



HAL
open science

Le reporting dans les grands groupes

Olivier Nora, Alain Schmitt

► **To cite this version:**

Olivier Nora, Alain Schmitt. Le reporting dans les grands groupes. Sciences de l'Homme et Société. 1995. hal-01909782

HAL Id: hal-01909782

<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01909782>

Submitted on 31 Oct 2018

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

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

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DES MINES DE PARIS

Mémoire d'ingénieurs élèves de 3^{ème} année

Le reporting dans les grands groupes

par

Olivier NORA, *Ingénieur des mines*

Alain SCHMITT, *Ingénieur des mines*



[308]

CONSULTATION SUR PLACE

Septembre 1995

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DES MINES DE PARIS

Mémoire d'ingénieurs élèves de 3^{ème} année

Le reporting dans les grands groupes

par

Olivier NORA, *Ingénieur des mines*

Alain SCHMITT, *Ingénieur des mines*

Septembre 1995

RESUME

Le reporting, instrument d'appréciation succinct, essentiellement financier et à court terme, se répand inexorablement dans la vie des affaires. L'examen de cette pratique dans des entreprises très diverses révèle une unité assez surprenante des outils employés et de leurs modes de mise en oeuvre. Une convergence forte apparaît également dans les objectifs poursuivis, qui se centrent principalement sur la capacité à effectuer des prévisions fiables en matière de résultats financiers. Ainsi, le reporting est de plus en plus imposé aux firmes par la communauté financière, et risque à terme d'exercer sur certaines d'entre elles une véritable tyrannie.

On observe l'émergence de deux populations d'entreprises: celles qui sont très dépendantes des marchés financiers, et les autres qui en sont protégées, soit directement par l'Etat ou les banques, soit parce qu'elles sont suffisamment développées et prospères. Les premières sont exposées et peuvent se trouver en danger, car elles sont tenues de privilégier l'image qu'elles donnent par leur reporting et sont quelquefois poussées à y sacrifier leurs intérêts à long terme.

REMERCIEMENTS

L'usage veut que seuls les ingénieurs-élèves signent leur mémoire de 3^{ème} année. Mais une étude est toujours le résultat d'une collaboration que le manuscrit ne saurait refléter fidèlement. Aussi, nous tenons à remercier dans ces quelques lignes tous ceux qui nous ont permis de mener à bien notre travail.

Nous tenons tout d'abord à remercier la Compagnie de Saint Gobain, et plus particulièrement M. Beffa, Président Directeur Général, M. Pistre, Directeur Général Adjoint, M. Imauven, Directeur Industriel et Financier de la branche Vitrage, M. Colas, Directeur du Plan, sans oublier M^{me} Brunier, MM. Duverneuil, De Morel, Moisset, Nivard et Ramirez.

Nous tenons ensuite à remercier M. Carlier, Président Directeur Général de Matra Marconi Space, M. Léger, Directeur Général de Schlumberger-Groupe Electricité, M. Julien, Directeur Général de la Division Valeo Thermique-Moteur.

Les sociétés de conseil KPMG, BDA Deloitte et Touche et Arthur Andersen nous ont fait partager leur expérience à la fois d'audit et de mise en place de systèmes de reporting. Nous tenons tout particulièrement à remercier M^{me} Carrere, MM. Bousquié, Bayon, De Fayet, Bedier, Azière pour l'aide qu'ils nous ont accordée, ainsi que M. David, Chercheur au Centre De Gestion Scientifique de L'Ecole des Mines.

Nous tenons aussi à remercier toutes les autres personnes qui nous ont accordé un peu de leur temps pour nous aider à progresser dans notre mémoire, et notamment MM. Grimblat et Thubert (Véritas), M. Kraft (Framatome), M. Muller (Hoechst France), MM. Baron et Detaint (RATP), M^{me} Jouet (Renault), M. Gauterie (Usinor-Sacilor), MM. Gerony et Wisniewski (ANF Industries), M. Scheinfeld (Axedata), M^{me} Cabanne (Procter & Gamble), MM. Lagarde et Dumas (Sony-France), et M. Savey (Stratiforme).

Enfin nous tenons à rendre un hommage tout particulier à M. Claude Riveline, professeur de l'Ecole des Mines, qui a accepté de piloter notre travail. Outre ses compétences et son expérience qui ont éclairé nombre de nos interrogations, nous lui sommes reconnaissants pour la patience dont il a fait preuve, et pour son enthousiasme qui chaque fois que cela s'imposait, nous a donné l'élan nécessaire pour aller de l'avant.

Le reporting dans les grands groupes

RESUME.....	2
REMERCIEMENTS.....	3
INTRODUCTION.....	5
1. LE REPORTING, MODE RECENTE ?	7
2. UNE PRATIQUE QUI SE MONDIALISE.....	10
3. LA SURPRENANTE UNITE DES SYSTEMES RENCONTRES.....	13
3.1. Une étude taxonomique qui tourne court.....	13
3.2. Une unité quasi-parfaite du reporting	13
4. LE REPORTING A FAIT SES PREUVES.....	19
4.1. Le reporting au service de l'image de l'entreprise.....	19
4.2. Des vertus structurantes incontestables.....	20
4.3. Le reporting est parfois la seule réponse adaptée à l'environnement économique	21
4.4. Le reporting est d'une redoutable efficacité pour surveiller l'entreprise dans un environnement économique stable	22
4.5. Certaines limites sont connues et peuvent être compensées par des techniques appropriées	23
5. LES HORREURS DU REPORTING.....	29
6. DU BON USAGE DU REPORTING : DEUX FACTEURS CLES.....	34
6.1. Résister aux pressions extérieures	34
6.2. Prendre de la distance par rapport aux chiffres	35
CONCLUSION.....	37
BIBLIOGRAPHIE	39
LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	42

INTRODUCTION

Phénomène de mode ou nécessité économique ? Le reporting, véritable juge de paix de l'entreprise, semble actuellement le meilleur outil pour manager les groupes internationaux. Lié au « benchmarking » et au « corporate governance », il se répand inexorablement au sein des entreprises françaises dont les méthodes traditionnelles de gestion sont de plus en plus critiquées par la communauté financière internationale.

Celle-ci déclare volontiers que le management « à la française » basé sur un mécanisme d'intérêts croisés entre les grands groupes, confère à leurs dirigeants un pouvoir démesuré, en maintenant une certaine opacité dans leur gestion. C'est cette situation qui serait à bannir, notamment parce qu'elle faciliterait des malversations, comme le montrent de récentes « affaires » qui ont défrayé la chronique. Le reporting au contraire serait par excellence l'outil de la transparence, garante d'une gestion qui sert d'abord les intérêts des actionnaires.

Ainsi présenté, le reporting n'est plus seulement un simple instrument universel d'appréciation succinct à dominante financière, mais devient le reflet d'une véritable philosophie de management dans laquelle toutes les entreprises sont toisées de la même façon, sur la base d'indicateurs standardisés.

A l'opposé de cette analyse, on trouve celle de féroces détracteurs du reporting, qui considèrent que cet outil est l'expression d'une gestion « à l'américaine », appréciation évidemment péjorative dans ce cas. Fondant leur argumentaire sur de flagrants échecs de cette philosophie de management, certains économistes comme Michel ALBERT sont hostiles à tout ce qui la véhicule et la promeut. Car, en effet, si elle a bien permis à certaines entreprises comme ITT de faire des progrès considérables [GEN 85]¹, d'autres comme IBM en ont beaucoup souffert [DUB 95]. Des secteurs industriels entiers, comme l'imagerie médicale ou les magnétoscopes, ont disparu aux États-Unis [ALB 91]. Un rapport du MIT s'interroge sur la compétitivité de l'industrie américaine, et en particulier sur sa propension à ne raisonner qu'à court terme [MIT 90].

Que penser alors du reporting ? Au cœur des débats actuels, le phénomène du reporting n'est pas une mode comme les autres, mais doit être considéré comme le signe d'une évolution culturelle fondamentale dans la gestion des entreprises qui aura des conséquences majeures sur l'économie.

¹ Les références complètes des ouvrages et des articles se trouvent en annexe.

Mais qui détient la vérité? Le reporting tue-t-il l'industrie ainsi que l'affirme Michel ALBERT, ou au contraire lui apporte-t-il une nouvelle dynamique tout en prenant mieux en compte les attentes des actionnaires?

C'est pour essayer de mieux comprendre les mécanismes induits par le reporting dans les entreprises que nous avons conduit cette étude. Notre démarche a consisté en un travail d'observation des pratiques actuelles de quelques entreprises qui ont accepté de nous ouvrir leurs portes. Afin de nous familiariser avec les connaissances de base nécessaires pour comprendre les outils employés nous avons, dans un premier temps, étudié la chaîne complète de collecte et de mise en forme des données au sein d'un grand groupe international. Nous y avons rencontré les acteurs intervenant à la source de l'information, ainsi que ceux qui la mettent en forme, et enfin les membres de l'équipe de direction du groupe qui exploitent les indicateurs produits sous la forme la plus synthétique qui soit. Ceci nous a permis également d'étudier les problèmes rencontrés pour aboutir à une présentation homogène de données malgré des structures très différentes entre les branches, et une forte diversité dans les activités. A partir de ces observations nous avons établi une grille d'analyse qui a ensuite servi de support à nos différents entretiens avec des cadres d'autres entreprises. Nous avons essentiellement rencontré des personnes qui interviennent au stade de l'exploitation du reporting (membres de la direction générale ou de la direction financière). Nos investigations nous ont ainsi permis de comparer les pratiques dans ce domaine au sein de quatorze d'entre elles², françaises mais aussi allemandes, japonaises et américaines. C'est le résultat de cette enquête que nous présentons ici.

² La liste des entreprises interrogées se trouve en annexe.

1. LE REPORTING, MODE RECENTE ?

Le reporting se distingue des autres outils de management par son caractère universel et par l'utilisation qui en est faite. La difficulté de délimiter la notion de reporting nous a conduits à en donner notre propre définition. Nous nous sommes bornés à considérer uniquement les documents standardisés, périodiques, transmis par les responsables d'unités aux dirigeants d'une entreprise.

Lorsque nous l'avons interrogé sur le reporting, un ingénieur nous a déclaré, non sans quelque humeur : "Déjà dans les années 50, je dirigeais une unité d'extraction de minerai non ferreux dans le sud marocain. Je faisais des rapports mensuels et même décennaires dont le but était de ne maintenir en activité que des sites rentables compte tenu des fluctuations du cours des métaux". Cette affirmation montre que ce qui distingue le reporting tel qu'il se présente aujourd'hui des rapports périodiques d'exploitation d'une unité est quelquefois assez subtil. Mais, ainsi que nous allons le voir dans notre analyse, deux différences fondamentales séparent ces documents.

Le reporting est par principe universel.

Le rapport d'exploitation est un document de pilotage d'unités déconcentrées, et d'une certaine manière fait partie intégrante du métier considéré. Le reporting, lui, est commun à toutes les branches de l'entreprise. Véritable langage commun, il est universel et correspond à une manière de gérer un groupe dans son ensemble. La nécessité d'une unité de mesure commune à des activités quelquefois très différentes oblige à faire un compte rendu à dominante financière. Au niveau d'une unité de production, des indicateurs opérationnels exprimant une mesure d'activité sont toujours utilisés, et sont exprimés sous les formes les plus diverses. Ils sont choisis de sorte qu'ils soient « parlants » et permettent une analyse immédiate, susceptible de déboucher très rapidement sur des actions correctives, à caractère opérationnel. Mais très rapidement, lorsque l'on souhaite « mesurer » l'activité d'entités importantes, les indicateurs caractéristiques de chacune des ramifications conduisent à une masse d'information inexploitable. Dans le sens ascendant de la hiérarchie d'une entreprise il est donc nécessaire d'amalgamer les données, ce qui implique que l'on puisse les exprimer dans une même unité. L'unité monétaire est souvent la seule qui convienne pour cela. Ainsi, la Compagnie de Saint Gobain, par exemple, fabrique des produits de natures très différentes tels que le verre, les céramiques industrielles, etc. Afin de pouvoir

gérer de façon cohérente ces diverses activités, le président de Saint Gobain a décidé de mesurer leur performance selon des critères communs. Le reporting de Saint Gobain est ainsi fondamentalement financier et permet de piloter le groupe dans son ensemble. Il n'a pas pour vocation de gérer une branche en particulier.

On peut toutefois observer que le choix d'indicateurs homogènes n'est pas sans risque, car la tentation devient forte de comparer des entités entre elles, alors que peut-être elles n'ont pas de point de comparaison possible. Certes des valeurs peuvent être juxtaposées puisqu'elles résultent de calculs strictement identiques dans chacune des unités. Mais tirer des conclusions à partir d'une telle observation est une entreprise hasardeuse, voire dangereuse car l'apparence de similitude a un caractère artificiel. La belle harmonie des tableaux de chiffres masque des différences quelquefois considérables quant aux réalités matérielles sur le terrain, et qui peuvent être très vite oubliées.

A mesure que l'on amalgame les données, les indicateurs résultants perdent de leur pertinence sur le plan opérationnel. En contrepartie, ils gagnent en pertinence sur le plan financier, en ce sens qu'ils convergent vers des chiffres qui constituent une synthèse ultime en forme de sentence: le résultat du groupe sur la période considérée.

Objectivement, un reporting qui n'aurait pas une dominante financière n'aurait donc pas grand sens, puisque au stade de la direction générale d'une entreprise le domaine couvert par l'analyse couvre toujours un grand nombre d'activités différentes. Dans ces conditions il paraît judicieux de définir les indicateurs observés en fonction de cette préoccupation constante du dirigeant qu'est le résultat de l'exercice. C'est un élément que nous avons observé pour tous les reportings examinés: Le document réalisé a pour but principal d'affiner les prévisions de résultats consolidés d'une entreprise. Il se révèle être davantage un outil d'anticipation qu'un document de suivi, et s'accompagne toujours de fréquentes réactualisations des prévisions. Il a pour fonction notamment de fournir aux dirigeants d'un groupe les informations nécessaires pour gérer leurs relations avec l'extérieur, et principalement la communauté financière.

Le reporting a des effets brutaux sur l'entreprise entière.

Le rapport d'activité classique tel que le décrivait ci-dessus notre interlocuteur, ancien chef d'exploitation d'une mine n'est qu'un signal interne de bon ou mauvais fonctionnement d'une entité très spécifique. Sa conséquence est souvent de déclencher une enquête sur un problème révélé localement.

Le reporting, au contraire, a des effets brutaux sur l'entreprise entière. Il répond au besoin de disposer par avance, de manière fiable, d'informations

financières qui seront ultérieurement communiquées à l'extérieur. Dans la mesure où il sert de base à la communication vers l'environnement économique, il peut entraîner des réactions instantanées de la part des marchés financiers. Dans la plupart des cas il est surveillé avec une attention extrême par les milieux boursiers, et un chiffre décevant ou simplement inattendu peut provoquer une perte de confiance de leur part, et à terme remettre en question la pérennité de l'entreprise dans sa totalité.

Le reporting a des contours difficiles à cerner.

L'amalgame qui est fait de prime abord entre des rapports d'exploitation et le reporting illustre la difficulté à laquelle nous nous sommes heurtés en permanence: le vocable de reporting ne renvoie pas à une notion univoque. Toutes les entreprises en font, tout le monde en parle, tous les dirigeants en exhibent des éléments, mais personne ne le définit avec rigueur.

Intuitivement on perçoit bien qu'il ne peut pas être assimilé au contrôle de gestion, ni à la comptabilité analytique, ni à la réalisation de tableaux de bord. Pourtant, il recouvre en partie chacune de ces pratiques. Le dictionnaire ne nous vient pas davantage en aide dans notre recherche de précision, puisqu'il ignore ce terme barbare. Seule l'Encyclopaedia Britannica nous suggère une piste journalistique, en indiquant que "to report" est un verbe signifiant "rendre compte", et que les personnes qui en font un métier s'appellent des "reporters". A tort ou à raison nous avons renoncé à explorer cette voie et avons élaboré notre propre définition sur la base des éléments recueillis lors de nos rencontres.

La définition du reporting dans l'acception que nous retiendrons pour notre étude nous amène donc à bien en délimiter les contours, en identifiant à la fois la fonction qu'il assure, l'identité de son destinataire principal et quelques autres caractéristiques intangibles:

Le reporting est l'ensemble des **documents** transmis **périodiquement** au **dirigeant** d'une entreprise par chacun des **responsables d'unités**, présentant des **indicateurs standardisés** qui procurent une vision **synthétique** et permettent de **vérifier** le bon fonctionnement de l'unité considérée.

2. UNE PRATIQUE QUI SE MONDIALISE.

Le reporting est né aux Etats-Unis dans les années 70. Il est le symbole de ce que certains auteurs ont appelé le capitalisme néo-américain. Depuis, l'internationalisation de l'économie et la montée en puissance des marchés financiers ont contribué à sa généralisation à travers le monde.

Le reporting est une pratique née aux États-Unis dans les années 70 et qui tend à se généraliser dans toutes les entreprises : M. GENEEN, à la tête d'ITT, est parmi les premiers à introduire cette méthode de management selon laquelle chaque entité du groupe doit être considérée comme une entreprise à elle toute seule et doit rendre compte au Président comme à un conseil d'administration [GEN 85].

Pour les économistes et en particulier Michel ALBERT [ALB 91], cette gestion d'entreprise à la façon anglo-saxonne est fondée sur la réussite individuelle et la recherche de profits rapides. Elle s'oppose à un modèle que l'on baptise généralement rhénan, qui est ainsi nommé parce qu'il caractérise principalement l'Allemagne, la Suisse et le Bénélux. Ces deux philosophies sont antagonistes essentiellement par le degré de priorité qu'elles accordent à la rentabilité financière à court terme, qui va de pair avec le poids qu'elles accordent au reporting.

Le capitalisme néo-américain.

Parmi d'autres, Philippe DELMAS considère que le capitalisme néo-américain depuis les années 80 fait vivre les entreprises au rythme des marchés boursiers, au point de les réduire à leur simple mesure financière [DEL 91]. Les entreprises deviennent des modules anonymes qui s'achètent et se vendent comme des produits quelconques, au gré des fluctuations de leurs cours. Ainsi la notion même d'entreprise est dématérialisée par les marchés financiers qui brassent chaque jour des masses de capitaux considérables : le volume des transactions quotidiennes sur le marché des changes est l'équivalent du PIB annuel de la France.

Il en résulte une situation très inconfortable pour les entreprises qui sont perpétuellement maintenues sous pression par l'instabilité de leur actionnariat : les investisseurs institutionnels américains ne gardent en moyenne leurs actions que durant quatre mois, car ils optimisent leurs placements en tenant compte

des moindres écarts de résultats révélés par les publications des comptes des entreprises (trimestrielles aux États-Unis).

On comprend alors pourquoi le reporting financier revêt une telle importance pour les sociétés tributaires de ces marchés boursiers. Il est la traduction interne de la tyrannie exercée sur l'entreprise par la communauté financière, qui oblige les dirigeants à dégager à très court terme un taux de profit élevé.

Le capitalisme rhénan.

Le capitalisme rhénan qui a cours également en Europe du Nord et avec quelques variantes au Japon se caractérise au contraire par une préoccupation du long terme. La bourse ne joue qu'un rôle limité en Allemagne, les banques en étant d'ailleurs les principaux acteurs. A ce titre, elles s'interdisent de spéculer et apportent une base stable à l'actionnariat. En outre, elles s'impliquent très fortement dans l'activité économique quotidienne dans le cadre d'une communauté de travail où banques et entreprises ont des intérêts croisés :

- * les banques ont un rôle important dans les conseils d'administration des entreprises ;

- * les entreprises travaillent préférentiellement avec leur banque qui apporte les crédits et gère leur trésorerie.

Cette structure tout à fait privilégiée est de nature à réduire l'angoisse du court terme, qui est encore davantage relativisée par l'équilibre des pouvoirs existant dans la gestion des entreprises de plus de 2000 salariés : Le directoire rend compte de son action à un conseil de surveillance qui représente les actionnaires à parité avec les salariés de l'entreprise. Les intérêts de tous les partenaires sont donc entendus et pris en compte dans les instances de décision stratégique, sans qu'aucun d'eux n'ait un rôle dominant.

Le capitalisme néo-américain se mondialise.

Mais de toutes parts, la montée en puissance des marchés financiers, le nouveau rôle joué par les fonds de pension et le « corporate governance » mettent les entreprises de plus en plus sous pression depuis quelques années. C'est sans doute la raison pour laquelle on observe que l'usage du reporting gagne l'ensemble des pays, y compris ceux de culture rhénane qui traditionnellement vivaient dans un environnement moins exposé aux fluctuations boursières.

Ceci tient à ce que l'internationalisation des entreprises se développe, motivée par la délocalisation de productions nécessitant beaucoup de main d'oeuvre et l'accès au commerce mondial. Celui-ci passe de plus en plus fréquemment par des implantations de filiales dans les pays où l'entreprise souhaite conquérir des parts de marché. Or cette internationalisation oblige au respect de règles comptables qui sont fortement inspirées par les pratiques américaines.

La mondialisation de la finance est un courant d'une telle ampleur qu'il est quasiment impossible d'y résister. Même en Allemagne où la fidélité des entreprises à une banque est quasiment érigée en institution, la concurrence internationale vient perturber l'équilibre établi. De fait, les importantes fluctuations que connaissent les monnaies obligent toute entreprise travaillant à l'échelle mondiale à se protéger par le recours à des produits financiers adaptés.

De plus, l'internationalisation de l'économie a vu disparaître les dernières barrières qui pouvaient la freiner, à savoir les limitations techniques ou réglementaires. Les fonds de pension américains qui représentent près de 3 000 milliards de dollars détiennent aujourd'hui des parts de capitaux qui leur permettent de peser sur la gestion des grandes entreprises européennes. Ils œuvrent actuellement pour leur imposer des codes de bonne conduite visant notamment à renforcer le rôle d'un conseil d'administration comportant une majorité de membres indépendants de la technocratie (ni salariés, ni anciens de la maison). Le « corporate governance » commence donc à se développer également en France où fleurissent les associations de défense des intérêts des actionnaires minoritaires [CHE 95]. L'essor que connaît actuellement le reporting semble bien être la traduction au sein de l'entreprise des exigences des actionnaires.

3. LA SURPRENANTE UNITE DES SYSTEMES RENCONTRES.

Dans toutes les entreprises que nous avons rencontrées, le cœur du reporting est constitué exclusivement d'indicateurs financiers, identiques quelle que soit l'activité de l'entreprise. Cette uniformité des reportings va à l'encontre de l'intuition qui voudrait que les outils de gestion d'une entreprise soient adaptés à son métier et à ses spécificités.

3.1. Une étude taxonomique qui tourne court.

L'orientation initiale de la présente analyse consistait en une étude comparée des différentes pratiques de reporting de grands groupes de dimension internationale. Le résultat attendu de cette démarche était la mise en évidence de typologies de reporting présentant une adéquation particulière avec les activités ou les structures des groupes étudiés. En d'autres termes, nous nous proposons de procéder d'une approche taxonomique consistant à identifier des familles de reporting, comprenant éventuellement des classes et des sous-classes, qui chacune pourrait être mise en relation biunivoque avec un caractère propre de l'entreprise utilisatrice.

Le catalogue auquel nous souhaitions aboutir aurait été sans doute riche d'enseignements pour toute mise en place ou modification de reporting, et aurait utilement guidé les responsables d'entreprises dans leurs choix de tels systèmes. Hélas, une telle classification s'est rapidement révélée impossible, non pas que la diversité des systèmes fut trop grande, mais au contraire parce que les similitudes entre les reportings que nous avons rencontrés étaient étonnamment remarquables.

L'étude taxonomique a tourné court, mettant en évidence une vaste espèce unique que nous baptiserions par exemple "reportis familiaris" si nous étions naturalistes.

Le reporting se compose toujours d'une ossature principale qui est le reporting financier, quasiment transposable d'une entreprise à l'autre, et d'une multitude de pratiques connexes qui sont totalement spécifiques à chacun des cas considérés.

3.2. Une unité quasi-parfaite du reporting.

Il est bien évident que nos études comparées n'ont pas révélé l'existence de jumeaux, et que chacun des reportings présente des caractéristiques propres.

Des différences apparaissent dans les détails pratiques et dans la finesse des grilles d'analyse, mais ces écarts ne sont pas suffisamment fondamentaux pour que l'on puisse significativement différencier les reportings. Pour reprendre notre métaphore naturaliste, nous pouvons indiquer que malgré leurs différences d'aspect, l'angora, le siamois et le mistigri de gouttière appartiennent à la même espèce "felis domestica", et qu'il faut bien appeler un chat un chat. De même, nous considérons que les reportings que nous avons rencontrés sont de la même espèce, car ce qui les rapproche est plus important que ce qui les sépare.

L'unité dans la structure: des tableaux mensuels.

Totalement informatisé ou non, le système de reporting se présente inmanquablement sous la forme de tableaux obéissant à un formalisme rigoureux préétabli. Les données sont saisies à la base d'un système pyramidal dans le respect de règles ne laissant rien au hasard : les données du reporting ne tolèrent pas l'aléa d'une interprétation, et leurs définitions sont pour cela explicitées dans une « bible » dont chaque responsable d'unité reportante est doté. Dans tous les cas rencontrés, le système de traitement des données est informatisé ou sur le point de l'être. Le moyen de transmission en revanche l'est plus rarement ; la télécopie et l'envoi de fichiers sous forme de disquettes sont les modes de communication les plus fréquemment employés.

L'unité dans les données: des indicateurs financiers.

Les indicateurs suivis par le reporting sont plus ou moins nombreux selon la finesse de segmentation de la grille d'analyse mise en place. Les terminologies employées pour désigner certaines valeurs sont variables également, révélant en général une culture anglo-saxonne plus ou moins forte, mais en réalité l'homogénéité des préoccupations se dégage de façon remarquable. La trame de base de tous les reportings est une déclinaison des éléments constituant un compte de résultat, quelquefois exprimés aussi sous forme de ratios (en pour-cent de chiffre d'affaires).

Il peut sembler difficile de prime abord de repérer les indicateurs suivis en priorité parmi une palette quelquefois assez vaste et complexe qui constitue le document de synthèse ultime remis au dirigeant. Mais notre enquête a révélé une belle unanimité dans la hiérarchie des préoccupations. En outre, celle-ci transparaît dans quelques documents un peu particuliers que nous avons rencontrés au cours de nos investigations et que nous pouvons désigner par les termes de « reporting éclair » pour certains d'entre eux, et par « reporting miniature » pour les autres. La première de ces deux pratiques qui a été relevée à plusieurs reprises consiste à reporter dès les premiers jours de chaque mois

les éléments jugés les plus fondamentaux pour analyser le mois précédent, sachant que pour élaborer le tableau complet un délai plus important est nécessaire. Le reporting miniature quant à lui est un tableau très synthétique ne reprenant qu'un nombre réduit d'indicateurs. Nous avons rencontré quelquefois ce type de document qui est utilisé dans les cas d'entreprises sortant du champ de consolidation du groupe, et faisant l'objet d'un suivi moins étroit. Ces façons de faire apportent toutes deux un éclairage intéressant sur les soucis prioritaires des dirigeants. Elles mettent en lumière quelles sont les données indéfectibles du système de remontée d'informations. S'il n'en reste que quatre, il s'agit des suivantes :

- **le chiffre d'affaires**
qui donne rapidement une bonne mesure de l'activité du mois et permet d'en suivre les tendances ;
- **la marge commerciale**
qui permet de prendre en compte l'activité de vente de marchandises, qu'elles soient produites ou transformées par l'entreprise ou transitent simplement par elle ;
- **l'excédent brut d'exploitation**
qui représente le montant des ressources que l'entreprise dégage par son processus de production et de commercialisation ;
- **la capacité d'autofinancement**
qui exprime le flux de richesse potentiellement dégagé par l'activité de l'entreprise pour renouveler son outil de production, couvrir les risques, rémunérer son capital, et financer sa croissance.

La convergence des priorités sur ces quatre indicateurs est particulièrement remarquable: ce sont exactement ceux que le dirigeant d'une PMI nous a désignés comme étant les plus pertinents. Grand groupe international ou PMI, aussi surprenant que cela puisse paraître, les préoccupations semblent être de même nature.

On trouve ensuite fréquemment deux éléments bilantiels qui interviennent très rapidement dans la hiérarchie des préoccupations : après ces indicateurs, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie figurent souvent en bonne place dans les reportings.

L'unité dans la méthode : la mesure par comparaison.

L'étude des tableaux de reporting ne se traduit pas par l'examen d'une série de valeurs atteintes par les indicateurs susmentionnés, mais par leur

comparaison à des valeurs attendues. Un reporting en effet ne procède jamais à l'analyse d'une situation dans l'absolu : il s'intéresse aux écarts observés par rapport à des références. C'est pourquoi les tableaux contiennent presque toujours en plus des valeurs réelles correspondant à la fin du mois précédent deux points de comparaison qui sont :

- les éléments du même mois l'année précédente ;
- la situation théorique du mois considéré qui avait été prévue plusieurs mois à l'avance dans le budget.

Notons à ce propos que pour éviter d'attacher une importance excessive à des fluctuations aléatoires qui peuvent altérer des données mensuelles, on y adjoint généralement leurs valeurs cumulées depuis le début de l'exercice. Ce sont ces dernières qui sont examinées avec la plus grande attention, dans la mesure où l'on considère que naturellement elles lissent les perturbations liées aux événements des premiers (respectivement derniers) jours du mois, facilement susceptibles d'être déplacés vers la période précédente (respectivement suivante).

REMARQUE: Nous pouvons apporter ici un commentaire sur un point qui a pu passer inaperçu lorsque nous avons donné notre définition du reporting. Nous avons en effet précisé que les documents édités périodiquement sont destinés à vérifier le bon fonctionnement d'une entité. La signification profonde de ce terme et l'importance qu'il convient d'y accorder sont sans doute mieux mis en lumière à présent que nous explicitons que le reporting fonctionne par comparaison à une situation attendue, résultant d'une projection effectuée avant le début de l'exercice.

La base même du reporting est donc l'élaboration annuelle ou bisannuelle du budget, exercice fondamental qui aboutit, pour chacune des entités qui reporte, à la définition :

- d'un objectif de résultat à la clôture des comptes pour la prochaine consolidation annuelle ;
- de la trajectoire suivant laquelle on prévoit de réaliser cet objectif ; le budget n'est ni plus ni moins qu'une succession de douze points correspondant aux situations projetées des comptes de l'entité à la fin de chaque mois.

La préparation de ce budget est souvent décrite comme un travail complexe et fastidieux [COL 94], mais elle est fondamentale car sa qualité conditionne l'efficacité du reporting. En outre, elle exige une importante

réflexion car elle fait intervenir des décisions d'allocation des ressources du groupe pour l'année à venir. C'est pour cette raison que son élaboration ne peut pas être dissociée de cette autre tâche prospective qu'est la préparation du plan.

Celui-ci donne une vision projective de l'entreprise à moyen terme (trois ou cinq ans selon les cas), et c'est par son intermédiaire que le groupe parvient à assurer la cohérence entre ses objectifs à l'horizon d'un an (ou de 6 mois dans le cas d'un budget bisannuel) et ses projets de développement ainsi que les choix stratégiques qui s'inscrivent dans la durée. Dans l'une des entreprises, la procédure d'élaboration du plan nous a été décrite assez complètement. Elle comporte deux phases:

- la réflexion stratégique en liaison avec les positions de marché et les perspectives de développement des parts que détient l'entreprise.

- l'étape de valorisation des projets, et d'étude de leurs intérêts comparés. L'opportunité de réaliser certaines acquisitions est par exemple examinée, et d'une manière générale, les arbitrages sont effectués entre les projets qui ne peuvent être tous financés simultanément.

L'unité dans le profil des destinataires.

A tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise, le reporting est perçu avant tout comme le compte-rendu au patron. Sans doute est-ce une vision un peu restrictive, mais il est indéniable que les destinataires sont toujours en nombre assez limité et se situent dans l'environnement immédiat du Président Directeur Général. On ne trahit guère la vérité en disant que les personnes à qui l'on transmet le reporting se réduisent au comité exécutif du groupe, les directeurs d'unité ou de branche n'ayant pas systématiquement communication des tableaux de leurs homologues.

L'unité dans l'échéance.

La symbolique du jour j où les tableaux doivent être transmis est une caractéristique absolument remarquable de tous les reportings que nous avons rencontrés. La règle qui le définit est bien sûr différente dans chacun des groupes. C'est tantôt le huitième, tantôt le dixième jour ouvrable du mois, ou encore le mardi de la troisième semaine... Mais cette norme étant posée, il est frappant de voir à quel point elle devient intangible. Il est impensable que l'envoi des documents par l'une des unités puisse rater l'échéance officielle. Nous entrons là dans le domaine du sacrilège, pour lequel se mêlent le sentiment de honte face à une exigence de la morale qui serait transgressée, et celui de frayeur devant la colère divine.

Quelques faits et chiffres tirés de nos investigations

Parmi les 14 entreprises que nous avons rencontrées, toutes sauf une entreprise publique possèdent un reporting. Celui-ci est dans tous les cas fondé sur un plan glissant, réactualisé au moins une fois par an, et ayant pour horizon 3 à 5 ans. La base d'élaboration du budget est annuelle ou bisannuelle, et comporte en outre des réactualisations. L'entreprise publique est en train d'introduire un reporting en son sein.

Les entreprises ayant obligation de publier des résultats trimestriellement possèdent un reporting mensuel présentant une estimation des résultats consolidés. Les entreprises pouvant se contenter de publier leurs résultats annuellement se contentent d'une consolidation trimestrielle.

Une entreprise française avait envisagé quelque temps auparavant, pour des raisons d'internationalisation, de publier des résultats trimestriellement. Pour cela, elle avait accéléré la fréquence des consolidations et adapté son reporting en conséquence. L'opération envisagée ne s'étant pas concrétisée, elle est revenue à un rythme trimestriel pour le calcul des indicateurs consolidés.

Dans tous les cas, la communication financière est issue des données du reporting. Parmi les entreprises rencontrées, 9 ont un document qui ne contient exclusivement que des chiffres qui intéressent les analystes financiers, 5 autres travaillent à partir de données plus diversifiées, comportant également des éléments non économiques tels que la qualité, les délais, etc.

4. LE REPORTING A FAIT SES PREUVES.

Le reporting, uniforme, financier, devient incontournable, parce qu'il répond à une attente très forte de la communauté financière. Il sert de fondement à la communication externe des groupes, aujourd'hui vitale pour l'entreprise qui est tributaire des marchés financiers. Sur le plan interne, il possède des vertus structurantes incontestables mais sa mise en oeuvre recèle des pièges, dans la mesure où il est nécessairement trop synthétique pour donner une image fidèle de la réalité.

Certaines précautions semblent être de nature à corriger en partie ses défauts visibles, et réduisent le risque de créer une dynamique interne néfaste. Elles ne permettent pas cependant, à elles seules, de tempérer les effets des regards extérieurs sur l'entreprise, qui sont de nature à pousser celle-ci sur une pente dangereuse.

4.1. Le reporting au service de l'image de l'entreprise.

La communication est devenue une exigence vitale pour toute société. La bonne image d'une entreprise ne peut plus être considérée aujourd'hui comme un élément superflu. L'information diffusée sur la santé d'un groupe ne représente pas la cerise sur le gâteau, elle en est un ingrédient de base, exigé par des observateurs de plus en plus nombreux, et portant à cet élément une attention extrême. L'entreprise est sous les regards croisés des acteurs de la sphère financière soucieux de leurs intérêts, des médias, et de ses propres salariés dont le moral est très influencé par l'image qu'elle donne.

Un groupe qui publierait ses comptes annuels faisant apparaître un résultat sensiblement moins bon que celui qui était prévu s'expose à des réactions intempestives de la frange d'actionnaires qui privilégie la rentabilité à court terme. Il y a alors un risque de contagion de la défiance qui provoquerait des ventes massives d'actions, se traduisant par une chute importante de leur cours puis un enchaînement de ce mécanisme en cascade. On peut aboutir ainsi à un effondrement des cours, même si dans l'absolu les bénéfices demeurent corrects.

La réaction observée est injustifiée en regard de la marche de l'entreprise, et s'explique seulement par un mouvement de panique, mais ceci est d'un effet particulièrement nuisible à l'image de l'entreprise. Il semble donc que la crédibilité d'un dirigeant passe par sa capacité à annoncer des tendances en matière de résultats. S'il ne le fait pas, aucune confiance ne lui est accordée. Mais a contrario, cette annonce n'est pas sans danger, car la réaction de la communauté financière peut être d'une rare violence face à une mauvaise surprise.

Ceci explique pourquoi le reporting est si fortement axé sur les estimations touchant à la clôture de l'exercice. Noël GOUTARD, le Président Directeur Général de VALEO n'hésite pas à déclarer que "gérer une société c'est faire de la propagande", considérant que les gens demandent des messages clefs cohérents [LEF 94]. Jusqu'en 1987, date de son arrivée à la tête de VALEO, les attentes des actionnaires étaient selon lui insuffisamment prises en compte, et il estimait qu'il était vital de rapidement venir à une situation permettant de dégager du « cash ». C'est dans cet esprit qu'a été mis en place un système de communication entièrement tourné vers la communauté financière et basé sur une diffusion régulière des données issues du reporting. Une telle stratégie s'est avérée extrêmement bénéfique, puisqu'elle a permis de réaliser un important programme de croissance en 1988 et 1989 grâce à la confiance retrouvée des actionnaires. Ceux-ci ont apporté de nouveaux capitaux (2,5 milliards de francs), ce qui a permis ensuite d'obtenir un complément de concours bancaires pour 3 milliards de francs.

4.2. Des vertus structurantes incontestables.

L'harmonisation.

On évoque souvent le terme de « langage commun » à toutes les sociétés et à toutes les directions qui ont quelquefois des visions assez naturellement divergentes. Le reporting permet une coordination accrue entre ces différents acteurs. Dans l'un des cas que nous avons rencontrés, ceci apparaissait de manière très explicite, le reporting étant l'outil sur lequel les dirigeants s'appuyaient pour opérer la fusion de deux grandes entreprises préalablement concurrentes. Le reporting est alors baptisé système d'information unifié et permet de mettre en place un outil de transmission de données fiable et assurant un délai de consolidation réduit.

La responsabilisation.

La grille du reporting nous a été présentée comme un outil véhiculant dans le sens descendant de la hiérarchie un message sur les contraintes extérieures imposées à l'entreprise. Elle rappelle que l'activité du groupe n'est pas philanthropique, et que l'obtention d'un bénéfice est une ardente obligation pour assurer sa pérennité. Le budget peut s'interpréter comme le contrat que doit remplir une unité en contrepartie des moyens qui lui sont attribués. On responsabilise ainsi les acteurs à chaque niveau en leur mettant en perspective ce que la collectivité attend d'eux en terme de contribution à l'oeuvre commune.

Le reporting n'est alors pas uniquement un outil de mesure, mais le support d'une véritable méthode de management. On la désigne généralement

par le vocable de « management par objectifs ». Dans certains groupes, la prime de fin d'année de chaque responsable est liée mathématiquement à l'obtention des résultats fixés en début d'année et mesurés par le reporting.

La mise en compétition.

Il ne fait pas de doute que toute unité d'un groupe met un point d'honneur à faire bonne figure vis à vis de ses homologues. C'est pourquoi le simple fait de juxtaposer dans un même tableau les indicateurs d'entités comparables crée une saine émulation, source d'une dynamique de progrès. Fréquemment d'ailleurs, cette mise en compétition n'est pas laissée à sa forme spontanée, mais soigneusement stimulée par le dirigeant. Dans ces cas il n'est pas rare que les indicateurs soient même corrigés pour tenir compte de contextes qui sont différents et qu'il faut neutraliser pour procéder à un véritable « benchmarking ».

L'idée qui préside à cette démarche est de prendre comme référence celle des entités qui apparaît comme la plus performante pour un indicateur donné, et d'inciter les autres à tout mettre en oeuvre pour parvenir à la même valeur. Ceci a le mérite de ne pas fixer un objectif a priori, en courant le risque de placer la barre à un seuil irréaliste. Si l'une des entités est capable de l'atteindre, on peut admettre que les autres le sont également. Cette même logique s'appliquant à l'ensemble des éléments, la réunion de tous les meilleurs indicateurs constitue un objectif ambitieux, qui en général exige de chacune des unités une recherche d'améliorations dans un ou plusieurs domaines. Par itérations successives de ce mécanisme on parvient à initier une spirale de progression constante et à définir des « normes » ou « valeurs acceptables » en deçà desquelles on considère qu'il y a un dysfonctionnement de l'unité.

En l'absence de compétition entre entités, la dynamique de progrès peut néanmoins exister. Elle se fonde alors sur une recherche perpétuelle d'amélioration de ses indicateurs propres, sans référence à des valeurs externes. Les objectifs sont alors fixés à l'occasion de la préparation du budget.

4.3. Le reporting est parfois la seule réponse adaptée à l'environnement économique.

Au cours des dernières décennies, l'environnement économique des entreprises a connu des transformations considérables. L'après-guerre se caractérise par une sédentarité des entreprises dans un contexte de mutations techniques lentes. Les années 70 ont vu l'avènement d'une économie de marchés où règne une concurrence souvent féroce. Aujourd'hui, l'économie d'entreprise évolue vers une logique de projets éphémères. Face à un environnement instable, où la concurrence demeure âpre, une nouvelle

stratégie de plus en plus répandue émerge : la recherche de projets innovants permettant de faire du profit pendant une période courte avant que les concurrents n'arrivent. C'est le succès du projet TWINGO [MID 93]; c'est la raison d'être de la Silicon Valley.

Face à de tels défis, le reporting prend tout son intérêt. C'est même le seul moyen adapté au suivi de tels projets. Objectif, rapide, il permet de fixer un cadre très strict, tout en laissant une marge de manœuvre au chef de projet. C'est également un moyen de mesure commode pour évaluer rapidement les résultats lors de la commercialisation du produit.

Parmi tous les reportings étudiés, celui d'un grand constructeur de matériel électronique établit de ce point de vue un record. Le chiffre prévisionnel des ventes du mois en cours est transmis à la fin de la première quinzaine. Le chiffre réel est communiqué dès le deuxième jour du mois suivant, permettant de vérifier que la part de marché habituellement détenue sur une gamme de produits est bien respectée. Dans le cas contraire, en effet, il est vital d'en rechercher la cause. Elle peut résider dans un point de détail différenciant un produit concurrent, et cet écart doit alors être rapidement résorbé. A défaut, d'une réaction immédiate, le manque à gagner peut être considérable, la période de renouvellement de la gamme de ces produits n'étant dans certains cas que de quelques mois.

4.4. Le reporting est d'une redoutable efficacité pour surveiller l'entreprise dans un environnement économique stable.

Si le reporting est présenté comme la réponse par excellence aux problèmes de gestion des projets ayant un caractère éphémère, faut-il en conclure pour autant que dans des entreprises plus « sédentaires » il est inutile ou inadapté? Certes non! On peut observer au contraire que si les structures sont figées, il est plus simple de mettre en place une organisation pérenne de remontée et d'agrégation des données, et que les entreprises exploitent cette opportunité. En fait, nous avons pu constater que non seulement les entreprises sédentaires sont adeptes du reporting, mais encore que l'amplitude du spectre d'indicateurs qu'elles examinent est croissante lorsque la stabilité de leur environnement économique augmente. On peut légitimement s'interroger sur ce phénomène qui va à l'encontre de toute logique si le reporting doit avoir pour objectif essentiel de suivre étroitement des facteurs très fluctuants. Nous serions là devant une aberration flagrante: *Quand le reporting est nécessaire, il est difficile à mettre en place, mais quand l'environnement économique de l'entreprise est bien adapté au reporting, celui-ci n'a pas une grande utilité.* En réalité cette contradiction n'est qu'apparente, car dans les cas où une capacité de réaction rapide face à une dérive ne représente pas un enjeu majeur, les objectifs poursuivis sont manifestement d'une toute autre nature: le reporting devient un

vaste outil de surveillance, qui par lui même est un agent de stabilisation du système.

Le mécanisme du panoptique.

Participant du mécanisme de délégation de responsabilités, le principe du reporting est particulièrement machiavélique en ce qu'il oblige, comme nous l'avons déjà indiqué, à une autodiscipline parfaite en raison de son effet panoptique : il est analogue au "panopticon" imaginé par Bentham [FOU 75].

Le "panopticon" est un bâtiment de surveillance - par exemple une prison - disposé en anneau. En son centre une tour permet d'observer la face intérieure de l'anneau, où se trouvent les cellules contenant les personnes à surveiller. Les ouvertures de la tour sont taillées de manière à ce que quelqu'un dans la tour puisse surveiller les prisonniers sans que ceux-ci puissent l'apercevoir. Ces derniers voient donc la tour d'où l'on peut les observer à tout moment, mais ils ne savent jamais s'ils sont effectivement surveillés, voire même si quelqu'un se trouve effectivement dans la tour. La conséquence de cette situation d'incertitude est que les personnes enfermées dans l'anneau ont toujours une conduite irréprochable, car elles prendraient un trop gros risque en se comportant mal.

Il en est ainsi de tous les reportings : personne ne sait ce que le dirigeant surveille, mais chacun sait que toutes les informations sont disponibles. Le moindre élément critiquable figurant dans un tableau est donc une source d'incertitude voire d'anxiété pour celui qui en est à l'origine, et ce dernier préférera en général prendre les devants et souligner le point de défaillance en fournissant les explications plutôt que de se voir interrogé par sa hiérarchie. C'est une des raisons d'être de la rubrique « commentaires », qui est sans aucun doute celle qui est lue avec la plus grande attention. En fait, pour repérer les problèmes il n'est pas nécessaire d'examiner le reste du reporting. Dès qu'un responsable d'unité transmet un indicateur qui serait susceptible de soulever une interrogation, il en parle dans cette partie du document. Le dirigeant n'a donc plus vraiment besoin de surveiller ; le reporting est un "panopticon" dans lequel les collaborateurs s'auto-surveillent et se dénoncent spontanément lorsqu'ils commettent une erreur.

4.5. Certaines limites sont connues et peuvent être compensées par des techniques appropriées.

D'une façon générale les instruments de gestion mis en place dans les entreprises induisent des effets non voulus à l'origine et qui peuvent être néfastes. Ces effets sont connus et ont été analysés par des chercheurs en

gestion [BER 83]. Ils donnent à la direction une vision trop courte, souvent trouble, et toujours partielle de la réalité de l'entreprise.

Le plan, les reportings techniques, remèdes de la vision courte.

La focalisation du reporting sur le court terme est sans doute le problème le plus crucial. Il est une conséquence immédiate de la philosophie dans laquelle s'inscrit le reporting dont l'horizon demeure toujours la clôture de l'exercice comptable. Par nature il crée donc une myopie, qui braque le regard sur l'impératif de résultats pour l'année en cours, et peut entraîner des effets dévastateurs à l'horizon de quelques années [MIT 90]. Une vue trop courte ne permet pas de prendre les bons virages.

Les verres correcteurs sont en principe fournis par le **plan à moyen terme**, mais le danger ne doit pas être sous-estimé. La fréquence élevée du reporting finit par provoquer des décisions réflexes conditionnées par la fascination du court terme, et susceptibles de dévoyer la réflexion liée au plan à moyen terme et au budget.

Le cas d'IBM est à ce titre éloquent : tout le système de reporting était construit de telle manière que la révolution induite par la généralisation du micro-ordinateur ne pouvait être envisagée [DUB 95]. Ainsi la part de marché d'IBM a fondu comme neige au soleil alors que la plupart des indicateurs internes restaient au beau fixe.

Ce risque est accru dans certains cas par le fait que le benchmarking transforme quelquefois la discussion budgétaire en un marchandage assez éloigné des analyses stratégiques.

Une autre manière d'éviter cette vision de court terme nous est donnée par l'exemple japonais : dans KAIZEN [IMA 89], Masaaki Imai analyse les difficultés rencontrées par les constructeurs automobiles américains par le fait qu'ils ne fixent que des objectifs de résultats de court terme (résultats financiers, parts de marché, etc.), alors que chez KOMATSU par exemple, les objectifs de court terme existent mais sont complétés par des objectifs de long terme.

Ceux-ci sont alors transformés en objectifs à plus brève échéance, ne portant pas sur les résultats de l'entreprise, mais sur les mécanismes internes qui permettront les améliorations recherchées sur un horizon plus lointain. L'entreprise, par exemple, peut fixer des objectifs de diminution du nombre de modifications des cahiers des charges pendant le cycle de développement d'un nouveau produit, pour accélérer son cycle de mise sur le marché.

Il s'agit ici d'un **complément technique** au reporting, que nous avons rencontré dans quelques groupes étudiés. Dans un groupe assembleur français la pression du reporting a entraîné une certaine négligence d'autres aspects

importants, comme la qualité. Le groupe a alors mis en place un reporting qualité, portant sur des éléments techniques. Les performances qualité ont ensuite été directement reliées à la prime de fin d'année pour relativiser la perception de priorité absolue accordée aux indicateurs financiers.

Les pratiques des entreprises rencontrées

Nos interlocuteurs nous ont tous dit, sous une forme ou sous une autre, que le reporting dissocié de l'exercice annuel du plan à moyen terme ne peut que conduire l'entreprise dans une impasse. Mais ils estiment que l'élaboration de ce dernier permet de mener les réflexions indispensables pour opérer les choix stratégiques assurant l'avenir de l'entreprise et garantit la cohérence entre les visées à long terme et les objectifs fixés pour l'exercice en cours.

La nécessité d'un reporting technique destiné à relativiser le poids que l'on accorde aux indicateurs financiers n'a été soulignée en revanche que dans trois des entreprises que nous avons visitées. Dans la plupart des cas, les données techniques sont analysées à un niveau hiérarchique nettement inférieur à celui de la direction générale. Elles sont collectées et exploitées à la base de la pyramide qui converge vers le document final du reporting, mais disparaissent presque toujours lors d'une des premières agrégations d'informations.

La flexibilité du reporting, solution de la vision trouble.

Le reporting influe très fortement sur le comportement local des agents de l'entreprise... en bien et en mal. Dès lors que des critères de jugement numériques en nombre fini existent, la pratique montre que leur optimisation entraîne toujours une dégradation d'un paramètre important non pris en compte.

Le dirigeant se trouve alors avec une vision trouble, les indicateurs qu'il observe n'étant pas la traduction de ce qu'il souhaite contrôler. Le problème a été mis en évidence dans de nombreux cas par les travaux du professeur Riveline [RIV 93]. Il vient du fait que les agents économiques règlent leurs choix très logiquement de manière à optimiser les critères sur lesquels ils se sentent jugés. On parvient ainsi à un système dans lequel certains indicateurs suivis sont plus ou moins déconnectés de l'objectif pratique qu'ils sont censés servir.

Lors de nos entretiens, de tels comportements ont été mentionnés par plusieurs de nos interlocuteurs. Une unité, par exemple, jugée sur le respect d'un chiffre d'affaires mensuel à réaliser, est fortement tentée de recourir au « plombage ». C'est à dire qu'elle manifeste une certaine propension à ne pas

lancer les facturations en fin de mois si elle a la certitude d'échouer dans la réalisation de son objectif, ou si au contraire celui-ci est atteint. Dans le premier cas elle réduit le risque de non respect de son contrat pour le mois suivant (un tel problème survenant deux mois consécutifs étant de nature à lui créer de graves ennuis). Dans le second cas elle lisse ses recettes et anticipe une éventuelle difficulté pouvant survenir ultérieurement. Si elle parvient à accomplir un bon lissage son reporting sera irréprochable, à la plus grande satisfaction du dirigeant. Pourtant, l'optimum économique pour l'entreprise aurait semble-t-il consisté à enclencher toutes les facturations le plus vite possible.

Pour tenter de corriger cet effet d'accoutumance de la vision, certains groupes rencontrés ont instauré la flexibilité comme principe de base du contrôle efficace. Les tableaux de synthèse transmis à la direction sont à géométrie variable, en fonction de plans d'actions portant sur des paramètres ciblés pendant une période. Lorsque certains indicateurs ne révèlent plus de problème, soit parce qu'ils ont perdu de leur pertinence par l'effet d'accoutumance, soit parce que les problèmes révélés ont été réglés, ils sont supprimés du document mensuel, et une campagne portant sur d'autres éléments est alors engagée.

Le reporting technique vaste, remède de la vision partielle.

Le Professeur Riveline [RIV 91], là encore propose une formulation qui illustre bien le caractère partiel des données figurant dans tout document de synthèse utilisé par un Dirigeant. Le reporting est censé représenter un "abrégé du vrai" et un "abrégé du bien" qui doit permettre au Dirigeant de faire ses choix. En effet, celui-ci est toujours cantonné dans l'urgence et a besoin de raccourcis. Cependant, ces abrégés, en simplifiant la réalité, la déforment voire en oublient des pans entiers.

Une solution proposée par quelques groupes est esquissée dans l'utilisation de tableaux à géométrie variable. Des changements réguliers dans les indicateurs suivis permettent de **balayer périodiquement l'ensemble du spectre**, pour ne négliger aucun des aspects que le dirigeant souhaite surveiller. Ainsi dans un groupe industriel de construction d'installations, en plus d'une grille d'indicateurs fixes, le reporting comporte pour chaque site 3 ou 4 indicateurs, remis à jour chaque année.

Un exemple caractéristique de cette formule

Le reporting du constructeur automobile qui nous a fait partager son expérience est sans aucun doute l'exemple le plus accompli de reporting technique vaste et conçu dans l'esprit d'un document de surveillance « à géométrie variable ». Il est élaboré à partir d'un ensemble de 9000 indicateurs physiques et 1000 indicateurs financiers. Le document mensuel comporte une quarantaine de données financières correspondant à des composantes du compte de résultat et autant d'indicateurs physiques tels que le délai moyen de livraison, la qualité du service, etc. En fonction de priorités fixées pour des améliorations de l'outil de production ou de l'organisation de l'entreprise certains indicateurs peuvent faire l'objet d'un suivi particulier pendant quelques mois. Ainsi on nous a mentionné un indicateur original qui a été analysé pendant quelques temps et qui a disparu aujourd'hui du reporting: « le nombre de modifications décidées par le bureau d'études ». Cette donnée de prime abord surprenante s'est révélée d'une pertinence remarquable. Les modifications étant des sources de stocks, de complexité dans la gestion des approvisionnements, la réduction de leur nombre a permis des économies importantes. Le fait d'observer cet indicateur en assignant un objectif de réduction de sa valeur a modifié les habitudes de travail des dessinateurs-projeteurs, ce qui était le résultat recherché. Lorsqu'il a été obtenu, la grille de reporting a été modifiée pour mettre l'accent sur un autre élément technique jugé perfectible.

Si nous faisons la synthèse des recommandations formulées par nos interlocuteurs pour que le reporting soit réellement efficace et exempt de mécanismes pernicious, nous aboutissons à une proposition du type: *concevoir un tableau aussi vaste que possible, englobant des indicateurs non financiers, évolutif et interfacé avec un plan à moyen terme particulièrement élaboré.* Il est vrai qu'énoncé de cette manière le mode opératoire tient un peu de la formule magique et peut faire sourire. D'aucuns nous ont suggéré une image malicieuse en disant que cela était à peu près aussi simple que de concevoir un sous-marin à voiles. Chacune des entreprises en fait s'emploie à corriger par des aménagements ponctuels les défauts de son système au fur et à mesure qu'ils sont mis en évidence. Aucun des reportings que nous avons examinés n'est conforme au dispositif idéalisé de notre formulation, mais tous en revanche sont « vivants » et en recherche constante de perfectionnements pour réduire les « troubles de la vision » que nous avons décrits précédemment.

Que ces défauts soient corrigés ou non, il demeure que des dangers dus à l'environnement de l'entreprise viennent s'ajouter à ceux qui sont propres aux

mécanismes internes. Les agents économiques externes observent et jaugent l'entreprise sur la base des informations diffusées périodiquement et tirées pour l'essentiel des reportings mensuels. Par effet de ricochet, cette divulgation a une forte influence sur les choix de gestion au quotidien. C'est là une seconde famille de mécanismes qui agissent en poussant l'entreprise vers des décisions dictées par le court terme mais susceptibles de se révéler des plus nuisibles dans un horizon plus lointain, comme nous allons le voir dans les pages qui suivent.

5. LES HORREURS DU REPORTING.

Le reporting, en focalisant son attention sur les résultats financiers de l'année, restreint la marge de manœuvre des entreprises et peut nuire à leur stratégie de développement à long terme. Ceci est une des raisons de la disparition de certaines activités de l'industrie américaine. La communauté financière internationale juge les entreprises en se fondant sur les signes qu'elle donne, et tend à leur imposer des « normes de comportement »

Les vertus du reporting utilisé comme outil de management résident dans ses effets structurants au sein de l'entreprise. Les pièges que comporte sa mise en oeuvre semblent pouvoir être évités au prix d'une grande vigilance, mais il reste que le reporting n'est pas uniquement destiné à servir de moyen d'information en interne. Il sert aussi de fondement pour la communication avec la communauté financière, ainsi que nous l'avons souligné précédemment. L'introduction du reporting dans les groupes répond en premier lieu au besoin de connaître de façon anticipée et fiable les résultats financiers qui seront ultérieurement communiqués.

Or, la communauté financière accorde à cette diffusion d'information une importance considérable. Elle a de fortes exigences en matière de transparence, et des attentes pressantes en matière de résultats, ce qui représente pour les entreprises un danger irrémédiable. En effet, si les nombreuses affaires révélées récemment ont mis en évidence l'importance du besoin d'un plus grand contrôle des entreprises par les actionnaires, il semble bien en revanche que la méthode prônée, c'est à dire la mise en compétition des groupes sur des critères purement financiers, soit nuisible. Elle a été fortement critiquée par les américains eux-mêmes [MIT 90] et a déjà donné lieu à des catastrophes au sein de l'industrie.

La disparition de pans entiers d'industrie.

Un reporting dictatorial au service des exigences d'actionnaires qui privilégient la rentabilité à court terme est l'expression même du capitalisme anglo-saxon, dont les effets néfastes sont aujourd'hui clairement établis. Les réactions de Wall Street sanctionnant immédiatement tout "quarterly report" qui ne ferait pas apparaître une bonne rentabilité des capitaux, les entreprises sont acculées à un comportement qui ignore le long terme. La tyrannie du marché financier est telle que la priorité accordée au bénéfice immédiat peut

conduire à restreindre les dépenses pénalisantes dans un horizon proche, telles que la formation, la R&D, voire la modernisation des équipements.

Il apparaît clairement aujourd'hui que les entreprises anglo-saxonnes ont eu depuis les années 80 une certaine propension à verser dans de tels choix, et les conséquences nuisibles en sont mesurables. Ceci se traduit notamment par :

- l'impossibilité d'émerger sur des créneaux nécessitant des sacrifices initiaux et une certaine ténacité. C'est le cas par exemple de l'imagerie médicale, domaine où les américains ont été les premiers à maîtriser la technologie et produire des appareils de haut de gamme destinés aux centres de recherches. Ils n'ont pas été capables, en revanche, de se positionner sur le marché des hôpitaux, beaucoup plus important mais exigeant de renoncer aux bénéfices pendant les premières années pour rendre ces équipements accessibles aux établissements de petite taille. En conséquence, ce sont les japonais, passés maîtres dans ce type de stratégie qui se sont imposés sur ce segment de marché et forts de leur position deviennent très concurrentiels sur le matériel plus pointu pour lequel les américains avaient une nette suprématie.

- la difficulté d'assurer la croissance de leur activité, en raison de l'obligation de distribuer une grande partie des profits sous forme de dividendes. Plusieurs mécanismes en effet concourent à opposer rentabilité et croissance. En premier lieu bien évidemment, l'arbitrage initial en faveur de la distribution de dividendes réduit d'autant le profit capitalisable. Mais le principal facteur limitant est sans doute le renchérissement du capital résultant de la valeur élevée du taux de rentabilité exigé par les marchés financiers.

Le tableau suivant tiré de [DEL 91] montre bien la contradiction existant entre les taux de rentabilité et de croissance. Il illustre également la supériorité des capitalismes nippon et rhéan sur les pratiques anglo-saxonnes, en ce qui concerne la stratégie à long terme dans divers secteurs d'activité.

Taux annuels moyens (%) 1980-1985	JAPON	RFA	ETATS-UNIS
Electronique			
Croissance	11,5	8,5	6,5
Rentabilité	4,0	2,0	8,5
Biens d'équipement			
Croissance	6,0	5,5	0,0
Rentabilité	2,0	2,5	3,5
Pharmacie			
Croissance	6,5	8,0	4,0
Rentabilité	5,0	3,5	11,5

Le pouvoir redoutable des ratios.

Ainsi que nous l'avons déjà mentionné, de nombreuses recherches en gestion abordent le problème du pouvoir des chiffres. La nécessité de travailler sur la base de données synthétisées oblige les dirigeants à se contenter de quelques critères, de préférence numériques, supposés être les « abrégés du vrai » [RIV 91]. Les problèmes résultent de ce que les indicateurs qui sont judicieux à un instant donné (au moment de leur mise en place), peuvent perdre de leur pertinence en raison de modifications du contexte technique ou économique dans l'entreprise. Malheureusement, les habitudes étant prises, des résistances considérables s'opposent à la remise en cause des moyens de mesure existants, et les chiffres finissent par devenir les éléments observés et admis par tous, bien qu'ils occultent voire trahissent une réalité complexe. La rigueur qu'ils symbolisent confère une force irréfutable à toute décision prise à leur prétexte.

Une étude menée par Philippe CHEVALIER et Daniel DURE [CHE 94] aborde également ce phénomène. Leur analyse, qui porte sur le sujet on ne peut plus sensible des mécanismes de licenciements est très controversée. Elle a néanmoins le mérite d'illustrer les influences du rapport de forces entre l'entreprise et la sphère financière, et de ce point de vue elle rejoint nos préoccupations concernant les effets du reporting. La divulgation de mauvais résultats peut porter un préjudice considérable à une entreprise, et il est bien évident que les dirigeants cherchent éviter cela par tous les moyens. Lorsque les dérives conduisant à une telle situation sont repérées quelque temps avant la clôture de l'exercice, il est parfois encore possible de mettre en oeuvre une décision qui évitera de donner une image catastrophique. Dans les cas où il est trop tard pour une action corrective, il est absolument indispensable d'accompagner la diffusion des résultats par des signes ostensibles qui montrent que les problèmes sont maîtrisés.

Hélas, dans l'une ou l'autre alternative les décisions doivent être immédiates et d'une efficacité indiscutable, c'est à dire qu'il faut parvenir à réduire les coûts. Dans l'urgence le seul remède vraiment rapide et efficace permettant cela est le recours aux licenciements.

NOTA : Notre propos ne s'attachera pas à discuter le bien-fondé de ce choix qui est actuellement au centre d'une controverse. Nos entretiens avec des dirigeants nous ont permis d'aborder cette question et nous avons été convaincus que le redressement de certaines entreprises devait inévitablement passer par une telle démarche. Nous ne saurions en aucun cas porter un jugement sur la pertinence des décisions prises et souhaitons nous limiter à l'étude des mécanismes de ces licenciements (en terme de flux et de dates) qui montrent à la fois la force des ratios, et la portée de la publication des comptes.

Un consensus remarquable sur le ratio

Analysant les licenciements économiques dans un nombre significatif d'entreprises, l'étude a mis en évidence un facteur de proportionnalité de l'ordre de 200 kF entre le nombre de suppressions de postes et le montant de la dernière perte enregistrée. Dans bon nombre de cas, les licenciements semblent donc résulter par un effet mécanique d'une utilisation assez brutale d'un ratio. Ils constituent alors une variable d'ajustement permettant de placer l'entreprise en situation de point mort financier, car en effet, la valeur de 200kF est communément admise comme le coût moyen d'un emploi. A partir de cette situation consensuelle, les bonnes relations entre l'entreprise et la communauté financière sont sauvegardées. Par l'impact médiatique de leur effet d'annonce, les plans sociaux tendent à rassurer, témoignant de la volonté des dirigeants de redresser la situation.

Une coïncidence troublante dans les dates

L'analyse des flux de licenciements économiques sur une durée de quatre années révèle une corrélation assez remarquable entre les dates des licenciements économiques et les temps forts de la procédure budgétaire. Des pics réguliers apparaissent en janvier et en juillet qui correspondent respectivement aux périodes de présentation du budget (décembre) et à sa réactualisation (juin). Pour ce second pic, les conclusions sont plus discutables puisque la proximité des vacances est propice aux licenciements « en douceur », sans provoquer de dégradation du climat social. En revanche, le point culminant de janvier est reconnu comme une conséquence de la procédure budgétaire par la plupart des interlocuteurs des auteurs de l'étude.

La pression est forte

En dehors de toute considération d'opportunité, ces résultats montrent bien que les regards extérieurs braqués sur l'entreprise ont une influence sur sa gestion, au moins en terme de rythme de vie, et d'incitation à appliquer des remèdes communément admis. Bien évidemment, le bon sens et le charisme du dirigeant constituent des filtres entre les décisions et les tentations de recours à des solutions expéditives ardemment souhaitées par la communauté financière. Mais on mesure ici les conséquences dramatiques qu'aurait un reporting exploité sans discernement, car les analystes financiers des places boursières ont une propension à pousser les entreprises vers une application systématique et violente de ratios comme ceux que nous avons indiqués ci dessus.

Cette analyse rappelle ici le rôle déterminant du dirigeant dont l'une des attributions les plus stratégiques consiste à gérer l'interface entre l'entreprise et l'extérieur (et notamment avec ses actionnaires). Le reporting est son outil au service de cette mission³ et par conséquent on ne peut analyser son impact sur l'entreprise qu'au travers de la relation dirigeant/reporting. Ce sera l'objet du prochain chapitre.

³ Bien que les dirigeants rencontrés s'en défendent, en disant que le reporting est un outil de travail pour toute l'équipe de décideurs de l'entreprise, notre enquête a révélé qu'il était perçu par une large majorité de collaborateurs comme « l'instrument de contrôle du patron » (SIC).

6. DU BON USAGE DU REPORTING: DEUX FACTEURS CLES.

Le reporting est une nécessité imposée par l'évolution de l'environnement économique., mais il n'est pas une fin en soi. Il n'est qu'un outil imparfait qui néanmoins rend des services importants aux dirigeants sachant s'en servir en évitant ses pièges. C'est pourquoi ils sont très attachés à cette pratique.

La personnalité du dirigeant est tout à fait fondamentale pour mettre l'entreprise à l'abri des dangers. Son rôle est principalement celui d'un filtre entre les structures financières externes qui ont des attentes pressantes en matière de résultats et les collaborateurs de l'entreprise.

Utile, quelquefois indispensable, et pourtant dangereux ! Que faut-il donc penser du reporting face à ces contradictions ? Le mode opératoire de notre enquête nous a permis de recueillir, sur ce point, l'avis de la plupart des dirigeants des entreprises dont nous avons étudié le reporting. Nous leur avons adressé un document de synthèse de nos principales réflexions, et avons eu avec eux des échanges riches qui apportent un éclairage complémentaire à notre analyse.

L'opinion générale des personnes qui ont bien voulu réagir à la lecture de notre document et prendre position sur les intérêts et les dangers du reporting peut se résumer par la formule suivante: *Le reporting n'est pas une fin en soi, c'est un outil indispensable pour la gestion de l'entreprise. Ses dangers sont réels mais peuvent être facilement maîtrisés si l'outil est bien utilisé.* Deux éléments clés sont jugés importants pour cette bonne utilisation et ils sont liés à la personnalité du dirigeant. Celui-ci doit être capable de résister aux pressions extérieures d'une part, et apte à prendre du recul par rapport aux chiffres d'autre part.

6.1. Résister aux pressions extérieures.

La première remarque qu'il convient de formuler est relative au fait que le document diffusé à l'extérieur de l'entreprise est distinct du reporting. Ce dernier sert effectivement de base pour élaborer la communication, mais les dirigeants ont toute latitude pour adapter le message en fonction de leurs choix de gestion. Il n'est à l'évidence pas souhaitable que les données brutes soient divulguées. En revanche, entre deux publications légales des comptes elles permettent d'anticiper sur la situation qui sera révélée, et de préparer le terrain s'il y a lieu. C'est là malheureusement la seule marge de manoeuvre dont

dispose le dirigeant pour « filtrer » les données, puisque le moment venu ce sont bien les résultats réels qui doivent être publiés.

Les véritables difficultés surgissent face aux pressions extérieures que génère cette publication des comptes. La maîtrise de la gestion et la liberté complète de stratégie suppose la faculté d'assumer les éventuels mouvements d'humeur des actionnaires. Il faut résister à la tentation de recourir à des actions correctives d'urgence qui ont en général trois inconvénients graves:

- elles sont mises en oeuvre avec un délai de réflexion trop court pour en mesurer toutes les conséquences

- elles contrarient un élément d'un ensemble qui constituait un projet initial global et cohérent, et écartent celui-ci de l'optimum

- elles font entrer l'entreprise dans une logique de tyrannie du reporting en lui donnant une importance primordiale: le sentiment de panique que crée la mise en place de mesures d'urgence avec conjointement le regard du dirigeant braqué sur les chiffres mensuels, dont il attend qu'ils approchent d'un objectif fixé, provoque chez ses collaborateurs une obsession du reporting (avec tout ce que cela comporte de mécanismes nuisibles).

On peut caractériser la situation de bon emploi du reporting en indiquant qu'elle correspond à un mode de fonctionnement où le dirigeant le maintient au rang d'outil au service d'une gestion librement décidée, et l'empêche de devenir un tableau qui dicte la gestion. En d'autres termes, il veille à ce que les volontés de résultats financiers (principalement extérieures) ne prennent pas le dessus par rapport à la volonté entrepreneuriale qui doit exister au sein de toutes les unités.

6.2. Prendre de la distance par rapport aux chiffres

Nous avons rencontré des cadres dirigeants d'entreprise qui affirmaient que le but premier du reporting n'était surtout pas de les informer de tout. Ils considèrent qu'au contraire ils doivent ignorer certaines choses pour permettre le bon fonctionnement de certaines unités. Ce point a également été mis en évidence par une étude concernant les chèques postaux [ENG 76] qui concluait que le pilotage de structures assez lourdes était optimisé lorsqu'il procédait comme un embrayage patinant entre les réalités du terrain et la direction générale.

De fait, nous avons rencontré des dirigeants d'entreprises exigeant un reporting strict mais semblant y accorder une importance très relative, laissant même entendre que ce qui est nécessaire c'est de faire semblant d'y croire. Cette attitude paradoxale n'est pas sans rappeler les analyses quelque peu sarcastiques de N. PARKINSON [PAR 64] qui montrent un dirigeant bien plus

efficace par sa présence en tant qu'observateur sur le terrain qu'en exploitant la montagne de documents se trouvant sur son bureau. Le secret du bon PDG selon cette approche réside dans sa bonne compréhension des réalités quotidiennes de son entreprise, ce qui lui permet d'avoir les bonnes intuitions lorsqu'il prend des décisions.

Nous pouvons noter au passage que cette volonté de ne pas accorder une attention excessive au reporting est cohérente avec le souci déjà évoqué ci dessus d'éviter la psychose de collaborateurs qui seraient obnubilés par les chiffres qu'ils transmettent mensuellement.

Malgré tout, il ressort clairement de nos entretiens que si les dirigeants sont certes disposés à considérer certains indicateurs comme n'ayant qu'un intérêt très relatif, ils ne sont pas prêts pour autant à se dispenser du reporting. Deux raisons essentiellement sont mises en avant pour justifier cela:

- en dehors de toute considération quantitative, le reporting demeure un excellent moyen pour détecter rapidement une anomalie de fonctionnement. L'un des P.D.G. rencontrés illustre ce fait par une image percutante, comparant le reporting à un thermomètre médical. Cet instrument est très rudimentaire et discutable dans son principe, puisqu'après tout, il n'indique que sa propre température et n'est que d'une précision moyenne. En outre, il ne permet pas de comprendre les causes d'un mal et donne encore moins les solutions aux problèmes qu'il détecte. Pour autant, personne ne songe à remettre en cause l'utilisation du thermomètre en tant qu'outil de diagnostic.

- le reporting enfin est un outil au service de la stratégie. Son contenu résulte de choix du dirigeant qui peut décider d'observer certains points très particuliers pendant un temps pour en tenir compte au cours de ses réflexions prospectives. C'est également le moyen de mettre l'accent sur des éléments considérés comme très importants, et de faire prendre conscience qu'ils sont stratégiques.

CONCLUSION

Le reporting, aujourd'hui, se généralise inexorablement à travers le monde. S'il présente de nombreux intérêts lorsqu'il est bien maîtrisé, il est en revanche un frein au développement à long terme des industries qui le subissent contre leur gré. Les multinationales sont du fait de leur taille relativement protégées contre les exigences de la communauté financière, mais la marge de manœuvre devient pour les autres entreprises de plus en plus mince.

Le mouvement semble hélas impossible à contrarier aujourd'hui, et ceci aura pour conséquence de pérenniser une situation inégalitaire où les entreprises exposées seront pénalisées.

En 1991, Michel ALBERT considère que les multinationales, quelle que soit leur origine ont réussi à faire une synthèse optimale des différents modèles de capitalisme. Dépendantes des marchés financiers qui constituent un aiguillon permanent, elles sont dynamisées et s'efforcent de dégager régulièrement une rentabilité satisfaisant les actionnaires. Mais leur dimension et la diversité de leur actionnariat leur permettent de ne pas être soumises à la communauté financière, et les met à l'abri d'OPA inamicales. Elles ont donc une préoccupation de rentabilité régulière sans que pour autant le chiffre du résultat de l'exercice ne devienne une obsession de nature à arbitrer en défaveur d'intérêts à long terme. A cet égard leur démarche se révèle d'ailleurs meilleure que celle de beaucoup d'entreprises de culture rhénane à qui l'on reproche quelquefois leur protectionnisme et la pesanteur de leur hiérarchie. Par nature les multinationales ont un horizon large. Leur développement est fondé sur une diffusion patiente de leur culture d'entreprise au sein d'un encadrement d'origines diverses et elles sont donc contraintes de raisonner à long terme.

Cette analyse est elle encore fondée aujourd'hui ?

La mondialisation de la pratique du reporting est aujourd'hui inexorable. Elle correspond à l'internationalisation des entreprises, et l'accroissement de la compétition. En parallèle, la pression mise par la communauté financière sur les entreprises s'accroît au fur et à mesure que l'outil reporting se développe.

Ceci est même vrai pour les grands groupes français qui sont pourtant décrits comme les éléments d'un système où les P.D.G. sont tout puissants et possèdent une autorité quasi-monarchique [CHE 95]. Le principe des participations croisées entre les grandes industries nationales les met dans une situation relativement abritée des tumultes boursiers, mais cette formule est de plus en plus critiquée par la communauté financière internationale. Le

capitalisme français subit fréquemment les assauts d'investisseurs étrangers parmi lesquels les plus véhéments sont les fonds de pension américains qui le perçoivent comme une citadelle dont ils ont bien l'intention de venir à bout.

Ainsi, même les multinationales voient-elles aujourd'hui leur marge de manœuvre se rétrécir. Le poids de la finance dans leur gestion devient de plus en plus important, ce qui accroît la difficulté à prendre en compte le long terme.

Néanmoins, le plus grand risque se trouve au niveau des autres entreprises, qui ne sont pas suffisamment solides pour pouvoir s'affranchir des contraintes imposées par la communauté financière. Leur forte dépendance à cet égard les place dans une situation où le reporting leur est peu ou prou imposé, et risque fort de devenir progressivement tyrannique. Ces entreprises sont exposées à de multiples dangers dont le principal est d'être pénalisées dans leur croissance par l'obligation de dégager rapidement une forte rentabilité.

La question ne se pose donc plus de savoir si le reporting va se généraliser. On voit mal ce qui pourrait retenir la déferlante que nous connaissons actuellement. En revanche, nous pouvons nous interroger sur les conséquences de ce raz de marée dans un proche avenir.

Toutes les entreprises ne sont pas égales devant les contraintes du reporting, et il nous semble que les écarts vont s'accroître pour faire apparaître deux populations d'entreprises bien distinctes:

- celles qui maîtrisent le système parce qu'elles sont protégées, soit par leur grande taille, soit parce qu'elles sont adossées à une banque ou soutenues par l'Etat. Pour ces sociétés, le reporting est dicté par des choix de gestion. Il est avant tout un outil interne qui est utilisé avec circonspection .

- celles qui sont vulnérables et qui sont contraintes de vivre avec un reporting axé sur les résultats à court terme. Elles subissent le système qui leur est imposé de l'extérieur, parce qu'elles sont tributaires des marchés financiers.

Les premières contribuent à légitimer la pratique du reporting puisqu'elles y ont recours et s'en servent pour communiquer. De cette manière elles permettent indirectement aux milieux financiers d'asseoir leurs exigences envers les sociétés plus exposées. A terme, la segmentation en deux familles d'entreprises est donc inéluctable. Nous nous orientons vers une partition comprenant des entreprises prospères dont la stratégie dicte le reporting, d'une part, et des entreprises qui auront du mal à se développer, car leur stratégie leur sera dictée par leur reporting.

BIBLIOGRAPHIE

Livres - Rapports d'études

- [ALB 91] M. ALBERT, *Capitalisme contre Capitalisme*, Editions du Seuil, 1991
- [ALL 89] H. ALLEGRE, F. MOUTERDE, *Le contrôle de gestion (Méthodes, outils, tableaux de bord)*, Editions du Moniteur, 1989
- [AND 94] ARTHUR ANDERSEN, *Enquête sur la fonction financière des entreprises*, 1994
- [BER 83] M. BERRY, *Une technologie invisible? - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de Recherche en Gestion - Ecole Polytechnique, 1983
- [BON 94] P. BONARELLI, *La réflexion est-elle rentable ? De la décision en univers turbulent*, L'Harmattan, 1994
- [BOU 92] B. BOUSQUIE, H. D'HONDT, *Les systèmes d'information des groupes*, Economica, 1992
- [CRO 79] P. CROSBY, *Quality is free, the art of making quality certain*, 1979
- [DEL 91] P. DELMAS, *Le Maître des horloges*, Editions Odile Jacob, 1991
- [ECO 90] ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique*, Economica, 1990
- [ENG 76] F. ENGEL, A. HATCHUEL, *Les tableaux de bord dans la gestion des chèques postaux*, ENSMP Centre de Gestion Scientifique, 1976
- [FOU 75] M. FOUCAULT, *Surveiller et punir (Naissance de la prison)*, Gallimard - 1975
- [GEN 85] GENEEN, *Managing*, 1985
- [HIG 92] HIGGINS, C. ROBERT, *Analysis for Financial Management* Manuel américain de gestion financière des entreprise, 1992
- [HRO 93] S. HRONEC, *Vital signs*, Arthur Andersen, 1993

- [IMA 89] M. IMAI, KAIZEN, *La clé de la compétition japonaise*, 1989
- [IRI 89] P. D'IRIBARNE, *La logique de l'honneur*, Editions du Seuil, 1989
- [LAV 90] J. LAVERTY, *Les nouvelles règles du contrôle de gestion industriel*, Dunod Bordas, 1990
- [MID 93] C. MIDLER, *L'auto qui n'existait pas - Management des projets et transformation de l'entreprise*, Interéditions, 1993
- [MIN 82] H. MINTZBERG, *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation, 1982
- [MIT 90] M. DERTOUZOS, R. LESTER, R. SOLOW, *Made in America*, The MIT Commission on industrial productivity, First Harper Perennial Ed. 1990
- [PAR 64] C. PARKINSON, *In-laws and out-laws*, John Murray, 1964
- [PET 83] T. PETERS, R. WATERMAN, *Le prix de l'excellence*, Interéditions, 1983
- [RIV 93] C. RIVELINE, *Evaluation des coûts*, PolycoPié ENSMP - 1993

Articles

- [CHE 94] P. CHEVALIER, D. DURE, « Quelques effets pervers des mécanismes de gestion », *Gérer et comprendre* N° 36 - Septembre 1994.
- [CHE 95] H. CHEVRILLON, C. TALBOT, « Patrons - actionnaires, le bras de fer » *L'Expansion* N° 497 - Mars 1995
- [COL 94] F. COLLOMP, P. DESCHAMPS, « Budget annuel, arrêtez le supplice » *L'Expansion* N° 483 - Septembre 1994
- [JAE 90 a] A. DE JAEGERE, J.P. PONSSARD, « La Comptabilité : genèse de la modélisation en économie d'entreprise », *Gérer et Comprendre* 1990
- [JAE 90 b] A. DE JAEGERE, « Vers un contrôle de gestion stratégique : un exemple de mise en œuvre », 1990
- [KER 90] G.Y. KERVERN, J.P. PONSSARD, « Pour une nouvelle conception des systèmes de gestion », *Revue française de gestion*, 1990

- [LEF 94] P. LEFEBVRE, « Réussir par la fermeté » Compte-rendu d'un séminaire "vie des affaires" de l'École de Paris du Management - Conférence de Noël GOUTARD - Juillet 1994
- [PON 90] J.P. PONSSARD, H. TANGUY, « Quel avenir pour le contrôle de gestion ? de Du Pont de Nemours aux pratiques à la japonaise », 1990
- [RIV 91] C. RIVELINE, « Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations, *Annales des Mines* - Décembre 1991
- [TAN 89] H. TANGUY, « La réhabilitation des modèles et des plans dans l'entreprise », *Cahiers d'économie et sociologie rurales* n°10, 1989

