



HAL
open science

Politique de réduction des coûts et annonce de politique de réduction des coûts : Etude des discours des groupes français cotés

Anne Riviere

► To cite this version:

Anne Riviere. Politique de réduction des coûts et annonce de politique de réduction des coûts : Etude des discours des groupes français cotés. Gestion et management. Université des Sciences Sociales - Toulouse I, 2007. Français. NNT: . tel-00474738

HAL Id: tel-00474738

<https://theses.hal.science/tel-00474738>

Submitted on 20 Apr 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.

UNIVERSITE DE TOULOUSE I - SCIENCES SOCIALES
ECOLE DOCTORALE DES SCIENCES DE GESTION

**Politique de réduction des coûts et annonce de politique de réduction des
coûts :**
Etude des discours des groupes français cotés

THESE

en vue de l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion

Présentée et soutenue publiquement par

Anne OLAGNIER - RIVIERE

Le 12 Juin 2007

Rapporteurs :

Isabelle MARTINEZ

Marc NIKITIN

Suffragants :

Robert DESCARGUES

Monique LACROIX

Fabienne ORIOT

Directeur de thèse :

Professeur Michèle SABOLY, Université Toulouse 1

REMERCIEMENTS

J'adresse tout naturellement mes remerciements à ma directrice de thèse, Michèle Saboly, pour la confiance qu'elle m'a accordée, pour ses conseils et ses encouragements depuis le DEA et tout au long de ce cheminement de thèse.

Je remercie Isabelle Martinez, qui a su se rendre disponible et m'a aidée de ses précieux conseils pendant cette recherche. Je la remercie aussi d'avoir accepté la tâche de rapporteur.

Je tiens à remercier Marc Nikitin de me faire l'honneur d'évaluer ma recherche.

Merci à Monique Lacroix pour avoir accepté de participer à ce jury.

Je remercie également Robert Descargues de sa présence.

Je remercie particulièrement Fabienne Oriot pour sa disponibilité et la gentillesse avec laquelle elle a su répondre à mes sollicitations au cours de cette recherche, et pour sa présence. Son amical et chaleureux soutien, ainsi que celui de mes collègues du groupe ESC Toulouse, en particulier Marie Boitier, Evelyne Misiaszek, et Michel Salva, a rendu ces années de thèse plus agréables. Les discussions que nous avons eues sont venues enrichir les idées développées dans cette thèse.

Les échanges passionnés et riches avec mes collègues du laboratoire CIM sont toujours une fort enrichissante source de réflexion.

Un grand merci également pour leurs conseils et leurs encouragements à l'ensemble de l'équipe du CRG Comptabilité Contrôle de l'université Toulouse 1, et tout particulièrement à Christiane Alcouffe et Frédérique Dejean pour leurs relectures. Les relectures précises de Christine Pochet lors des premiers ateliers doctoraux m'ont également fait progresser dans cette recherche.

Merci aussi à tous les doctorants du CRG Comptabilité Contrôle de l'université Toulouse 1, avec qui j'ai partagé de nombreux ateliers, mais aussi des séances de travail et quelques colloques dans une ambiance très sympathique.

Je remercie également de sa gentillesse et de ses relectures Nihel Chabrak, qui m'a donné de précieuses indications, même à distance.

Je ne citerai pas tous ceux et celles, amis et proches, qui m'ont soutenue et encouragée pendant ces années de thèse, mais je pense à eux et à elles (clin d'œil à Hervé Bout).

Rien de tout cela n'aurait été possible sans la présence et l'affection de l'ensemble de ma famille, petits et grands. Merci du fond du cœur à mes parents, qui m'ont toujours fait confiance, à Valérie et Olivier, à Pierre-Jacques, qui était déjà passé par ce chemin. Merci aussi à mes beaux-parents et à Pascal. Ceux qui sont docteurs, comme ceux qui ne le sont pas, ont toujours été attentifs et présents.

Je remercie Agathe, Bastien et Garance, qui ont parfois trouvé que ce travail de thèse occupait beaucoup leur maman, mais qui m'ont si gentiment encouragée.

Et merci à Olivier. Pour tout.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	1
SOMMAIRE.....	3
INTRODUCTION GENERALE.....	5
1 La communication financière, instrument de persuasion des entreprises cotées	6
2 Politique de réduction des coûts et modèle comptable	21
CHAPITRE 1	31
OBJET DE RECHERCHE ET DEMARCHE DE RECHERCHE	31
1 Définition des concepts de PRC et d'annonce de PRC	32
2 Mise en œuvre des PRC : les objectifs et les outils.....	51
3 Problématique et démarche de recherche	66
CHAPITRE 2	81
L'ANNONCE DE POLITIQUE DE REDUCTION DES COUTS (PRC) : UNE DIVULGATION VOLONTAIRE D'INFORMATION FINANCIERE POUR LES ENTREPRISES COTEES	81
1 Cadre théorique et revue de littérature sur les divulgations volontaires	83
2 Le modèle de communication financière de Gibbins, Richardson & Waterhouse (GRW) adapté aux annonces de PRC	100
3 Méthodologie de l'étude empirique.....	114
4 Résultats de l'analyse de contenu	130
5 Synthèse et interprétation des résultats	143
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	161
CHAPITRE 3	165
LA POLITIQUE DE REDUCTION DES (PRC) : UNE PRATIQUE INSTITUTIONNALISEE	165
1 Cadre théorique de la TNI et revue de la littérature.....	167
2 Institutionnalisation des PRC : méthodologie de l'analyse de discours.....	191
3 Résultats de l'analyse de discours	202
CONCLUSION DU CHAPITRE 3	249
CHAPITRE 4	253
LE DISCOURS DES ENTREPRISES COTEES SUR LEURS PRC: DISCOURS STRATEGIQUE OU INSTRUMENT RHETORIQUE DES DIRIGEANTS?	253
1 Le discours managérial, acte de construction de la réalité organisationnelle.....	256
2 Les systèmes comptables, déterminants de la réalité organisationnelle.....	277
3 Méthodologie de la recherche	296
4 Analyse longitudinale de discours sur les PRC : résultats empiriques.....	300
CONCLUSION DU CHAPITRE 4	338
CONCLUSION GENERALE	341
1 Démarche de recherche et principaux résultats	341
2 Apports et implications de la recherche.....	345
3 Limites et prolongements de la recherche	348
ANNEXES	350
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	444
TABLE DES MATIERES	474
LISTE DES FIGURES ET ILLUSTRATIONS	478
LISTE DES TABLEAUX.....	478

INTRODUCTION GENERALE

« *Power 8* », le plan de réduction des coûts d'Airbus, a récemment fait la une de nombreux médias, jusqu'à s'inscrire au cœur des débats de la dernière campagne présidentielle. Symbole de la réussite technologique européenne quelques mois plus tôt, Airbus apparaît lors de l'annonce du plan comme une entreprise devant inéluctablement réduire ses coûts pour améliorer sa compétitivité. Le plan « *Power 8* » a fait l'objet d'une communication intensive, destinée d'une part aux parties prenantes concernées, et également à la communauté financière.

Cette thèse a pour objet l'étude du discours des entreprises cotées sur leurs politiques de réduction de coûts. Si les annonces de réduction de coûts, parfois accompagnées de réduction d'effectifs, ont été nombreuses ces dernières années, ce phénomène est peu étudié jusqu'ici par les chercheurs.

La plupart des managers rencontrés au cours des années consacrées à cette recherche se sentaient immédiatement concernés par ce sujet, dans leur entreprise ou chez leurs clients. Paradoxalement, la littérature est étonnamment peu abondante concernant les politiques de réduction des coûts et leur place dans la communication financière des entreprises.

Avant de préciser les concepts de politique de réduction de coûts (ou PRC) et d'annonce de réduction des coûts et de poser la démarche de recherche adoptée dans cette thèse (ce qui fera l'objet du **chapitre un**), il convient de mettre en évidence préalablement le fait que :

- la PRC procède des activités de calculs de coûts que les entreprises développent pour améliorer leur résultat. A ce titre, elle appartient à la sphère des pratiques gestionnaires de l'entreprise.
- le terme d'annonce suppose l'existence d'une audience, et en l'occurrence l'existence d'un marché financier, avec des acteurs qui vont recevoir et traiter l'information. L'annonce de PRC relève donc de la communication financière de l'entreprise.

En conséquence, notre introduction se propose de préciser les deux pôles qui vont structurer les annonces de PRC : le pôle « communiquer » et le pôle « calculer ».

La **question générale** posée dans cette thèse est ainsi la suivante :

Comment et pourquoi les entreprises cotées annoncent-elles leurs politiques de réduction des coûts de façon volontaire? Quel discours développent-elles sur ces politiques?

La démarche de recherche est une démarche de compréhension des pratiques managériales, construite à partir des discours sur ces pratiques et non pas par observation directe des pratiques. Cette démarche vise à comprendre les diverses facettes de l'objet de recherche, en mobilisant plusieurs approches. Elle a pour but d'éclairer ce qu'implique pour la recherche le fait de considérer le discours des entreprises sur leurs politiques de réduction de coûts comme un élément de leur communication financière volontaire.

Dans une première section de l'introduction, nous partirons à la recherche des fondements de la communication financière contemporaine dans laquelle s'inscrivent les annonces récentes de PRC. Cette communication financière décline ses messages aux différents acteurs des marchés financiers. Elle développe des outils de marketing financier à partir d'informations financières issues des systèmes comptables des entreprises cotées. Ces systèmes comptables s'inscrivent eux-mêmes dans un modèle comptable particulier, celui de la partie double. **Dans une seconde section** de cette introduction, nous verrons que ce modèle est lui-même fortement dépendant du système économique dans lequel il s'est développé.

1 La communication financière, instrument de persuasion des entreprises cotées

La communication financière des entreprises cotées a pris ces dernières années une place considérable compte tenu du caractère concurrentiel des marchés financiers. Cependant, cette communication financière est née avec l'émergence des marchés de capitaux (1.1), dans lesquels les courtiers jouaient un rôle majeur de diffusion de l'information financière, ce qui

n'a pas été sans entraîner quelques scandales. Depuis les années 1980, sous l'effet des vagues successives de privatisations et de l'internationalisation des marchés financiers, la communication financière des entreprises françaises cotées s'est transformée en un outil stratégique (1.2) destiné à garantir à l'entreprise l'accès au meilleur coût aux ressources financières. Cet accès aux ressources financières est favorisé par la confiance que les investisseurs apportent à l'entreprise et à ses dirigeants (1.3), confiance entretenue par les messages de la communication financière. La marge de manœuvre des entreprises cotées en matière de communication financière est cependant contrainte par l'encadrement de l'information financière, qui en est le socle principal, par un environnement réglementaire qui se renforce à chaque nouveau scandale (1.4).

1.1 Les origines de la communication financière... et quelques scandales historiques

La communication financière naît en même temps que l'appel public à l'épargne, au moment où les entreprises ont besoin de se faire connaître pour réunir les capitaux importants qui leur sont nécessaires.

La première société française de capitaux est probablement la société des Moulins du Bazacle, fondée en 1250 pour financer un moulin sur la Garonne. Cette exploitation collective prend la forme d'une entité juridique originale dont le capital est composé de parts librement cessibles avec responsabilité limitée des actionnaires, les pariers (Saboly, 2001, p.70). A sa création, il n'existe pas encore de Bourse en France, donc pas encore de marché vraiment actif vers lequel déployer une communication. La première Bourse sur le sol français n'apparaît qu'en 1462 à Lyon, sous l'influence des banquiers toscans, puis à Toulouse en 1469. La Bourse trouverait son origine dans les « *réunions de marchands que connurent très tôt tous les grands centres de l'Orient et de la Méditerranée, et qui semblent attestées à Rome vers la fin du second siècle après Jésus Christ* » (Braudel, 1979, p.99). Au début du XVII^{ème} siècle, la place d'Amsterdam voit la création d'un marché des valeurs. « *Les fonds publics, les prestigieuses actions de la Compagnie des Indes orientales sont devenues l'objet de spéculations vives, absolument modernes* » (Braudel, 1979, p.101). La nouveauté à Amsterdam ne réside pas dans l'émergence d'un marché des valeurs (déjà présent en Italie) mais dans l'importance des volumes échangés, la publicité, la fluidité des transactions, la

liberté spéculative¹, mais aussi l'implication de petits actionnaires à côté des gros investisseurs.

Les jeux spéculatifs à la hausse et à la baisse, sur des actions réelles (les actions sont nominales) ou non (par des achats ou ventes « en blanc », donc à terme), se développent ensuite au XVIII^{ème} siècle, à Amsterdam et à Londres, avec « *l'élargissement du jeu sur les actions de la Compagnie anglaise des Indes orientales, de la banque d'Angleterre, de la Mer du Sud², et surtout les emprunts du gouvernement anglais* » (Braudel, 1979, p.104), malgré une publication officielle du cours des actions dès 1747. Les courtiers, intermédiaires obligatoires, sont les dispensateurs d'information financière, et jouent un rôle essentiel dans la circulation d'informations sur les entreprises ou sur les événements susceptibles d'avoir un impact sur le cours des titres.

Cet appel public à l'épargne est jalonné de scandales dans lesquels les investisseurs, banquiers ou petits épargnants, sont attirés par une communication financière leur promettant des rentabilités élevées, voire par des informations financières erronées ou manipulées. La faillite de la banque de Law en 1720 fut probablement en France le premier scandale financier historique, riche de conséquences. Il rend les Français méfiants vis-à-vis du papier monnaie et de la banque, alors que les grandes bourses d'Amsterdam et Londres ont assuré le triomphe de la monnaie de papier.

Au XIX^{ème} siècle, les changements profonds qui s'opèrent dans les modes de financement des entreprises, avec la création de la société anonyme par le code de commerce en 1807, développent un vecteur d'information en conférant « *à la comptabilité une dimension nouvelle* » (Lemarchand & Praquin, 2005, p.16). Du fait des règles mises en place, la comptabilité, en tant qu'instrument de mesure du profit, sort du champ strict de l'entreprise et devient « *productrice d'informations susceptibles d'orienter les capitaux* » (p.17). Le contrôle de l'évaluation du profit devient ainsi un enjeu social majeur, ce qui est illustré par des manipulations et des falsifications comptables nombreuses et variées.

¹ La Hollande fut le théâtre de la première explosion de bulle spéculative connue avec la « tulipomania », qui vit le prix des oignons de tulipe s'élever à des hauteurs vertigineuses, avant de s'effondrer « *comme dans un précipice* » en 1637 (Gailbraith, 1992).

² Qui fera l'objet du scandale du *South Sea Bubble*.

Le scandale de Panama est un exemple « moderne » de défaut d'informations fiables sur un projet financé par appel public à l'épargne, qui ressemble à certains égards à Eurotunnel. Fort du succès de la construction du Canal de Suez, Ferdinand de Lesseps se laisse convaincre de renouveler l'opération dans l'isthme de Panama sans prendre garde aux difficultés techniques. Financièrement, il reprend les méthodes qui lui ont réussi à Suez : la création d'une société³, l'émission d'actions, le placement d'obligations. Les banques placent de nombreux titres auprès de leurs clients, moyennant d'importantes commissions. Mais le coût des travaux ne cesse de s'élever, et les émissions se succèdent (sept séries de 1882 à 1888), ce qui nécessite un travail important de communication financière pour placer les titres. Une vaste campagne de presse est mise en place, largement subventionnée⁴, alors que les difficultés techniques sont cachées au public. La compagnie « achète » des parlementaires⁵, si bien que les Chambres finissent par autoriser la compagnie à émettre des emprunts sous forme d'obligations à lots en 1888. Mais il est déjà trop tard : en 1889, c'est la débâcle. La compagnie est mise en liquidation en février et 800 000 petits porteurs sont ruinés. Devant l'ampleur du scandale, le gouvernement Loubet commence par essayer de l'étouffer, mais l'affaire éclate au grand jour dans la presse en 1892, et se transfère sur le terrain politique.

A la même époque, Zola met en scène la Banque Universelle⁶. Il jette un œil très critique sur le travail de Jantrou, chargé par Saccard de ce que l'on pourrait appeler la communication financière de sa banque auprès des investisseurs potentiels, mais que Zola appelle « son agent secret », chargé d'organiser une vaste publicité autour de l'Universelle.

« Parmi les petites feuilles financières qui pullulaient, il en avait choisi et acheté une dizaine. Les meilleures appartenaient à de louches maisons de banque, dont la tactique, très simple, consistait à les publier et à les donner pour deux ou trois francs par an, somme qui ne représentait même pas le prix de l'affranchissement ; et elles se rattrapaient d'autre part, trafiquaient sur l'argent et les titres des clients que leur ramenaient le journal. [...] Mais la grosse affaire qu'il méditait, c'était d'acheter l'une d'entre elles « La Cote Financière », qui avait déjà douze ans de probité absolue ; seulement, ça menaçait d'être très cher, une probité pareille ; et il attendait que l'Universelle fût plus riche et se trouvât dans une de ces situations où un dernier coup de trompette détermine les sonneries assourdissantes du triomphe. Son effort, d'ailleurs, ne s'était pas borné à grouper un bataillon docile de ces feuilles spéciales, célébrant dans chaque numéro la beauté des opérations de Saccard ; il traitait aussi à forfait avec les grands journaux politiques et littéraires, y entretenait un courant de notes aimables, d'articles louangeurs, à tant la ligne, s'assurait de leur concours par des cadeaux de titres, lors des émissions nouvelles. Sans parler de la campagne quotidienne menée sous ses ordres par L'Espérance, non point une campagne brutale, violemment approbative, mais des explications, de la discussion même, une façon lente de s'emparer du public et de l'étrangler, correctement. » (Zola, 1972, p.233-234)

³ la Compagnie Universelle du Canal Interocéanique de Panama en 1880.

⁴ Tiré de l'article « Affaire de Panama » de l'Encyclopédie *Universalis*, www.universalis-edu.com.

⁵ Les « chéquards », qui se seraient laissés corrompre par des chèques.

⁶ *L'Argent*, paru en 1891, s'inspire assez fidèlement du krach de l'Union Générale en 1882, qui fut qualifié à l'époque de « nouvelle banque de Law ». Le personnage de Saccard, qui reprend en partie les traits d'Eugène Bontroux, fondateur de l'Union Générale, acquiert le contrôle de journaux financiers, dirigés par Jantrou.

Ce personnage souhaite innover en matière de communication financière puisqu'il songe à :

« écrire une brochure, une vingtaine de pages sur les grandes entreprises que lançait l'Universelle, mais en leur donnant l'intérêt d'un petit roman, dramatisé en un style familier ; et il voulait inonder la province de cette brochure, qu'on distribuerait pour rien, au fond des campagnes les plus reculées. Ensuite, il projetait de créer une agence qui rédigerait et ferait autographier un bulletin de la Bourse, pour l'envoyer à une centaine des meilleurs journaux des départements : on leur ferait cadeau de ce bulletin, ou ils le payeraient un prix dérisoire, et l'on aurait bientôt ainsi dans les mains une arme puissante, une force avec laquelle toutes les maisons de banque rivales seraient obligées de compter. » (p.236).

Si l'engagement de Zola contre la spéculation boursière lui fait dépeindre Jantrou sous les traits outrés d'un manipulateur qui cherche à *étrangler* les petits actionnaires, de nombreux ingrédients des pratiques actuelles de la communication financière sont là : le type d'informations communiquées, leur forme (une brochure « *dramatisée* »), le rôle de la presse d'information financière, l'appel à l'épargne publique ciblée vers de nombreux actionnaires. Et aujourd'hui comme hier, la tentation est parfois grande pour les praticiens des affaires de « *transformer les documents comptables en publicité comptable*⁷, pour utiliser une image supposée fidèle de la marche de leurs affaires de manière à provoquer une augmentation artificielle de la valeur boursière » (Villette & Vuillermot, 2005, p.77), et par là même influencer le jugement social sur leur propre grandeur et leur réputation.

1.2 La communication financière contemporaine

A la fin du XIX^{ème} s'ouvre en France une première forte période d'investissement boursier, liée à l'internationalisation du capitalisme français. Cette période est brutalement interrompue par le krach de 1929, qui fait émerger aux Etats-Unis l'impératif d'une réglementation des marchés financiers, d'où la création de la Securities and Exchange Commission, le premier « gendarme » boursier, en 1933. La reprise du financement des entreprises par la Bourse ne reprend vraiment qu'après la seconde guerre mondiale, de façon lente dans les pays d'Europe continentale. Si les règles de publication d'informations financières ont évolué au cours de cette période, la communication financière joue encore en France un rôle limité. A la naissance de la COB en 1967, elle se limite encore souvent à une approche essentiellement guidée par un souci de conformité aux règles d'information financière.

⁷ Voir B. Chauveau (1989), «La comptabilité comme outil de publicité », *Gérer et Comprendre*, n°16.

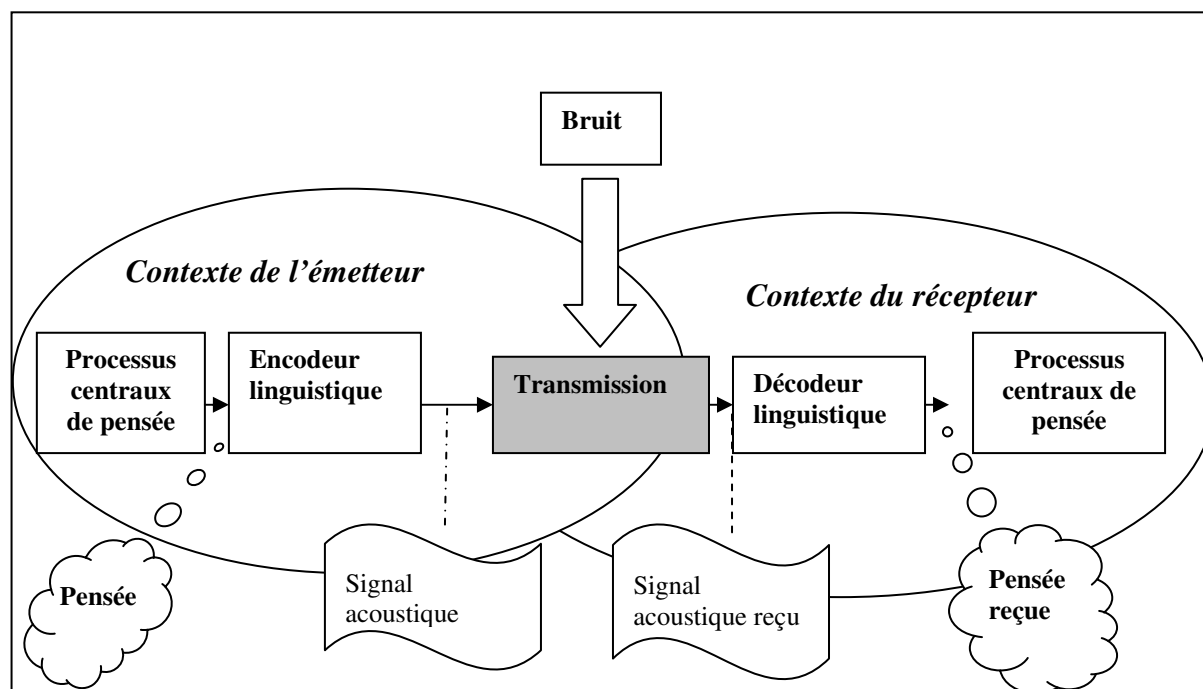
Les années 1980 marquent un tournant majeur dans les pratiques de communication financière. D'un processus d'émission d'informations financières réglementées, on passe en France - comme dans la plupart des pays occidentaux - à une communication stratégique, volontaire et ciblée, sous l'effet des évolutions de l'environnement économique. Les vagues successives de privatisation et le contexte récent d'internationalisation des marchés génèrent en effet une concurrence accrue pour la recherche des ressources financières. Chaque investisseur, petit actionnaire ou investisseur institutionnel, peut procéder à des arbitrages rapides entre les différentes places boursières, grâce à la désintermédiation et au développement rapide des outils technologiques. La communication financière s'est ainsi rapidement développée, avec pour cible privilégiée les acteurs des marchés financiers. Elle a évolué en fonction de leurs attentes, et des objectifs stratégiques des entreprises cotées, qui cherchent à obtenir des ressources pour se financer sur des marchés volatils.

Passée d'une approche de conformité réglementaire de l'information émise à une approche professionnelle ciblée vers les acteurs des marchés financiers, la communication financière s'est appropriée les outils classiques lui permettant d'adresser un message clair à chaque type de cible (investisseur institutionnel, actionnaire individuel, actionnaire salarié...). En effet, pour être efficace, la communication doit adresser un message clair à un type de récepteur donné. Les modèles de communication entre émetteur et récepteur font apparaître dans le processus de communication un codage puis un décodage du message⁸. Les processus centraux de la pensée enregistrent ainsi le sens donné au message. Le codage et décodage de la communication peut être illustré sur la figure 1. En linguistique pragmatique, le « contexte » de l'émetteur (ou du récepteur) est défini comme un construit psychologique, qui est un sous-ensemble de sa vision du monde et des significations qu'il lui donne (Sperber & Wilson, 1986). Le « bruit » communicationnel provient de « l'absence de congruence » (Brannen, 2004, p.599) entre le système de signes de l'émetteur et celui du récepteur.

Pour que le message soit bien interprété, il faut ainsi que les systèmes de signes des deux individus soient les plus proches possibles. La communication est alors rendue possible par l'existence de codes partagés, qui dépendent du contexte socio-culturel des acteurs.

⁸ déjà présents dans les modèles de communication mathématiques comme la théorie du signal de Shannon & Weaver (1949).

Figure 1: Modèle de communication codée (d'après Sperber & Wilson, 1986)



Les messages de la communication financière doivent susciter une bonne compréhension de la valeur de la société, de sa stratégie et de ses perspectives. Pour répondre au mieux aux attentes des différents acteurs concernés, ses messages sont ciblés spécifiquement en fonction du public attendu (investisseurs institutionnels, actionnaires individuels, analystes financiers, salariés actionnaires, journalistes économiques...), dans une démarche de véritable marketing financier. La communication financière sort ainsi du champ de la comptabilité pour acquérir des techniques propres au marketing.

Dans cette déclinaison d'un message adapté à chaque cible, les entreprises cotées ont multiplié les supports et les outils de communication. Au-delà des supports règlementés (rapports et communiqués de presse) traditionnels, ces entreprises ont toutes aujourd'hui un site internet avec des espaces réservés à chaque type de public, ainsi que des présentations, « road shows » et assemblées générales « décentralisées » qui permettent d'ajouter au contenu règlementé de l'information financière des messages de communication et une véritable mise en scène propre à convaincre l'auditoire. Le rôle des dirigeants dans cette communication financière est devenu crucial, certains dirigeants bénéficiant d'une médiatisation proche de celle de certains acteurs ou sportifs.

Ainsi en janvier 1995, le groupe Elf Aquitaine, privatisé depuis moins d'un an, fait face à l'impact important de l'adoption d'une norme comptable américaine sur les résultats annuels (plus de 5 milliards de francs), malgré un résultat opérationnel en hausse de 16%. Les attentes des actionnaires sont contradictoires. Les petits actionnaires ne doivent pas avoir l'impression d'avoir été trompés par une belle campagne de privatisation. Les salariés ont consenti de leur côté des efforts pour accroître la rentabilité post-privatisation. Pour tenir compte de cette diversité, un programme d'annonces sur 2 jours est élaboré, en tenant compte de deux contraintes particulières : l'effet de surprise, car aucune communication antérieure sur le changement de norme n'a été faite, et la double cotation des actions à Paris et à New York. Le message financier est décliné en trois messages.

« Message de changement de norme et bons résultats intrinsèques grâce aux économies d'exploitation à destination des investisseurs institutionnels ; accent sur le maintien du dividende et le redressement d'Elf adressé aux actionnaires individuels avec une publicité sous le titre « Elf se redresse » ; un effort particulier de communication interne, car le personnel avait fortement contribué à la réduction des coûts : « les économies ont été réalisées grâce à vous » » (de Bruin, 1999, p.36).

Selon le type de vecteur de communication choisi, et le type de cible visée, le message de la communication peut être modulé, adapté aux représentations différentes que développent les différents types d'acteurs. L'importance de la « cible » destinataire de la publication est soulignée par les manuels de communication financière. Il est à cet égard intéressant de noter que ces manuels sont le plus souvent rédigés soit par des professionnels, soit par des universitaires spécialisés en communication, donc en marketing et pas en comptabilité. Cette thématique est encore peu explorée par la littérature académique en comptabilité.

Les travaux de Depoers (2000a) ont cependant mis en évidence l'importance de la cible destinataire. Certaines études portent également sur les cibles privilégiées de l'information financière volontaire. Les résultats sont contrastés : une étude de KPMG-Euronext⁹ classe dans l'ordre les investisseurs institutionnels, les analystes financiers puis les clubs d'actionnaires, et les autres parties prenantes. Plus récemment, une enquête par questionnaires auprès de sociétés françaises du SBF 250 (Cauvin & al., 2006) donne dans l'ordre : les actionnaires potentiels, les comités de normalisation comptable, le Conseil d'Administration et les actionnaires majoritaires, les autres cibles apparaissant ensuite, sans mention

⁹ Etude synthétisée dans *La Revue fiduciaire comptable*, n°288, octobre 2002.

particulière pour les analystes financiers¹⁰. Healy & Palepu (2001) rappellent que parmi les acteurs intéressés par la divulgation d'information financière volontaire, les deux groupes saillants sont : les intermédiaires financiers et les gestionnaires de fonds de pension d'une part (pour conseiller leurs clients), les analystes financiers, agences de notation et la presse financière d'autre part pour fournir une analyse pour les investisseurs. Une étude récente (*Les Echos*, 2006) auprès des gérants internationaux de portefeuille montre que la qualité de l'information financière aux actionnaires est un critère important dans les décisions d'investissements¹¹. Malgré le développement des outils à destination des actionnaires individuels, qui ont montré leur importance stratégique dans certaines « batailles boursières » récentes, ces gérants estiment toutefois que les institutionnels restent parmi les actionnaires ceux qui jouent le plus de rôle dans la création de valeur.

L'Autorité des Marchés Financiers (AMF) insiste également sur l'importance de la perception du marché.

«Une communication de bonne qualité est une communication qui réduit le différentiel entre la perception du marché et la vision que l'entreprise a d'elle-même. Une telle communication, qui passe par différentes voies, notamment par une actualisation régulière des informations communiquées lors de chaque rendez vous périodique programmé, permet ainsi de limiter la volatilité du cours » (COB 2000, p.20).

Le consensus des analystes fait donc partie des préoccupations du responsable de la communication financière de l'entreprise. La communication financière relève « *du respect de l'actionnaire* » et de l'investisseur, et devrait être considérée comme partie intégrante de la politique de gouvernement de l'entreprise. Elle est donc un outil stratégique destiné à gérer et diffuser auprès des intervenants sur les marchés financiers l'image de l'entreprise et, le cas échéant, l'aider à répondre à des situations de crise pour gagner ou maintenir la confiance des investisseurs.

1.3 La confiance des investisseurs ou la quête du Saint Graal

Au-delà de sa fonction de reddition et d'aide à la gestion, la comptabilité vise implicitement à apporter la confiance, à rassurer les acteurs de la vie économique. « *Bien que ce ne soit pas son objet, la comptabilité visera à accréditer l'idée d'une « bonne gestion » de la part des dirigeants* » (Capron, 1993, p.81). Selon le cadre conceptuel comptable américain, et celui de

¹⁰ Ces travaux mettent également en évidence un effet d'imitation au sein d'un même secteur sur les thèmes de communication non financière développés par les entreprises.

¹¹ 81% des 138 gérants interrogés dans le cadre des Assises de l'actionariat (*Les Echos*, 6 octobre 2006).

l'IASB, parmi les caractéristiques qualitatives de l'information comptable figurent en caractéristiques principales la pertinence¹² et la fiabilité¹³, qui sont les deux paramètres fondamentaux pour reconnaître et évaluer l'information et les documents comptables (Evraert, 2000). A ce titre, ces deux caractéristiques fondent la confiance dans les chiffres publiés par les entreprises.

« Le renforcement de la confiance de l'investisseur dans une entreprise particulière passe d'abord par l'amélioration de sa gestion, en particulier en matière de clarté de la stratégie industrielle, de perfectionnement des systèmes de pilotage et de bonne politique de gouvernement d'entreprise, mais également par une communication financière de qualité, facteur de limitation des risques de surprise et d'amélioration relative du cours de l'action par rapport au marché dans son ensemble. » (COB, 2000, p.3)

Cependant, si la confiance semble être une sorte de Graal moderne pour les entreprises cotées, il est paradoxal de constater que les théories financières classiques reposent sur une possible défiance entre les individus. « *Défiance dans les hommes, confiance dans le marché, tel est le prix de la liberté des individus. Toutes les polémiques porteront sur ce déplacement de l'objet de la confiance et de la déshumanisation finale. Au point que la défiance est assurée comme normale, et que la question que l'on amené à se poser devient : est-il rationnel d'avoir confiance en autrui ?* » (Gomez, 1995, p.30). Cependant, d'autres auteurs (Bradach & Eccles, 1989) ont montré que la confiance pouvait jouer le rôle d'un mécanisme de contrôle des transactions. La confiance est alors définie comme un type d'attentes qui atténue la peur d'un agissement opportuniste de la part du partenaire de l'échange.

A minima, la confiance attendue de la part des investisseurs est ainsi proche de la conception de Mintzberg (1990): une confiance dans la volonté des managers d'atteindre effectivement les buts économiques et sociaux de l'entreprise. Si les définitions de la confiance sont nombreuses¹⁴, celle dont il est question sur les marchés financiers possède un caractère collectif, qui la rapproche de la définition de Zucker (1986), comme un ensemble d'attentes partagées par tous ceux qui sont concernés par un échange. Granovetter souligne la nature sociale de la confiance dans le monde économique. « *L'approche de l'encastrement (embeddedness) du problème de la confiance et de l'ordre dans la vie économique se faufile entre l'approche sur-socialisée de la moralité généralisée et l'approche sous-socialisée des arrangements institutionnels impersonnels en suivant et en analysant les modèles concrets*

¹² Valeur d'usage d'une information pour un utilisateur (subjectif).

¹³ Qui garantit l'absence d'anomalie ou d'erreur, par l'application de normes standards prédéfinies et par l'usage de l'objectivité.

¹⁴ En théorie des jeux évolutionnistes (voir par exemple Kreps, 1990, ou Axelrod, 1984), la confiance est mise en évidence par la réputation des joueurs et envisagée de façon rationalisée et basée sur un savoir, donc calculatrice, ce qui est une position différente de la nôtre.

des relations sociales» (Granovetter, 1985, p. 493). La confiance entre les investisseurs et l'entreprise passe donc par le tissage de liens, dans lequel la comptabilité va jouer un rôle important. Le lien de confiance s'appuie en effet sur trois éléments fondamentaux qui interagissent entre eux (Servet, 1994) : la foi (confiance et croyance), des éléments de validation et de preuve de la parole donnée et la mémoire (individuelle).

La confiance des investisseurs passe donc par les informations, les éléments de preuves fournies par les entreprises, issus de leurs systèmes comptables, avec tout leur potentiel de rationalité intrinsèque. L'utilisateur de l'information financière doit pouvoir faire confiance à la comptabilité. L'intégrité des informations comptables garantit leur crédibilité (Colasse, 2001). La légitimité d'un nombre comptable est obtenue en grande partie par sa reconnaissance sociale. *« En parallèle d'une légitimité « rationnelle », apportée par la confiance dans la stabilité des standards établis, apparaît une légitimation symbolique fondée sur la confiance dans la pertinence des informations financières produites sous le contrôle des préparateurs des états financiers »* (Lacroix, 1998, p.103).

La confiance des investisseurs passe également par les éléments affectifs développés par la communication financière, dans le choix des mots et du type de discours mobilisés pour convaincre l'auditoire. Parmi les gages de bonne foi de nature à maintenir la confiance des investisseurs figure en bonne place la transparence. L'exigence de transparence est fortement inscrite dans l'environnement réglementaire de l'information financière, tout particulièrement après l'onde de choc provoquée par le scandale d'Enron. En témoigne le nom d'une des récentes directives européennes « directive transparence », destinée à réduire fortement les délais de publication des résultats des entreprises. Nous reviendrons sur cette notion de transparence et son fondement idéologique au chapitre quatre. La transparence affichée contribue donc au maintien ou à la restauration de la confiance. Mais, si la construction de la confiance prend du temps, la perte de confiance est très rapide et est souvent la conséquence d'un seul évènement, *« un point de catastrophe »* (Wacheux, 1998).

La communication financière des entreprises cotées est ainsi destinée non seulement à mettre en évidence la création de valeur pour l'actionnaire, mais aussi à faire preuve de transparence sur sa gestion, ce qui contribue à maintenir la confiance des investisseurs. Cependant, l'environnement réglementaire dans lequel évoluent les entreprises cotées ne leur laisse pas toute latitude dans les messages diffusés pour garder cette confiance. En effet, la

communication financière garde des spécificités liées à la nature même de l'information véhiculée : l'information financière. L'information financière, périodique ou permanente, est en effet règlementée par l'AMF pour toutes les sociétés qui font appel public à l'épargne.

1.4 Le cadre réglementaire de l'information financière

L'information financière, qu'elle soit périodique (comptes annuels, semestriels ou trimestriels) ou permanente est encadrée par les règlements de l'AMF.

1.4.1 Les acteurs du cadre réglementaire général: AMF et CESR

Créée par la loi n°2003-706 de sécurité financière du 1^{er} août 2003, l'Autorité des marchés financiers est issue de la fusion de la Commission des opérations de bourse (COB), du Conseil des marchés financiers (CMF) et du Conseil de discipline de la gestion financière (CDGF). L'AMF est un organisme public indépendant, dont les missions sont de veiller à la protection de l'épargne investie, à l'information des investisseurs et au bon fonctionnement des marchés d'instruments financiers.

La vision de la comptabilité développée dans ce cadre est essentiellement axée autour de sa fonction de reddition, développée depuis le XIX^{ème} siècle. Il s'agit pour la comptabilité de déterminer les résultats et la situation patrimoniale et, en publiant des comptes sociaux, d'informer les actionnaires sur la gestion des dirigeants. Elle correspond à la vision qui figure dans le cadre conceptuel des normes comptables IFRS. Le point 12 du cadre conceptuel de l'IASB (1989) précise en effet : *« L'objectif des états financiers est de fournir une information sur la situation financière, la performance et les variations de la situation financière d'une entreprise, qui soit utile à un large éventail d'utilisateurs pour prendre des décisions économiques »*.

Compte tenu de l'harmonisation des marchés financiers européens, le CESR (Comité des Régulateurs Européens) a également une influence sur la nature des informations financières publiées. Ses recommandations ont été sensibles lors de la mise en place de normes IFRS

dans l'Union Européenne au 1^{er} janvier 2005¹⁵ et de la directive « prospectus », destinée à créer un prospectus unique en Europe pour les sociétés cotées. Son rôle de coordination des autorités de marché européennes pour une interprétation similaire des normes IFRS en Europe est également un facteur d'homogénéisation des pratiques de reporting financier pour l'ensemble des sociétés cotées en Europe.

Le renforcement des réglementations encadrant l'activité des émetteurs s'accompagne d'un renforcement des moyens d'action des autorités de contrôle des marchés. Dans ce domaine également, on constate une mondialisation des réglementations, renforcée par l'harmonisation comptable internationale en œuvre avec l'adoption des normes IFRS par l'Union Européenne au 1^{er} janvier 2005 et par le programme de convergence entre normes IFRS et normes comptables américaines¹⁶. D'autre part, la loi américaine va dans le sens d'une extraterritorialité des règles boursières depuis le Sarbanes-Oxley Act de juillet 2002. Cette loi et certains règlements des principaux marchés boursiers américains sur le gouvernement d'entreprise conduisent à la mise en place « *d'un cadre réglementaire de dimension internationale établi à partir d'une vision américaine de la question* » (Léger, 2003).

Un volet particulier du cadre réglementaire concerne l'information financière dite permanente. Ce volet a été d'abord développé par le règlement COB 98-07, puis par les recommandations du rapport Lepetit en 2000.

1.4.2 L'information financière permanente

L'article 4 du règlement COB 98-07 traite de l'information financière dite « permanente ».

*«Tout émetteur doit, le plus tôt possible, porter à la connaissance du public tout fait important susceptible, s'il était connu, d'avoir une incidence significative sur le cours d'un instrument financier » (article 4 COB 98-07).
«Tout émetteur doit, dès que possible, porter à la connaissance du public toute information privilégiée définie à l'article 621-1 et qui le concerne directement » (règlement du 15 avril 2005 de l'AMF (article 222-3).*

Les entreprises ont néanmoins la possibilité de différer cette divulgation d'information afin de ne pas porter atteinte à leurs intérêts dans des négociations par exemple. Ce différé n'est possible que si cette non divulgation n'induit pas le public en erreur et si l'égalité d'accès à l'information pour tous les acteurs des marchés financiers est respectée (le règlement précise

¹⁵voir par exemple la publication de normes CESR sur la vérification de l'application des normes IFRS en Europe (la norme n°2 a été publiée le 22 avril 2004).

¹⁶ Les représentants de la SEC et ceux de Commission Européenne sont convenus d'une « feuille de route » visant à supprimer les équivalences requises entre les deux référentiels à un horizon situé entre 2007 et 2009.

de façon détaillée les règles de communication à respecter concernant les informations privilégiées de façon à prévenir les éventuels délits d'initiés). Dans tous les cas de figure, l'information donnée au public doit être « *exacte, précise et sincère* » (article 222-2, 2005).

Pour l'AMF, le communiqué de presse est un outil appréciable de communication financière au marché. Dans le but d'éviter des situations d'information privilégiée ou de délit d'initié, l'AMF ne considère une information comme publique que lorsqu'elle fait l'objet d'un communiqué de presse réglementaire. C'est pourquoi dans notre démarche empirique du chapitre deux nous utiliserons des communiqués de presse.

L'information permanente requise par la réglementation se complète d'autres publications volontaires.

« De telles communications peuvent également être publiées en l'absence d'évènements spécifiques, dans le but d'informer le marché, de façon plus ou moins explicite, que les attentes en termes de résultats doivent être modifiées : dans la terminologie anglo-saxonne, on parle alors de « profit warning » », ou « avertissements sur résultats » (COB, 2000, p.2).

Ces avertissements ont fait l'objet d'un rapport spécifique en 2000, le rapport Lepetit.

1.4.3 Les recommandations sur les avertissements sur résultats

Le rapport du groupe de travail Lepetit clarifie d'abord la frontière entre objectifs et prévisions, dans le contexte des « avertissements sur résultats », de façon à clarifier les responsabilités des dirigeants d'entreprise et celle des analystes financiers. Les objectifs traduisent de façon chiffrée et synthétique les effets attendus de la stratégie de l'entreprise, les prévisions sont les résultantes chiffrées d'études visant à déterminer un ensemble de grandeurs relatives à la période future (appelées hypothèses).

« Lors de la publication de données financières prospectives, les entreprises indiqueront clairement s'il s'agit d'objectifs ou de prévisions, quel est l'horizon retenu, et quelles hypothèses économiques spécifiques à l'entreprise ou à son secteur sous-tendent éventuellement ces données. Elles devront également accompagner ces prévisions de tous les avertissements appropriés sur la nature des aléas auxquels est soumise leur réalisation (par exemple, les facteurs externes tels que le succès d'un nouveau produit ou la croissance du marché) » (p.11).

Suite à la première annonce faite en matière d'objectifs et/ou de prévisions, l'entreprise doit obligatoirement mettre à jour de l'information prospective communiquée. Cette mise à jour recouvre :

« l'annonce claire de toute modification de la stratégie et des objectifs précédemment affichés, la confirmation ou l'infirmité périodique des tendances, ainsi que l'avancement par rapport au plan de marche, lorsqu'elles ont communiqué des objectifs chiffrés, la mise à jour régulière des données prévisionnelles, lorsqu'elles ont communiqué des prévisions détaillées » (COB, 2000, p.12).

La responsabilité des dirigeants est ainsi plus fortement engagée si les prévisions communiquées sont très détaillées, ce qui devrait les inciter à ne pas être trop précis. Le rapport Lepetit rappelle également pour l'entreprise l'obligation de publier un communiqué officiel avant les conférences de presse ou réunions avec les journalistes ou analystes financiers, lorsqu'une information susceptible d'avoir une influence significative sur le cours du titre doit y être donnée¹⁷.

Le rapport recommande aux entreprises de mettre en œuvre une politique de communication financière permettant de réduire le risque d'être en situation de publier un avertissement sur résultats. Le groupe de travail a très probablement encore en mémoire la crise de confiance subie par Alcatel en septembre 1998. Le cours de l'action a chuté de 38 % dans la seule journée du 17 septembre après l'annonce par son PDG Serge Tchuruk « *que les prévisions de bénéfiques seront inférieures aux premiers chiffres annoncés* »¹⁸. Cet avertissement aux résultats, consécutive à l'annonce de résultats semestriels plutôt bons, a fait l'effet d'une bombe. Tirant les leçons de cette « affaire », Alcatel s'est ensuite orientée vers une publication trimestrielle de résultats. Cependant, si une entreprise est amenée à constater que ses résultats attendus seront de façon significative inférieurs à la fourchette d'estimation d'un consensus d'analystes, et si l'écart provient

« d'une insuffisante explicitation de sa stratégie, de ses déterminants économiques propres ou de son degré de sensibilité aux variables exogènes, elle doit intervenir le plus rapidement possible pour rétablir un niveau satisfaisant d'information concernant ce ou ces éléments (...) Le contenu de cette communication devrait privilégier les éléments qualitatifs et d'ordre stratégique plutôt que les explications ponctuelles. De plus, l'entreprise devrait détailler les mesures qui vont être prises, afin que le marché puisse apprécier sa capacité à maîtriser les événements » (p.15).

Les dirigeants d'entreprises cotées ont ainsi une sensibilité plus grande à la performance boursière du titre de leur entreprise. Les annonces de politiques de réduction de coûts, tout comme les alertes aux résultats, ne sont pas obligatoires. Elles sont à la discrétion des

¹⁷ *Vade mecum à l'attention des dirigeants*, COB 1993.

¹⁸ D'après Stiehl N., *Challenges*, n°162, 20 septembre 2001, pp.84-88.

entreprises et constituent à ce titre une catégorie particulière de publication volontaire que nous observerons en tant que telle au **chapitre deux**.

Les annonces de PRC s'inscrivent dans une logique générale de systèmes comptables internes permettant de calculer le coût des produits et des services. Ces systèmes sont eux-mêmes issus et déterminés par le modèle comptable et financier dans lequel se trouvent les entreprises cotées. Si comme nous l'avons vu la comptabilité apporte implicitement la confiance (1.3), elle n'est pas pour autant un instrument de mesure objectif et neutre, car elle est déterminée par les conditions socio-économiques dans lesquelles elle se développe.

2 Politique de réduction des coûts et modèle comptable

Pour pouvoir mettre en place une politique de réduction des coûts, l'entreprise a tout d'abord besoin de pouvoir calculer ses coûts. Elle va pour se faire utiliser des systèmes de calculs de coûts intégrés dans son système comptable. En ce sens, la politique de réduction des coûts (PRC) est sous-tendue par la représentation donnée de l'activité de l'entreprise par le système comptable.

Le rôle de la PRC, dans le cadre économique classique, est de permettre une amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'entreprise (2.1). Le modèle comptable de base, la partie double, est lui-même fortement dépendant du système économique dans lequel il s'inscrit, à savoir le modèle économique capitaliste (2.2). Et si ce type de politique a été pratiqué par les entreprises depuis qu'elles peuvent calculer leurs coûts, le discours des dirigeants contemporains sur leurs PRC entre en résonance avec la forme actuelle du capitalisme financier (Batsch, 2002), avec une articulation du langage très centrée sur la création de valeur actionnariale.

2.1 Schéma général du modèle d'annonce de PRC

Le rôle de la PRC, dans le modèle économique classique, est celui de la recherche de l'efficacité et de l'efficacité économique. En amont du modèle de l'annonce de PRC, il existe deux hypothèses, l'une implicite, l'autre explicite :

- Hypothèse H1 (hypothèse implicite) : « réduire les coûts améliore la performance », ce qui pose le problème du lien entre la réduction des coûts et l'amélioration de la performance. Cette amélioration ne peut elle-même être mesurée que par la définition d'un indicateur de référence, résultat net comptable ou autre niveau de résultat comme l'EBITDA par exemple. Cela pose le problème de la mesure proposée par le modèle comptable (voir introduction- section 2.2.1).
- Hypothèse H2 (hypothèse explicite) : « les coûts sont réductibles ». Cette hypothèse pose la question de la modélisation des coûts d'une part, et de la capacité des managers à agir de façon effective sur les coûts d'autre part. Nous aborderons la modélisation des coûts avec la définition du concept de réduction des coûts dans le chapitre un (chapitre un - section 1.3). Nous explorerons également dans ce chapitre la capacité des managers à agir effectivement sur les coûts.

Ainsi, les systèmes de calcul et de mesures de coûts - issus du modèle comptable - développés par les entreprises traduisent les hypothèses H1 et H2. Ces hypothèses ne seront pas testées empiriquement dans le cadre de cette thèse mais leurs implications seront discutées.

Les systèmes comptables au sens large (y compris ceux dédiés au contrôle de gestion et au « pilotage de la performance »¹⁹) intègrent ainsi des indicateurs de performance, comptables ou non. En deçà d'un certain seuil, le niveau de performance va être perçu comme insuffisant, ce qui va entraîner une annonce de PRC pour améliorer la performance.

Cette perception d'une performance insuffisante dépend à la fois de l'indicateur de performance choisi (résultat net comptable, critère boursier ou autre), mais aussi de facteurs directement liés à la perception de cette performance (comparaison avec les concurrents,

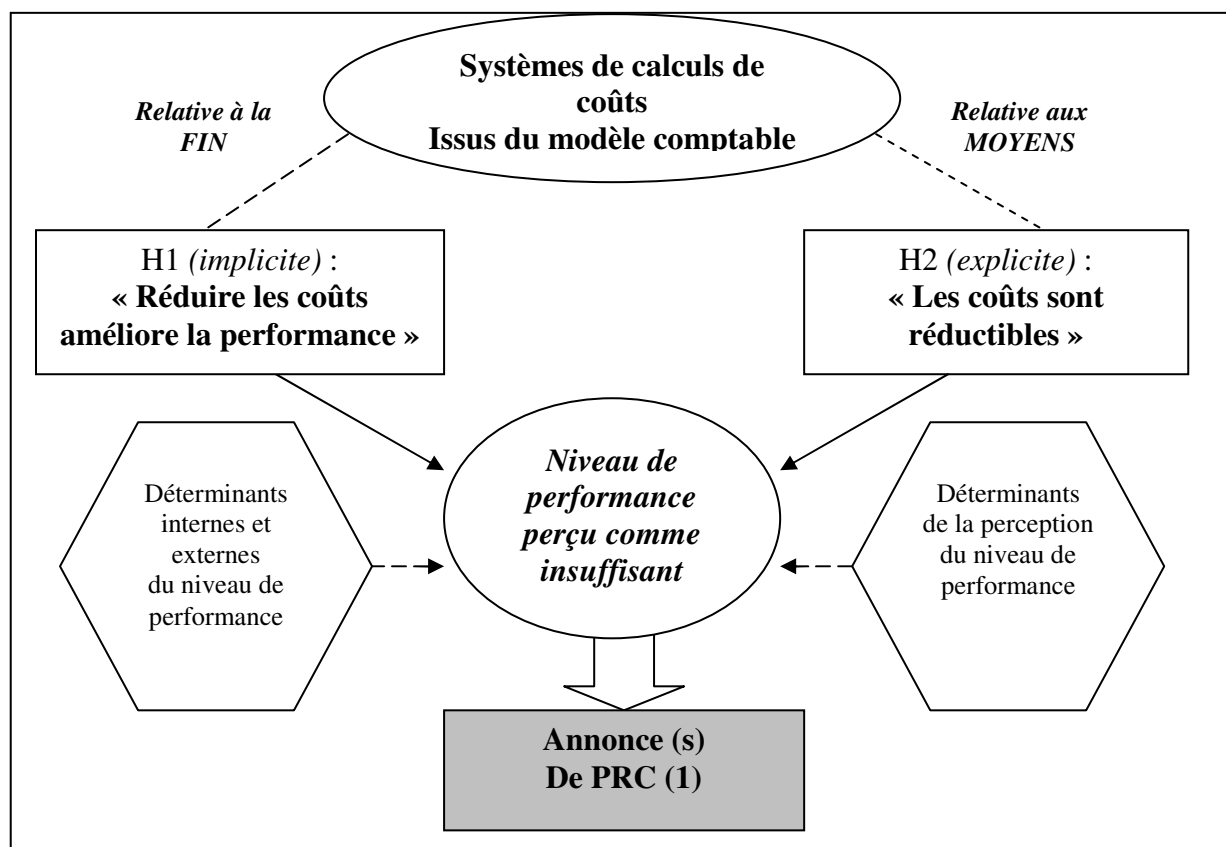
¹⁹ Nous reviendrons sur cette notion au chapitre quatre.

engagements pris par les dirigeants, attentes des acteurs des marchés financiers...). Il s'agit bien de performance perçue et non pas seulement de performance mesurée.

La représentation de la performance perçue par les acteurs des marchés financiers se fera à la fois via l'utilisation d'indicateurs issus des systèmes comptables et via la mobilisation de discours sur les performances de la part des dirigeants. Aux mécanismes liés aux systèmes comptables s'ajoutent donc ceux liés au développement d'une activité discursive particulière qu'il convient d'étudier en tant que telle dans le cadre de cette recherche. Cette activité discursive sur les PRC, de l'annonce au résultat de la PRC fera l'objet du chapitre quatre de cette thèse.

Ainsi, la figure 2 schématise les hypothèses et déterminants en amont de l'annonce de PRC.

Figure 2: Schéma général des déterminants de l'annonce de PRC



Le système de calcul des coûts²⁰ est issu du modèle comptable général, sur lequel s'appuient les systèmes comptables des entreprises françaises cotées.

²⁰ Au sens de la comptabilité de coûts, c'est-à-dire de système de calcul de coûts intégrés dans la comptabilité en parties doubles, comme le soulignent Boyns, Edwards & Nikitin (1996).

2.2 La comptabilité, instrument modelé par le capitalisme

Le modèle comptable de la partie double est un modèle formel, construit non pas sur une axiomatique, mais sur un ensemble de concepts articulés entre eux. Ces concepts permettent de représenter l'activité de l'entreprise, son patrimoine, ainsi que les événements économiques appréhendés. Ils interagissent entre eux et sont déterminés par des procédés et conventions qui permettent de les évaluer. Le fonctionnement du système économique ainsi que les représentations qui en sont faites par les théories économiques générales influencent la représentation de l'entreprise faite par la comptabilité. A son tour, le modèle comptable influence la représentation que l'économie se fait de l'entreprise : il modèle la firme autant qu'il est un modèle de la firme (Hopwood, 1987).

Dans le modèle de la partie double, la représentation de l'entreprise est celle d'une entité économique qui, en combinant différents moyens de production, financés par du capital, produit des biens et des services destinés à être vendus (ce qui suppose l'existence d'un marché). L'élément essentiel qui sous-tend toute la construction du modèle est la transaction. C'est au moment où les biens et services sortent de l'entreprise (par transfert de propriété ou règlement du prix de ces biens et services) qu'ils prennent leur valeur définitive, évaluée par rapport à une transaction sur un marché. Cette conception est profondément ancrée dans un modèle d'économie capitaliste. Selon Schumpeter (1990), « *le capitalisme se définit par l'appropriation privée des moyens de production ; par la coordination des décisions à travers les échanges, en d'autres termes par le marché ; enfin par l'accumulation de capitaux grâce à des institutions financières, autrement dit par la création de crédit* ». Le capital dans la théorie économique classique n'est pas un bien unique, mais un ensemble de biens que l'on peut approcher par agrégation du capital grâce à des estimations monétaires. En tant qu'outil de quantification monétaire, le modèle comptable est donc à même de mesurer cet agrégat et son évolution.

Rappelons les caractéristiques formelles du modèle de la partie double. Chaque écriture a nécessairement sa contrepartie. L'équilibre qui est permis par la double transcription de chacune des opérations (le total des emplois est égal au total des ressources) permet la double détermination du résultat. Un jeu complet de comptes est utilisé : personnes, valeurs, débours, capital et résultat. L'autorégulation du système n'est possible que lorsque ce jeu complet de comptes est en place.

2.2.1 Modèle comptable et mesure

La partie double est ainsi non seulement un modèle quantitatif, mais aussi « *un système de mesure, c'est-à-dire d'évaluation des éléments d'un ensemble par comparaison avec un étalon* » (Gensse, 1995). Au cœur du questionnement sur le rôle de la comptabilité se pose inévitablement la question de la mesure, et de la capacité du modèle comptable et des états financiers de produire une mesure objective ou subjective des réalités économiques mesurées. Le problème de la quantification comptable a fait l'objet de nombreuses recherches théoriques dans les années 1960-70 (Mattesich, 1964 ; Ijiri, 1967 ; Sterling, 1970). Le concept de mesure sous-jacent au modèle comptable est d'ordre strictement quantitatif dans une approche assez classique²¹ proche de la physique. La mesure se réduit à un processus d'attribution de valeurs numériques permettant de représenter des propriétés décrites par des lois physiques.

Cette vision a été vivement critiquée, la représentation comptable apparaissant de ce point de vue comme une réduction de la réalité sous-jacente, mais aucune proposition de modification qualitative dans ce processus de mesure n'a réellement abouti (Casta, 1993). La pertinence de la mesure, ainsi que la simplification proposée par le modèle, liée à la transformation des échanges en une unité monétaire unique, font ainsi l'objet de remises en cause. La transformation de concepts sous-jacents en chiffres simples masquent les hypothèses et les postulats grâce auxquels les chiffres comptables ont pu être élaborés. « *Dès lors tout modèle fondé sur une stricte « numéricité » renonce par construction à appréhender, et donc à conserver au cours des traitements, l'imprécision ou l'ambiguïté et l'incertitude sur les données (..) La réduction ainsi opérée se traduit par une conversion, souvent implicite de concepts imprécis et/ou incertains, relevant du symbolique, en une représentation numérique, seule finalement accessible à l'utilisateur des nombres comptables* » (Casta & Bry, 1995).

Pour tenter de mieux éclairer les utilisateurs d'information comptable et financière sur les hypothèses et les règles utilisées pour produire les états financiers, les normes comptables récentes ont favorisé le développement de notes annexes importantes, destinées à permettre une meilleure compréhension des états financiers et une analyse des données chiffrées par application du modèle comptable. Cependant, ces éléments qualitatifs ne sont pas suffisants pour nous aider à nous déterminer sur le statut des représentations comptables vis-à-vis de la réalité économique.

²¹ C'est la « *measure theory* » selon Sterling (1970).

2.2.2 Modèle comptable et développement du capitalisme

Les conditions socio-économiques qui fondent le modèle comptable lui-même ne sont pas neutres et correspondent aux rapports de forces économiques et sociales du moment. D'un point de vue historique, on peut relever un parallélisme certain entre l'histoire du développement du capitalisme et celui de la partie double. Si l'émergence de la partie double n'est pas la révolution copernicienne²², newtonienne²³ ou encore métaphysique²⁴ qu'ont mis en avant certains de ses fervents admirateurs, cet instrument de mesure figure au cœur même du système capitaliste.

Pour Chatfield (1977), grâce à la partie double toute transaction peut être jugée simultanément en fonction de son effet sur le résultat et sur les capitaux propres, ce qui répond à un des objectifs fixés à la comptabilité dans la vision de la firme axée sur la théorie du propriétaire. De plus, la partie double est un processus de calcul intrinsèquement continu, le profit et les capitaux propres sont automatiquement et systématiquement calculés à chaque enregistrement comptable. Bryer (1993) complète ce point et définit la partie double comme « *un algorithme pour une production automatique et continue des moyens de calculer la rentabilité du capital* ». Selon son argumentation, fondée sur une analyse marxiste de la *socialisation* du capital, un des facteurs d'émergence de la partie double est une demande collective des investisseurs pour des calculs fréquents du taux de rentabilité du capital, à un moment de l'histoire (le Moyen Age italien) où ce capital devient « *socialisé* », mutualisé.

S'il semble abusif de considérer le modèle de la comptabilité en partie double comme le facteur unique à l'origine du capitalisme, il y a « *correspondance et concomitance* » (Nikitin, 1992b) entre le système d'information dont ont besoin les entreprises et la comptabilité en parties doubles. Elle permet de représenter et de mesurer non seulement le profit, mais aussi l'accumulation du capital qui est au cœur du système capitaliste. Malgré les critiques dont il a fait l'objet, on observe sur une longue période la généralisation de ce modèle comptable de la sphère marchande de l'Italie du Nord au Moyen Age à la sphère industrielle européenne quelques siècles plus tard.

²² selon la position d'Oswald Spengler, qui met Luca Pacioli à la hauteur de Christophe Colomb et de Copernic (*Le déclin de l'Occident*, 1948).

²³ selon Werner Sombart.

²⁴ C.A.Cooke (*Corporation Trust and Company*, 1950) affirme que « *l'importance de la comptabilité en partie double ne réside pas dans son arithmétique mais dans sa métaphysique* ».

Nikitin souligne que l'idée centrale de Werner Sombart selon laquelle « *la comptabilité en parties doubles est la méthode la mieux adaptée aux entreprises dont l'objectif essentiel est l'accumulation du capital* » (1992b, p.30) se trouve confirmée par l'usage fait par Saint Gobain de la comptabilité en parties doubles. Créée en 1665, l'entreprise industrielle n'adopte la comptabilité en parties doubles qu'en 1820, quelques années après avoir perdu les avantages du monopole et de la tutelle royale. Sous la pression d'un environnement économique et juridique en pleine mutation, les entreprises industrielles deviennent ainsi véritablement capitalistes au XIX^{ème} siècle et adoptent la partie double.

Plus près de nous, le modèle de la comptabilité publique, proche en France du modèle initial de la comptabilité « en finance » (malgré une expérimentation de la partie double sous la Régence) se rapproche progressivement de celui de la comptabilité privée, par le biais du développement d'outils de calcul de coûts et d'évaluation (Cossu, 1995) et de modifications des règles de comptabilité publique²⁵ Cette extension du modèle est également géographique, parallèle au développement du capitalisme financier dont la référence première est l'efficacité vue comme la capacité à réaliser un profit avec économie de moyens (Rivière, 2004).

L'apparition de nouveaux besoins, en matière de représentations des actifs immatériels, de comptabilité sociale et sociétale, sont à nouveau l'occasion de mettre en évidence les limites du modèle, focalisé sur les aspects quantitatifs et monétaires et impuissant à traduire les aspects qualitatifs de l'activité des entreprises et leur intégration dans leur environnement. Les informations issues de la comptabilité doivent ainsi être complétées et combinées à d'autres sources : bilan sociaux, rapports de développement durable ou de responsabilité sociale rendus obligatoires en France par la loi NRE²⁶. L'informatisation de tous les flux d'information et les nouveaux outils de gestion du type logiciels intégrés, bases de données ont fait renaître les réflexions et les propositions d'une comptabilité multidimensionnelle, voire d'une comptabilité événementielle²⁷. Les transactions initiales seraient toutes enregistrées pour être traduites ensuite selon les besoins et les modèles propres de chacun des utilisateurs. Si un tel système pose des problèmes de mise en œuvre importants (critère de sélection des opérations, taille et disponibilité des bases de données ...), les logiciels intégrés

²⁵ Introduction des charges calculées et de la comptabilité d'engagement dans l'instruction M14 pour les collectivités locales et modifications des normes comptables dans le cadre de la LOLF.

²⁶ Les bilans sociaux sont obligatoires en France pour les grandes et moyennes entreprises. La loi NRE (article 116) rend obligatoire pour les sociétés cotées la publication d'informations sociales et environnementales.

²⁷ Conception initialement due à Georges Sorter (1969) « an Events approach to basic accounting theory », *The Accounting Review*.

qui permettent un enregistrement simultané en comptabilité générale et analytique se posent comme une orientation délibérément moniste (à l'inverse du modèle français), mais ne remettent pas en cause le cœur du modèle de la partie double et sa fonction d'instrument de mesure et de calcul.

En outre, la comptabilité repose sur un grand nombre de conventions et de normes. Les évolutions récentes du modèle se sont appliquées à élaborer les conventions destinées à permettre l'enregistrement et l'évaluation des transactions financières ou relative à des biens immatériels qui n'existaient pas dans le modèle initial. La réalité complexe des immatériels fait que leur représentation comptable résulte d'arbitrages et de compromis entre les acteurs en jeu (Lacroix, 1998). Les fortes pressions des acteurs économiques et financiers pour unifier les différents référentiels internationaux et adopter un « langage comptable commun » planétaire ont permis la naissance du référentiel international créé par l'IASB et imposé aux sociétés européennes cotées à partir du 1^{er} janvier 2005.

Ce référentiel n'a pas seulement un impact technique mais également un impact économique et social. La conception de l'entreprise qu'il véhicule n'est plus tant celle d'une institution qui fabrique et commercialise une marchandise, que celle d'un « panier de marchandises, parmi lesquelles les investisseurs pourront symboliquement faire leur marché » (Chiapello, 2005, p.148). Cette conception va de pair avec l'idée selon laquelle l'objectif principal de l'entreprise est la maximisation du profit, dont les actionnaires sont propriétaires. Les normes comptables internationales reflètent ainsi une tendance croissante à la financiarisation de l'économie mondiale (Capron, 2005). Le modèle comptable, les conventions et normes grâce auquel il fonctionne sont donc à la fois déterminants, par la représentation de l'économie et des rapports sociaux qu'ils alimentent, et déterminés par des jeux sociaux et politiques. « *La comptabilité change dans le temps à la fois sur la forme et dans son contenu, elle n'est ni solide ni immuable* » (Miller & Napier, 1993, p.631). Ce processus rend impossible toute « vérité comptable » objective, alors même qu'en tant que base de la production d'information économique, le système comptable contribue à la construction de la réalité économique.

Les systèmes comptables des entreprises cotées s'inscrivent donc dans ce modèle particulier, et leur représentation de la performance est fortement dépendante de la conception dominante sur les marchés financiers de l'entreprise en tant qu'entité maximisant son profit. La politique de réduction des coûts est ainsi un outil de recherche d'une efficacité économique qui se

traduit par une focalisation sur le résultat net comptable et les indicateurs de création de valeur actionnariale que sont la rentabilité de l'actif économique (ROA) et la rentabilité des capitaux propres (ROE). La communication financière développée sur les politiques de réduction des coûts, dont l'annonce de PRC est l'étape initiale, s'inscrit dans ce contexte socio-économique.

Pour l'étudier, et présenter ainsi la démarche de recherche de cette thèse, il convient de définir précisément le concept de politique de réduction de coûts et d'annonce de politique de réduction de coûts, ce qui fait l'objet du **chapitre un**. Les différentes facettes de cet objet de recherche complexe justifient une démarche de recherche qui mobilise plusieurs méthodologies, de façon à répondre aux différentes questions de recherche posées. L'exposé de la démarche de recherche fait ainsi suite à la clarification des concepts et des questions de recherche de la thèse.

La structure générale de la thèse est par suite la suivante.

Le **chapitre un** se place dans une perspective théorique. Une définition du concept de politique de réduction de coûts, et d'annonce de politique de réduction de coûts est proposée. Les différentes facettes de l'objet de recherche étant délimitées, la démarche générale de recherche et son articulation sont ensuite présentées. Chacun des chapitres suivants peut se lire de façon en grande partie indépendante, et comporte à la manière des articles de recherche une section théorique et une section empirique. Ils comportent chacun une conclusion de chapitre pour aider à la progression de la lecture.

Le **chapitre deux** traite de l'annonce de politique de réduction des coûts comme élément de la communication financière volontaire des sociétés cotées. Ce chapitre se situe à un niveau « micro » du discours, celui du discours émis par les entreprises. La perspective est statique, placée au moment de l'annonce de PRC.

Le **chapitre trois** s'intéresse aux mécanismes d'institutionnalisation des pratiques managériales. D'un point de vue empirique, les pressions institutionnelles à l'annonce d'une PRC sont mises en évidence via une analyse de discours. Ce chapitre se situe donc à un niveau « macro » du discours sur les PRC, celui du discours de l'environnement des entreprises. Ce qui est dit par les entreprises au niveau micro est en effet influencé par le discours plus général de leur environnement socio-économique.

Le **chapitre quatre** explore la dimension stratégique et rhétorique du discours des dirigeants sur leurs politiques de réduction des coûts et propose une typologie des profils de discours fondé sur une étude longitudinale. La perspective adoptée est donc une perspective dynamique. L'analyse de discours effectuée dans ce chapitre se place à un niveau « micro », et tient compte de façon longitudinale des pressions mises en évidence au chapitre trois et des caractéristiques des annonces déterminées au chapitre deux.

La **conclusion** discute les implications théoriques, méthodologiques et managériales de cette recherche.

CHAPITRE 1

OBJET DE RECHERCHE ET DEMARCHE DE RECHERCHE

Résumé du chapitre un

L'objet de ce chapitre est tout d'abord de définir, à travers une revue de la littérature, le concept de politique de réduction de coûts. Ce concept présente des liens avec d'autres concepts présents dans la littérature (en particulier le recentrage et les restructurations) et une clarification de ces liens et des frontières s'avère indispensable. Cette clarification mène à une proposition de définition renouvelée du concept de politique de réduction des coûts, qui intègre la dimension d'outil de communication de cette politique. L'universalité du concept est mise en évidence à travers des exemples historiques de PRC. L'objet de la recherche étant clarifié, le chapitre se consacre ensuite à une revue de la littérature sur les moyens et les stratégies utilisées pour réduire les coûts pour cerner les objectifs et les outils susceptibles d'être évoqués par les entreprises dans leurs discours sur leurs PRC. Ce sont donc les pratiques managériales liées à l'objet de la recherche qui sont étudiées. Enfin, le chapitre présente la problématique de la thèse ainsi que les questions de recherche posées par l'étude des discours des entreprises sur leurs politiques de réduction des coûts. Un plan schématisé de la démarche de recherche est présenté en conclusion de ce chapitre.

Dans ce chapitre sont définis les concepts de politique de réduction des coûts (PRC) et d'annonce de PRC (**première partie**). Dans **une seconde partie**, nous explorerons les objectifs de ces politiques et les moyens utilisés pour réduire les coûts. Dans **une troisième partie**, nous présenterons la problématique liée à notre objet de recherche, le discours des entreprises sur leurs PRC, et les questions de recherche abordées dans les chapitres deux, trois et quatre. Ce chapitre se termine par une synthèse du plan de thèse qui permet de situer chaque chapitre dans la démarche de recherche (figures 7 et 8).

1 Définition des concepts de PRC et d'annonce de PRC

La littérature n'est pas très abondante sur le concept de politique de réduction des coûts. Plusieurs définitions sont tout de même proposées (1.1). Le concept de PRC est un concept connexe de différents concepts. Nous proposerons un schéma pour clarifier (1.2) les frontières entre ces différents concepts. Ceci nous permettra de proposer une définition renouvelée de la PRC. La réduction des coûts passe par la modélisation des coûts (1.3), qui s'est traduite par des exemples variés de PRC illustrant l'universalité de ce concept (1.4). Enfin, nous définirons spécifiquement l'annonce de PRC qui constitue le premier moment de notre objet de recherche (1.5), le discours des entreprises sur leurs PRC.

1.1 Définitions du concept de PRC dans la littérature

Dans la littérature, les politiques de réduction des coûts sont souvent une réponse au déclin de la performance de l'entreprise, qui l'amène à prendre des mesures de restructuration. Les critères de mesure utilisés dans les études empiriques dépendent de la définition choisie du déclin de la performance. L'étude de John & al. (1992) utilise comme mesure le résultat négatif, malgré les possibilités de manipulations. Un résultat négatif est alors considéré comme un signal négatif. Séverin & Dhennin (2003) considèrent que le critère de déclin de la performance de l'entreprise est le critère boursier « *car il met l'accent sur la baisse de rentabilité et la destruction de valeur* ». L'étude comparative entre des entreprises japonaises et entreprises américaine de Kang & Shivdasani (1997) s'appuie sur un critère de mesure fondé sur l'EBIT (évolution de l'EBIT et poids des frais financiers par rapport à l'EBIT). Les faibles performances de l'entreprise et la destruction de valeur amènent le plus souvent les firmes à engager des mesures de restructurations opérationnelles (plans de réductions de

coûts, licenciements ou désinvestissements), organisationnelles (modification de la structure de l'organisation pour améliorer le fonctionnement, et la réactivité) ou financières (renégociation de la dette, augmentation de capital et baisse des dividendes).

Les études empiriques (Séverin et Dhennin, 2003 ; Ofek, 1993) montrent que les entreprises engagent un panel de mesures à la fois opérationnelles et financières. France Télécom avec son plan « Ambition 2005 » (rebaptisé «15+15+15» pour ses objectifs de 15 milliards de réduction des dettes, 15 milliards de réduction des coûts (plan « TOP ») et 15 milliards d'augmentation de capital) en est une illustration récente. Dans ce contexte, le désinvestissement est le plus souvent assimilé à une opération effectuée en réponse aux difficultés rencontrées par l'entreprise, et tend à restaurer des marges de manœuvre financières à la firme. Le plus souvent l'entreprise va réduire ses secteurs d'activité, dans une série de mesures de « contraction » (John et al., 1992) de son champ d'activité et de sa taille. Réduction des coûts et réduction d'effectifs sont parfois liées dans les plans mis en œuvre mais pas de manière systématique. D'une façon globale, la réduction des coûts « *peut se traduire par la rationalisation des approvisionnements ou la renégociation des délais de paiement pour réduire le besoin en fonds de roulement* » (Séverin et Dhennin, 2003).

Pour être effectivement une PRC et non une mesure ponctuelle et conjoncturelle sur un seul exercice, la réduction des coûts doit s'inscrire dans la définition d'une politique de la firme. Elle doit faire partie des objectifs de base à long terme élaborés par l'entreprise. Elle fait alors l'objet de plans d'exécution et se voit allouer les ressources nécessaires à leur réalisation (Chandler, 1989). La politique de réduction des coûts est liée à la stratégie de l'entreprise, ce processus par lequel les décideurs évaluent les possibilités offertes par l'environnement, ainsi que les forces et ressources internes afin de définir les objectifs et les plans d'action qui permettent de les atteindre (Mendoza et al, 2002). Les PRC sont souvent accompagnées d'autres démarches comme les démarches de qualité. C'est le cas, par exemple, de la politique de réduction des coûts adoptée par Renault en 1997 et poursuivie en 2001 qui s'articule autour des 3 axes : coût qualité délai, reprenant en cela une démarche proche du « *gemba kaizen* » japonais (Imai, 1997).

La littérature anglo-saxonne se consacrant plus souvent au « downsizing » qu'aux PRC, les définitions relevées dans la littérature française sur la PRC peuvent être synthétisées sur le tableau suivant :

Tableau 1 : Définitions de la PRC issues de la littérature

Auteurs	Concept défini	Définition
Mersereau (1998)	Politique de réduction des coûts	« Une réduction gérée, caractérisée par l'élimination permanente de l'acquisition et de la consommation de ressources et une amélioration de la liaison entre le coût et la valeur ajoutée. »
Séverin & Dhennin (2003)	Réduction des coûts	« Peut se traduire par la rationalisation des approvisionnements ou la renégociation des délais de paiement pour réduire le besoin en fonds de roulement. »
Deville, Soulerot & Sponem (2005)	Programmes de réduction des coûts	« Un programme annoncé publiquement contenant des mesures de réduction des coûts (recentrage, rationalisation des dépenses, et/ou licenciements) qui portent sur la totalité de l'organisation. »

La définition de Mersereau (1998) comprend la notion de réduction « gérée », c'est-à-dire faisant l'objet d'objectifs, de mesures, de suivi dans le cadre du contrôle de gestion. Cette intégration de la réduction des coûts dans les objectifs permet ensuite de valider l'amélioration effective de la performance. L'organisation performante est en effet « *celle qui réussit à atteindre ses objectifs, c'est-à-dire qui met effectivement en œuvre une stratégie appropriée à sa situation* » (Otley, 1999).

Cette définition se concentre également sur la modélisation de la consommation des ressources et le lien entre coût et valeur ajoutée. Cependant, la communication faite sur les PRC ne se limitent pas à un effort sur les coûts, mais font apparaître des politiques qui gèrent également les modifications des termes de l'échange en travaillant en amont de la chaîne de production via des stratégies d'achat et de sous-traitance. Il nous semble ainsi plus pertinent d'envisager d'une part des politiques à valeur ajoutée constante, dans lesquelles l'effort et la gestion portent sur l'élimination de consommations de ressources en interne, et des politiques à valeur ajoutées croissantes, dans lesquelles une partie de l'effort et des outils de contrôle portent sur les sous-traitants. Ce type de politique est souvent mené par des entreprises qui ont recours à l'externalisation de façon importante, tout en intégrant leurs sous-traitants dans des logiques de contractualisation et de partenariat pour baisser les coûts d'achat, comme dans le secteur automobile ou aéronautique.

La définition de Deville & al. (2005) intègre la dimension d'annonce et de communication des PRC. Elle limite néanmoins son champ aux PRC qui touchent la totalité de l'organisation. Or, il peut être pertinent de s'interroger sur le lien entre l'intensité de la PRC (étendue à toute l'entreprise ou localisée) et le mode de communication qui en est fait. Dans notre recherche,

nous tenterons de voir si l'intensité de la PRC (voire la situation de crise dans laquelle se trouve l'entreprise au moment de l'annonce) a une influence sur l'annonce de PRC. Nous ne retiendrons donc pas cette dimension dans notre définition de la PRC.

Les mesures prises dans le cadre des PRC peuvent être de différentes natures. Le concept de PRC a ainsi des frontières communes avec d'autres concepts définis par la littérature : certains sont des moyens de réduire les coûts, d'autres des situations dans lesquelles on réduit les coûts, avec parfois un certain parallélisme. Il est donc utile de synthétiser les liens entre la PRC et d'autres concepts de la littérature sur la gestion des coûts ou les situations de déclin organisationnel.

1.2 Liens entre le concept de PRC et d'autres concepts de la littérature

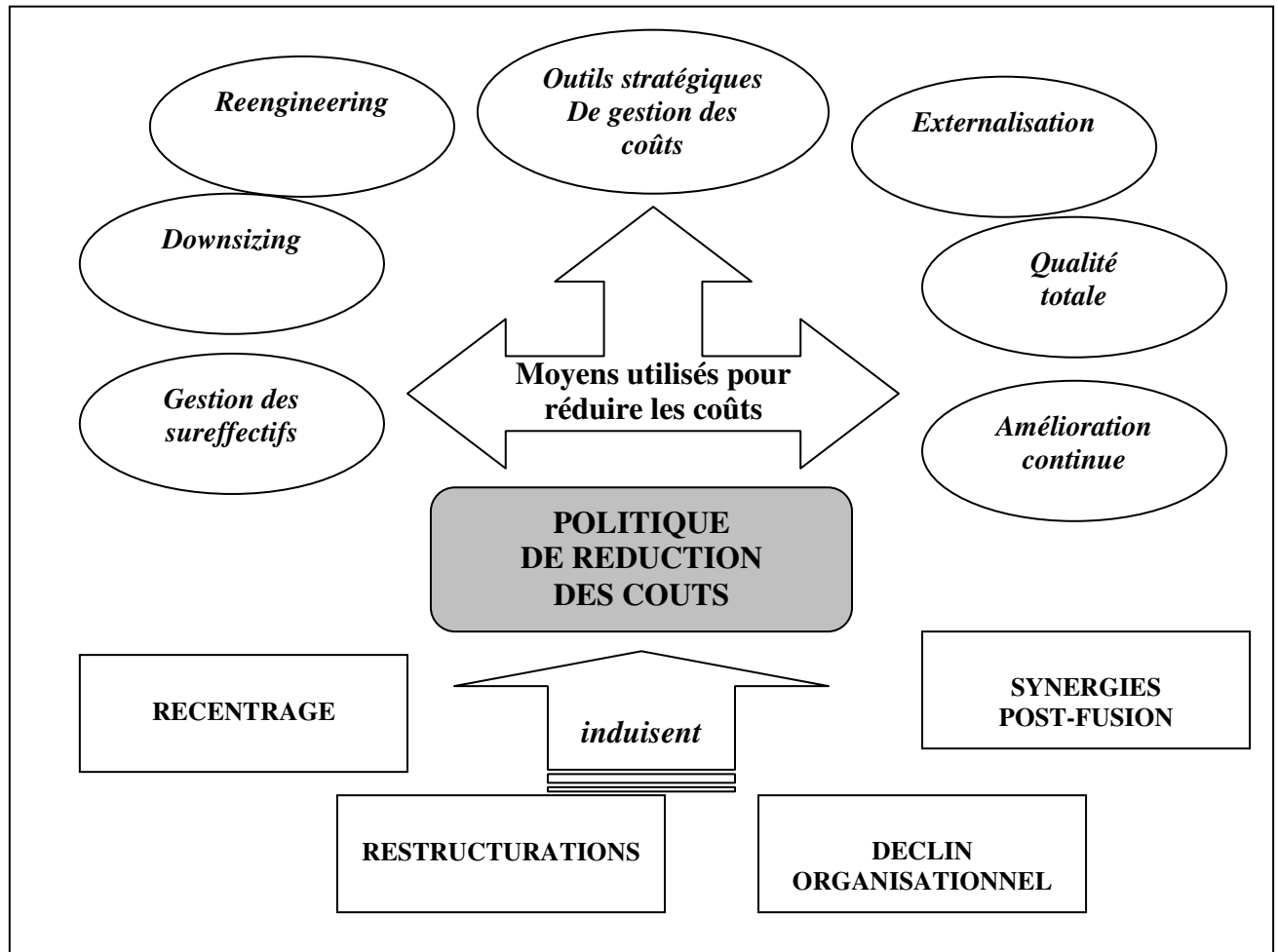
La PRC a des caractéristiques communes avec des concepts comme le recentrage ou les restructurations, et utilise des moyens pour réduire les coûts que peuvent constituer le downsizing ou l'externalisation. Elle a donc des liens avec des concepts qui constituent des situations ou des politiques qui induisent des PRC, et d'autres avec des concepts qui constituent des moyens de gérer des réductions de coûts.

La restructuration est un concept proche de la PRC, assez difficile à définir. Dans une première approche, restructurer signifie réorganiser et générer des changements. Dubouloy & Fabre (2002) montrent que les restructurations s'inscrivent surtout dans une logique de rationalisation. Elles sont alors définies par leurs objectifs de recherche permanente d'une meilleure façon de produire, de s'approvisionner et de satisfaire ses clients. Cette recherche s'accompagne souvent de réductions d'effectifs. Les travaux de Dubouloy & Fabre (2002) montrant également que la mise en œuvre d'une restructuration diffère selon que l'entreprise est ou non en situation délicate.

Séverin (2006) propose une définition issue de la vision contractuelle de la firme définie par Jensen & Meckling (1976). «*La restructuration peut être appréhendée comme le processus de renégociation par lequel la firme change et adapte les termes de ses contrats avec les différentes parties prenantes* » (p.15).

On peut synthétiser l'ensemble des liens entre la PRC et le concept de restructuration, mais aussi de recentrage et d'autres concepts proches ou liés à la thématique de la réduction des coûts sur la figure 3.

Figure 3: Les liens entre la PRC et d'autres concepts connexes



Pour certains de ces concepts, comme le downsizing (Cameron & al., 1991 ; Cameron & Freeman, 1993) ou le recentrage, la littérature a mis en évidence l'existence de stratégies défensives et de stratégies offensives. Ainsi, Batsch (2002) distingue quatre types de recentrage : un recentrage *défensif* qui correspond à une réponse à la crise et à l'internationalisation des années 1970 et 1980; un recentrage *offensif* pendant la période de concentration des entreprises en quête de leadership (1980-1990); un recentrage *organisationnel* qui passe par une extension de l'externalisation et une redéfinition des missions de l'entreprise ; et enfin un recentrage *financier*, dans lequel l'entreprise est invitée à réduire son propre risque sans diversifier ses activités.

Compte tenu de la proximité de ces concepts, il est pertinent de s'interroger sur l'existence de PRC défensives, correspondant à des situations conjoncturelles difficiles, et des PRC offensives, mises en œuvre par des entreprises qui ne sont pas dans une situation conjoncturelle délicate.

Ainsi, la définition proposée de la PRC est la suivante :

Une politique annoncée publiquement de réduction gérée des coûts, caractérisée par l'élimination permanente de l'acquisition et de la consommation de ressources, et par une amélioration de la liaison entre le coût et la valeur ajoutée ou une augmentation de la valeur ajoutée par des renégociations des termes de ses contrats avec certaines parties prenantes.

Cette politique de réduction des coûts peut être menée de façon défensive ou de façon offensive par l'entreprise en fonction de sa situation.

1.2.1 Distinction avec le déplacement des coûts et l'effet d'expérience

Les politiques de réduction ne doivent pas être confondues avec les stratégies qui ne font que déplacer les coûts d'un état à un autre pour donner une image d'efficacité. Il s'agit aussi bien de stratégies de volume, avec leurs effets d'économie d'échelle, qui consistent à augmenter le volume produit sans faire diminuer les frais fixes, ce qui fait mécaniquement baisser le coût unitaire. Les discours du management sur les coûts portent souvent sur le coût unitaire (Mersereau, 1998). Les stratégies de baisse de la valeur du produit par ajustements successifs ne sont pas des PRC. Il y a alors déplacement du rapport entre le coût et la valeur ajoutée. Enfin, les politiques comptables de lissage de coûts sur plusieurs exercices font apparaître des coûts en baisse sur une ou plusieurs périodes, ou des changements de clés de répartition qui ne sont que des artifices de présentation.

Une politique de réduction des coûts est une formulation dans le cadre de la stratégie d'objectifs de réduction des coûts et doit donc également être distinguée de réductions obtenues passivement par l'effet de la courbe d'expérience. Ghemawat (1985) précise néanmoins que les réductions de coûts liées à l'expérience ne sont pas automatiques et

nécessitent la mise en place de mesures d'incitation des salariés pour découvrir et mettre en place des innovations permettant de faire des économies. L'effet d'entraînement d'innovations technologiques adoptées non pas pour une baisse future des coûts, mais pour améliorer la qualité ne constituent pas non plus des PRC.

Seules les situations dans lesquelles une gestion volontaire et directe des coûts a permis une réduction, sans effet préjudiciable à la valeur ajoutée, relèvent donc de la politique de réduction des coûts.

1.2.2 Distinction avec la gestion stratégique des coûts

Le concept de réduction des coûts se distingue de la gestion stratégique des coûts de Shank et Govindarajan (1995). La mise en place de la gestion des coûts accompagne l'importance grandissante de la stratégie d'entreprise à partir des années 1970. La stratégie d'une entreprise définit les critères à partir desquels celle-ci va construire son avantage concurrentiel, selon la typologie définie par Porter (1986) : domination par les coûts, différenciation et concentration. La stratégie de domination par les coûts correspond à la recherche d'un niveau de coûts systématiquement inférieur à celui de ses concurrents.

Cet avantage concurrentiel peut provenir d'une gestion de masse (dont les effets sur le coût unitaire sont ceux précédemment évoqués) ou sur d'autres facteurs comme l'accès à une ressource rare (matière première, technologie, savoir-faire..). Dans une stratégie de différenciation, l'entreprise fournit un produit (service) avec une ou plusieurs des caractéristiques perçues par le client comme uniques. Dans cette configuration, les coûts ne sont pas une priorité, même s'ils ne sont pas négligés. Enfin la stratégie de concentration s'adresse seulement à un segment particulier, pour lequel l'avantage concurrentiel peut être fondé sur la différenciation ou sur une domination par les coûts.

La comptabilité de gestion, qui sert à calculer les coûts dans chaque organisation, procède d'une vision contingente. Les caractéristiques du système de mesure varient selon la stratégie envisagée, avec une nécessaire cohérence entre les outils de comptabilité de gestion mis en œuvre et les choix stratégiques de l'entreprise. Ainsi Shank (1989) a mis en évidence le rôle

sensiblement différent des outils de calculs de coûts en fonction des stratégies retenues, résumé par le tableau suivant :

Tableau 2 : Outils de calculs de coûts et stratégies (d'après Shank, 1989)

	AVANTAGE CONCURRENTIEL DIFFERENCIATION	AVANTAGE CONCURRENTIEL DOMINATION PAR LES COUTS
Rôle des coûts de production dans l'évaluation de la performance	Peu important	Très important
Respect des coûts standards	Moyennement important	Important
Analyse des coûts liés au marketing	Indispensable	Souvent ignoré
Utilisation du coût de revient des produits dans la fixation du prix de vente	Peu important	Important
Analyse des coûts des concurrents	Peu important	Très important

Porter développe ensuite le concept de chaîne de valeur comme source de création et de maintien d'un avantage concurrentiel. La valeur est alors représentée comme ce que les clients sont prêts à payer pour ce qu'une entreprise leur offre. L'objectif est de décomposer l'entreprise en activités pertinentes au sens de la stratégie, dans le but de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de coûts ou de valeur. Ce découpage en activités est similaire à celui utilisé dans la méthode de calcul des coûts par activités ou ABC (Activity Based Costing, voir point 1.3). L'analyse de la chaîne de valeur s'effectue ensuite selon trois grandes étapes :

- Construire la chaîne de valeur en identifiant les activités créatrices de valeur spécifiques au secteur. Ce sont les éléments de base de l'avantage concurrentiel car elles sont source de différenciation ou de réduction des coûts.
- Identifier pour chaque activité le ou les déterminants de coûts.
- Développer ou maintenir un avantage concurrentiel, soit en réduisant les coûts par une meilleure maîtrise de leur(s) déterminant(s), soit en ajoutant de la valeur, en redéfinissant l'organisation de la chaîne de valeur.

Pour Porter (1986), le comportement des coûts dépend de la gestion de leurs facteurs structurels d'évolution. Ames et Hlavacek (1990) insistent également sur l'intérêt d'une utilisation stratégique de la gestion des coûts pour déterminer un avantage concurrentiel et développer une conscience d'entreprise aux coûts et aux profits. D'autres auteurs comme

Riley (1987) ou Shank et Govindarajan (1995) expliquent la position de l'entreprise en termes de coûts non seulement par des facteurs structurels (échelle, champ, expérience, technique et complexité) mais aussi par des facteurs d'exécution, liés à la manière dont les activités sont réalisées (participation de la main d'œuvre, gestion de la qualité totale, utilisation des capacités de production, configuration du produit ...).

Si les moyens mis en œuvre dans une PRC utilisent souvent des outils de compréhension du comportement des coûts proches de ceux de la gestion stratégique des coûts, la PRC se différencie de celle-ci par son objectif ultime. La gestion stratégique des coûts a pour objet une compréhension des coûts telle qu'elle puisse aider à une maîtrise de ceux-ci en conformité avec la stratégie définie, mais ne relève pas d'une réduction systematique des coûts. La seule exception est constituée par les compagnies aériennes à bas coût (« low cost ») pour lesquelles gestion stratégique des coûts et réduction des coûts se confondent puisque le plus bas prix est l'élément majeur de leur stratégie et de leur modèle économique.

1.3 Politique de réduction des coûts et modélisation

La mise en place d'une politique de réduction des coûts passe on l'a vu par une nécessaire mesure de ces coûts et par un processus de modélisation. On présuppose qu'il existe un modèle qui permet de passer des actions à la réduction effective des coûts. L'un des objectifs de la comptabilité de gestion (Bouquin, 1997) est de créer la représentation des processus qui relie les finalités de l'entreprise aux consommations de ressources. Or se pose le problème de la pertinence de la modélisation des coûts. En effet, le calcul des coûts repose sur des choix, des conventions: les coûts n'ont pas de réalité intrinsèque. Ils offrent une représentation construite nécessairement simplifiée et orientée du réel. Les « *coûts cachés*²⁸ » (Savall et Zardet, 1989) sont alors aussi bien ceux que l'on ne peut pas et ceux que l'on ne souhaite pas faire apparaître.

D'autre part, un vif débat sur les méthodes de calcul de coûts est apparu depuis le milieu des années 1980, en particulier avec la publication de l'ouvrage de Johnson & Kaplan (1987). Les conceptions de Taylor et de l'Organisation Scientifique du Travail avaient fortement influencé

²⁸ les coûts cachés proviennent des dysfonctionnements de l'entreprise. Ils ne sont pas visibles par défaut d'outil de mesure mais aussi parce qu'étant diffus et dispersés dans toute l'entreprise ils « *remettent en cause certains comportements de tous les individus de l'entreprise* » (Savall et Zardet, 1989, p.122).

les systèmes de contrôle de gestion industriels traditionnels (Bouquin, 2001; Lorino, 1996). Ceux-ci sont fondés sur l'élaboration de coûts complets par allocation des coûts indirects aux coûts directs (main d'œuvre productive), la distinction entre coût fixe et coût variable, et la mise en place de standards.

Les critiques ont d'abord émané des Etats-Unis. Miller et Vollmann (1985) ont mis en évidence la baisse structurelle des coûts directs de production et l'augmentation des frais généraux indirects aux Etats Unis, ainsi que l'inadaptation des systèmes de comptabilité analytique pour en rechercher les causes. Ceux-ci allouent en effet les frais généraux aux produits selon des clés de répartition conventionnelles. Ils plaident pour une gestion de cette « usine cachée », qui de fait produit des activités immatérielles, par le biais d'une analyse des processus et des transactions effectuées par l'ensemble de ces fonctions.

La vogue concomitante des méthodes de gestion japonaises a fait découvrir d'autres modélisations des coûts (« *target costing* »²⁹), mais aussi une utilisation constante des allocations de coûts indirects dans les coûts standards (par le biais de coefficients ou « *kousuu* » (Yoshikawa, 2001)) pour orienter le comportement des managers en conformité avec la stratégie à long terme de l'entreprise (Hiromoto, 1988). La main d'œuvre directe peut être ainsi utilisée comme base d'allocation des frais indirects pour inciter à une forte automatisation des productions.

La volonté stratégique de l'entreprise utilise alors le système de contrôle de gestion pour transmettre un signal aux différents acteurs concernés (Burlaud et Simon, 1997). Les tenants de la gestion stratégiques des coûts (Shank et Govindarajan, 1995) utilisent nous l'avons vu le concept de chaîne de valeur développé par Porter pour analyser les coûts, et les facteurs d'évolution des coûts comme déterminants structurels du coût d'une activité (Porter, 1986, p.85). Le volume d'activité n'est plus le déterminant principal, et la modélisation ne s'attache pas au coût des produits mais à celui des « activités créatrices de valeur ». « *Dans l'optique de la multiplicité des déterminants de coûts, réduire le comportement des coûts à une question de coûts fixes, variables ou mixtes, ne permet pas de commencer à expliquer les coûts de façon utile pour les choix stratégiques ultérieurs. Il peut même être dangereux, d'un point de vue stratégique, de tout ramener à une distinction coûts fixes – coûts variables* » (Shank et Govindarajan, 1995, p.30).

²⁹ Voir au point 2.2 pour son utilisation en tant que moyen de réduire les coûts.

Cooper et Kaplan (1988) prônent la mise en œuvre de la comptabilité par activité (Activity Based Costing³⁰) en réponse aux critiques sur le manque de pertinence des systèmes traditionnels. En France, la méthode est également appelée comptabilité d'activités et fait l'objet d'articles et d'ouvrages au début des années 1990³¹ (Mévellec, 1990 ; Lebas, 1991 ; Lorino, 1996). L'objectif affiché est de rechercher ce qui justifie la consommation des ressources, quelles sont les activités de l'entreprise qui en sont à l'origine (notion d'inducteur de coût, qui est une cause de coût, alors que l'unité d'œuvre traditionnelle est une variable de corrélation qui permet de modéliser des calculs). L'activité, notion dont la définition diffère d'un auteur à l'autre, est le support naturel de la mesure du coût et de la performance (Lorino, 1996, p.48). Le postulat de base de la méthode est que les produits consomment des activités et (que) les activités consomment des ressources (Bescos et Mendoza, 1999, p.41). La méthode introduit donc clairement une notion de causalité, liée à l'homogénéité des coûts. Elle permet également de mettre en évidence le rôle de la complexité parmi les déterminants structurels de coûts. Le management des coûts et donc a fortiori leur réduction passe par une modélisation telle qu'elle mette en évidence les lois qui déterminent le coût à long terme des activités de l'entreprise. Dans ce cadre, le rôle du comptable de gestion est essentiel car il doit identifier la cause de l'existence de tous les coûts et, par conséquent, participer à la gestion de ces causes (Lebas, 1995). Cependant, une lecture approfondie de la littérature académique sur l'ABC « à la française » fait apparaître que, malgré les nombreux débats qui ont eu lieu depuis l'apparition de cette méthode, des divergences subsistent « portant soit sur la définition des concepts élémentaires (tâches, activités et processus) soit sur le mécanisme de calcul des coûts » (Alcouffe & Malleret, 2004, p.173).

Pour le manager cependant, un coût pertinent est souvent celui qui apparaît au bon moment et à la bonne place, qui parvient au bon utilisateur avec la précision souhaitée par ce dernier (Alazard et Sépari, 1998) sans que la qualité de la modélisation ne soit un critère de choix. Cependant comme nous l'avons vu, les entreprises ne choisissent pas nécessairement le système comptable le plus précis et peuvent modifier de façon délibérée, à la hausse comme à la baisse, les valeurs fournies par les calculs de coûts les plus détaillés et les plus élaborés (Merchant & Shields, 1993). La notion de pertinence des coûts renvoie donc bien au contexte de la décision et aux objectifs poursuivis par l'organisation autant qu'à la fiabilité des calculs. La politique de réduction des coûts se heurte donc à la conception d'un modèle liant les

³⁰ Voir au point 2.2 l'utilisation de cette méthode pour réduire les coûts via l'ABM, *Activity Based Management*.

³¹ Pour une revue détaillée de la littérature académique française, voir Alcouffe & Malleret (2004).

actions définies aux coûts constatés, qui est lui-même lié à la modélisation du calcul de coûts dans l'entreprise considérée.

Pour que la PRC ne soit pas seulement une politique annoncée, mais aussi une politique gérée, la mise en place d'un système de modélisation et de calcul des coûts doit s'accompagner de la mise en place d'un système de mesure et de gestion de la performance homogène avec cette modélisation. Ainsi, le contrôle de gestion « *doit reposer sur une analyse conjointe de la valeur et des coûts ainsi que sur une démarche d'apprentissage organisationnel se traduisant par une amélioration continue des performances* » (Mévellec, 1995, p.117). Les indicateurs de pilotage doivent permettre de traduire la modélisation des actions prévues en consommation de ressources et de suivre la performance en matière de réduction des coûts. Le système de contrôle mis en place est alors conforme à la désormais classique définition d'Anthony (1965) : « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les responsables s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation* ».

Ces indicateurs de pilotage diffèrent en fonction des moyens utilisés pour réduire les coûts. Ils ont également varié dans le temps, puisque les PRC ne sont pas seulement un phénomène contemporain.

1.4 Universalité du concept de PRC

Malgré les exemples récents de PRC, ce concept n'est pas d'apparition récente. La réduction des coûts constitue une réponse universelle à un contexte de crise ou de pression concurrentielle. Cette universalité du concept peut être montrée selon différents critères : le temps, la taille, le secteur, le caractère public ou privé des entreprises ...

1.4.1 La réduction des coûts : une pratique ancienne

Les historiens de la comptabilité ont montré que les calculs de coûts étaient probablement aussi anciens que les autres formes de comptabilité, mais ils étaient réalisés indépendamment du système comptable, avec une fréquence indéterminée et non systématique. Quelques exemples montrent néanmoins une mise en place précoce de systèmes de suivi de coûts. Le

plus célèbre est sans doute celui de la manufacture de draperies de soie et de laine de la famille Médicis qui créa un système de suivi des coûts dès 1431, établi en partie double à partir de 1441³². Il n'est cependant pas certain que dès cette époque la comptabilité ait été efficace dans le contrôle des coûts. Mersereau (1998) propose qu'avant le XVIII^{ème} siècle et la révolution industrielle, le contrôle sur les coûts était exercé par différents mécanismes non comptables : le contrôle par le marché, l'utilisation de technologies comme outil de baisse des coûts, l'adoption de structures formelles et de règles de comportement détaillées et l'emploi actif du contrôle social.

Le développement technique lié à la révolution industrielle permet ensuite une baisse des coûts par économies d'échelle et par des avancées technologiques importantes. La révolution industrielle provoque la naissance de la comptabilité industrielle proprement dite (Littleton, 1933). La présence d'actifs fixes dans les usines et les équipements fait évoluer conjointement la comptabilité industrielle et financière (Chatfield, 1977, p.101) pour calculer les coûts, allouer les frais généraux, et intégrer les deux comptabilités. L'état actuel de nos connaissances ne permet pas d'affirmer si cette intégration de calculs de coûts dans le cadre de la partie double est le résultat d'un processus continu dont la révolution industrielle a été un accélérateur ou d'une rupture brutale sous l'effet d'un environnement radicalement nouveau et fortement demandeur de nouvelles techniques comptables pour analyser les coûts, les modes de production issus de cette nouvelle division du travail (Boyns & al., 1996). Un facteur de rupture important, avec l'abolition des privilèges en France en 1791, est l'introduction ou le renforcement de la concurrence. Ainsi la compagnie Saint Gobain créée par Colbert au XVII^{ème} siècle n'a commencé à calculer ses coûts que dans la première moitié du 19^{ème} suite à la perte de son monopole de la production de verre (Nikitin, 1992a). L'appropriation du modèle comptable marchand de la partie double par l'univers industriel et l'intégration des problématiques de contrôle des industriels et des financiers a ainsi fait évoluer le modèle comptable initial vers un modèle contemporain, à même de produire des informations plus lisibles (états financiers et calculs de coûts de revient) qu'une simple balance (Lemarchand, 1993).

³² R. de Roover (1941), « A Florentine Firm of Cloth Manufacturers », *Speculum*, volume 16 n°1, janvier, pp.1-33, cité par Bouquin H. (2001).

Dans une approche sociologique de l'histoire, Elias émet l'hypothèse d'une émergence de ces préoccupations d'économie parallèlement à l'émergence de la bourgeoisie et de ses valeurs versus celles de l'aristocratie :

« Nous avons d'un côté **l'éthos social** de la bourgeoisie professionnelle. Ses normes obligent chaque famille d'accorder ses dépenses aux recettes et de maintenir, dans la mesure du possible, la consommation au-dessous du niveau des revenus, la différence pouvant être investie en vue d'augmenter les recettes futures. Dans un tel système, la consolidation de la position de la famille, et, plus encore, **le succès social, l'accès à un statut plus élevé et plus considéré, dépendent de la stratégie à long terme en matière de dépenses et de revenus, et des efforts de l'individu en vue de subordonner la satisfaction de ses besoins immédiats à la nécessité d'épargner pour s'assurer des gains futurs** (saving-for-future-profit ethos).

Ces règles de conduite de la bourgeoisie professionnelle sont incompatibles avec la notion de consommation de prestige. Dans les sociétés où prédominent l'éthos de la consommation en fonction du statut social (status-consumption ethos) la seule sauvegarde de la position sociale de la famille et plus encore l'accroissement du prestige, du succès social, dépendent de la volonté d'accorder les dépenses du ménage et la consommation en général avant toute autre chose au rang social, au statut, au prestige qu'on détient ou qu'on convoite » (Elias, 1985, p.48)

Pour les aristocrates de la cour, le mot « économie », lorsqu'il signifie harmonisation des dépenses et des recettes ou limitation planifiée de la consommation en vue de l'épargne, a jusqu'à la fin du XVIIIème siècle, et parfois même après la Révolution française un relent de mépris : c'est le symbole de la vertu des « *petites gens* » (Elias, 1985). Si dans les sociétés industrielles, il existe une certaine pression sociale à la mise en avant des couches supérieures de la société par des dépenses de représentation, elles sont d'ordre plus privé. Elles ne sont pas directement liées à la lutte pour des positions plus puissantes, et ne servent plus d'instrument de domination : la pression n'a pas alors le même caractère inéluctable. De plus ces couches supérieures, comme les autres, épargnent voire travaillent.

Le souci de baisser les coûts devient alors un souci majeur, et bien souvent, la constatation de pertes lors d'un exercice est l'occasion de mettre en place des outils de gestion telle que la comptabilité analytique pour mesurer les coûts et pouvoir ainsi les réduire. Cette mise en œuvre d'une analyse comptable destinée à faire baisser les coûts apparaît en Amérique du Nord puis en Angleterre au XIXème siècle. Ainsi, après des pertes importantes en 1870, le groupe de D.D. Calvin au Canada qui arme des navires commerciaux développe un système de comptabilité de gestion par bateau (Mc Watters, 1995) pour suivre les coûts et les périodes d'opérations de chaque vaisseau (nombre de voyages, temps passé..). Ce système lui permet de déterminer quel vaisseau est le plus efficace, en termes de profit net et de nombre de voyages effectués au cours d'une saison, et de mettre en place un ratio de suivi opérationnel pour mettre en rapport les coûts opérationnels (maintenance, frais de vie de l'équipage) et les

recettes de chaque vaisseau. Par la suite, à partir des années 1890, Calvin met en place plusieurs mesures de réduction des coûts : des investissements pour réduire la consommation de charbon, des réductions des dépenses de maintenance, des réductions d'effectifs par vaisseau puis des baisses de coûts d'assurance, supportant par là même un risque opérationnel supérieur dans l'objectif d'une augmentation du profit. La plupart des leviers d'augmentation de création de la valeur sont déjà en utilisés, dans une recherche affichée d'efficience.

L'utilisation des outils de comptabilité analytique et cette recherche d'efficience connaît ensuite un fort développement avec l'Organisation Scientifique du Travail et les approches de coûts standards développés par des ingénieurs. Ces approches s'accompagnent également d'un développement du contrôle budgétaire (Berland, 2002). Dans son étude des manuels de contrôle de gestion dans années 1930-40, Parker (2002) relève que, parmi les avantages liés au budget pour les auteurs de cette période, figure le contrôle des coûts, avec une « *fréquente connotation de réduction des coûts* » (p.313)³³. Cette réduction des coûts est souvent présentée comme une élimination du gaspillage, avec une coloration morale illustrée par cette citation de Harrison³⁴ : « *le seul péché économique impardonnable est le gaspillage, et il nous incombe de matérialiser pour la première fois dans l'histoire toutes les implications de ce vieil adage : « il n'y a pas de petites économies » »*

Chandler (1989) considère l'adaptation des structures organisationnelles et le contrôle exercé par le biais de la comptabilité de management comme des facteurs déterminants de la baisse des coûts dans l'industrie américaine. est également selon lui déterminant. La réorganisation de General Motors en 1920 s'accompagne de la mise en œuvre d'un système de comptabilité uniforme dans l'ensemble du groupe et d'une notion de volume standard pour calculer les coûts unitaire. Les données prévisionnelles sont également développées pour éviter les stocks excessifs et ajuster la production à la demande, l'entreprise est alors en mesure de réduire ses coûts de façon appréciable (p.222).

Enfin, plus près de nous, les compagnies aériennes britanniques créées après la seconde guerre mondiale eurent également à mettre en place une politique de réduction des coûts pour faire face à la concurrence (Lyth, 1993). La stratégie adoptée par BEA (British European

³³ Parker cite parmi les auteurs anglo-saxons qui prônent cette réduction des coûts : Donald & Powell (1931), le National Industrial Conference Board (1931), Madden (1935), Cornell (1947), et Scott (1948)

³⁴ Harrison, 1930, p.26 cité par Parker (2002)

Airways) au milieu des années 1950 consista alors à baisser au maximum le coût unitaire de chaque trajet en jouant sur un taux de remplissage maximum, tout en adoptant de nouveaux avions qui faisaient baisser les coûts de près de 50% par rapport à ceux de 1948. Cette politique ressemble à une technique de *yield management* avant l'heure.

La revue de littérature nous permet de mettre en évidence l'universalité du concept de PRC et l'utilisation dans de nombreux exemples historiques d'utilisations outils de réduction des coûts considérés comme « modernes ». L'universalité du concept de PRC passe également par la diversité des secteurs économiques concernés et par la diversité des organisations qui annoncent devoir réduire leurs coûts.

1.4.2 La PRC : un concept universel par la diversité des organisations concernées

Outre les cas cités précédemment, on rencontre également des politiques de réduction des coûts dans des secteurs qui ne relèvent pas tous du secteur privé, et ce dans différents pays :

- Le sport automobile : la Fédération Internationale Automobile a pris des mesures de réduction du coût des courses en mars 2002 suite à la faillite de l'écurie Prost, car la Formule 1 disparaîtrait si des mesures drastiques de réduction des coûts n'étaient pas introduites immédiatement³⁵.
- La santé : la maîtrise des dépenses de santé est une préoccupation des pays de l'OCDE depuis plus de vingt ans. Certaines préconisations concernant les dépenses hospitalières aux Etats Unis visent à réduire les dépenses de santé sans toucher les soins de haute valeur (Aaron et Schwartz, 1985), mais en pratiquant une sélection qui pourrait conduire à refuser certains soins à certains patients, comme c'est le cas en Grande Bretagne. D'importantes mesures de restructurations, accompagnées de réduction d'effectifs importantes ont eu lieu dans les pays anglo-saxons dans le secteur hospitalier (Australie, Etats-Unis, Canada) depuis le milieu des années 1990 de façon à réduire les coûts tout en maintenant un haut niveau de soins, mais les études faites sur le secteur privé montrent que les objectifs financiers n'ont pas tous été atteints (Burke, 2003). Plus généralement,

³⁵ « Eddie Jordan réclame une réduction des coûts », *dépêche AFP* du 25 avril 2002, sur site cyberpress, www.cyberpress.ca

les politiques de *New Public Management* au Royaume Uni ou en Suède s'accompagnent de PRC dans divers secteurs publics ou parapublics.

- Les chambres de Commerce et d'Industrie françaises. Gnanou (1999) indique que la norme qui va de soi est de réduire les coûts et d'accroître la productivité. Le contrôle exercé est un contrôle de conformité a posteriori des réalisations par rapport à une norme préétablie. La déclinaison des outils de contrôle de gestion liés au déploiement de la LOLF³⁶ en France dans les collectivités locales et les ministères pourrait s'accompagner de PRC après la mise en place d'indicateurs quantitatifs d'activité.
- Les structures de tourisme comme le Futuroscope de Poitiers qui entame un programme de réduction des coûts pour se redresser³⁷.
- Wacquant (1998) montre que, face à un quadruplement en 20 ans du nombre des personnes incarcérées, le gouvernement américain a mis en place une stratégie de réduction des coûts du budget de l'état en trois volets : un appel au secteur privé (certaines sociétés de prison privées sont cotées au Nasdaq) ; la prise en charge par les familles d'une partie des frais d'incarcération ; un abaissement du niveau de vie et de services dans les prisons, jusqu'au minimum autorisé par les tribunaux. En plus de l'effet financier de ces mesures sur le budget de l'Etat, Wacquant met en évidence l'impact important d'une telle stratégie sur les représentations qu'ont les Américains des détenus, dont la condition doit impérativement être inférieure à celle du salarié le plus défavorisé, pour « *accentuer la frontière symbolique qui les démarque et les isole* » de la société. Là plus qu'ailleurs ce type de stratégie économique a un impact symbolique fort.

Ainsi les PRC ne sont pas réservées aux entreprises qui interviennent dans un secteur concurrentiel, mais la généralisation des outils de contrôle de gestion dans le secteur public depuis la mise en œuvre la LOLF peut laisser attendre de nouvelles PRC dans ces secteurs. En effet, l'objectif affiché est d'améliorer la performance des programmes de l'Etat, en suivant trois types d'indicateurs : des indicateurs d'efficacité socio-économique, des indicateurs de qualité de service et d'efficience de la gestion³⁸. Si les indicateurs d'efficience de gestion s'avèrent insuffisants, des PRC seront probablement annoncées de façon comparable à celles des entreprises du secteur privé, pour améliorer la performance.

³⁶ Loi Organique relative aux Lois de Finances du 1^{er} août 2001, mise en œuvre dans les administrations dépendant du budget de l'Etat depuis janvier 2006.

³⁷ *Les Echos*, 14/11/2003.

³⁸ Source : site de l'Etat sur la mise en œuvre de la LOLF : www.performance-publique.gouv.fr, consulté le 8/01/07

1.5 **Définition de l'annonce de PRC**

En tant que processus stratégique, une politique de réduction des coûts ne va pas sans annonce à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. A cet égard, Mersereau souligne que « *le chercheur est souvent amené à accepter que la meilleure évidence d'une réduction des coûts est l'affirmation des managers évoquant ce résultat* » (1998, p.21). Bien souvent la définition des objectifs de réduction des coûts s'accompagne du choix d'un nom particulier pour le plan de façon à pouvoir communiquer sur les objectifs et les résultats des mesures de restructuration prises. Deville & al. (2005) mettent également en évidence la dimension d'outil de communication des programmes de réduction des coûts.

Dans un article très critique contre les plans sociaux, Chevalier & Dure (1994) dénoncent le caractère rituel des annonces de ce type. Les licenciements économiques apparaissent selon eux plus liés à des artefacts de gestion et à des procédures budgétaires qu'à la nécessité industrielle. Les licenciements d'urgence présentent un caractère de rituel qui rassemble toute l'entreprise, avec les caractéristiques suivantes : des licenciements décidés en début d'année, à la fin de la période budgétaire, dans des annonces qui les associent à des pertes, suivant une « *règle de proportionnalité mécanique* » et avec comme effet de rassurer la communauté financière. Enfin « *le pouvoir symbolique des chiffres joue à plein: la décision est elle même résumée en chiffres la rigueur dont ils sont le symbole masque tous les doutes* » (p.11).

Du point de vue des effets de ces annonces sur le cours des actions, la littérature s'est surtout penchée sur les effets sur le cours boursier des annonces de suppression d'emplois. Tant en France (Hubler & al., 2001) qu'aux Etats-Unis (Nixon & al. 2004), ces études d'évènements montrent que ces annonces ont un impact généralement négatif, mais faible sur les marchés financiers. Ces résultats empiriques vont à l'encontre des critiques sociales qui se sont élevées contre les licenciements « *boursiers* ». L'effet des annonces de programmes de réduction des coûts sur le cours de bourse a été observé de façon exploratoire sur des entreprises françaises du CAC 40 par Deville & al. (2005). Leurs résultats montrent au contraire un effet positif et significatif, mais la faible taille de l'échantillon ne permet pas une généralisation de même nature que les études d'évènements sur les annonces de plans sociaux.

Cependant, certaines annonces font l'objet d'un véritable plan de communication de crise en plusieurs étapes. L'entreprise annonce d'abord qu'un plan va être engagé pour faire face à la

crise, puis annonce globalement de quelle nature sera le plan, voire indique une enveloppe globale de réduction des coûts. Le plan en lui-même n'est ensuite détaillé que dans un second temps, avec un discours destiné à justifier le plan vis-à-vis des parties prenantes.

Ainsi le plan « Power 8 » d'EADS a récemment fait l'objet d'une communication en plusieurs étapes, avec des informations qui circulent, volontairement ou non, progressivement dans la presse économique. L'estimation des économies demandées et les suppressions potentielles d'emplois, en France et en Allemagne, sont ainsi progressivement mentionnées « *selon nos informations* » ou « *selon des sources proches du dossier* » pendant les jours les plus difficiles de la crise.

<i>Titres de l'article - Date</i>	Extraits de l'article
EADS dévoilera cette semaine le plan de restructuration d'Airbus Les Echos, 02/10/06	« <i>La maison mère d'Airbus voudrait profiter de la crise provoquée par les retards de livraison de l'A380 pour lancer une réorganisation industrielle en profondeur de l'avionneur. Le conseil d'administration d'EADS, qui s'est tenu vendredi dernier à Amsterdam, s'est terminé sans annonce, mais pas sans résultats. (...)</i> « <i>Cette réorganisation se traduirait notamment pas une probable spécialisation des sites d'assemblages et un recours accru à des partenaires extérieurs. Environ 30% du futur A350 – contre 15% de l'A380 – pourraient ainsi être confiés à des partenaires extérieurs s'ils acceptent de supporter une part équivalente du risques financier.</i> »
EADS doit adopter demain le plan de réorganisation industrielle d'Airbus La Tribune, 02/10/06	« <i>Vendredi, les administrateurs allemands d'EADS ont voulu prendre un peu plus de temps en vue d'étudier en profondeur le plan d'ensemble du nouveau patron d'Airbus, selon des sources concordantes. Ils veulent notamment savoir si Christian Streiff n'a pas surévalué les problèmes d'Airbus pour disposer d'un maximum de marge de manœuvre</i> » « <i>Les mesures industrielles prévues par Christian Streiff sont impopulaires</i> » <i>estime-t-on déjà au sein du groupe. Ce plan pourrait déclencher une tempête politique et médiatique en France et en Allemagne. Christian Streiff est dans une logique d'optimisation de l'outil industriel d'Airbus. Il préconise une réorganisation en profondeur qui va s'accompagner d'un nouveau plan d'économies « de plus de 1 milliard d'euros par an », pouvant aller jusqu'à deux voire trois milliards pour réduire au minimum les surcoûts liés aux retards de l'A380, l'A350 et l'A400M. Il va réduire le nombre de sous-traitants travaillant en direct avec la société dans un mouvement de simplification, selon nos informations</i> »
Quelques jours plus tard, ce projet de réorganisation très sensible, qui implique les pouvoirs publics en France et en Allemagne, devient l'objet de tensions entre les deux pays (à quelques jours d'un sommet bilatéral), et entre Airbus et sa maison-mère et le nouveau PDG menace de démissionner si son plan n'est pas accepté par les actionnaires.	
Airbus ; la tension monte entre le PDG et son actionnaire EADS Les Echos, 09/10/06	« <i>Ce programme d'économies vise à compenser les lourdes pertes financières entraînées par les retards de livraison de l'A380. « M. Streiff n'a pas donné sa démission. Tout cela est de la spéculation » affirmait un porte parole du groupe.</i> » « <i>Le principe de la restructuration, dont les détails ne sont pas connus, a été validé, mais Christian Streiff veut maintenant avoir les mains libres pour pouvoir l'exécuter</i> ».
Christian Streiff sur le point de quitter Airbus La Tribune, 09/10/06	A la même date, La Tribune indique pourtant, que : « <i>des sources proches du dossier laissent entendre ce matin, selon l'AFP, qu'EADS serait sur le point d'accepter sa démission</i> ».
Louis Gallois confirme le plan de restructuration d'Airbus Le Monde, 10/10/06	« <i>Le plan de restructuration d'Airbus, Power 8, commence « tout de suite » malgré la démission de son PDG Christian Streiff a déclaré Louis Gallois. Il y aura « des suppressions d'emplois de structure et il faudra se poser la question des sites ». Mais la mise en œuvre de ce plan destiné à redresser Airbus se fera « après plusieurs mois de travail » et « dans le dialogue et l'équilibre » ».</i>

Dès son arrivée à la tête du groupe, Louis Gallois va faire un discours et se rendre à Toulouse pour rencontrer les cadres et les représentants du personnel ainsi que les élus locaux et « tenter de les rassurer »³⁹. L'objectif de réduction des coûts de deux milliards d'euros par an à partir de 2010 est confirmé. Quelques semaines plus tard, une partie des mesures de réduction drastique des sous-traitants est dévoilée par la presse allemande qui reprend un article de la revue interne d'EADS⁴⁰.

Cet exemple récent permet d'illustrer les discours produits par une entreprise, par la voix de ses dirigeants ou par d'autres vecteurs, concernant un plan de réorganisation important et complexe – en particulier par ses implications politiques- qui comprend un volet de réduction des coûts sur plusieurs années. L'annonce en elle-même est graduelle, et des informations sont données avant l'officialisation du plan. Les parties prenantes concernées (salariés, sous-traitants, élus locaux) font l'objet de discours particuliers et adaptés.

Pour fixer la date de la divulgation de la PRC, nous considérerons que l'annonce se situe au moment où un plan est annoncé, avec au moins un objectif global d'économies. Pour pouvoir être observée, il faut que cette annonce fasse l'objet d'un communiqué de presse, et entre donc dans le champ couvert par l'information financière réglementée. Si nécessaire, nous étudierons l'annonce du plan et l'annonce des mesures du plan de réduction des coûts dans deux communiqués successifs. Ces mesures font référence à des stratégies et des moyens utilisés pour réduire les coûts. Les exemples évoqués pour illustrer l'universalité du concept de PRC (point 1.4) nous ont permis d'en évoquer certains. La **deuxième partie** de ce chapitre est consacrée à une synthèse de la littérature sur les moyens et stratégies utilisés pour réduire les coûts.

2 Mise en œuvre des PRC : les objectifs et les outils

Les moyens et stratégies utilisés pour réduire les coûts lors des mises en œuvre de PRC sont variés. Certains outils sont assez classiques, comme la focalisation sur la baisse du coût unitaire ou des frais généraux (2.1). D'autres sont plus stratégiques (2.2) et font appel à une modélisation des coûts inspirée de l'analyse de la valeur déjà évoquée (1.3), dans une

³⁹ « Louis Gallois tente de rassurer à Toulouse », *Les Echos*, 11/10/06

⁴⁰ « Airbus réduit drastiquement ses sous-traitants », *Le Monde*, 08/11/06

perspective de recherche d'amélioration continue. Certaines stratégies s'inscrivent au contraire dans une rupture brutale avec la gestion précédente (2.3). Enfin, certains outils ne se concentrent pas exclusivement sur la gestion des coûts en interne, mais induisent une modification des termes de l'échange fondées sur l'externalisation, des partenariats avec les sous-traitants et une stratégie d'achats (2.4). Les objectifs explicites des PRC concernent le maintien ou l'amélioration de la performance (2.5), souvent exprimée par l'atteinte d'un ratio ou d'un niveau de résultat donné.

2.1 PRC et outils classiques : coût unitaire et frais généraux

Selon les concepts classiques utilisés en économie industrielle (Chevalier, 2000), l'évolution du coût résulte de l'évolution conjuguée du progrès technique (innovations, améliorations des processus), des économies d'échelle (qui proviennent de l'augmentation de la production et de la taille des unités plus de production) et des économies d'envergure (qui résultent de la production conjointe de plusieurs biens différents, qui permettent de faire baisser les coûts de distribution de chaque produit par exemple). Ces différents phénomènes permettent une réduction des coûts unitaires. La recherche d'économies d'échelle est à l'origine de certaines opérations de fusions acquisitions et fut à l'origine de l'intégration verticale des premiers grands groupes américains (Chandler, 1989). C'est aussi sur ce type d'économies d'échelle ou d'économies de gammes que reposent les nombreuses synergies mises en évidence lors des fusions. Ces « synergies de coûts » reposent en général à la fois sur des économies de frais commerciaux que sur des frais de structure mutualisés.

Copeland (2000) préconise une réactivation du processus budgétaire avec revue systématique des investissements courants prévus. La réduction des coûts passe alors par une multitude de petites économies et d'allongement de la durée d'utilisation des investissements existants, et une utilisation systématique du système traditionnel de contrôle budgétaire. L'un des objectifs traditionnels du contrôle budgétaire est en effet centré sur la maîtrise des coûts (Berland, 2002). De nombreuses entreprises parlent alors de « ciblage des investissements ».

Plus innovantes, les techniques de « *yield management* » mises en œuvre en premier lieu par les compagnies aériennes américaines s'apparentent à une politique de baisse du coût total unitaire du service rendu en optimisant le volume vendu. Cette optimisation de la gestion des

capacités – grâce à une tarification différenciée⁴¹ - se développe dans les secteurs où les coûts fixes sont prédominants, les coûts variables unitaires faibles, où le prix constitue un fort levier et où une gestion des ventes « périssables » (une chambre d'hôtel, une place sur un vol aérien) se fait sur un système de réservation entièrement informatisé. Ce modèle d'optimisation est cependant réservé à des secteurs d'activité offrant le même type de caractéristiques, et en particulier une capacité de production fixe.

La réduction des frais généraux a été abordée avec différents outils. Une première politique classique de réduction consiste en une baisse importante des frais généraux perçus comme discrétionnaires. Fiat a ainsi baissé brutalement ses coûts de marketing et de publicité en 2002⁴², pour faire face à une perte importante au 1^{er} trimestre de l'exercice. Les budgets publicitaires aux Etats Unis ont baissé de 4,5%⁴³ en 2001 par rapport à l'année précédente. La baisse des coûts publicitaires et des frais de recherche et développement est une pratique fréquente lors des mesures de réduction des coûts (John & al. 1992).

Une remise à plat totale de l'approche budgétaire par le biais du **BBZ** (Budget Base Zéro, mise au point dans les années 1980) est également une manière de contraindre les services administratifs à élaborer des plans d'action par unité de décision et éviter ainsi une approche incrémentale naturellement inflationniste des budgets de fonctionnement. On peut ainsi n'allouer des ressources qu'aux missions indispensables de chaque service, et rationaliser à partir de critères de type « coût /qualité /pertinence stratégique ». Cette méthode a été présentée comme un outil de réallocation de moyens et de redéploiement des activités de support permettant d'améliorer la performance et la pertinence des prestations fournies par les services fonctionnels. Elle a cependant le plus souvent été utilisée comme un outil de PRC, une sorte de dispositif complexe et formel de justification de la suppression des ressources. Si le BBZ a un effet à court terme sur les coûts, l'approche est lourde et n'empêche pas à moyen terme une nouvelle routine budgétaire avec de nouveaux « slacks » (Malo & Mathé, 1998).

⁴¹ Dans le cas du secteur du transport aérien, le *yield management* revient à découper un même avion en classes tarifaires différentes dans lesquelles l'offre et la demande sont optimisées grâce à des systèmes informatiques qui modélisent la demande en fonction de la date, de l'horaire, de la date de réservation

⁴² A. Matthew, « Fiat cuts back global marketing budget », *Marketing*, 23 mai 2002, Londres.

⁴³ issue de « Feeling Frugal », *The Economist*, 9 mars 2002.

2.2 Outils stratégiques: déterminants du coût et processus

L'analyse de l'amélioration des processus existants et de la réduction des coûts liés à l'ensemble des déterminants a été abordée selon plusieurs angles différents. Shank & Govindarajan (1995) considèrent que le comportement des coûts est fonction d'un jeu de deux catégories de facteurs liés interdépendants : les facteurs structurels déterminés par les grands choix stratégiques et les facteurs d'exécution, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à mener à bien ses activités. L'analyse du coût de la qualité est un exemple d'outil de contrôle de gestion qui permet de faire baisser les coûts en fonction du niveau de qualité défini stratégiquement. On choisit le niveau de qualité requis et on ajuste ensuite la combinaison de dépenses des déterminants de la qualité (prévention, estimation, défaut interne, défaut externe) de façon à minimiser le coût total de la qualité.

Les démarches d'analyse fonctionnelle ou analyse de la valeur – nées pendant la guerre aux Etats-Unis (Bouquin, 1997) - considèrent le produit comme une combinaison de fonctions plutôt que comme un assemblage de pièces (Malo & Mathé, 1998). A partir de cette analyse fonctionnelle des produits (Meyssonnier, 2001), l'entreprise engage une nouvelle conception du produit seule capable de « *casser les coûts* ». Les économies sont d'autant plus considérables que les études sur le cycle de vie ont montré dès la fin des années 1970 que les décisions prises au moment de la conception (qui représente 10 à 20% des coûts d'un produit) déterminent 80 à 90% des coûts totaux dépensés⁴⁴. Chaque produit fait l'objet d'une attribution de fonctions, classées selon des scores. Ces scores servent à l'étude des composants qui contribuent à ces fonctions. Un composant dont le coût (en pourcentage du coût total) dépasse la contribution à la valeur fait l'objet d'une étude de réduction de coûts (Horvath, 1995). La réduction des coûts passe alors par une élimination de tout ce qui ne relève pas des fonctions du produit et par une optimisation du coût des fonctions. Ce type de démarche a été largement exploité par les entreprises fondées sur le modèle du *low cost*, qui né dans le secteur du transport aérien, s'est propagé dans de nombreux secteurs économiques (Perri, 2006). Ce modèle repose en particulier sur la recherche d'une simplification extrême des fonctions pour réduire tous les coûts liés à la gestion de la diversité et de la complexité,

⁴⁴ Voir à ce sujet la courbe des relations entre coûts décidés, coûts réalisés et cycle de vie du produit de Brimson & Berliner (1988).

ainsi que sur un fort usage des nouvelles technologies, pour limiter au maximum les coûts de distribution.

La démarche de l'ABM (Activity Based Management) se nourrit des informations issues des systèmes ABC de comptabilité de gestion. Elle « rassemble l'ensemble des actions qui peuvent être mises en œuvre par une entreprise pour améliorer l'efficacité et l'efficacités de ses activités et des processus » (Mendoza & al. 2002). L'architecture ABM peut donc être schématisée sur la figure suivante :

Figure 4: L'architecture de l'approche ABM (Brimson & Berliner, 1988)



Un des objectifs affichés de l'approche ABM est la réduction des coûts, qui passe par une modification de la façon dont les activités sont réalisées ou utilisées. Au travers de l'objectif de réduction des coûts, l'ABM propose en fait une démarche qui remet en cause l'organisation des activités, et implique donc les opérationnels, l'analyse des coûts n'étant qu'un outil d'aide à la décision. Ainsi, la réduction des coûts s'inscrit à la fois dans une démarche *ex post* (réduction du temps nécessaire à l'exécution des activités, élimination des activités non créatrices de valeur, partage ou sous-traitance de certaines activités et réallocation des ressources) et dans une démarche *ex ante* (optimisation des processus de fabrication définis au moment de la conception des produits).

On retrouve cette préoccupation de la prise en compte de l'intégralité du cycle de vie des produits dans la méthode du coût cible (ou *target costing*). C'est un outil de gestion utilisé par les entreprises japonaises depuis les années 1970 « permettant de réduire le coût total d'un produit sur l'intégralité de son cycle de vie, grâce aux départements de la production, de la recherche et développement du marketing et de la comptabilité »⁴⁵. Il est défini lors du lancement à un niveau inférieur au coût de production estimé de façon à développer des mesures incrémentales d'amélioration pour atteindre les objectifs du coût cible (Hiromoto, 1988). La démarche de « *target costing* », qui intègre des méthodes du type analyse de la valeur, permet de réduire les coûts futurs dès l'origine (Cooper & Chew, 1996). Toutes les idées de réduction de coûts envisageables sont examinées au moment de la planification et du

⁴⁵ Sakurai, 1989, cité par Alazard & Sépari (1998).

développement des produits. Par l'implication conjointe de tous les départements de l'entreprise (« *la concourance des membres concernés* » (Meyssonnier, 2001)), elle dépasse le cadre d'une simple technique d'analyse de coûts. La ressource clé est alors dans une large mesure « *l'aptitude à apprendre* » de l'entreprise (Lorino, 1994), sa capacité à réunir les compétences et à définir les processus susceptibles de capitaliser l'expérience et de progresser de façon continue dans une culture de coopération (voir les transformations de l'entreprise induites par le projet Twingo (Midler, 1993)). Au fur et à mesure de la mise en production, le coût cible est progressivement réduit (en particulier pour tenir compte des effets de la courbe d'expérience) de façon à créer une dynamique de réduction des coûts : le « *kaizen costing* » (Bourguignon, 1993 ; Imai, 1997). Les aspects comportementaux liés à l'effet d'annonce des réductions futures à opérer et à l'incitation à la réingénierie organisationnelle sont également au cœur de cette politique. Le *target costing* apparaît cependant comme un outil très contingent, utilisé essentiellement dans l'industrie d'assemblage, peut-être du fait de sa « *focalisation sur un coût exprimé de façon unitaire et limité à la production* » (Meyssonnier, 2001).

La combinaison de ces démarches et outils de réduction des coûts a ainsi vu dans le secteur automobile la mise en place de plans de réduction de la durée de conception des nouveaux modèles, conjugués à la mise en œuvre industrielle de plateformes communes susceptibles de réduire les coûts en diminuant les coûts de gestion liés à la diversité des références, tout en insistant sur la modularité pour optimiser l'utilisation des capacités et faire ainsi également baisser le coûts unitaire.

2.3 PRC et stratégies de rupture: reengineering et downsizing

Les années 1980 et 1990 ont vu se développer aux Etats Unis puis se généraliser des politiques de réduction des coûts inscrites dans une logique de rupture : reengineering (ou réingénierie), et downsizing (étudié dans la littérature française principalement sous l'angle des plans sociaux). Leur adoption successive ou simultanée a introduit une certaine confusion entre les différents concepts, dont le principal point commun est un objectif de réduction des coûts.

Le reengineering (Hammer, 1990 ; Hammer & Champy, 1993, 2000) s'inscrit dans une logique de rupture. C'est «*une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité* » (Hammer & Champy, 1993, p.42). Les auteurs insistent sur le caractère radical du changement, la rupture avec les modes de pensée et de fonctionnement précédents (Hammer, 1990) et parlent de «*réinvention de l'entreprise* » (Hammer & Champy, 1993, p.43). Les économies promises sont significatives. Les changements drastiques nés du reengineering sont justifiés par les auteurs par le contexte économique du début des années 90 : une crise «*qui ne finira pas* », une prise de pouvoir des clients dans l'entreprise avec une pression concurrentielle forte et un changement présenté comme incessant et inéluctable. Il s'agit d'«*inverser la révolution industrielle* » (Hammer & Champy, 1993, p.60) pour trouver de nouveaux modes d'organisation du travail et créer ainsi un «*nouveau monde du travail* ».

Les principes généraux reposent sur une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques dans les organisations, une reconfiguration complète des fonctions et des postes de travail et une concentration sur les processus, concept qui est également au cœur de la méthode ABC. Le défaut de compétitivité des entreprises américaines par rapport à leurs concurrents japonaises dans les années 1980 a été un des facteurs justifiant la remise en cause de certaines méthodes de management stratégiques, de pilotage et de contrôle de gestion, et partant de calcul de coûts. De plus, le développement des NTIC joue un rôle de levier essentiel dans le développement de cette approche.

Certaines études empiriques faites sur le reengineering (Jarrar & Aspinwall, 1999) mettent en évidence l'universalité du concept ainsi que sa participation au phénomène de mondialisation des outils de gestion, malgré des approches et des méthodes de mise en œuvre différentes. D'autre part, malgré la différence d'optique entre les deux concepts (rupture brutale versus amélioration continue) la synergie entre le reengineering et la démarche de qualité totale est également soulignée, car l'effet d'expérience lié au management par processus et une culture qui accepte le changement continu et le travail en équipe facilitent la mise en œuvre de politiques telles que le reengineering.

En revanche, d'autres travaux contextualisent son développement et expliquent la rhétorique belliqueuse de l'ouvrage par un contexte historique de «*colonisation inversée* » du discours

managérial américain, à la fois révolté contre l'engouement grandissant à l'époque pour les outils de gestion et les techniques en provenance du Japon et ayant en partie assimilé ces techniques (Grint & Case, 1998). Hammer & Champy utilisent en effet un discours violent et quasi militaire pour évoquer les transformations indispensables que doivent opérer les entreprises américaines. Malgré ces facteurs contextuels, le reengineering a su propager sa logique de changement dans différents pays du monde, et le succès de l'ouvrage est quasi planétaire dans les années 1990.

Développé à la même période, le downsizing est défini dans la littérature anglo-saxonne comme une réduction volontaire des effectifs associée à une élimination des fonctions et des niveaux hiérarchiques, et une redéfinition des systèmes permettant de contenir les coûts : simplification des processus et des procédures, amélioration des systèmes d'information (Cameron & al. 1991 ; Cascio, 1993 ; Kozlowski & al. 1993 ; Appelbaum & al. 1999). C'est une démarche volontaire et intentionnelle de l'entreprise pour améliorer ses performances, ce n'est pas un déclin organisationnel subi : une entreprise florissante peut décider d'un downsizing de façon proactive (ou de façon réactive). Le succès de cette méthode est très important aux Etats-Unis, où plus de 85% des 1000 firmes du classement de Fortune ont pratiqué un downsizing, supprimant plus de 5 millions d'emplois⁴⁶ (Cameron & al., 1991 ; Cascio, 1993) pour l'essentiel dans les fonctions non-productives (les « cols blancs »). Elle s'est également beaucoup développée dans tous les pays industrialisés (Appelbaum & al., 1999), au point d'apparaître comme une « *façon de vivre dans le futur* » (Cameron & Freeman, 1993).

Les résultats attendus sont une augmentation de la valeur actionnariale, par une baisse des frais généraux et de la bureaucratie, une amélioration de la rapidité des décisions et de la communication (Cascio, 1993). Le downsizing peut être effectué selon deux approches (Cameron & Freeman, 1993 ; Appelbaum & al. 1999). La première s'apparente à une réorientation, qui implique une redéfinition radicale des missions de l'entreprise en fonction de son environnement, dans une logique de rupture proche du reengineering. La seconde s'apparente à une démarche d'amélioration continue, parfois couplée avec une démarche de qualité totale. Les moyens utilisés seront alors différents : redéfinition des tâches, automatisation des procédures, changement des structures de l'entreprise. Les systèmes

⁴⁶ une association le NODE (National Organization of Downsized Employees) a été créée aux Etats Unis en 1994 pour aider les salariés licenciés et plaider pour la défiscalisation d'une partie des indemnités versées.

d'information semblent plutôt un moyen de faciliter le downsizing qu'un déterminant de la décision (Pinsonneault & Kraemer, 2002).

Cependant, dans de nombreux cas, les économies et les améliorations de productivité et de qualité attendues ne se sont pas matérialisées malgré les réductions d'effectifs importantes (Cameron & al., 1991). Une étude effectuée par Wyatt en 1991⁴⁷ auprès de 1005 firmes américaines ayant effectué un downsizing a montré que seules 46% de ces firmes ont réduit leurs coûts car près de 80% des managers avaient fini par remplacer au moins partiellement les départs, moins d'un tiers ont obtenu une augmentation des profits au niveau attendu, et seulement 21% ont eu des améliorations jugées satisfaisantes du niveau de leur ROI. Quant au lien entre downsizing et cours de bourse, nous avons vu que les études anglo-saxonnes ont montré un impact plutôt négatif sur le cours de bourse à moyen et long terme (Cascio, 1993 ; Appelbaum & al. 1999; Nixon & al. 2004). Les annonces de licenciement semblent interprétées par les marchés comme véhiculant des informations négatives sur la situation financière des entreprises et ses perspectives futures. Les études françaises (Hubler & al., 2001) montrent une valorisation très ponctuelle autour de la date de l'annonce, de manière plus significative pour les annonces de suppression offensives que réactives ; la valorisation n'est en revanche pas durable.

Ces réductions d'effectifs (ou « gestion des sureffectifs »⁴⁸, que l'on retrouve plutôt dans la littérature française) ont été effectuées aussi bien sous la forme de licenciements (plans sociaux en France ou licenciements « secs ») que d'autres mesures de réduction des effectifs : programmes de départ à la retraite anticipée, non remplacement de postes, partage du temps de travail et utilisation du temps partiel, départs individuels négociés, gel des embauches, outplacement... (Cameron & al. 1991 ; Beaujolin, 1999 ; Appelbaum & al. 1999). Les licenciements ne sont pas le propre des sociétés en difficulté, ils peuvent donc être « d'urgence », « de productivité » ou « sur mesure » (Chevalier & Dure, 1994) ; on a également parlé à ce propos de « licenciements boursiers ». Le plan social est ainsi également un outil de downsizing (Fabre, 1997).

Dans une perspective économique, on postule que les politiques mises en œuvre le sont pour améliorer la rentabilité de l'entreprise ou pour répondre au déclin organisationnel. Ceci

⁴⁷ cité par Cascio (1993), Appelbaum et al. (1999), Kets de Vries (2002).

⁴⁸ titre de l'ouvrage coordonné par G. Schmidt (2001) : *La gestion des sureffectifs : enjeux et pratiques*.

présuppose que les dirigeants perçoivent et comprennent la relation entre leur méthode de réduction des coûts (reengineering ou downsizing par exemple) et la performance financière future, et que celle-ci constitue un outil rationnel et prévisible de manipulation de la performance. Cependant, l'absence de preuve du lien entre un outil comme le downsizing et la performance financière ultérieure (Mc Kinley & al. 2000) nous montre que la seule perspective économique n'est pas suffisante pour expliquer l'adoption de telles politiques et que d'autres mécanismes sont à l'œuvre.

2.4 PRC et renégociation des termes de l'échange : achats et externalisation

L'externalisation consiste en un « *transfert d'une partie des activités internes récurrentes de l'entreprise et des droits de décision à des fournisseurs externes dans le cadre de relations contractuelles* » (Greaver, 1999). Les déterminants principaux de la décision d'externalisation sont la réduction des coûts et le centrage de l'entreprise sur ses « compétences –clés »⁴⁹ pour un accroissement de la performance. Le fait déclenchant d'une externalisation d'activité d'achat s'avère non seulement dépendre d'un modèle contractualiste qui pousse à externaliser les achats non stratégiques mais aussi est très souvent contextualisé dans le discours des acteurs (Calvi, 1999). A la différence de la sous-traitance classique, l'externalisation implique une obligation de résultat, puisque le prestataire assure non seulement la fourniture de ressources mais aussi le management de l'activité externalisée (Barthélémy, 2001). L'externalisation est un des outils utilisés dans le reengineering des processus les moins créateurs de valeurs. Certains prônent en effet une conception nouvelle de l'entreprise « en trèfle »⁵⁰, ou en réseau, dans laquelle seules les activités stratégiques seraient effectuées en interne par un très petit nombre de personnel très qualifié.

La réduction des coûts, cité comme objectif premier de l'externalisation par les directeurs financiers⁵¹ repose sur trois grands mécanismes (Barthélemy, 2001, pp.44-45) :

⁴⁹ « core competence », définies par Prahalad et Hamel (1990) : « The core competence of the corporation ».

⁵⁰ entreprise organisée autour d'un noyau stratégique réalisé en interne (première feuille), entouré de prestataires spécialisés (deuxième feuille), le reste des tâches étant effectué par de la main d'œuvre temporaire (troisième feuille) (C. Hardy, *L'age de la déraison*, cité par Barthélémy, 2001).

⁵¹ Etude « le directeur financier face à l'externalisation » effectuée par la DFCG et Price Waterhouse Coopers Consultants en 1997, 62% des entreprises attendent d'abord une réduction de leurs coûts dans la mise en place d'externalisation.

- les économies d'échelle des prestataires spécialisés, résultat de la mutualisation des équipements et du personnel ;
- les économies d'investissement, qui permettent un apport temporaire de liquidité lors de l'externalisation (transfert de l'équipement) et une flexibilisation des coûts ;
- des conditions moins avantageuses pour les salariés, les prestataires proposant généralement à leurs employés des conditions moins avantageuses que les grandes entreprises, ce qui contribue à leur avantage de coût. De plus ; le prestataire propose généralement la reprise totale ou partielle du personnel.

Selon une étude plus récente (2002), les enjeux de l'externalisation sont la réduction de 20% à 30 % des coûts complets opérationnels ou fonctionnels, obtenue à niveau de service comparable, la « refocalisation » des énergies sur le cœur de métier, la flexibilité des moyens et l'optimisation du capital employé.

Dans le cas des services fonctionnels, et dans un environnement dans lequel la plupart des entreprises comparent en interne et en externe le coût de leurs services, la pression à la réduction des coûts par la mise en œuvre de centre de services partagés (CSP) ou d'externalisation est importante. *« A défaut de bénéfice valorisable, la création de valeur sera positive dès lors qu'il n'y a pas de meilleur option sur le marché (pas de destruction de valeur par rapport aux meilleures pratiques commercialisées) »*.⁵² Au-delà des services généraux, les services informatiques, de gestion de la paie ou les services financiers sont donc concernés.

La recherche de coûts de main d'œuvre au plus bas prix peut ainsi entraîner des délocalisations partielles ou totales d'entreprises, qui ont pu être analysées sur le plan théorique comme une combinaison de la théorie générale des coûts comparatifs et de la théorie des avantages compétitifs de la firme (Arthuis, 1993). Le gestionnaire cherche à produire et acheter au plus bas prix et à vendre là où le pouvoir d'achat est le plus fort, cette démarche ayant été favorisée dans de nombreux pays en voie de développement par la combinaison d'une main d'œuvre moins chère et flexible et de politiques fiscales incitatives à l'investissement. Ces transferts, longtemps limités aux activités productives, se sont beaucoup développés ces dernières années pour les activités de service (saisie informatique, centres d'appels pour la clientèle, voire centres de recherche). Une étude du cabinet Gartner (2006)

⁵² « CSP ou externalisation : deux options gagnantes pour la fonction finance », *Echanges*, novembre 2004, n° 215.

prévoit ainsi une augmentation de l'externalisation à l'étranger des entreprises européennes de 50% en 2006 et 2007, avec comme destinations privilégiées l'Inde la Chine, le Brésil, mais aussi l'Europe de l'Est.⁵³

Dans le domaine financier, un contrôleur financier du groupe Rhodia témoigne sur les actions du groupe en matière de CSP et d'externalisation des fonctions support⁵⁴ :

« Le groupe Rhodia a engagé un plan ambitieux d'amélioration de la « profitabilité » qui a conduit à évaluer les enjeux de productivité et de rationalisation de chaque fonction par rapport aux meilleures pratiques mesurées par le benchmarking. Les contributions des fonctions finance, ressources humaines, systèmes d'information ou communication se sont traduites par l'engagement d'actions spécifiques comme la mutualisation de moyens ou l'externalisation. (...) Les activités transactionnelles ont été externalisées à Prague : comptabilité fournisseurs, et clients et décaissements-encaissements. Les comptabilités générales ont été mutualisées par pays en centres de gestion partagés. Le contrôle de gestion, qui contribue au pilotage de la performance, est réalisé en local pour les patrons de business unit, plus proches du terrain. (...) L'évaluation globale de la performance des fonctions a été intégrée dans le système de rémunération variable des cadres du groupe. »

La plupart de ces contrats d'externalisation comprennent de plus un « processus de progrès continu tant du côté du client que chez le prestataire ».

De plus, selon les études à destination des professionnels⁵⁵, les directeurs achats ont un rôle de plus en plus stratégique dans les organisations, du fait des potentiels importants d'économies. « Les achats offrent encore des potentiels énormes de gains. Et ces marges supplémentaires sont bien plus faciles à aller chercher dans les achats qu'ailleurs. Cela plait forcément aux actionnaires » déclare le PDG d'un éditeur de logiciel de gestion des achats⁵⁶. Ainsi les groupes s'équipent de systèmes d'information spécifiques (de « datawarehouse ») qui leur permettent de collecter, de consolider et d'analyser de façon centralisée tous les achats d'un groupe, par nature, par fournisseur, par métier ...et contrôler ainsi le respect des contrats cadres. Responsables logistiques et directeurs de la « supply chain » deviennent les interlocuteurs qui assurent les relations avec fournisseurs et prestataires, assurent la réactivité des entreprises à la demande tout en gérant l'abaissement des coûts. Ces fonctions sont devenues « le centre nerveux »⁵⁷ des entreprises. Ce type de démarche nécessite une structuration et une homogénéisation des références achetées un peu partout dans un groupe,

⁵³ L'étude souligne que les services informatiques sont prioritairement concernés par cet « offshore outsourcing ». Voir l'article « Les entreprises européennes de plus en plus avides d'externalisation », *l'Agefi*, 26 avril 2006.

⁵⁴ *Echanges*, novembre 2004, n°215, p.25.

⁵⁵ Etude Bearing Point / Microsoft, *Les Echos*, 23 juin 2004.

⁵⁶ « De nouvelles armes pour la fonction achats », *Les Echos*, 29 septembre 2004.

⁵⁷ Titre d'un dossier consacré à ces métiers par *Le Figaro*, 24 avril 2006.

car la standardisation des besoins est un des éléments qui permet de baisser le nombre de références et de diminuer ainsi les coûts par une augmentation des volumes commandés. Le secteur automobile a été parmi les premiers utilisateurs de l'ensemble de ces démarches d'achat, qui sont maintenant au goût du jour dans de nombreuses entreprises publiques (comme la Poste ou EDF). Autre moyen utilisé pour les achats : le *e-sourcing*, c'est-à-dire l'utilisation d'un site internet sur lequel les acheteurs mettent en ligne les appels d'offre et les besoins, et auxquels les fournisseurs répondent également en ligne. « *Principal atout : ils permettent de multiplier à moindre coût les fournisseurs contactés et tirent donc les prix vers le bas, notamment grâce à des enchères inversées en ligne* ». D'autres groupes ont recours à des places de marché spécialisées dans l'achat de fournitures, stratégiques ou non stratégiques, via internet et des catalogues électroniques, qui n'ont pas toujours l'effet espéré sur la réduction des coûts⁵⁸.

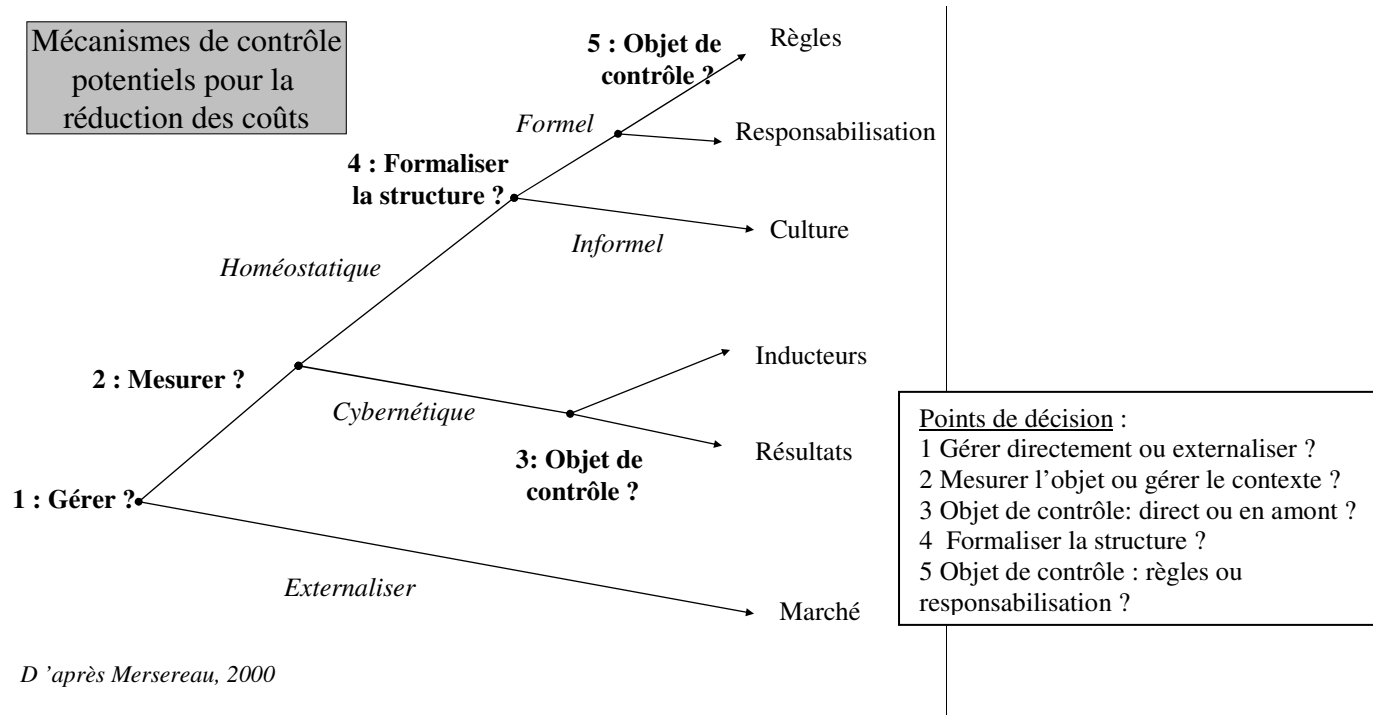
Bien souvent les entreprises qui annoncent des PRC jouent sur l'utilisation de plusieurs de ces outils de réduction des coûts, certains ayant une action sur le court terme et d'autres sur le moyen ou le long terme. Parmi les multiples outils, certaines entreprises ont mis en place un outil de motivation proche d'un jeu de hasard pour augmenter la performance des salariés et réduire les coûts. Ce programme de motivation fonctionne comme un casino en ligne grâce auquel les salariés qui ont atteint leurs objectifs reçoivent des points utilisables dans de jeux comme des machines à sous ou autres⁵⁹. Tous les outils d'incitation et de contrôle sont donc susceptibles d'être mobilisés pour réduire les coûts. Les travaux de Mersereau (2000) ont mis en évidence une synthèse des mécanismes de contrôle potentiel sur les coûts lors de la mise en œuvre des PRC, et les choix fondamentaux que peut faire une organisation quant à la localisation de son contrôle (figure 5). Systèmes de contrôle formels et contrôle informel par la culture, selon le modèle du clan (Ouchi, 1980), coexistent dans les entreprises dans lesquelles Mersereau (1998) a mené ses études de cas. L'implication du personnel et son adhésion aux objectifs de l'organisation atténue alors la contrainte d'avoir à suivre les performances de chacun, une partie du contrôle devenant de l'auto-contrôle dans un cadre de régulation sociale. Parmi les moyens utilisés pour réduire les coûts dans ce contexte, Mersereau (2000) relève une sensibilisation progressive des salariés à la nécessité de réduire

⁵⁸ Selon le témoignage du PDG de Danone, « Les acheteurs se cherchent sur les places de marché », *Les Echos*, 29 avril 2002.

⁵⁹ Le jeu « *Snowfly* » a été mis au point par des universitaires américains spécialisés en motivation du personnel, avec des mécanismes d'incitation inspirés de la psychologie comportementale. Il est utilisé par des entreprises américaines pour augmenter la productivité, réduire les coûts et réduire l'absentéisme. Voir à ce sujet l'article « Quand le jeu incite les salariés à se dépasser », *Les Echos*, 30 octobre 2006.

les coûts, l'utilisation d'un nouveau vocabulaire et de nouveaux concepts, la préférence donnée à la communication avant l'action et des programmes de formation pour une appropriation collective de ce vocabulaire et de ces concepts.

Figure 5: Mécanismes de contrôle potentiels pour la réduction des coûts



Cette observation des pratiques en interne met en évidence l'importance des discours sur les coûts et leur nécessaire réduction en préalable à la mise en œuvre de systèmes plus formels de contrôle. Cette importance rejoint l'observation faite en externe de l'importante communication faite par certaines entreprises cotées sur leurs programmes de réduction des coûts. Cette communication est d'abord l'occasion de fixer des objectifs pour la politique annoncée.

2.5 Objectifs explicites de la politique de réduction de coûts

Nous avons défini la politique de réduction de coût comme une réduction gérée, liée à des objectifs stratégiques. La périodicité des programmes de réduction des coûts définie par Deville & al. (2005) est de trois ans. Cet horizon temporel rejoint les périodes d'observation des études empiriques sur les restructurations et les réductions de coûts opérées par les

entreprises américaines (John & al. 1992) et françaises (Séverin & Dhennin, 2003). La communication sur les PRC énonce des objectifs explicites, tels que:

- faire face à un environnement concurrentiel et à une pression sur les prix, et donc améliorer la compétitivité et la productivité de l'entreprise (Cameron et al. 1991 ; Appelbaum et al. 1999) ;
- répondre à une crise économique globale ou du secteur, par une réduction des ressources voire de la taille de l'entreprise, dans une PRC de type défensif, proche d'un recentrage;
- anticiper ou réagir à un changement technologique majeur pour pouvoir dégager des ressources provenant de certaines activités pour pouvoir investir dans de nouvelles. L'introduction des nouvelles technologies de l'information a été à cet égard un impact important dans les services administratifs (Appelbaum et al. 1999) ;
- prévenir un rachat ou une OPA hostile, certaines entreprises ayant été considérablement « amaigries » après rachat (voir l'exemple de Nissan après son rachat par Renault). Il est important de montrer qu'il ne sera pas facile de faire des économies importantes en cas de rachat, l'entreprise étant déjà engagée dans une politique de réduction des coûts,
- faire face à un endettement important, souvent généré par une stratégie de croissance externe lors des années précédentes (Cascio, 1993) ;
- plus globalement augmenter la valeur actionnariale (Cameron et al. 1991; Cascio, 1993 ; Appelbaum et al. 1999).

Dans le cas spécifique des réductions d'effectifs, les déterminants sont identiques selon le recensement fait par Moulin (2001) dans la littérature: mondialisation, renforcement de la concurrence, innovation technologique, contexte de flexibilité, déterminants financiers.

Au-delà de ces objectifs explicites, d'autres motifs implicites peuvent expliquer la mise en place d'une politique de réduction de coût : l'arrivée d'un nouveau dirigeant, l'adoption d'un comportement mimétique suivant un effet de mode managérial, volonté d'adresser un message aux investisseurs financiers ...

Ces objectifs s'accompagnent souvent d'une explication sur les modalités de réduction des coûts, qui nous renvoient aux outils de réduction des coûts précédemment explicités. Les

délimitations des contours de l'objet étant tracées, dans une **dernière partie** de ce chapitre, nous présentons les questions de recherche posées dans cette thèse ainsi que la démarche de recherche élaborée pour y répondre.

3 Problématique et démarche de recherche

Nous aborderons dans **une première section** la problématique et les questions de recherche de la thèse. La **seconde section** sera consacrée à l'exposé de la démarche de recherche et à l'articulation des différents chapitres de la thèse.

3.1 Problématique et questions de recherche

Nous avons vu que la politique de réduction des coûts (PRC) constitue un concept particulier, inscrit dans une logique de rationalité économique dans un objectif de recherche d'efficience.

Elle se caractérise par la définition d'objectifs, à court terme et à moyen terme (fréquemment dans le cadre d'un plan à trois ans), de réduction des coûts (et éventuellement d'effectifs). Ces réductions de coûts programmées doivent permettre le retour au bénéfice ou une augmentation du résultat, exprimée sous forme d'un ratio de profitabilité (résultat sur chiffre d'affaires ou marge opérationnelle) ou de rentabilité (résultat sur capitaux propres).

La PRC est en conséquence un objet de recherche qui relève des activités de calcul économique et comptable développées par les entreprises pour améliorer leurs performances.

En outre, en tant que politique gérée dans le temps, la PRC fait l'objet d'un plan stratégique annoncé aux parties prenantes. Dans le cas des entreprises cotées, une information sur ce plan est communiquée aux analystes financiers et aux journalistes économiques. C'est donc un objet de recherche visible.

La mise en œuvre des PRC est dès lors souvent précédée d'une annonce de PRC. Cette annonce de PRC suppose l'existence de destinataires de cette annonce et donc de marchés

financiers. L'annonce de PRC relève par conséquent des activités de communication financière de l'entreprise, placée dans un environnement boursier.

Du fait du caractère non obligatoire de l'information financière sur les réductions de coûts, l'annonce de PRC constitue ainsi un élément de la communication financière volontaire des sociétés cotées. Elle peut faire l'objet d'une communication spécifique ou faire partie des commentaires sur les résultats financiers ou les prévisions. L'observation de la communication financière des sociétés cotées fait apparaître une intensité de communication sur le thème des PRC plus ou moins importante, qui semble dépendre de la situation économique et financière dans laquelle se trouve l'entreprise.

Cette communication financière des entreprises cotées a tendance à s'intensifier ces dernières années. La lecture de la presse économique, voire de la presse généraliste, fait par suite apparaître les PRC comme des politiques récurrentes de la part des grandes entreprises.

La place du discours des dirigeants au cœur de cette communication financière s'est par ailleurs fortement accrue. Certains patrons d'entreprises du CAC 40 font l'objet d'une forte médiatisation. Le discours des dirigeants est de plus en plus fréquemment cité et repris dans la presse. Le discours des dirigeants apparaît alors comme un instrument de la visibilité nationale et internationale des entreprises qu'ils dirigent.

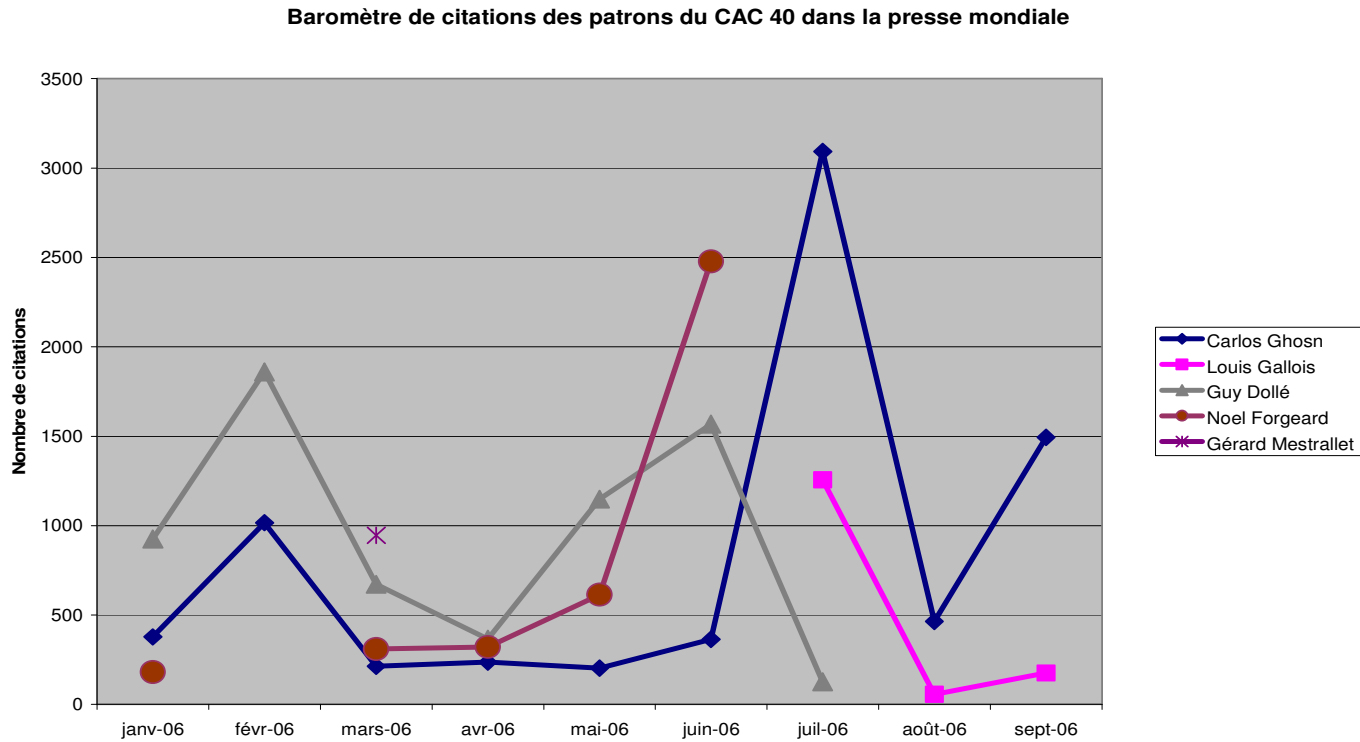
Cette visibilité, entretenue par les discours, est même mesurée par différents baromètres de la presse. Ainsi, le baromètre publié par Factiva⁶⁰ - concernant les citations des patrons du CAC 40 dans la presse mondiale - met en évidence une visibilité importante des PDG d'EADS et Renault-Nissan pour l'année 2005 (avec respectivement 3 370 et 3 039 citations dans la presse internationale). Ce phénomène est encore accentué en 2006, avec une activité discursive des dirigeants très variable en fonction des événements auxquels leur entreprise doit faire face, mais également en fonction de la personnalité de ces dirigeants.

Ainsi sur les premiers mois de 2006, les PDG d'EADS et de Renault-Nissan restent incontestablement les plus visibles, mais d'autres dirigeants apparaissent ponctuellement (Gérard Mestrallet dans le cadre du rapprochement entre Suez et Gaz de France) ou plus longuement (Guy Dollé qui communique activement dans sa « bataille boursière » pour

⁶⁰ Base de données d'articles de la presse économique et générale.

Arcelor). Ce baromètre des citations de PDG sur les neuf premiers mois de l'année 2006 peut être synthétisé sur le graphique suivant :

Tableau 3: Baromètre des citations des patrons du CAC 40 dans la presse mondiale (source : Factiva)



D'autres publications mesurent non seulement la visibilité du PDG et de l'entreprise dans les médias, mais font également un lien manifeste entre la visibilité dans les médias et le cours de bourse de l'entreprise. Ainsi *Economie Matin* et *Datops*⁶¹ publient un baromètre hebdomadaire sur lequel figurent d'une part « *les patrons dont on parle* » avec un indice de visibilité dans les médias et l'évolution du cours de bourse pendant la semaine, et d'autre part « *les sociétés dont on parle* » avec un indice de visibilité dans les médias et la « tonalité » des articles (favorable ou défavorable).

Or la presse économique constitue une des sources d'information importante des managers et des dirigeants. Les articles sont à la fois une source d'information et créent également des « interdiscours », des liens discursifs, avec d'autres discours plus généraux sur l'économie, l'entreprise, sa place dans la société. Les articles se réfèrent à d'autres discours économiques et contribuent également à l'élaboration du discours sur l'économie, les entreprises, les pratiques managériales. Par suite, les discours des dirigeants apparaissent à la fois comme un

⁶¹ Le baromètre du n°78 d'*Economie Matin*, daté du 6 au 12 novembre 2006, indique que la visibilité mesurée est une visibilité pondérée sur 600 sources médias français en ligne.

instrument de la visibilité de leur entreprise, un outil de communication financière, mais ils contribuent également à façonner le discours plus général sur les entreprises, leurs performances, et leurs pratiques.

Dans notre recherche sur les politiques de réduction de coûts, la place croissante du discours des dirigeants et de leur visibilité dans la valeur perçue des entreprises qu'ils dirigent nous a conséquemment conduit à nous intéresser non pas à une observation directe des pratiques, mais à une observation du discours sur les PRC.

Ainsi, notre recherche ne porte pas sur une observation directe des pratiques, mais sur une observation et une analyse des discours sur les pratiques. Cet angle d'observation nous permet d'explorer non seulement le discours émis par les entreprises sur leurs PRC, mais aussi la façon dont ces discours s'inscrivent plus généralement dans un discours produit par leur environnement sur ces politiques de réduction de coûts. Il y a en effet des interactions et des « *encastements* » de discours (au sens de Granovetter (1985)), de l'*intertextualité* (nous reviendrons sur cette notion au **chapitre trois**) entre le discours produit par une entreprise particulière et le discours général qui l'entoure.

Ces deux niveaux de discours – discours particulier de l'entreprise *versus* discours général de l'environnement- renvoient ainsi la distinction faite entre un niveau « micro » du discours, celui qui est émis par les entreprises, et un niveau « macro », de métadiscours ou Grand Discours, c'est-à-dire « *l'étude du texte social (texte écrit et oral dans son contexte social d'action) et l'étude de la réalité sociale qui est construite et entretenue par le discours (la création de la réalité sociale par le langage)* » (Alvesson & Karreman, 2000, p.1126). L'étude des discours sur les PRC nécessite donc la mise en œuvre d'une observation sur chacun de ces deux niveaux de discours.

La **question générale** posée dans cette thèse est ainsi la suivante :

Comment et pourquoi les entreprises cotées annoncent-elles leurs politiques de réduction des coûts de façon volontaire ? Quel discours développent-elles sur ces politiques ?

3.2 Démarche de recherche

L'objectif de la démarche de recherche est de décrire les pratiques de communication et de discours sur les PRC des groupes français cotés, et de construire une compréhension de cet objet de recherche qu'est le discours des entreprises sur leurs PRC. Les questions de recherche qui sont posées sont dès lors les suivantes :

- Quels discours les entreprises concernées ont-elles sur leurs PRC ? Cette question a trait à la fois au contenu du discours (justifications, modalités, objectifs de la PRC) et à la manière dont ce discours est tenu.
- Quelles sont les caractéristiques des sociétés qui émettent des annonces de PRC ? Cette question permet en particulier de traiter de l'intensité de la communication faite en matière de PRC, en fonction de déterminants tels que la structure de l'actionnariat des sociétés cotées, ou leur situation financière au moment de l'annonce.
- Comment le discours produit par les entreprises cotées s'inscrit-il plus généralement dans le discours de leur environnement direct sur les PRC ?
- Quel est le discours tenu après les annonces : les objectifs sont-ils suivis ? les résultats sont-ils commentés ? Le discours sur les PRC commence en effet au moment de l'annonce de PRC et se poursuit ensuite jusqu'à la fin du plan divulgué, en général sur trois ans. L'observation de discours nécessite donc une étude longitudinale.

Autrement dit, nous recherchons ce qu'implique sur le plan de la recherche le fait de considérer le discours des entreprises sur leurs politiques de réduction des coûts comme un élément de la communication financière des entreprises cotées.

Notre démarche vise donc à obtenir une compréhension de cet objet de recherche qu'est le discours des entreprises sur leurs PRC. L'observation de ce discours commence au moment de l'annonce pour se terminer à la fin du plan divulgué. Ce discours possède des caractéristiques particulières en tant que discours sur la comptabilité, mobilisant le langage et les chiffres comptables. Aux fonctions du discours s'ajoutent donc les fonctions et propriétés

particulières du langage comptable et de ses outils, avec tout leur potentiel de rationalisation et de représentation de la réalité organisationnelle.

Compte tenu des questions de recherche posées, et de la complexité de l'objet, notre démarche de recherche mobilise plusieurs cadres théoriques pour éclairer les **différentes facettes de cet objet de recherche**. Chaque chapitre est donc consacré à une facette particulière, avec pour chacun une première partie théorique de revue de la littérature, une présentation de la méthodologie adoptée pour répondre à la question de recherche posée par la facette étudiée et une partie empirique.

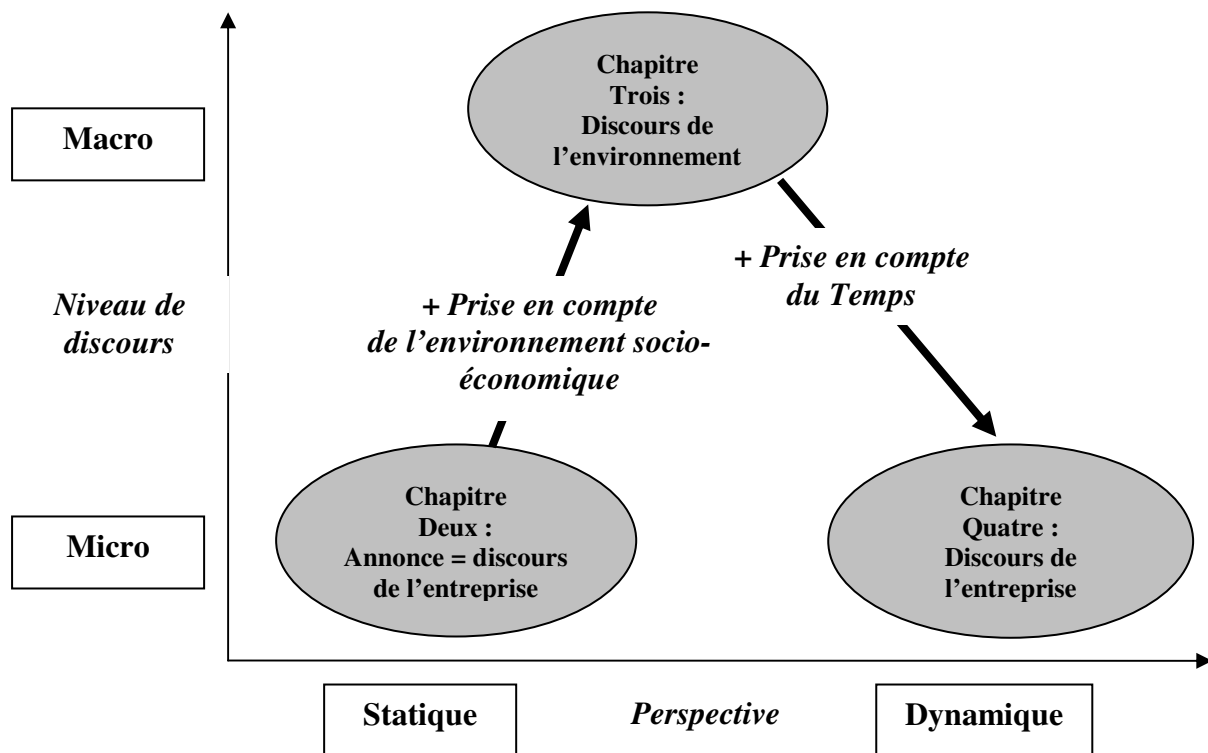
Pour synthétiser l'articulation des chapitres deux, trois et quatre au sein de la démarche de recherche, on peut mettre en évidence les différentes dimensions du discours des entreprises sur leurs PRC :

- Une première dimension concerne le niveau d'analyse du discours étudié. Le discours peut se positionner à un niveau « micro » (le discours émis par une entreprise) ou à un niveau « macro » (le métadiscours, ou discours de l'environnement sur les PRC).
- Une seconde dimension concerne la prise en compte des aspects temporels. L'approche de l'objet de recherche peut être statique, à un instant t (le moment de l'annonce), ou bien dynamique, par une analyse longitudinale de discours (de l'annonce à la fin de la mise en œuvre du plan).

Ces chapitres sont donc des chapitres complémentaires, et non concurrents, qui éclairent chacun un angle particulier de notre objet. Le chapitre trois permet de passer du niveau « micro » au niveau « macro », et d'identifier ainsi dans le discours général sur les PRC les éléments qui seront repris dans les discours émis par les entreprises pour commenter leurs mesures de réduction des coûts. Après cette prise en compte de l'environnement, le chapitre quatre traite en dynamique le discours des entreprises sur leurs PRC.

On peut ainsi positionner le niveau d'analyse et la perspective temporelle de chacun des chapitres comme sur la figure 6 (page suivante) :

Figure 6: Articulation des différents niveaux d'analyse et de la perspective temporelle dans la démarche de recherche



Le **chapitre deux** de la thèse étudie les annonces de PRC en tant qu'élément particulier de l'information financière volontaire des entreprises cotées. En tant que telles, elles relèvent de déterminants stratégiques des entreprises et contribuent en partie, de par une certaine porosité entre communication financière et communication institutionnelle, à leur image institutionnelle. Cependant elles sont encadrées par la réglementation française concernant l'information des acteurs des marchés financiers. L'évolution des pratiques en matière de communication financière peut s'expliquer par le développement ces deux pôles, le pole stratégique et le pole règlementaire, et le comportement des entreprises en matière de communication peut également être lu à travers de cette première grille. La communication financière des entreprises est un domaine de recherche qui reste encore relativement peu exploré, et les recherches se concentrent essentiellement sur les rapports annuels (Smith, 2004). Dans ce chapitre, une revue de la littérature sur les divulgations volontaires de l'information financière est proposée, dans le cadre théorique général de la théorie positive de la comptabilité. La synthèse des études empiriques réalisées sur les divulgations volontaires d'information financière permet de proposer des facteurs influençant la divulgation volontaire. L'étude d'évènements constitue dans ce cadre théorique l'approche de recherche la plus classique pour explorer l'effet des annonces sur les acteurs des marchés financiers.

Cependant, nous n'avons pas suivi cette voie pour plusieurs raisons :

- L'annonce de PRC est souvent concomitante d'un avertissement sur résultats. Il est donc difficile de distinguer les effets liés à l'annonce du « profit warning » de ceux de l'annonce de la PRC.
- L'annonce de PRC constitue le premier moment d'un objet plus général, le discours des entreprises sur leurs PRC. Ce discours se construit sur une durée qui en fait un phénomène nécessitant une étude longitudinale pour laquelle l'étude d'évènements n'est pas adaptée.
- L'objet de notre recherche n'est pas seulement d'étudier l'annonce sous l'angle d'un signal envoyé aux marchés financiers mais également de s'intéresser au contenu des communiqués et à l'activité discursive développée par les entreprises à propos de leurs PRC. Nous avons donc recherché un modèle permettant d'inscrire les annonces de PRC dans le cadre plus global de la communication financière volontaire des entreprises cotées.

Au sein de ce cadre théorique, le modèle de Gibbins, Richardson & Waterhouse (1990) nous semble pertinent par rapport à la question de recherche posée. Il met en évidence deux positions dans la communication financière volontaire : une position ritualiste et une position opportuniste. Le modèle postule que la position de communication résulte de l'influence d'un certain nombre d'antécédents internes et externes. Ce modèle, une fois adapté aux spécificités des PRC, sera testé sur des données empiriques constituées de communiqués financiers d'annonces de PRC. La position de communication est mesurée par un score. D'un point de vue méthodologique, le score sera mesuré en fonction des caractéristiques des communiqués financiers et en particulier à partir d'une analyse du contenu effectuée grâce au logiciel Sphinx-Lexica.

Cependant, le modèle de Gibbins, Richardson & Waterhouse (1990) adapté aux PRC ne permet pas de répondre à toutes les questions de recherche posées. Les auteurs évoquent les motivations pour une entreprise d'adopter un comportement mimétique, mais les mécanismes de ces effets de mimétisme ne sont pas explorés. La lecture des articles de presse et des réactions des analystes aux annonces de résultats ou de plans stratégiques montrent une attente des analystes et une pression vers l'adoption, réelle ou annoncée, de ce type de politique. L'exercice de ces pressions et les mécanismes d'adoption de nature mimétique sont

au cœur des approches néo-institutionnelles. Le cadre de la théorie néo-institutionnelle permet d'éclairer l'institutionnalisation de cette pratique de gestion. Nous avons donc mobilisé ensuite ce cadre théorique au **chapitre trois** pour éclairer la diffusion des PRC et mettre en relief les mécanismes d'institutionnalisation de cette pratique de gestion via les discours.

Contrairement au cadre théorique du chapitre deux, la perspective se déplace alors vers une approche constructiviste. Dans un tel cadre, les réalités sociales sont appréhendées comme des constructions historiques et quotidiennes des acteurs individuels et collectifs. Cependant, la perspective que nous retiendrons n'est pas celle d'un constructivisme « *total* », dans lequel la réalité sociale ne serait « *que* » représentations. Par représentations, on désigne « *les opérations perceptives, imaginaires ou symboliques dont se sert l'être humain pour avoir à l'esprit les réalités qui l'entourent* » (Louart, 1999). Si elles contribuent à la création de la réalité sociale, les représentations sont à notre sens loin d'épuiser cette réalité. Nous adoptons donc une position intermédiaire que l'on pourrait également qualifier d'« *ontologiquement réaliste* » comme le fait Fairclough (2003): si le monde social est socialement construit (et en partie construit par le discours), à un point quelconque dans le temps, les êtres humains sont confrontés à un monde pré-structuré qui a des propriétés réelles et une structure réelle, qui ne peuvent pas être purement subjectives, et qui ne sauraient être réduites, à la connaissance, aux croyances, aux représentations et aux discours que les individus développent sur cette structure et ces propriétés.

Dans le chapitre trois, une première partie porte sur une revue de la littérature sur la théorie néo-institutionnelle et plus particulièrement des travaux sur la gestion de la légitimité organisationnelle et les systèmes comptables. La théorie néo-institutionnelle souligne l'importance des règles institutionnelles dans la détermination des formes et des processus organisationnels et dans leur persistance même en l'absence d'efficience. Pour mobiliser cette théorie, il est nécessaire d'explicitier le champ organisationnel dans lequel évoluent les entreprises qui font l'objet de notre observation. Ceci permet d'identifier les pressions coercitives, normatives et mimétiques exercées par les acteurs de ce champ sur les entreprises pour annoncer ou adopter une politique de réduction des coûts. La démarche de recherche pour étudier les mécanismes d'institutionnalisation des PRC repose sur le modèle discursif d'institutionnalisation de Phillips, Lawrence & Hardy (2004). Le modèle postule que les institutions sont constituées à travers le discours, et que ce n'est pas l'action par elle-même qui fournit une base pour l'institutionnalisation, mais plutôt les textes (au sens large) qui

décrivent et communiquent ces actions. Les discours, observables via un ensemble de textes qui les constitue, apparaissent comme un élément fondateur des mécanismes d'institutionnalisation. Dans cette optique, notre analyse de discours sur les PRC porte sur des textes émis par les acteurs légitimes du champ institutionnel des entreprises françaises cotées de façon à mettre en évidence les pressions isomorphiques exercées via les discours. L'analyse se place alors dans l'observation des discours environnant les entreprises (un niveau de discours « macro »).

Dans le **chapitre quatre**, une étude longitudinale du discours émis par les entreprises est proposée. Dans cette étude, nous avons analysé le discours des dirigeants pour mettre en évidence le caractère rhétorique ou la fonction *performative* (au sens d'Austin (1970)) du message présidentiel, dans laquelle le discours est un outil du management, un levier d'action. Dans leurs discours sur les PRC, les dirigeants demandent à certaines parties prenantes de faire des sacrifices : aux salariés bien sûr, mais également aux fournisseurs et aux sous-traitants, comme dans le cas d'Airbus par exemple. Le discours vise à convaincre, à faire agir, à créer du sens (*sensemaking* de Weick). Le discours peut être utilisé comme une ressource de mobilisation des membres de l'organisation, de transformation des comportements des salariés. La justification des PRC fait également l'objet de discours qui mettent souvent en avant des facteurs exogènes plutôt que la responsabilité des dirigeants.

Compte tenu de l'utilisation des outils de comptabilité de gestion dans le cadre des PRC, certaines interrogations critiques peuvent être portées sur le discours sur les PRC. Les travaux des auteurs critiques en comptabilité de gestion ont mis en évidence le fait que celle-ci n'est pas un outil neutre destiné à améliorer l'efficacité de l'organisation, mais un outil de légitimation d'intérêts partisans, contribuant au contrôle et à la domination des travailleurs. Réduire les coûts, et en particulier les réduire les coûts du travail, est alors une attitude « *rationnelle* » dans une économie capitaliste pour éviter la dépendance à un facteur de production qui peut se rebeller contre sa propre utilisation (Covaleski & al., 1996). La comptabilité est dans cette approche comprise dans un environnement sociopolitique plus large dans lequel les gens sont rendus « *calculables* » et « *gouvernables* » (Miller & O'Leary, 1987). La PRC peut être alors vue comme un outil qui permet alors de « gouverner » le comportement des salariés de l'entreprise, et le discours sur les PRC un instrument de légitimation de ce type de politique.

D'un point de vue empirique, l'échantillon d'entreprises constitué au chapitre deux est repris pour distinguer les entreprises qui se sont contentées d'une annonce « symbolique » de celles

qui ont continué leur discours sur la mise en œuvre de PRC. Celles qui ont effectivement produit un discours sur leurs PRC pendant les trois ans de mise en œuvre de leur plan de réduction des coûts constituent donc un nouvel échantillon. Une analyse de discours des entreprises de ce nouvel échantillon a été effectuée. Cette analyse est destinée à mettre en évidence l'utilisation stratégique ou rhétorique faite par les dirigeants des discours sur leurs PRC. D'autre part, l'observation longitudinale des discours permet également de proposer une typologie dynamique des discours sur les PRC, et de mettre en évidence dans certains une institutionnalisation plus ou moins importante des PRC dans les entreprises dont le discours est étudié.

Les trois chapitres dans lesquels est développée la démarche de recherche peuvent ainsi être synthétisés dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Tableau comparatif des chapitres 2, 3 et 4 de la thèse

Chapitre	Facette étudiée	Cadre théorique Général	Méthodologie	Niveau de discours	Perspective
Chapitre 2	Annonce de PRC	Théorie Positive de la Comptabilité Modèle de GRW	Analyse de contenu : <i>communiqués financiers</i>	Micro <i>Discours émis par les entreprises</i>	Statique
Chapitre 3	Discours sur les PRC émanant de l'environnement institutionnel	Théorie Néo-Institutionnelle Modèle discursif d'institutionnalisation	Analyse de discours : <i>articles de presse, livres, présentations aux analystes, sites internet...</i>	Macro <i>Métadiscours sur les PRC</i>	Statique
Chapitre 4	Discours sur le suivi et le résultat des PRC	Construction de la réalité sociale (Searle) Analyse de discours critique (Fairclough)	Analyse de discours : <i>communiqués, articles de presse</i>	Micro <i>Discours émis par les entreprises</i>	Dynamique

L'objet de recherche sur lequel porte notre thèse, le discours des entreprises cotées sur leurs politiques de réduction de coûts, est un objet qui n'a pratiquement pas encore été étudié par les chercheurs. Cette quasi-absence de travaux de recherche face à un phénomène que l'observation de la pratique permet d'identifier comme assez fréquent nous semble justifier une démarche de recherche en grande partie exploratoire. De par la combinaison des notions de discours et les dimensions particulières de rationalisation et d'objectivation des outils

comptables, cet objet apparaît comme un objet complexe, aux multiples facettes, dont la compréhension passe par une mise en évidence du contexte socio-économique dans lequel il s'inscrit et évolue.

Compte tenu des multiples facettes traitées dans la thèse, les chapitres deux, trois et quatre comportent chacun une revue de littérature, une présentation de la méthodologie et une partie empirique. Les chapitres deux et quatre ont en commun les entreprises cotées qui ont non seulement annoncé, mais mis en œuvre des PRC, puisque l'échantillon du chapitre quatre est extrait de celui du chapitre deux. Le chapitre trois porte d'un point de vue empirique sur des textes qui n'émanent pas des mêmes acteurs, puisque ce chapitre traite des discours de l'environnement direct ou indirect des entreprises cotées. Nous avons cependant vu que la prise en compte de cet environnement socio-économique permet de comprendre le discours construit par chaque entreprise sur ses PRC. Malgré la complémentarité de ces trois chapitres, chacun peut ainsi être lu de façon assez indépendante des autres. La structure de la démarche de thèse est synthétisée sur les figures 7 et 8.

La figure 7 présente le schéma d'articulation entre les événements (annonces de PRC, mise en œuvre et conclusion des PRC et les discours émis. La figure 8 complète ce schéma par le positionnement de chacun des chapitres de la thèse, et par une synthèse de la méthodologie développée dans chaque chapitre. La figure 8 sera reprise en introduction de chaque chapitre pour suivre la progression de la démarche de recherche.

Figure 7: Présentation de la démarche de recherche : schéma du discours sur les PRC

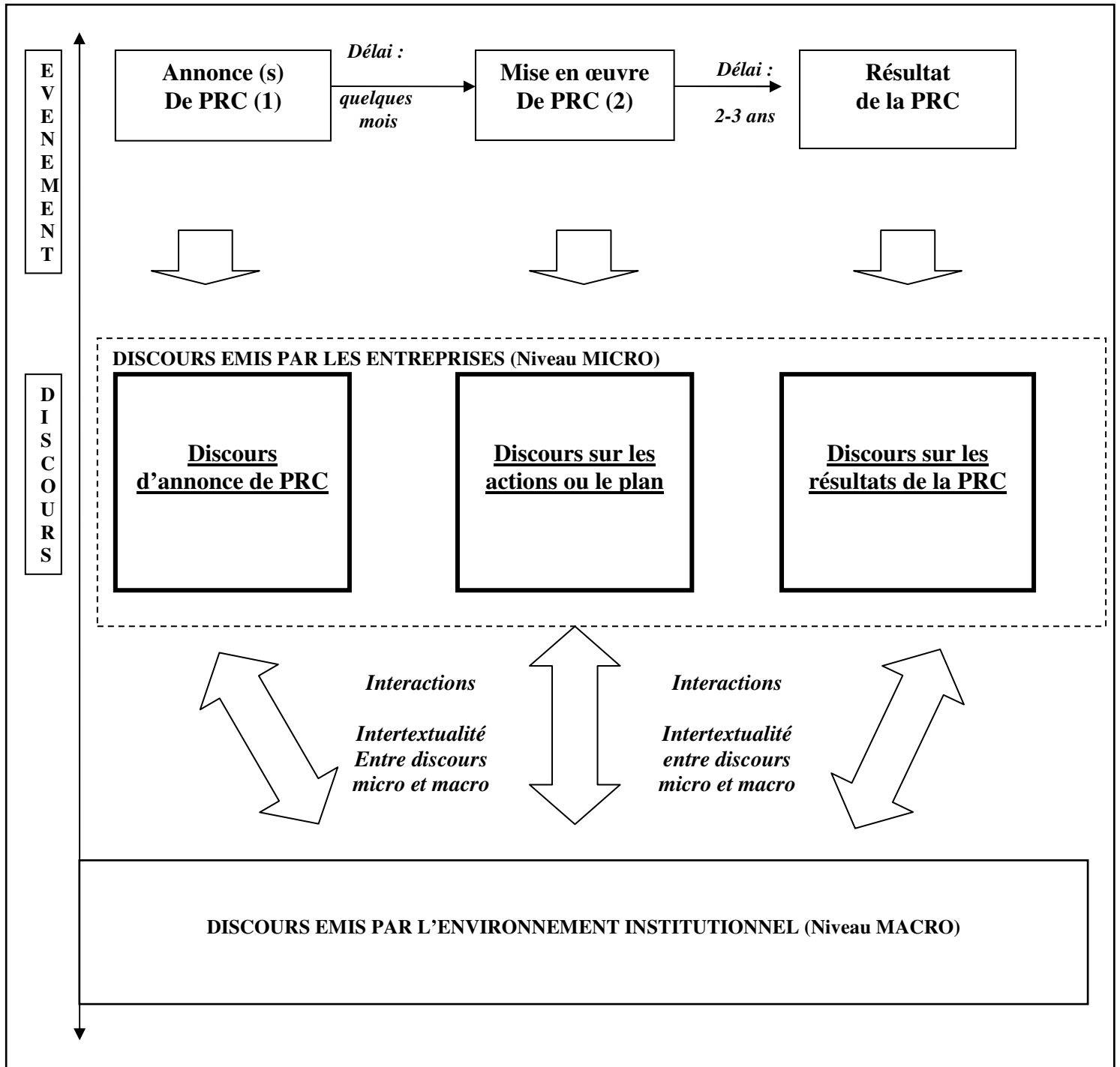
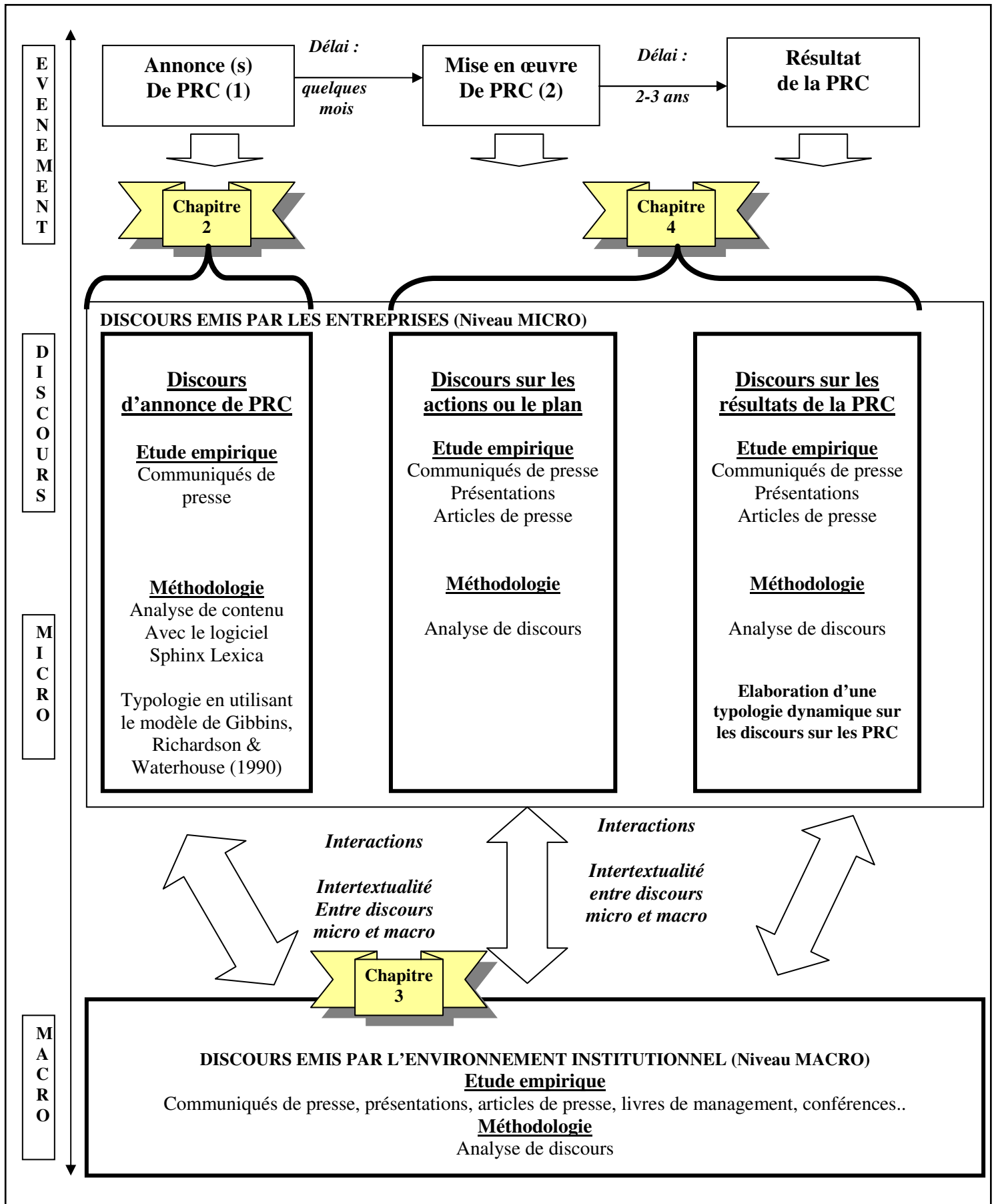


Figure 8 : Schéma de synthèse de la démarche de recherche



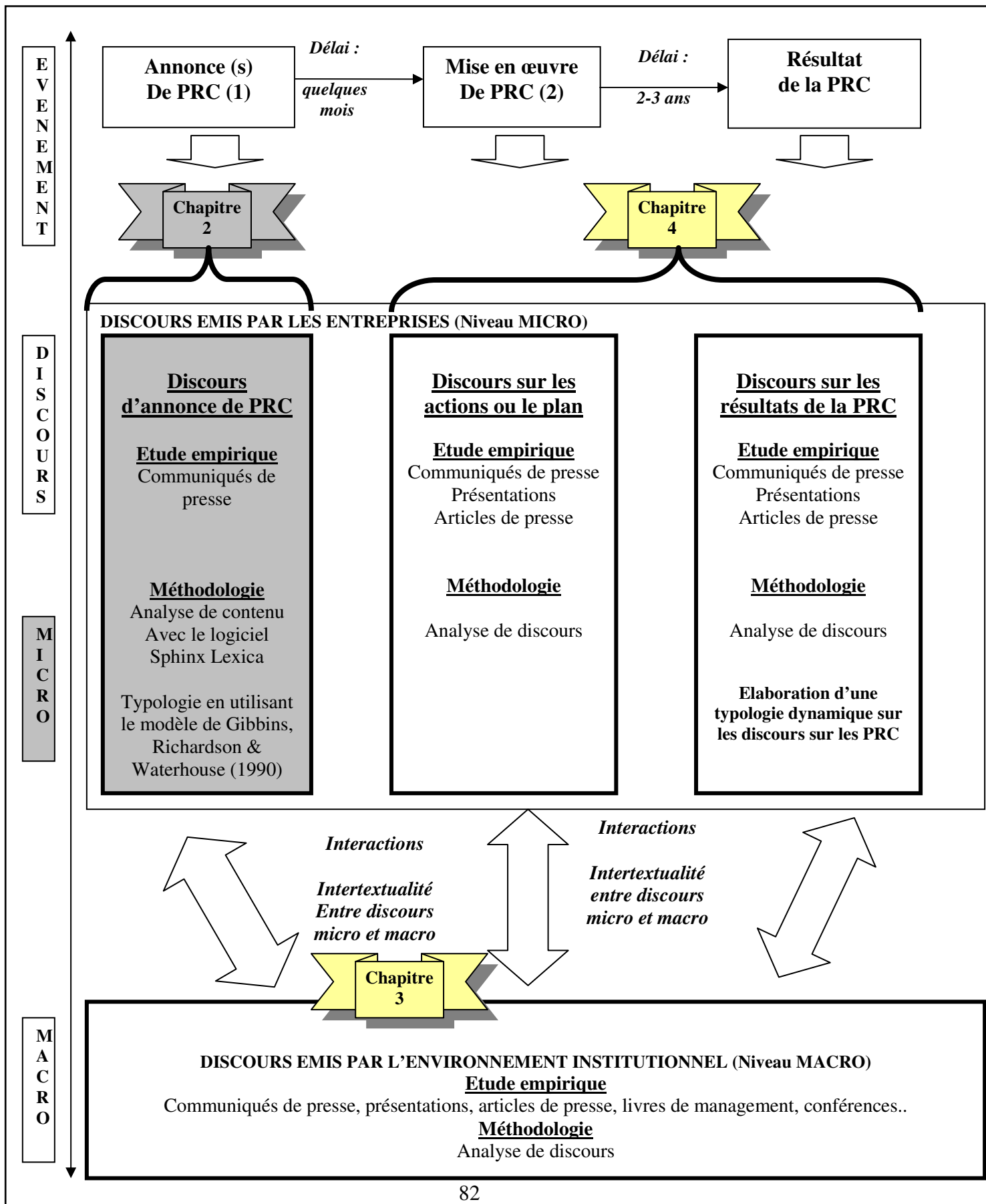
CHAPITRE 2

L'ANNONCE DE POLITIQUE DE REDUCTION DES COÛTS (PRC) : UNE DIVULGATION VOLONTAIRE D'INFORMATION FINANCIERE POUR LES ENTREPRISES COTEES

Résumé du chapitre deux

L'objet de ce chapitre est d'étudier l'annonce de politique de réduction des coûts des entreprises cotées comme une divulgation volontaire d'information volontaire. Le cadre théorique mobilisé par les travaux sur les publications volontaires est celui de la théorie de l'agence et de la théorie positive de la comptabilité. Une revue de littérature des études sur les divulgations volontaires d'information financière est proposée, d'un point de vue général puis plus particulièrement en ce qui concerne la publication des avertissements aux résultats d'une part et les réactions des analystes à ces annonces d'autre part. Cette revue de littérature permet de valider les antécédents du modèle de communication financière volontaire de Gibbins, Richardson & Waterhouse (1990). Le modèle est ensuite adapté aux annonces de PRC pour pouvoir être utilisé dans nos travaux empiriques. Le modèle prédit deux positions de communication, une position opportuniste et une position ritualiste, en fonction de déterminants internes et externes. Ce modèle adapté est testé empiriquement sur un échantillon constitué de communiqués financiers d'annonces de PRC entre 1999 et 2003. Les caractéristiques des sociétés et leurs liens avec les positions de communication sont ensuite observés.

Figure 9: Positionnement du chapitre 2 dans la démarche de recherche



Si la réglementation de l'AMF encadre les pratiques d'information financière permanente, comme nous l'avons vu dans l'introduction, elle n'explique pas pour autant pourquoi les entreprises choisissent de communiquer certaines informations particulières. Pour expliquer les raisons qu'ont les dirigeants de communiquer volontairement de l'information financière en général, et des annonces de politiques de réduction de coûts en particulier, il faut faire appel au cadre théorique contractuel de la finance organisationnelle (théorie de l'agence) et à la théorie positive de la comptabilité (1.1). Dans **une première partie** de ce chapitre, une revue de littérature sur les publications volontaires dans ce cadre théorique général est présentée. Dans **une deuxième partie**, le modèle de communication financière volontaire de Gibbins, Richardson et Waterhouse (1990) est adapté aux annonces de PRC pour pouvoir être testé. **Une troisième partie** est consacrée à la méthodologie de construction de l'échantillon de données et à la démarche d'analyse de contenu et de mesure de score de chaque communiqué financier. La **quatrième partie** présente et discute les résultats de nos travaux empiriques.

1 Cadre théorique et revue de littérature sur les divulgations volontaires

Cette première partie du chapitre est organisée de la façon suivante. Dans un premier temps, le cadre théorique général dans lequel se situent les modèles et études sur les publications volontaires est rapidement présenté (1.1). Les modèles d'information (1.2) puis les études empiriques sur les déterminants des publications volontaires (1.3) sont ensuite synthétisés. Les divulgations volontaires les plus proches des annonces de PRC sont les *profit warning*, dans lesquelles les facteurs d'image et de réputation des dirigeants interviennent (1.4). Enfin, les travaux sur les réactions des analystes financiers à cette information volontaire (1.5) nous permettront d'aborder les dimensions de fiabilité et de crédibilité des messages perçus par les acteurs des marchés financiers.

1.1 Cadre théorique général

Théorie de l'agence et théorie positive de la comptabilité se placent dans une vision contractuelle de la firme. Cette vision contractuelle de l'entreprise est elle-même initialement fondée sur la théorie des coûts de transaction de Coase (1937). Coase justifie l'existence de la firme – vue comme un ensemble de contrats au sein d'une organisation – par l'optimisation

des coûts de transactions qu'elle permet pour les transactions répétitives de biens ou services définis.

1.1.1 Théorie de l'agence

Dans ce cadre théorique contractuel, Jensen & Meckling (1976)⁶² élaborent une nouvelle approche de l'entreprise⁶³, considérée comme un nœud de contrats explicites ou implicites entre les acteurs, « *une fiction légale qui sert de point focal à un processus complexe dans lequel les conflits entre les individus (actionnaires et dirigeants par exemple) sont résolus par la mise en place d'un réseau de relations contractuelles* ». Les mandants (actionnaires) passent un accord avec les mandataires (les dirigeants) pour que ceux-ci gèrent la firme au mieux des intérêts des mandants. La relation d'agence est définie par Jensen & Meckling comme « *un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision de l'agent* » (1976, p.308).

Ces contrats, explicites ou implicites, sont réputés incomplets : ils ne peuvent pas prévoir tous les états du monde possibles. Des conflits d'agence peuvent naître dans la mesure où les intérêts du principal et de l'agent peuvent diverger, dans un contexte d'information imparfaite et d'asymétrie d'information⁶⁴ entre les deux parties. Les divergences d'intérêts entre actionnaires et dirigeants peuvent trouver leur source dans une rationalité limitée, la poursuite par les dirigeants d'objectifs personnels et une différence d'attitude face au risque. Des comportements opportunistes sont susceptibles d'apparaître, liés à la sélection adverse – une des parties peut cacher à l'autre sa situation réelle au moment de la signature du contrat- ou à l'aléa moral⁶⁵ – une des parties peut abuser de l'autre au cours de la réalisation du contrat (Arrow, 1985). Ces conflits d'agence entre le principal et l'agent génèrent des coûts – monétaires ou non – supplémentaires pour l'entreprise :

- des coûts de surveillance et d'incitation engagés par le principal pour orienter le comportement de l'agent ;

⁶² s'appuyant sur les travaux de l'école de Chicago en finance de marché (en particulier ceux de Fama), sur l'analyse des organisations (Alchian & Demsetz, 1972), sur le renouveau de l'analyse des droits de propriété (Furubotn & Pejovich, 1972) et enfin sur les premiers travaux sur l'agence (Ross, 1973).

⁶³ Ils sont ainsi à l'origine de ce que l'on a pu appeler un nouveau paradigme de la « finance organisationnelle » (Charreaux, 1997 ; Hirigoyen, 1997).

⁶⁴ L'asymétrie d'information est également au cœur de la théorie du signal que nous verrons ultérieurement, et des problèmes de sélection qui en découlent, mis en évidence par les travaux d'Akerlof (1970)

⁶⁵ Williamson (1994, p.71) parle lui d'opportunisme « ex-ante » et « ex-post ».

- des coûts de dédouanement consentis par les dirigeants afin de consentir qu'ils n'entreprendront pas d'action de nature à porter préjudice aux actionnaires⁶⁶, et le mettre ainsi en confiance ;
- la perte résiduelle, coût d'opportunité qui correspond à l'écart inévitable entre le résultat de l'action de l'agent pour le principal et ce qu'aurait donné un comportement conduisant à une maximisation effective du bien-être du principal.

Jensen & Meckling montrent que l'organisation ne pourra survivre que si la relation d'agence qui s'établit entre les propriétaires de l'entreprise et ses dirigeants permet de minimiser ces coûts d'agence⁶⁷. Elle aura alors atteint un équilibre organisationnel efficient, « *au sens du critère de « remédiabilité » selon lequel une situation existante est tenue pour efficiente à moins qu'une alternative réalisable, permettant de produire un gain net, puisse être décrite et mise en œuvre* » (Charreaux, 1999, p.98).

C'est donc sur le système d'incitation et de contrôle interne, plus que sur le système réglementaire, que repose la tâche de vérifier que les entreprises sont gérées efficacement (Marois & Bompont, 2004). Les mécanismes de gouvernement d'entreprise, internes et externes, visent ainsi à délimiter l'espace discrétionnaire des dirigeants (Charreaux, 1997) et à aligner leurs comportements sur les intérêts des actionnaires.

La théorie positive de l'agence⁶⁸ vise la compréhension des structures et du comportement réel des organisations, en privilégiant des variables telles que les coûts d'information et la structure de l'environnement (Milano, 2002). Dans ce cadre, les principales composantes de la politique financière deviennent des moyens de résoudre les conflits qui existent entre dirigeants, actionnaires et créanciers. L'information financière divulguée de façon volontaire par les entreprises permet alors aux propriétaires de contrôler et d'évaluer la gestion des dirigeants, et aux dirigeants de se dédouaner sans intention nécessairement trompeuse. L'information volontaire apparaît dans ce cadre d'analyse comme une variable de réduction des coûts d'agence.

⁶⁶ La rédaction de rapports financiers ou la réalisation d'audits par des experts extérieurs entrent dans ce type de coûts.

⁶⁷ L'analyse sera étendue à l'ensemble des parties prenantes par Hill et Jones dans leur *stakeholder-agency theory* (1992). L'explication des formes organisationnelles est alors fondée sur l'hypothèse qu'elles émergent afin de minimiser l'ensemble des coûts « conflictuels », et de maximiser le « bien être » (selon le principe d'efficacité) de l'ensemble de la coalition représentée par les parties prenantes.

⁶⁸ Une branche normative s'est également développée, qui reproche à la théorie positive son caractère « *ad hoc* » (voir sur ce sujet Charreaux (1999)).

1.1.2 Théorie positive de la comptabilité (TPC)

Avec leur théorie positive de la comptabilité⁶⁹, Watts & Zimmerman ont développé un important courant de recherche en comptabilité, prenant le contre-pied des théories normatives comptables jusqu'alors en vogue, pour expliquer *« pourquoi la comptabilité est ce qu'elle est, pourquoi les comptables font ce qu'ils font, et quels effets ces phénomènes ont sur les gens et sur l'allocation des ressources »* (Jensen, 1976), avec deux grands axes, la normalisation comptable et les choix des dirigeants⁷⁰.

La théorie de l'agence est un des piliers de la TPC, dont l'autre pilier est la théorie de la réglementation⁷¹, selon laquelle *« le processus politique est vu comme une lutte entre les individus qui veulent maximiser leurs intérêts personnels par des transferts de richesse. Cette théorie met en évidence l'existence de coûts politiques ou de lobbying, et de coûts fiscaux qui seraient anticipés par les dirigeants dans leurs choix comptables »* (Colasse & al., 2001).

Si la comptabilité joue un rôle prépondérant dans le mécanisme qui permet l'établissement de contrats optimaux en minimisant les coûts d'agence, elle est également un enjeu pour les managers : *« les choix ne sont pas faits en termes de « meilleure mesure » (« better measurement ») d'un quelconque construit comptable, comme le résultat. Les choix sont faits en terme d'objectifs individuels et des effets des méthodes comptables sur l'atteinte de ces objectifs »* (Watts & Zimmerman, 1990, p.150).

L'apport de Watts & Zimmerman (1978, 1986) est donc de détacher l'analyse des choix comptables des considérations de marché pour la relier aux contrats et à un processus politique (Jeanjean, 2005). Dans ce cadre, l'approche positiviste de la comptabilité consiste à *« émettre des hypothèses sur tous les facteurs possibles qui influencent les choix des normes comptables puis à vérifier empiriquement ces hypothèses »* (Belkaoui, 1984, p.118), ce qui explique l'important courant d'études empiriques généré par leur programme⁷². Cinq facteurs sont considérés comme susceptibles d'augmenter la richesse des dirigeants : une baisse des

⁶⁹ TPC, également nommée théorie politico contractuelle, avec la publication de leur article fondateur en 1978, prolongé par un ouvrage en 1986 *« Positive Accounting Theory »*

⁷⁰ La théorie considère que les individus agissent de manière rationnelle pour maximiser leur intérêt

⁷¹ La thèse de l'école du *Public Choice* et en particulier de Posner (1974) est que les lois ne sont pas l'expression de l'intérêt général mais *« des réponses aux demandes des divers groupes d'intérêt qui luttent entre eux pour maximiser les profits de leurs membres »* (Posner, 1974). Il est dans l'intérêt des hommes politiques de sanctionner les firmes dont le comportement ou les résultats excessifs pourraient choquer l'opinion publique.

⁷² Malgré un certain nombre de critiques de nature épistémologique - rejetées par Watts et Zimmerman (1990)- sur la contingence des hypothèses faites dans un contexte nord américain et sur la vision réductrice de l'entreprise (voir Jeanjean, 1999, pour une critique détaillée).

impôts, une réglementation gouvernementale favorable, une baisse des coûts politiques, une baisse des coûts de production de l'information comptable et enfin une augmentation de la mesure du profit (en cas d'intéressement) dans le calcul de la rémunération des dirigeants. Selon l'hypothèse dite de la taille, les grandes entreprises cherchent à réduire leur visibilité politique, pour limiter le risque d'émergence de réglementations fiscales ou administratives et ne pas attirer des concurrents dans le secteur, en privilégiant des méthodes comptables qui vont leur permettre de minorer leur résultat (Casta, 2000). Les publications volontaires permettent ainsi aux entreprises de réduire leurs coûts politiques. Elles vont chercher à se rendre moins visibles, voire à publier volontairement de mauvaises nouvelles. Dans certains contextes, ces publications volontaires peuvent également être destinées à retarder l'adoption d'une législation, et renforcer ainsi l'idéologie libérale du législateur.

1.1.3 Théorie du signal

La théorie du signal repose sur l'existence d'une asymétrie informationnelle entre les dirigeants (qualifiés d'*insiders*) et les investisseurs (qualifiés d'*outsiders*). Cette asymétrie porte essentiellement sur les opportunités d'investissement et sur les cash-flows attendus, qui constituent des éléments essentiels pour l'évaluation des perspectives de rentabilité de l'entreprise. Comme l'a montré Akerlof (1970), ces asymétries d'information peuvent conduire à sélectionner des biens de mauvaise qualité (anti-sélection ou sélection adverse) et être à l'origine de l'absence de transactions. Des informations financières imparfaites ou asymétriques peuvent ainsi être à l'origine d'une défaillance du marché financier (Leland & Pyle, 1977). La législation et la certification par des tiers facilitent le fonctionnement des marchés lorsqu'il y a des problèmes d'incitation (Akerlof, 1970 ; Ross, 1979), et la normalisation comptable et la législation sur l'audit peuvent être considérés comme des mécanismes de régulation de ce type, même s'ils sont imparfaits.

Les bonnes entreprises ont ainsi intérêt à se signaler au marché⁷³, pour réduire les asymétries informationnelles et réduire également le risque de sélection adverse. Pour être efficace, le signal doit répondre à deux critères importants : il doit être observable, et coûteux à imiter⁷⁴ par les autres entreprises. Deux types de signaux sont utilisés de façon traditionnelle par les entreprises : la politique financière et la publication d'informations volontaires. De nombreux modèles de signalisation ont été élaborés en finance d'entreprise pour mesurer les effets de

⁷³ Tout comme les candidats ont intérêt à se signaler aux employeurs par leur formation (Spence, 1973).

⁷⁴ pour une revue de ces critères, voir Ross (1977).

signalisation des différents paramètres de la politique financière⁷⁵. Pour ce qui est de la publication d'informations volontaires, il s'agit de se démarquer des mauvaises entreprises qui sont supposées annoncer moins d'informations volontaires que les bonnes entreprises.

Les stratégies de divulgation d'information financière sont pour les dirigeants un des moyens importants de faire part de leur stratégie aux investisseurs, même si les marchés financiers sont efficaces⁷⁶. Pour Healy & Palepu (1993), ce ne sont en effet pas les défaillances du marché qui expliquent le rôle des publications intentionnelles, mais la coexistence, du fait d'informations asymétriques, d'agents plus ou moins informés. Les agents les plus informés (les dirigeants) divulguent de façon intentionnelle certaines informations pour améliorer la connaissance des agents supposés moins informés (les investisseurs). Les publications volontaires ont donc pour objectif de réduire l'écart informationnel entre les deux catégories d'agents.

Les modèles issus de ce cadre théorique général (1.2) ainsi que les études empiriques nombreuses (1.3) qui ont été développées vont permettre d'éclairer de façon plus précise le comportement de communication volontaire des entreprises cotées, et en particulier ce qui permet d'expliquer la divulgation des informations financières les plus proches des annonces de réduction des coûts, et qui concernent soit les publications de résultats prévisionnels, soit la publication d'alertes sur les résultats (1.4).

1.2 Les modèles d'information financière

L'information, comptable ou non, devient un bien public à partir du moment où elle est communiquée à des tiers non liés par contrat avec l'émetteur (donc hors du cadre de la relation principal- agent). Le concept d'information volontaire n'est pas toujours bien défini dans les études empiriques. A minima, la distinction entre informations volontaire et obligatoire repose sur les obligations de publications issues des textes de lois et des règlements (Depoers, 2000). Ce concept est souvent réduit à une mesure, souvent

⁷⁵ Voir Ross (1977, 1979), Leland et Pyle (1977), Bhattacharya sur l'hypothèse de signalisation des revenus présents et futurs par l'annonce du dividende (1979), Myers et Majluf (1984), en France Calvi-Reveyron (1999)

⁷⁶ Généralement, les études reposent sur une hypothèse d'efficacité semi-forte des marchés (Fama, 1976), selon laquelle le marché est efficace si le cours des actifs reflète instantanément et en moyenne correctement toute l'information publique disponible.

quantitative⁷⁷ alors qu'il est multidimensionnel. Trois dimensions confèrent aux informations financières leur caractère volontaire : le contenu (s'il dépasse, déroge ou n'est pas prévu par une norme), la séquence chronologique (publication anticipée, retardée, plus fréquente) et le vecteur choisi (internet, conférences téléphoniques, publications dans la presse..). « *La combinaison de ces trois dimensions révèle en fait une multitude de configurations « volontaires » présentant des degrés discrétionnaires différents* » (Pourtier, 2004).

Les tiers peuvent utiliser cette information de façon stratégique, éventuellement contraire aux intérêts de la firme. Malgré les risques encourus, les directions d'entreprises diffusent de façon discrétionnaire diverses informations dont la communication n'est pas requise par les instances de régulation ou de normalisation (Cormier & Magnan, 2005).

Schipper (1989) souligne que les conditions qui « bloquent » la communication entre managers et investisseurs sont importantes à expliquer pour le chercheur, les managers n'ayant pas le droit de divulguer toute l'information qu'ils détiennent. De nombreux travaux, modèles théoriques dérivés du cadre théorique général du signal et de l'agence, ont été réalisés sur les publications volontaires. Certains mettent en avant les avantages attendus de la divulgation (1.2.1), d'autres la stratégie de communication des dirigeants (1.2.2).

1.2.1 Divulgation et avantages attendus

Les modèles d'information issus des théories de l'économie et de la finance suggèrent que l'engagement d'une firme à augmenter le nombre de d'informations publiées doit faire baisser le coût du capital, en réduisant la composante du coût liée à l'asymétrie d'information. Ces modèles sont centrés sur les retombées économiques escomptées, et les études empiriques font apparaître que les publications volontaires permettent à la fois d'augmenter la liquidité des titres cotés en bourse et de réduire le coût des ressources de financement, grâce à la diminution des coûts liés à l'asymétrie d'information et à une demande accrue pour les titres (Diamond & Verrecchia, 1991 ; Welker, 1995 ; Botosan, 1997 ; Healy & al., 1999 ; Leuz &

⁷⁷ La qualité de l'information est également importante mais très difficile à mesurer. En conséquence, la plupart des chercheurs tendent à supposer que la quantité et la qualité des publications sont positivement corrélées. Cette hypothèse semble justifiée (Botosan, 1997), compte tenu de l'importance de la réputation du reporting des dirigeants et des contraintes légales qui pèsent sur les dirigeants, mais pose des problèmes de fiabilité des résultats (Unerman, 1999). Elle nécessite la construction d'un indice pour mesurer la quantité de publications figurant dans le rapport annuel. Nous reviendrons ultérieurement sur ce point.

Verrecchia, 2000). En France, Declerck & Martinez (2004) obtiennent des résultats similaires concernant l'accroissement des volatilités des rendements résiduels et des volumes de transactions anormaux⁷⁸.

D'autres recherches théoriques (Handa & Linn, 1993 ; Coles & al. 1995 ; Clarkson & al., 1996) suggèrent que les publications volontaires réduisent le risque d'estimation, risque lié à l'estimation par l'investisseur des paramètres de rentabilité de l'actif ou de distribution de dividendes : une plus grande incertitude existe concernant les « vrais » paramètres d'estimation lorsque le niveau d'information est bas. S'il n'est pas possible de faire baisser le risque d'estimation en le diversifiant, les investisseurs exigent une compensation pour cet élément additionnel de risque.

Globalement du point de vue de la firme, la publication volontaire d'informations financières tend donc à réduire le coût du capital.

1.2.2 Stratégie des dirigeants et diffusion volontaire des informations financières

Le choix stratégique fait par les dirigeants entre les « bonnes » et les « mauvaises » nouvelles qui seront publiées fait l'objet d'études empiriques s'appuyant sur des modèles décisionnels. Revsine (1991) met en valeur les incitations du management pour contrôler l'information divulguée. Les modèles décisionnels se placent du point de vue des managers, pour éclairer le choix des gestionnaires en matière de présentation volontaire d'information. Les modèles élaborés par Verrecchia (1983) et Dye (1985) font reposer la décision de publication sur un arbitrage de type « coûts-bénéfices »⁷⁹. Cette approche est issue directement des hypothèses de la théorie des signaux (Ross, 1977, 1979 ; Milgrom, 1981). Verrecchia (1983) démontre qu'en présence de coûts, seules les informations favorables (les « bonnes nouvelles ») seront diffusées. Cet arbitrage entre les coûts et les avantages fait que seules les « très bonnes » nouvelles (c'est-à-dire celles qui se situent au-delà d'un certain seuil) sont volontairement publiées par les entreprises. Les investisseurs non informés ne peuvent pas distinguer les

⁷⁸ sur un échantillon d'entreprises adhérant aux segments NextPrime et Nexteconomy en 2002.

⁷⁹ Dye (1990) utilise ce type de modélisation pour comparer les publications volontaire et obligatoire sur les externalités « réelles » et financières. En identifiant les diverses situations où les publications volontaire et obligatoire coïncident, il plaide en faveur d'une systématisation des analyses coûts-bénéfices de la part des normalisateurs comptables, qui consacrent des ressources importantes à l'élaboration de nouvelles règles.

mauvaises nouvelles des bonnes nouvelles inférieures à ce seuil. Dye (1985) propose que les investisseurs ne savent pas si les managers détiennent de l'information privilégiée et ne peuvent pas interpréter le silence du management comme une mauvaise nouvelle potentielle. Les deux modèles impliquent que les gestionnaires divulguent seulement les bonnes nouvelles, mais supposent implicitement que ces nouvelles sont toujours crédibles (Evans III & Sridar, 2002). Hughes (1986) montre que les lois anti-fraude, les audits et les signaux coûteux dissuadent les dirigeants de faire de fausses déclarations.

Cependant, les gestionnaires ne font pas systématiquement état de leur information privilégiée, et ils révèlent ou retiennent l'information qu'elle soit « positive » ou « négative ». Ils ont donc une gestion stratégique de la divulgation d'information : *« étant donné que sans une stratégie d'information volontaire active et tournée vers le long terme, il n'y a pas d'assurance que la valeur totale des autres activités de la firme soit reflétée de façon immédiate par les différents marchés sur lesquels elle opère, le besoin d'une stratégie d'information volontaire est évident. Une stratégie d'information devrait être d'un intérêt tout particulier pour la direction de l'entreprise, car cette divulgation est l'une des rares activités pratiquées directement par les dirigeants, alors que de nombreuses activités sont déléguées à des subordonnés. »* (Lev, 1992, p.28).

Cette activité stratégique de communication ne s'adresse pas seulement aux acteurs des marchés financiers mais aussi à la concurrence. Le modèle de Feltham & Xie (1992) – qui s'inscrit dans le prolongement du modèle de Darrough & Stoughton (1990) – articule la stratégie de communication d'information autour d'un équilibre entre deux grands enjeux contradictoires :

- vis-à-vis des marchés financiers, les dirigeants ont intérêt à communiquer de bonnes nouvelles et à ne pas divulguer les mauvaises, car la communication de ces informations diminue le coût du capital de la firme ; cet enjeu est conforme aux études empiriques sur la divulgation et la réduction du coût des fonds propres ;
- vis-à-vis des concurrents, les dirigeants ont intérêt à communiquer de mauvaises nouvelles – et à ne pas divulguer les bonnes – dans la mesure où ces informations seront reprises par des concurrents actuels ou potentiels. Cette stratégie peut entraîner à court terme une hausse du coût du capital et une réduction de la valeur pour les actionnaires. A long terme néanmoins, cette stratégie limite l'entrée de nouveaux

concurrents et elle améliore donc la position stratégique de la firme dans son secteur d'activité.

Bhojraj et al. (2004) ont testé empiriquement, à travers le cas de l'énergie électrique en cours de dérégulation⁸⁰, les conflits d'intérêts mis en évidence par Darrough & Stoughton (1990) et Feltham & Xie (1992). Dans cette transition vers la dérégulation, la publication volontaire de plans stratégiques pour faire face aux bouleversements de l'environnement est une problématique essentielle pour les entreprises du secteur, mais les enjeux sont contradictoires : les firmes ont intérêt à publier de l'information vis-à-vis des acteurs des marchés financiers, mais n'ont pas intérêt à publier volontairement trop d'information vis – à vis des autorités de régulation tant que le mécanisme de récupération de certains investissements et dépenses passés n'est pas précisé. Les concurrents ne jouent un rôle dans ces décisions que lorsque les problèmes de règlementation sont réglés.

Ainsi, pour définir leur stratégie de communication volontaire optimale, les dirigeants devront mesurer les coûts et les avantages découlant de la décision de divulguer ou non une information privée, selon les types d'intervenants externes qui seront affectés, et selon qu'ils considèrent que cette information est une « bonne » ou une « mauvaise » nouvelle.

1.3 Etudes empiriques sur les déterminants des publications volontaires

Lorsque les études se consacrent à une étude globale de l'ensemble de l'information financière volontaire⁸¹, ce sont les déterminants des publications volontaires qui sont mesurés (1.3.1). D'autres études empiriques se concentrent sur un type spécifique de divulgation, et en particulier sur le choix de divulgation de mauvaises nouvelles sur les résultats à venir (1.3.2).

1.3.1 Déterminants des publications volontaires

Les travaux académiques ont cherché à mettre en évidence les déterminants des publications volontaires. Les principaux facteurs incitatifs mis en évidence par la littérature sont les suivants :

⁸⁰ Entre 1996 et 1997, en construisant un indice de publication sur la base des rapports annuels et des 10K de 81 entreprises du secteur, l'information volontaire étant essentiellement de nature stratégique et non financière.

⁸¹ Pour une revue détaillée des études empiriques voir Pourtier (2004) et Healy & Palepu (2001).

- la taille : Meek & al. (1995) étudient des multinationales aux Etats-Unis, en Grande Bretagne et en Europe continentale, et scindent les informations volontaires en 3 groupes (stratégique, financière, non financière). Leurs résultats montrent une influence variable des différents facteurs testés en fonction du type d'information, mais l'hypothèse de la taille est confirmée pour l'information financière et non financière quel que soit le pays ainsi que l'influence du type de cotation (national ou international).
- la structure de propriété⁸² : l'étude de Ruland & al. (1990) sur des annonces de prévisions entre 1980 et 1985 montre que ce facteur est significatif. El Gazzar (1998) montre que la présence d'investisseurs institutionnels dans le capital incite à une publication anticipée de résultat. Guo & al. (2004) mettent en évidence l'influence de la participation au capital de sociétés de capital-risque avant l'introduction en Bourse sur les publications volontaires des sociétés du secteur des biotechnologies. Labelle & Schatt (2005) montrent que les dirigeants choisissent d'entretenir de bonnes relations avec les investisseurs pour maximiser leur utilité. Leurs résultats diffèrent en partie de ceux de Shleifer & Vishny (1997), l'actionnariat des entreprises américaines étant plus diluée que celui des entreprises françaises qu'ils étudient. La qualité des relations avec les investisseurs en France « *n'est pas linéaire mais curvilinéaire* » (p.100) : lorsque le public détient une partie élevée des actions, les dirigeants communiquent bien pour adjuger le soutien du public ; dans le cas contraire, ils le font pour favoriser la liquidité du titre.
- la correction d'erreurs dans les prévisions des analystes : la probabilité d'annonce d'une alerte augmente avec la taille de l'écart entre les attentes et les résultats (le fameux « *expectation gap* ») selon Ruland & al. (1990) et Kaznik & Lev (1995).
- le secteur industriel (Meek & al, 1995 ; Kaznik & Lev, 1995), et en particulier l'appartenance à un secteur de haute technologie. La fréquence des publications volontaires est associée à l'appartenance sectorielle. D'après Wallacer & al. (1994), le niveau de publication diffère selon les industries.

⁸² Les firmes avec une plus grande proportion d'actionnaires extérieurs annoncent plus fréquemment des prévisions, conformément à l'hypothèse de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) selon laquelle lorsque le pourcentage de détention de la firme par les dirigeants diminue, les actionnaires extérieurs ont des incitations accrues de mobiliser des ressources pour surveiller le comportement des dirigeants.

Concernant d'autres facteurs, les résultats sont plus contrastés :

- Le niveau de performance de l'entreprise : la profitabilité est un des facteurs testés et non significatifs pour Meek & al. (1995). Pour Lev & Penman (1990) les managers sont en revanche plus incités à publier des prévisions de résultats lorsque leur entreprise a plutôt de bonnes performances.
- L'internationalisation des entreprises : Cahan & al. (2005) montrent que le niveau de publication volontaire, mesuré par l'indice développé par Botosan (1997), est positivement corrélé avec la globalisation des opérations, mais pas avec l'internationalisation du financement des firmes multinationales. Pour Meek & al (1995), le caractère multinational des firmes testées n'est pas significatif.
- La divulgation de bonnes nouvelles. Penman (1980), Waymire (1984) et Lev & Penman (1990) montrent ainsi que les managers divulguent les bonnes nouvelles concernant les résultats prévisionnels plus souvent que les mauvaises nouvelles, avec en moyenne une réponse positive du cours de l'action. Prophan & Harris (1989) élargissent le constat de publication aux firmes avec de bonnes nouvelles ou des nouvelles moyennes, qui ne veulent pas être confondues avec des « mauvaises » sociétés en restant silencieuses. Les résultats de Ruland & al. (1990) ne confirment en revanche pas l'hypothèse des bonnes nouvelles. De plus, d'autres études (Kaznik & Lev, 1995, Skinner, 1994) se sont spécifiquement consacrées aux mauvaises nouvelles et mettent en évidence des résultats différents.

1.3.2 Etudes empiriques sur la divulgation de « mauvaises » nouvelles

Concernant la publication volontaire de « mauvaises » nouvelles, les travaux empiriques ont identifié un comportement plus complexe où le facteur « image et réputation » intervient. Les publications volontaires sont faites à l'initiative des dirigeants, et donc engagent implicitement leur responsabilité et leur crédibilité (Pourtier, 2004).

L'étude de Skinner (1994) montre que les dirigeants supportent des coûts importants si les investisseurs sont surpris par l'annonce de mauvais résultats. Les actionnaires peuvent en effet

engager des poursuites⁸³ si le cours de l'action baisse rapidement le jour de l'annonce, et les investisseurs institutionnels peuvent se défier de dirigeants qui ont la réputation de manquer de transparence. Ces investisseurs peuvent refuser de faire suivre les titres par leurs analystes ou d'investir⁸⁴. Ces coûts de réputation ont une influence sur la décision de publication ou non dans la mesure où les dirigeants ont un mécanisme d'incitation (quel qu'il soit) au maintien du niveau du cours de bourse de l'action. Evans III & Sridhar (2002) mettent également en évidence l'effet dissuasif des procès potentiels, mais soulignent les interactions existantes entre les mécanismes qui « disciplinent » les publications volontaires : l'accès au marché des capitaux, la concurrence sectorielle et le risque de procès. Selon Skinner (1994) et Kaznik & Lev (1995), la réaction des marchés est plus importante en cas de mauvaise nouvelle qu'en cas de bonne nouvelle. Les dirigeants diffusent donc des mauvaises nouvelles avant l'annonce des résultats trimestriels, avec des commentaires de type qualitatif, pour ne pas être accusés d'incompétence ou de manque d'anticipation. Ces mauvaises nouvelles peuvent donc prendre la forme d'un « *profit warning* », un avertissement aux résultats, émis comme un signal pour se démarquer des très mauvaises entreprises, caractérisées par des mauvais résultats récurrents et une plus grande rétention de l'information. Les dirigeants souhaitent aussi par la publication de mauvaises nouvelles montrer leur intégrité, donc leur fiabilité en tant que dirigeants (Frankel & al., 1995), mais se dédouanent également auprès des actionnaires « *dans la mesure où les raisons invoquées pour justifier les révisions de prévisions sont généralement des événements ponctuels et extérieurs à l'entreprise* » (Martinez & Saboly, 2005).

Kaznik & Lev (1995) montrent que plus l'alerte est forte (c'est-à-dire plus le résultat est éloigné des attentes), plus l'alerte sera formulée de façon quantitative et liée au résultat. Ils constatent cependant que la moitié des firmes de leur échantillon n'ont pas fourni d'avertissement au marché avant d'annoncer des résultats surprises⁸⁵. Une des raisons de ce silence tient peut-être à une relative surréaction des investisseurs, qui lisent dans les avertissements un signal négatif non seulement sur les résultats courants mais aussi sur la profitabilité future de la firme émettrice. Ceci confirmerait les résultats de l'étude de Kearns

⁸³ Aux Etats-Unis, ce type de poursuites est rendu possible par le règlement SEC 10b-5 qui rend illicite le fait de « *faire une fausse déclaration d'un fait matériel ou d'oublier de mentionner un fait nécessaire pour ne pas rendre les états financiers trompeurs, compte tenu des circonstances dans lesquelles ils ont été élaborés* ».

⁸⁴ Skinner cite à ce sujet plusieurs articles de la presse économique américaine sur le lien entre de mauvaises surprises sur les résultats et la détérioration des relations de l'entreprise avec la communauté financière.

⁸⁵ Une « surprise » est une annonce qui contient une nouvelle information. L'échantillon étudié ne comporte que des entreprises qui ont annoncé des bonnes (186 entreprises) ou des mauvaises (436 entreprises) « surprises » entre 1988 et 1990.

& Whitley (2002) : les *profit warning* permettraient aux entreprises d'informer le marché de difficultés à venir.

Helbok & Walker (2003), s'appuient sur les travaux de Skinner (1994) et de Kaznik & Lev (1995) sur le marché américain pour tester l'influence d'un autre environnement : le marché financier anglais. Les principales différences avec le marché américain sont une moindre menace de judiciarisation, des publications de résultats semestriels, ce qui devrait inciter à publier plus fréquemment des alertes aux résultats, et un actionnariat des grandes entreprises largement dominé par les investisseurs institutionnels⁸⁶. Enfin, les règles de communication des alertes aux résultats ont été modifiées en 1994⁸⁷, les nouvelles règles limitant la communication privée avec les institutions financières et les analystes qui prévalait précédemment. Leurs résultats confirment la forte valeur informationnelle des alertes aux résultats pour les marchés financiers : « *l'ampleur des changements de valeurs suggère qu'il est important de gérer ces annonces avec beaucoup de soin de façon à préserver la confiance des investisseurs en général, et la confiance de l'investisseur individuel en particulier* » (p.39).

Le changement législatif a eu un effet sur les publications, qui sont devenues plus fréquentes, plus quantitatives que qualitatives, avec une plus forte motivation de publier une annonce dans le cas d'un écart entre le consensus des analystes et les prévisions internes du management. Certains managers, lorsqu'ils font face à des mauvaises nouvelles importantes, se comportent de manière opportuniste en retardant de façon délibérée la publication de ces nouvelles auprès des porteurs d'obligations et des investisseurs externes.

Tucker (2005) montre que la probabilité qu'une firme émette une alerte aux résultats, dans la période que la presse américaine appelle « *the confession season* », est positivement corrélée avec le nombre d'analystes⁸⁸ qui suivent le titre et aux publications volontaires dans la période précédant l'alerte. Les firmes qui émettent un avertissement augmentent également dans les périodes suivant leurs publications d'information. Ces résultats montrent que les avertissements « *ne sont pas un phénomène exclusif concernant l'année fiscale décevante* »

⁸⁶ En 1996, 75% du capital des entreprises cotées anglaises étaient détenus par des institutions financières, majoritairement anglaises

⁸⁷ Par le *Guidance on the dissemination of price sensitive information (PSI)* du London Stock Exchange

⁸⁸ Le nombre d'analystes qui suivent le titre semble être un indicateur de la réputation de l'entreprise auprès des marchés financiers, puisque la littérature montre un lien entre les notes accordées aux publications et le taux de couverture par les analystes (Lang et Lundholm, 1996 ; Botosan et Harris, 2000)

mais qu'une vision qui couvre plusieurs périodes donne un meilleur éclairage sur ce phénomène » (Tucker, 2005, p.19).

En France, seule une étude récente (Martinez & Saboly, 2005) a étudié des avertissements aux résultats sur le marché français entre 2000 et 2002, à la fois pour faire émerger les raisons pour lesquelles les sociétés avertissent volontairement le marché d'une déviance de prévisions et pour mettre en évidence les comportements de communication des entreprises. Suite aux résultats obtenus par Kearns & Whitley (2002), les auteurs supposent que les avertissements sur les résultats ne témoignent pas seulement d'une déviance des anticipations, mais annoncent la survenue de difficultés futures (à travers une dégradation des indicateurs comptables et financiers). Deux modes de communication ont été identifiés : « *la confirmation de difficultés déjà apparues avant le profit warning et induisant une simple révision des prévisions ; la révélation d'anticipations de détériorations financières* » (Martinez & Saboly, 2005). Dans le premier cas, le message est exprimé avec neutralité ou de manière plus confuse, dans le second cas, l'annonce est soit très explicite, soit mise en scène de façon à atténuer la nouvelle. Le comportement de communication semble différencié en fonction du caractère confirmatoire ou surprenant de l'alerte émise sur les résultats.

Pour certaines entreprises, l'annonce d'un avertissement sur les résultats va s'accompagner d'une annonce de politique de réduction de coûts dans le même communiqué. L'entreprise va ainsi annoncer la mise en œuvre de mesures destinées à redresser la situation par rapport aux difficultés rencontrées. D'autres entreprises profitent de l'annonce de leurs résultats trimestriels ou semestriels pour annoncer une politique de réduction de coûts. D'autres encore communiquent de façon spécifique sur leur politique de réduction de coûts. Les facteurs qui devraient influencer les annonces de politique de réduction de coûts devraient donc être semblables à ceux qui déterminent l'annonce de mauvaises nouvelles, mais aussi aux facteurs qui influencent plus généralement la communication financière volontaire de l'entreprise, puisque la réduction des coûts n'est pas réservée aux entreprises qui anticipent ou rencontrent des difficultés financières, et que l'annonce d'une politique de réduction des coûts peut aussi bien accompagner une mauvaise nouvelle (donc une alerte aux résultats) qu'une bonne nouvelle. Pour être stratégiquement efficace, il faut enfin qu'une telle annonce soit jugée utile, fiable et crédible par les investisseurs et les analystes financiers qui la reçoivent.

1.4 Etudes sur les réactions des analystes financiers

L'enquête de Fuller & Metcalf (1978) montrait que seuls 44% des analystes pensaient souhaitable d'intégrer les prévisions du management – jugées trop optimistes – dans le « *Management's Discussion and analysis of operations* » des rapports annuels. Les études plus récentes montrent une vision différente, avec un intérêt accru pour les prévisions et les explications relatives aux résultats futurs, tout particulièrement dans les marchés asiatiques émergents (Ho & Wong, 2004).

La plupart des travaux empiriques concluent à un contenu informationnel réel dans les publications volontaires et à l'intégration par les marchés financiers de cette information. Les analystes financiers américains mesurent l'ensemble des informations publiées (rapports annuels, communiqués de presse, conférences avec les analystes) en les agrégeant dans un rating⁸⁹. Lang & Lundholm (1993) se servent de ce rating, basé sur la perception des analystes, pour tester les variables mises en évidence par les travaux sur les publications volontaires. Leurs résultats empiriques confirment que les meilleurs scores sont obtenus par des entreprises dont la performance est bonne (en particulier en termes de revenu par action), par les entreprises de grande taille, et pour celles qui émettent des titres ; les prévisions des analystes sont plus fines et les révisions moins nombreuses en cas de publication volontaire de prévisions par les entreprises (Lang & Lundholm, 1996).

Les résultats expérimentaux ou empiriques sur l'effet des bonnes ou mauvaises nouvelles sont assez contrastés. Miller (2005) confirme empiriquement les conclusions de certaines recherches expérimentales, qui montrent que les cours de bourse et les révisions des analystes répondent plus fortement quand une annonce de résultats prévisionnels et une annonce de résultats réels sont affectées toutes deux de « surprises » de même signe que lorsque ces signes divergent. Libby & Tan (1999) suggèrent en revanche, de façon expérimentale, que les réactions aux avertissements sur résultats ne sont pas toujours positives : l'impact positif des croyances des analystes concernant les firmes qui émettent une alerte aux résultats semble plus que compensé par les effets du processus séquentiel de traitement d'une alerte suivie de l'annonce des résultats réels.

⁸⁹ *Report of The Financial Analysts Federation Corporate Information Committee* ou FAF report

De façon générale, l'information n'aura un effet sur les individus que si elle est perçue comme fiable. « *Une information valide et fiable, si elle n'est pas perçue comme telle, aura peu de chances d'avoir un quelconque effet sur le comportement du récepteur.* » (Flamholt & al., 1985). Jennings (1987) montre que la réaction des investisseurs à une publication volontaire de la part des dirigeants est une fonction à la fois de la « surprise » contenue dans cette annonce et de sa crédibilité, définie comme « *la perception par les investisseurs de la vraisemblance d'une publication particulière* ». Cette crédibilité perçue d'une publication, qui a été testée par des travaux expérimentaux et des travaux sur les données réelles de marché (Mercer, 2004), est en partie influencée par la crédibilité du management lui-même, puisque la crédibilité d'un message dépend en partie de la source qui l'émet. Les travaux empiriques et expérimentaux (Williams, 1996 ; Hirst & al., 1999 ; Hodge & al. 2000) montrent que les analystes et les investisseurs ont une meilleure perception de la crédibilité des publications des managers lorsque ceux-ci ont précédemment publié des prévisions exactes, lorsqu'ils ont confiance dans la capacité du management à réaliser ses promesses, et qu'ils comprennent la stratégie menée (Holland, 2004b).

Plusieurs études académiques montrent que la publication de mauvaises nouvelles tend à être plus crédible que la publication de bonnes nouvelles, entraînant des révisions de prévisions d'analystes plus importantes ou des variations du cours de bourse plus importantes (Williams, 1986 ; Hutton & al. 2003). Les publications émises par des entreprises financièrement solides sont plus crédibles que celles des entreprises en difficulté financière, parce que les firmes en difficulté sont moins pénalisées que les autres si elles publient des informations erronées (Frost, 1997 ; Koch, 1999). Ces travaux se rejoignent pour montrer l'influence des incitations éventuelles du management à induire en erreur le marché sur la crédibilité de leurs publications⁹⁰.

Ont également une influence sur la crédibilité le degré d'assurance externe⁹¹ et interne⁹² relatif à l'entreprise et les caractéristiques mêmes de la publication. La crédibilité de la

⁹⁰ Korn (2004) montre de plus que, si la législation sanctionne les fausses déclarations, les publications erronées seront majoritairement détectées par les investisseurs quand les marchés sont bien informés; dans le cas où ils n'ont qu'une information basique, les publications erronées entraînent des valorisations erronées et donc trompent les investisseurs.

⁹¹ Les banquiers (Leftwich, 1983 ; Blackwell et al. 1998) et les analystes financiers (Hodge, 2001) croient que les publications auditées sont plus crédibles que les données non auditées

⁹² Il est ici fait référence à la présence de comités d'audit et d'administrateurs indépendants (Wild, 1996 ; Xie et al. 2003). Cependant, les modifications législatives introduites en France par la LSF et aux Etats-Unis par la loi Sarbanes-Oxley sont susceptibles de modifier la portée de ces résultats en rendant obligatoires ces dispositifs de gouvernance.

publication augmente en effet avec sa précision (Hirst et al., 1999), la quantité d'informations supplémentaires et d'explications fournies (Hutton et al., 2003), qui augmente la possibilité de vérifier ex-post les assertions du management. La dernière caractéristique significative est le degré de plausibilité inhérente à la publication : plus l'écart entre les attentes des analystes et la publication du management est important, moins la publication semble plausible, et donc moins il sera probable que les analystes croient à cette information (Jennings, 1987 ; Williams, 1996). Enfin, l'ensemble de ces facteurs ont des effets interactifs : pour prendre un exemple, les mauvaises nouvelles ont une crédibilité inhérente plus forte que les bonnes nouvelles pour les acteurs des marchés financiers, ce qui les exempte de l'obligation d'être accompagnées d'explications et d'informations supplémentaires.

Ainsi, les études empiriques ont montré un contenu informationnel réel des informations financières divulguées de façon volontaire. Si les résultats concernant les mauvaises nouvelles sont contrastées, la réaction des analystes à une annonce de politique de réduction des coûts sera déterminée en partie par la fiabilité de l'information donnée et en partie par la crédibilité de l'annonce. Cette crédibilité est à la fois liée à la crédibilité du management mais aussi à la crédibilité, définie comme la perception de la vraisemblance de cette communication par les analystes, de l'annonce elle-même.

2 Le modèle de communication financière de Gibbins, Richardson & Waterhouse (GRW) adapté aux annonces de PRC

La plupart des travaux empiriques ont montré que les informations additionnelles, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives, ont un contenu informationnel (Hoskin & al. 1986, Thompson & al. 1987), mais ne testent qu'une partie des facteurs influençant leur publication volontaire, leur étendue ou leur crédibilité. En tant qu'élément de la politique de communication financière de l'entreprise, l'annonce de PRC, qui peut être nous l'avons vu une bonne ou une mauvaise nouvelle, une surprise ou une attente de la part des acteurs des marchés financiers, s'inscrit dans un cadre plus global qui intègre les différents facteurs mis en évidence par la littérature sur les divulgations volontaires. Un tel modèle de communication financière a été élaboré par Gibbins, Richardson & Waterhouse (1990, 1992).

Nous présenterons **dans un premier temps** ce modèle général et ses caractéristiques (2.1), avant de proposer **dans un second temps** une adaptation de modèle aux annonces de PRC (2.2) afin de pouvoir l'utiliser dans le cadre de nos travaux empiriques.

2.1 Présentation du modèle de GRW (1990)

Le modèle de Gibbins, Richardson & Waterhouse (1990, 1992) s'inscrit dans le cadre théorique général vu précédemment (1.1). Par une méthode inductive issue de la *grounded theory*⁹³, GRW ont élaboré un modèle susceptible d'expliquer et de prévoir la politique de communication financière volontaire d'une entreprise, à partir de l'analyse des transcriptions de 20 interviews et d'observations de personnes impliquées dans le processus de communication de l'information financière au Canada⁹⁴. Cette démarche leur a permis d'inférer des construits et des variables pour décrire le processus de communication financière et d'identifier les relations pouvant exister entre ces variables.

Avec ce modèle, GRW tentent de répondre aux questions relatives au processus de communication financière volontaire : Qui est responsable des décisions en matière de communication financière ? Quelles questions prendre en compte lors de la décision de communiquer ? Quel rôle les auditeurs et les consultants externes jouent-ils dans ce processus de communication ? Et quel est l'impact des normes et des autres contraintes externes à la firme sur cette politique de communication ? La politique de communication volontaire est ici définie comme « *toute publication délibérée d'information financière, qu'elle soit numérique ou qualitative, requise ou volontaire, par des voies formelles ou informelles* » (GRW, 1990, p.122).

Nous aborderons tout d'abord la description et le schéma du modèle (2.1.1). Nous verrons ensuite que les antécédents de ce modèle (2.1.2) rejoignent les résultats des études empiriques sur les divulgations volontaires (vues en 1.3), et qu'il a été précédemment utilisé dans plusieurs recherches sur les publications volontaires (2.1.3). Le modèle prédit l'existence de deux positions de communication: **ritualisme** et **opportunisme**. La détermination de chacune de ces positions passe par la mesure d'un score de l'information publiée (2.1.4).

⁹³ Voir Glaser & Strauss (1967), Glaser (1978) et Locke (2001).

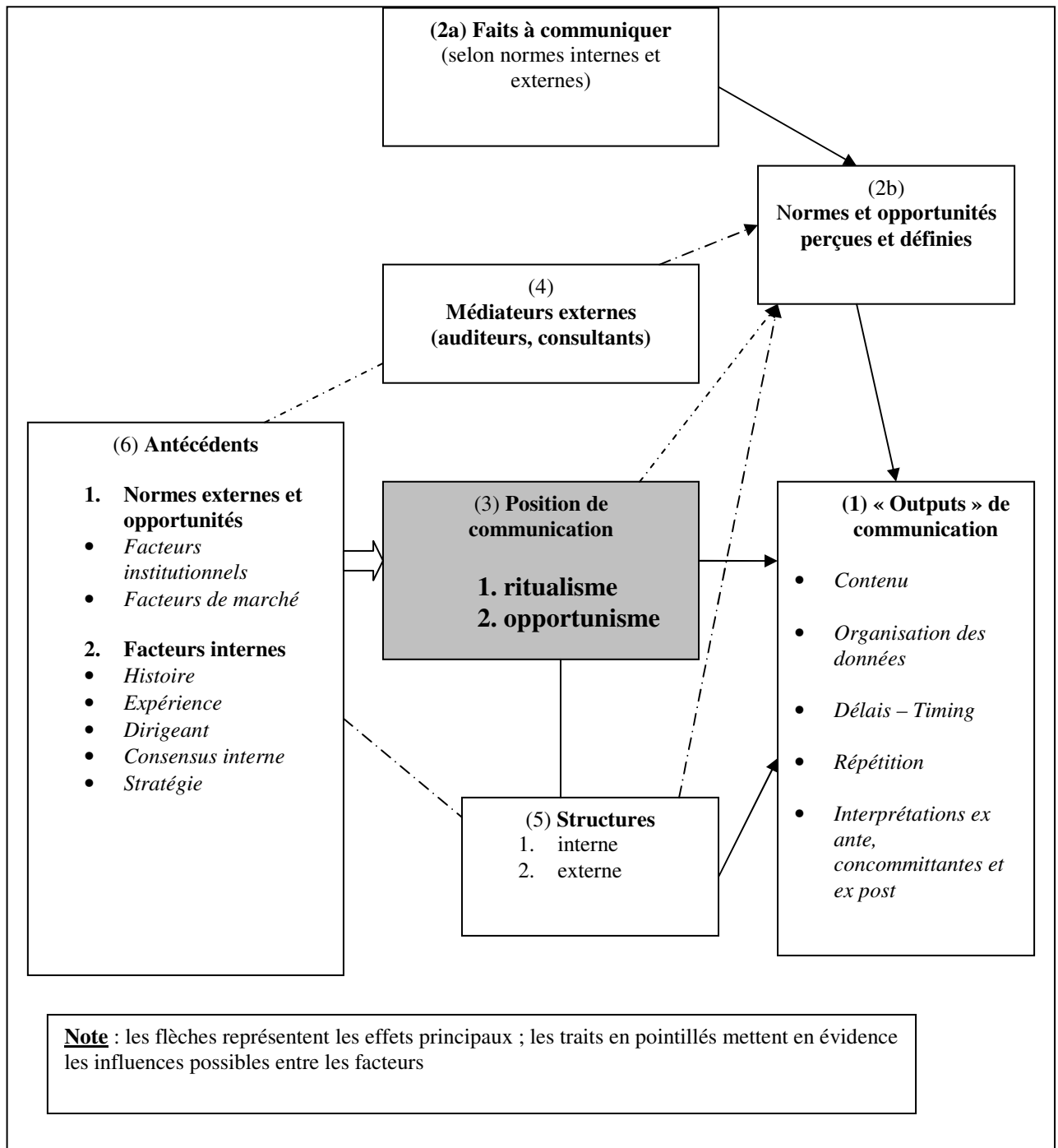
⁹⁴ Soit de façon étroite (directeurs financiers, contrôleurs financiers, trésorier), soit comme consultants ou analystes externes (auditeurs, analystes financiers, avocats, journaliste économique, consultant)

2.1.1 Description du modèle de GRW

Le centre du modèle de GRW (1990) est constitué par la position de communication. Cette position peut être soit ritualiste, soit opportuniste. La position de communication détermine le type de publication qui sera émis.

Le modèle conceptuel, schématisé en figure 8, montre que l'objectif du processus de publication est une information, un *output*.

Figure 10: Modèle de communication volontaire de GRW (1990)



Source : Gibbins, Richardson & Waterhouse (1990)

L'*output* - ou extrait de communication- est figuré dans le rectangle 1. C'est lui qui permettra de mesurer, grâce à un score, la position de communication. C'est le résultat observable du processus de la communication volontaire.

Dans le processus de la communication financière interviennent différents paramètres. Certains paramètres sont liés au type d'information susceptible d'être publiée. Ce premier paramètre figure en haut du modèle (rectangle 2a), car c'est le fait ou l'évènement à propos duquel une communication financière est possible qui va être à l'origine du processus. Sans lui, pas de communication. Le second paramètre est constitué par les normes et des opportunités perçues (rectangle 2b). Selon les normes, ou selon les opportunités perçues par les managers à un moment donné, le fait va être ou ne pas être communiqué. Les normes peuvent être des normes externes (obligation légale de communiquer, recommandation de l'AMF ..) ou des normes internes (qui vont définir les règles de communication financière propres à l'entreprise). Ces normes et opportunités perçues sont à la fois influencées par des données internes à l'entreprise et des données externes. La position de communication (rectangle 3), les conseils extérieurs (rectangle 4) et les structures internes ou externes (rectangle 5) peuvent influencer l'identification des problématiques de communication et la perception des normes et des occasions de communiquer.

La position de communication⁹⁵, qui est centrale dans le modèle, résulte de l'influence d'un certain nombre d'antécédents internes et externes que nous détaillerons ultérieurement. Cette position peut varier entre deux dimensions : une dimension **ritualiste** et une dimension **opportuniste**. La dimension ritualiste est définie comme « *une propension à une adhésion non critique aux normes prescrites pour la mesure et la publication d'information financière* » (GRW 1990, p.130). Elle implique une **adhésion passive aux normes**⁹⁶ en utilisant des **rutines** procédurales développées au cours des années dans l'entreprise. Les managers sont donc également passifs dans le processus de communication financière. A l'inverse, **l'opportunisme implique un rôle actif** de la part des managers dans leur tentative de **rechercher certains avantages** dans la communication d'informations financières. Ces deux dimensions peuvent coexister dans une même entreprise pour différents types de publications, mais la politique de communication de l'entreprise sera relativement stable, soit globalement ritualiste, soit opportuniste. Les opportunités de publication sont « *perceptuelles*,

⁹⁵ Ou « prédisposition de communication » selon Trabelsi (2005).

⁹⁶ Normes adoptées par les normalisateurs comptables, recommandations de l'AMF, directives européennes ...

et pas objectives ; elles sont les coûts et avantages que les dirigeants de l'entreprise croient être associés avec certaines divulgations spécifiques » (GRW 1990, p.132). On retrouve donc l'analyse en « coûts – bénéfices » des études empiriques évoquées précédemment (1.2).

Le schéma met en évidence deux effets :

- Le premier (\implies) est que des antécédents (6) internes ou externes significatifs influencent la position de communication (3) ;
- Le second (flèches pleines) montre que les outputs de communication d'une entreprise sont fonction de sa position de communication (3), de ses structures internes ou externes (5) et de l'application des normes et opportunités perçues (2b) aux événements ou aux faits à communiquer (2a). Les flèches en pointillé représentent l'influence possible de la position de communication (3), des structures internes ou externes (5) et des médiateurs externes (4) sur l'identification des faits et la perception des normes et des opportunités (2a, 2b).

Selon GRW (1990), la taille et l'importance des facteurs institutionnels et le marché concurrentiel dans lequel se situe l'entreprise façonnent ses structures internes et externes. La structure interne est l'unité chargée dans l'organisation de l'élaboration et de diffusion de la communication volontaire. La structure externe résulte de l'organisation de la réception et du traitement des demandes externes d'information

2.1.2 Les antécédents du modèle

GRW identifient trois catégories d'antécédents internes et deux catégories d'antécédents externes, qui recouvrent les facteurs testés par les études empiriques sur les publications volontaires. Les antécédents externes sont constitués de facteurs institutionnels et de marché, destinés à limiter l'opportunisme des gestionnaires. Les facteurs institutionnels sont affectés par la législation⁹⁷, les normes et les règlements qui encadrent l'activité de l'entreprise, les sources de financement de l'entreprise⁹⁸, sa taille et l'existence de normes sectorielles ou de réseaux interorganisationnels sur son marché. Les sociétés françaises cotées doivent ainsi respecter le cadre réglementaire de l'information financière rappelé au chapitre 1. Les facteurs

⁹⁷ Voir à ce sujet également Baginski & al. (2002)

⁹⁸ Cette dimension, ainsi que l'influence des cadres légaux différents, a été empiriquement validée par une étude internationale dans 34 pays par Francis & al (2005).

de marché, comme par exemple l'accès au marché financier pour émettre des titres, la concurrence ou le type de secteur, influencent également le type et la quantité d'information financière publiée volontairement par les entreprises, comme l'ont montré les études empiriques présentées au début de ce chapitre.

A ces facteurs externes s'ajoutent des antécédents internes : l'histoire de l'entreprise, son expérience⁹⁹ en matière de communication et de publication, sa stratégie, la personnalité de son dirigeant et la possibilité d'émergence d'un consensus interne au sein de la direction sur la façon de communiquer un fait ou un évènement particulier. L'attitude du management vis-à-vis de la communication volontaire est en effet souvent le reflet de l'attitude du dirigeant envers cette communication.

Le modèle de GRW est donc fondé sur une synthèse de la littérature concernant la publication volontaire. Il décrit de plus les comportements discrétionnaires des gestionnaires de façon plus complète que la majorité des modèles analytiques de décision (Trabelsi & al., 2004). Il tient compte en particulier de l'ensemble des vecteurs de communication possibles. Une distinction est faite entre les rapports annuels, les documents de référence, les conférences téléphoniques ou les communiqués de presse. Le choix d'un vecteur plutôt qu'un autre peut être fait par l'entreprise parce qu'elle suppose que l'impact de la communication sera différent en fonction du média choisi (GRW, 1992). Ce point a été confirmé par d'autres études. Prodhon & Harris (1989) reconnaissent ainsi que l'acte lui-même de diffuser une information volontaire a un sens. L'utilisation d'internet, pour les rapports ou les présentations de résultat, permet de cibler à la fois les professionnels des marchés financiers et de toucher un public plus large (Debreceeny & al., 2002 ; Bushee & al., 2003). Le développement de conférences téléphoniques régulières avec les analystes plutôt qu'une conférence annuelle est également un acte de divulgation volontaire qui réduit l'asymétrie d'information (Brown & al., 2004).

2.1.3 Les études utilisant le modèle de GRW

Différentes études sur la politique des entreprises en matière de publication d'informations financières se sont appuyées sur le modèle de GRW (Trabelsi, 2005 ; Trabelsi & al. 2004 ;

⁹⁹ Cette dimension a un effet non seulement sur les structures mises en place mais également sur les croyances développées par les managers sur la diffusion d'informations financières, qui dépend en partie des rétributions ou sanctions reçues par le passé.

Richardson & Welker, 2001 ; Botosan & Harris, 2000 ; Adams, 1997 ; Holland & Stoner, 1996 ; Waterhouse & al., 1993).

Dans une démarche issue également de la *grounded theory* et en s'inspirant de ce modèle, Holland (2004 a et b) a étudié le rôle joué par l'information qualitative (sur les actifs corporels et incorporels) dans le comportement de communication financière des grandes entreprises britanniques. Les travaux de Marston (1996), Barker (1997), Holland & Stoner (1996), et Holland (1997,1998) ont montré que les grandes entreprises anglaises cherchaient prioritairement à divulguer cette information qualitative par des voies privées¹⁰⁰, du fait de l'importance des facteurs intangibles et qualitatifs dans la valorisation des entreprises par les gestionnaires de fonds (Holland, 2001). Les données utilisées sont des données d'archives¹⁰¹ et des interviews de managers de 25 grandes entreprises anglaises en 2000. Ces managers font tous partie du petit cercle d'acteurs en charge de la communication financière dans les entreprises anglaises¹⁰². Holland montre que, face à un choix entre information publique, information privée et secret, les managers gèrent d'abord l'information publique, pour satisfaire les attentes du marché, être en phase avec les meilleures pratiques en matière de communication financière (la comparaison avec d'autres entreprises, les notations des associations professionnelles et les prix de communication financière décernés jouent ici un rôle normatif).

« Cette communication volontaire « basée sur une norme » consistait souvent en un volume significatif de commentaires qualitatifs et était substantielle pendant les périodes de bonne performance financière ou de stabilité de l'entreprise. Le but de la divulgation financière volontaire était aussi de fournir des éléments additionnels d'information « vraie » au-delà de ces normes. L'information était volontairement divulguée de façon opportuniste au public mais était considérée par les entreprises étudiées comme ne recelant que des fragments de l'histoire complète de la création de valeur de l'entreprise.(...) Cela créait des opportunités de « peindre le tableau en entier » lors de réunions privées. En conséquence, l'information volontaire publique comporte à la fois une dimension liée à la « norme » et une dimension liée à la « vérité » » (Holland, 2004b, p.8).

¹⁰⁰ Il s'agit des réunions en tête à tête (les *one-on-one*) avec les analystes financiers les plus réputés ou les managers des principaux fonds institutionnels

¹⁰¹ Etats financiers, présentations aux analystes, annonces publiques entre 1997-2000, soit directement auprès des entreprises via leur site internet soit via le *Financial Times* ; certains managers avaient également déjà été interviewés sur les années 1993-1997 lors de précédents travaux de recherche

¹⁰² Marston (1996) identifie dans ce cercle : le PDG, le directeur général, le directeur financier et les informateurs financiers

Cette dimension de « vérité » apparaît cependant comme éminemment variable suivant la situation dans laquelle se trouve l'entreprise : une situation normale avec de bons résultats, ou bien des difficultés financières¹⁰³, une recherche de financement, voire une OPA (dans ce cas un flux important d'informations privées peut être divulguer pour convaincre les gérants des fonds d'investissements de la qualité du management en place), ce qui suggère un comportement opportuniste (la notion de secret étant très élastique en fonction des situations) de la part des entreprises dans leur choix de communication, et confirme l'influence interactive des politiques et des structures sur cette dimension opportuniste.

2.1.4 Positions de communication et composantes des « outputs » de communication

Pour pouvoir utiliser le modèle de GRW de façon empirique, il convient de préciser les composantes de l'extrait ou *output* de communication. Parmi les extraits du rectangle 1, donc les informations publiées à l'issue du processus, la littérature est abondante sur le contenu¹⁰⁴, mais le modèle identifie 5 autres composantes : le format de présentation des données (existence d'un cadre standard que l'on a seulement rempli ou bien format spécifique), le *timing* ou délai (qui recouvre à la fois la fréquence et la date des publications), la répétition de la publication (redondance de la publication sur plusieurs vecteurs), et les interprétations faites par le management. Les interprétations *ex ante* et *concomitantes* (en face à face) sont les tentatives d'influence par l'émetteur des interprétations qui sont faites ou supposées être faites des données. Le but est d'influencer la façon dont l'utilisateur comprend l'information financière émise par la firme. L'interprétation *ex post* est toute tentative de la part du management de corriger le sens donné par les utilisateurs aux informations financières publiées (par exemple en suggérant que les prévisions d'analystes sont incorrectes ou en commentant les articles de presse déjà parus).

La crédibilité de l'output peut de plus être modifiée par l'utilisation de la caution de tiers (auditeurs, avocats), de slogans ou d'images de l'activité de l'entreprise, mais elle repose également sur la réputation de la firme en matière de publication d'information. « *La*

¹⁰³ Dans les réunions d'analystes, les entreprises étudiées reconnaissent avoir tendance à présenter une vision optimiste de l'avenir et préférer ne rien divulguer (ou peu d'information) concernant des éléments risquant de faire chuter les cours (la possibilité de pertes futures importantes par exemple) (Holland, 2004, p.10).

¹⁰⁴ A noter que dans ce modèle, le contenu se réfère spécifiquement au nombre de mots utilisés dans la publication, ce qui est une définition très spécifique du contenu (en général les études académiques se réfèrent au type d'information divulguée lorsqu'elles parlent du contenu)

construction d'une réputation requiert une constance dans le comportement au sein de l'organisation et dans le temps » (GRW 1990, p.138).

Les caractéristiques de l'*output*, déterminées par ces différentes composantes, permettent de mesurer un score. Ce score permet lui-même de mettre en évidence la position de communication, opportuniste ou ritualiste, des entreprises en matière d'annonce de PRC, une fois le modèle adapté.

2.2 L'adaptation du modèle aux annonces de PRC

L'adaptation du modèle aux annonces de PRC passe par une définition de ce qui caractérise une position opportuniste en matière de PRC par opposition à une position ritualiste (2.2.1). Elle passe également par une définition des composantes du communiqué d'annonce de PRC (2.2.2) et par une présentation des caractéristiques des entreprises qui seront testées empiriquement (2.2.3).

2.2.1 Position de communication opportuniste et annonce de PRC

Dans le cadre du modèle de GRW (1990), nos travaux portent sur une catégorie particulière de fait à communiquer : une politique de réduction de coûts. Le support de communication, l'*output* choisi pour notre étude, est le communiqué de presse. Ce support répond aux conditions réglementaires de l'information financière permanente et qui garantit des données sur un format homogène pour l'ensemble des entreprises concernées. L'étude de la pratique¹⁰⁵ montre également que c'est l'un des principaux vecteurs de la communication au marché financier français. Nous nous appuyerons sur le modèle de GRW pour établir une typologie de nos annonces de politique de réduction de coûts, en fonction de la dimension ritualiste ou opportuniste, qui est au cœur du modèle de GRW, des annonces étudiées.

Ces dimensions d'opportunisme ou de ritualisme sont de plus suggérées dans le cadre français par les études exploratoires faites par :

¹⁰⁵ Selon le rapport de l'Observatoire de la communication financière (2005) sur les entreprises cotées au SBF 120.

- Martinez & Saboly (2005) sur les avertissements aux résultats : deux modes de communication sont mis en évidence, l'un où le message est exprimé avec neutralité ou de façon confuse, qui correspondrait à une position ritualiste, et l'autre où l'annonce est très explicite ou mise en scène qui correspondrait à une attitude opportuniste ;
- l'Observatoire de la communication financière (2005), qui met en évidence dans une analyse de l'ensemble des communiqués financiers des sociétés cotées au SBF 120 ¹⁰⁶ une hétérogénéité des pratiques en matière de communication « proactive par communiqué de presse » ;
- Deville, Soulerot & Sponem (2005) sur les réactions du marché aux annonces de programmes globaux de réduction des coûts de certaines entreprises du CAC 40 : ils soulignent la dimension de communication avec les marchés financiers de ces programmes, et font apparaître des annonces « substantielles » (décrivant les mesures précises) et des annonces « symboliques » (plutôt évasives sur les politiques).

Dans ce cadre, une **position de communication sera qualifiée d'opportuniste lorsque l'entreprise concernée donne plus d'information, de façon plus précise et plus détaillée (calendrier, détail des mesures, chiffrage des plans d'action) sur sa PRC, de façon à donner une vision la plus complète, voir la plus avantageuse possible de sa politique.** Ces précisions et ces explications du management devraient permettre de rendre l'annonce plus crédible aux yeux des acteurs du marché financier (Hirst & al. 1993 ; Hutton & al. 2003). Cette position de communication sera mesurée en fonction des différentes composantes adaptées de l'extrait de communication que constitue le communiqué de presse.

2.2.2 Les composantes de l'output : le communiqué de presse d'annonce de PRC

Les composantes de cet *output* de communication, adaptées du modèle de GRW, sont présentées sur le tableau 5 (page suivante).

¹⁰⁶ L'étude a été réalisée du 1^{er} juin 2004 au 31 mai 2005 et souligne que les sociétés cotées ont été amenées ces dernières années à communiquer de plus en plus par communiqués de presse, à la fois pour des raisons réglementaires et pour accroître leur visibilité sur le marché.

Tableau 5: Composantes des communiqués d'annonce de PRC

Composantes de l'output de communication selon le modèle de GRW (1990, 1992)	Composantes testées pour le modèle adapté aux annonces de PRC
Contenu (y compris nombre de mots utilisés pour la publication)	<ul style="list-style-type: none">• Type d'informations contenues dans le communiqué : mots spécifiques et précisions sur la PRC• Nombre de mots du communiqué
Organisation des données (format standard ou non)	<ul style="list-style-type: none">• Place de l'annonce dans le communiqué de presse
Timing (date et fréquence)	<ul style="list-style-type: none">• Communiqué spécifique ou communiqué sur les résultats trimestriels ou semestriels
Répétition (sur plusieurs vecteurs de communication)	<ul style="list-style-type: none">• Répétition de l'annonce (sur un autre vecteur de communication : conférence de presse, réunion d'analystes, conférence téléphonique)
Interprétations faites par le management	<ul style="list-style-type: none">• Présence ou non dans le communiqué de citations du PDG ou du DG de l'entreprise

Ces composantes relèvent des dimensions définies par le modèle : contenu, organisation des données, timing, répétition et interprétations faites par le management.

Une fois ces composantes analysées pour chaque communiqué, il convient d'évaluer l'information contenue dans ces annonces pour mesurer finalement la position de communication. Cette mesure sera faite grâce à l'établissement d'un score pour chacune des composantes testées des communiqués d'annonce de PRC.

2.2.3 Antécédents du modèle adapté aux annonces de PRC

Les antécédents du modèle de GRW (1990) rejoignent les facteurs déterminants testés par les études empiriques sur la publication volontaire d'information financière, présentées au point 1.2.

Concernant les facteurs liés à la structure de l'actionnariat, nous nous appuyerons sur la composition de l'actionnariat des entreprises cotées de notre échantillon fourni par la base de données Diane, complétées par une recherche documentaire dans la presse économique pour déterminer les principaux actionnaires au moment de l'annonce de la PRC. Les études mettent en effet en évidence une concentration de l'actionnariat entre les mains des familles ou de certains grands groupes (Faccio & Lang, 2002), ce qui différencie le contexte français du contexte nord américain dans lequel les modèles de divulgation volontaire sont généralement élaborés. Labelle & Schatt (2005) ont montré que la qualité de la communication financière

des entreprises cotées françaises est fonction de leur structure de propriété, mais avec des résultats différents de ceux des études américaines. Ils montrent que la qualité des relations avec les investisseurs est curvilinéaire : la qualité est à la fois meilleure lorsque le public détient une faible proportion des titres et lorsque la participation du public est élevée. D'autre part, leurs travaux montrent que le rapport annuel « *permet essentiellement aux dirigeants de se dédouaner lorsque les entreprises font l'objet d'un suivi plus important de la part des investisseurs- c'est-à-dire lorsque les entreprises appartiennent à l'indice CAC 40* » (2005, p.101). Structure actionnariale et appartenance à l'indice CAC 40 font donc partie des facteurs que nous nous proposons de tester.

Parmi les antécédents du modèle présentés au point 2.1.2, nous testerons ainsi l'influence des facteurs externes et internes synthétisés sur le tableau 6.

Tableau 6: Antécédents des annonces de PRC

Facteurs externes et institutionnels	Indicateur de mesure/ modalités
Indépendance vis-à-vis des actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Indice d'indépendance de la base de données Diane : A / B / C / D
Type d'actionnariat : actionnaires influents (qui peuvent jouer un rôle dans les décisions même en l'absence de contrôle au sens juridique du terme)	<ul style="list-style-type: none"> • Etat • Famille ou fondateur • Groupe (de l'échantillon ou étranger)
Indice de cotation (l'appartenance au CAC 40 est à la fois un médiateur de la taille et de la réputation de l'entreprise)	<ul style="list-style-type: none"> • CAC 40, • SBF 250 hors CAC 40
Facteurs internes	
Profitabilité dans l'année de l'annonce de PRC	<ul style="list-style-type: none"> • Résultat net comptable bénéficiaire • Résultat net comptable déficitaire
Portée de l'annonce (<i>par revue globale des communiqués de l'entreprise</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • PRC globale • PRC partielle (une partie du groupe)
Expérience de l'entreprise en matière de PRC (<i>par revue globale des communiqués précédents de l'entreprise</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • PRC déjà engagée précédemment • Pas de PRC annoncée précédemment
Dirigeant : nouveau dirigeant (moins de 3 mois avant l'annonce)	<ul style="list-style-type: none"> • Nomination d'un nouveau dirigeant • Dirigeant déjà en place

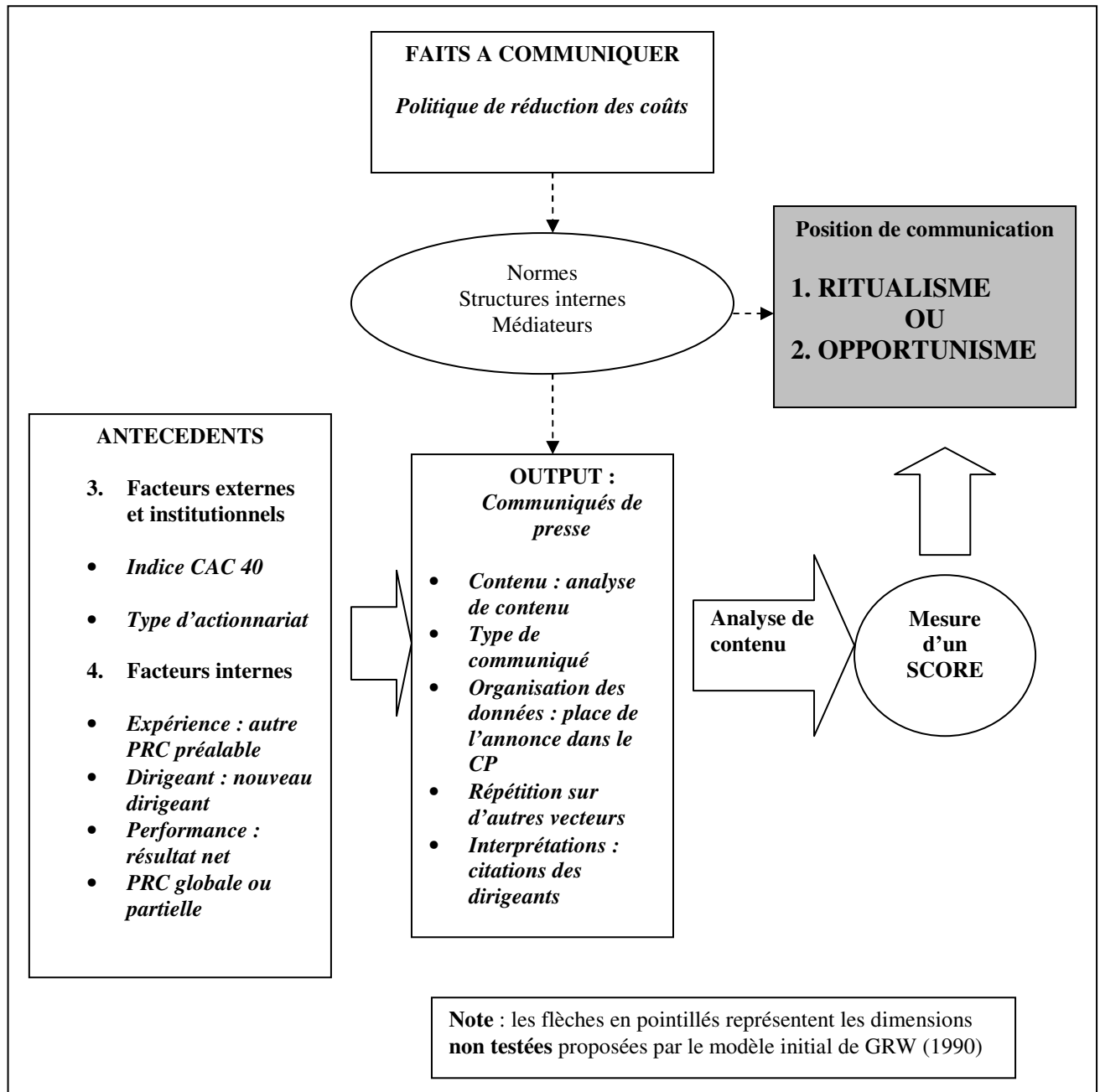
Parmi les cibles de l'information financière, nous nous intéresserons à la réaction des analystes, identifiés par la littérature comme un des destinataires privilégiés de cette communication, même si l'on sait qu'ils ont à leur disposition aussi d'autres vecteurs d'information que les communiqués de presse, voire un accès le cas échéant à des réunions particulières, comme l'ont montré les travaux de Holland (1997, 1998, 2001).

Les dimensions relatives aux normes, aux médiateurs externes et aux structures mises en place pour gérer la communication financière ne seront pas testées empiriquement. Le modèle de GRW peut ainsi être adapté aux annonces de PRC.

2.2.4 Modèle de communication adapté aux annonces de PRC

Notre adaptation du modèle de GRW en fonction des composantes des communiqués et des déterminants présentés peut ainsi être synthétisée sur la figure suivante.

Figure 11: Modèle de communication adapté aux annonces de PRC



3 Méthodologie de l'étude empirique

On attend généralement du chercheur qu'il livre à la fois ses résultats, mais aussi son cheminement (Rouleau, 2003). Pour nos travaux empiriques, nous avons élaboré une mesure de la position de communication des communiqués de notre échantillon fondée sur une analyse de contenu. Ce type de méthodologie a déjà été utilisé par des chercheurs en comptabilité pour intégrer la dimension quantitative et qualitative de l'information financière (3.1).

3.1 Etudes sur l'information financière et analyse de contenu

De nombreuses études académiques utilisent des procédures d'évaluation de l'information divulguée avec des scores de mesure, que l'on peut rassembler en trois familles de méthodes :

- Dans une approche purement quantitative, l'étendue de l'information est mesurée en comptant le nombre de mots qui constituent l'item d'information (Copeland & Fredericks, 1968). Un score est ensuite attribué de 0 à 1. Cette approche ne permet pas de tenir compte des effets de redondance mis en évidence dans le modèle de GRW.
- Dans une approche dichotomique, un score est attribué : 1 si l'item est présent, 0 s'il est absent (Cooke, 1989). Cette approche permet de mesurer l'étendue de l'information financière, donc sa dimension quantitative, mais pas sa qualité.
- Dans une approche plus complète, des études fondées sur les travaux d'Ingram & Frazier (1980) et Botosan (1997) procèdent à cette évaluation en mesurant aussi bien les items (catégories d'éléments d'information considérées comme utiles pour les investisseurs) que le niveau de détail fourni. Un score est ainsi établi en tenant compte de la codification et de la mesure de ces éléments quantitatifs et qualitatifs.

L'instrument de quantification en lui-même est l'objet de controverses, certains plaidant pour une mesure de l'information divulguée exprimée en nombre de pages et d'autres pour une mesure plus précise en nombre de phrases (Unerman, 2000).

Les études empiriques ont par ailleurs montré l'importance des données qualitatives et en particulier des commentaires qualitatifs dans le cadre d'alertes aux résultats (Skinner, 1994, Kaznik & Lev, 1995). Certaines revues de la littérature ont souligné la nécessité de développer des mesures de la qualité de l'information financière volontaire (Core, 2001). Une des difficultés est liée au caractère complexe, contextuel et subjectif de la qualité de l'information divulguée, certains la définissant en termes de précision des croyances de l'investisseur sur la valeur de l'action après avoir reçu l'information (Diamond & Verrecchia, 1991), d'autres comme la facilité avec laquelle les investisseurs peuvent lire et interpréter les informations (Hopkins, 1996). Les difficultés liées à la mesure de cette qualité ont été discutées par Healy & Palepu (2001). Une des façons d'appréhender ces commentaires qualitatifs et les problématiques liées aux méthodes d'analyse des représentations des acteurs et de leurs discours¹⁰⁷ est de développer une analyse de contenu.

Certaines études empiriques sur l'information financière et stratégique s'appuient ainsi sur une analyse de contenu :

- Frazier et al. (1984) ont utilisé le logiciel Words, qui permet de développer une analyse lexicale des occurrences et des cooccurrences des mots (Iker, 1974), pour analyser les rapports de gestion de 74 entreprises. L'échantillon a été divisé entre les entreprises avec une performance négative et positive d'une part, et entre les groupes sous contrôle managérial ou actionnarial d'autre part. L'objectif était d'examiner les différences dans les publications des rapports annuels en fonction des incitations supposées du management à mal représenter la performance de l'entreprise : les bonnes performances sont supposées être présentées sous une forme plus compréhensible (Morton, 1974 ; Adelberg, 1979) ; les firmes sous contrôle managérial sont d'autre part plus incitées que les autres à déformer la représentation de la performance. Les résultats des analyses factorielles ne confirment pas les hypothèses, dans la mesure où les thèmes mis en évidence ne distinguent pas clairement les entreprises en fonction de leur type de contrôle.
- Breton et Taffler (2001) ont utilisé l'analyse de contenu sur les rapports des analystes¹⁰⁸ : « *cette trace, étant écrite, bénéficie également du processus de rationalisation qui va avec ce type de processus d'articulation formelle* » (Breton & Taffler, 2001, p.92). Leurs résultats indiquent que les facteurs qualitatifs non

¹⁰⁷ Ce qui constitue une préoccupation récente des sciences de gestion (Allard-Poési et al. 1999).

¹⁰⁸ Il s'agit des analystes « sell-side », tout comme dans l'analyse lexicale faite par Previts & al. (1994)

financiers (donc les parties narratives) sont les déterminants les plus significatifs du jugement des analystes, exprimé dans leur rapport et dans leurs recommandations finales, en particulier les commentaires sur le management et la stratégie, les conditions du marché et la profitabilité. Ces résultats confirment les résultats de Rogers & Grant (1997) qui, par une analyse de contenu de 187 rapports d'analystes, codés et reliés aux différentes parties du document de référence des entreprises concernées, montrent que les sections narratives des rapports annuels fournissent presque deux fois plus de citations dans les rapports d'analystes que les états financiers eux-mêmes.

- Plus globalement, la méthodologie de l'analyse de contenu a été fréquemment utilisée par les chercheurs en comptabilité : Jones et Shoemaker (1994) ont par exemple recensé un corpus de 35 études portant sur des supports assez variés (des rapports annuels aux projets de normes comptables), et Smith (2004) souligne la diversité des travaux en la matière et l'important travail de recherche qui reste à faire sur les aspects qualitatifs de la communication financière.
- Beattie & al (2004), face aux critiques des instruments de mesure existants, proposent un nouvel indice de mesure global des publications volontaires (*Qc*, indice composite multi-dimensionnel de qualité), développé en utilisant une méthodologie d'analyse de contenu des narratifs des rapports annuels via le logiciel QSR NU*DIST.

L'analyse des différentes composantes de nos données empiriques, pour tenter d'allier indicateurs quantitatifs et qualitatifs s'appuie ainsi sur une analyse de contenu qui comprend à la fois un dépouillement des communiqués selon une méthodologie proche des scores de mesure développés sur la base de l'indice de Botosan et en incluant une dimension qualitative proche de la méthodologie mises en avant par Beattie & al.(2004) via une analyse lexicométrique.

3.2 Méthodologie de l'analyse de contenu

Une description méthodique des différentes étapes de la recherche est tout particulièrement importante pour une analyse de contenu, pour laquelle l'approche traditionnelle des problèmes de validité externe est l'utilisation de plusieurs codeurs (Morris, 1994), ce qui n'est pas approprié au cadre de notre recherche. De plus, la fiabilité formelle du codage réalisé par

plusieurs codeurs dépend également de leur expérience de la problématique et du codage (Milne & Adler, 1999). La principale zone problématique est en effet la validité de la classification thématique qui sous-tend l'analyse, et celle-ci dépend de la connaissance du chercheur et de son analyse du domaine investigué (Morris, 1994).

Dans son acception la plus simple, l'analyse de contenu est un ensemble de techniques d'analyse des communications.

3.2.1 Définition et principes de l'analyse de contenu

Un des auteurs fondateurs, Lasswell¹⁰⁹, développe un schéma qui porte son nom en posant les questions suivantes :

- qui parle ? (étude de l'émetteur)
- qu'est-ce qu'il dit ? (analyse du contenu proprement dit, « *content analysis* »)
- à qui ? (étude du ou des récepteurs, le public, « *audience analysis* »)
- par quel canal ? (analyse des moyens ou vecteurs des messages, « *media analysis* »)
- avec quel effet ? (analyse de l'effet)

Si l'examen des autres questions reste indispensable à une bonne compréhension, la question centrale est celle de l'analyse de contenu. Selon Laswell, elle se décompose en une étude de la teneur ou substance, et une étude du style ou de la forme, ce qui conduit à recourir le plus souvent à deux types combinés de catégories d'analyse : les symboles et les signes. La méthodologie de l'analyse repose sur une démarche heuristique, sur l'élaboration de grille d'analyse et sur des interprétations. Pour Berelson (1952), « *l'analyse de contenu est une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication* ». Cependant, cette approche d'une analyse qui ne serait qu'une description analytique du contenu des messages semble incomplète. Le but de l'analyse n'est pas seulement la description, mais aussi « *l'inférence de connaissance relatives aux conditions de production (ou éventuellement de réception), à l'aide d'indicateurs (quantitatifs ou non)* » (Bardin, 2003, p.43). Ainsi, l'analyse de contenu « *vise à définir des procédés mécaniques, ou mécanisables, permettant de découvrir l'organisation de*

¹⁰⁹ Dans *Propaganda Technique in the World War* (1927), New York, Knopf

textes relativement larges, ce qui exige que l'on sache reconnaître les diverses occurrences d'une même idée sous des formes différentes. » (Ducrot et Todorov, 1972)

Quelle que soit la méthode utilisée, l'analyse de contenu repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours. Le texte est découpé et ordonné en fonction des unités d'analyse que le chercheur a choisi d'étudier, selon une méthodologie précise de codage. La méthode utilisée par nous pour la collecte de données, compte tenu du type de documents étudié, est donc une méthode documentaire. L'analyse s'appuie sur une approche lexicale, qui fait appel à la statistique lexicale (lexicométrie), à l'analyse automatique du discours et à la sémantique. Pour compléter l'analyse, une approche syntaxique, dans laquelle l'intérêt se porte sur la construction dans lesquelles les unités se combinent, permet de mieux approcher la signification que prennent les mots.

3.2.2 Analyse de contenu avec un outil informatisé

L'utilisation de logiciels en matière d'analyse de contenu reste sujette à controverses, liées aux contraintes d'utilisation de ces outils et à leurs limites, qui nécessitent le déploiement d'approches complémentaires pour suppléer leurs éventuelles insuffisances. Ces controverses renvoient souvent à la distinction fréquemment introduite entre les notions de qualitatif et quantitatif, malgré sa remise en cause par certains chercheurs comme Morgan et Smircich (1980) ou Grawitz (1993). Dans le domaine de l'analyse de contenu, la quantification des données d'un texte est un des éléments qui permet de mieux en cerner le contenu par l'étude de la fréquence d'apparition de certaines caractéristiques (Iker, 1974), la présence ou l'absence d'une caractéristique donnée étant une dimension qualitative complémentaire plutôt qu'opposée.

L'outil d'analyse de contenu choisi pour notre recherche est le logiciel Sphinx Lexica (V5), conçu par Moscarola (1994). La logique d'ensemble du logiciel consiste à décrire chacun des textes analysés grâce à une liste de mots qu'il contient, puis à repérer dans un second temps les proximités entre les différents textes. Il permet donc à la fois d'analyser chacun des communiqués et d'opérer des rapprochements entre des communiqués différents. Il est donc possible d'élaborer des typologies, ce qui nous permet de répondre à l'un des objectifs de

notre recherche, mais également d'étudier les relations existant entre les catégories dégagées par l'analyse et certaines variables descriptives. Le logiciel correspond donc à une application du modèle factoriel, dans lequel le traitement statistique a pour objet d'appréhender l'hétérogénéité des contenus, et de fournir des pistes de classification. Cependant, « *l'analyse factorielle effectuée ne permet que l'obtention d'un premier tri de données, impliquant de facto, un « retour au texte », consistant en une vérification des analyses par la lecture ou la relecture, non automatisée des textes étudiés* » (Trebucq, 2006). Un travail d'analyse « manuelle » est donc utile pour compléter les analyses effectuées à l'aide du logiciel. Nous avons donc eu recours à ces deux niveaux d'analyse pour mieux cerner le contenu de nos annonces de PRC. Les différentes étapes de constitution de l'échantillon et de l'analyse de contenus sont ensuite abordées.

3.3 Les étapes de l'analyse de contenu

Quatre moments peuvent être distingués dans le déroulement d'une analyse de contenu : la pré-analyse (3.3.1), la catégorisation (3.3.2), le codage (3.3.3) et le comptage et enfin l'interprétation (Robert & Bouillaguet, 2002). La phase de pré-analyse permet d'élaborer conjointement l'échantillon de communiqués financiers qui sera ensuite testé.

3.3.1 Pré-analyse

Cette phase correspond au moment où la problématique est dégagée, ainsi que les questions de recherche, mais où le chercheur ne sait pas encore nécessairement ce qui constituera le support de son analyse. Dans le cas de notre recherche, il était possible de s'interroger sur différents supports qui constituent l'information financière émanant des entreprises : publication dans la presse économique, communiqués de presse, présentation en assemblée générale ou présentation aux analystes, lettre du président ou autres éléments du rapport annuel (rapport de gestion par exemple), réunion d'analystes

Dans cette phase de pré-analyse ou de « *lecture flottante* » (Bardin, 2003), nous avons pris contact avec ces différents matériaux possibles, en recueillant à la fois des articles de presse économique, des communiqués d'entreprise, des extraits de rapports annuels ou de lettres aux actionnaires, voire des supports de présentation aux analystes disponibles sur les sites internet

des sociétés cotées afin de déterminer celui qui serait le mieux à même de correspondre aux différents critères en jeu. Notre choix s'est porté sur les communiqués financiers pour les raisons suivantes :

- Le communiqué de presse constitue comme nous l'avons vu dans le chapitre 1 une composante de la communication financière qui entre dans le cadre de l'information financière réglementée, donc pour laquelle les dimensions de normes internes et externes du modèle de GRW (1990) jouent à plein, tout en gardant la réactivité d'un élément qui peut être produit ponctuellement (contrairement au rapport annuel ou à la lettre aux actionnaires) et qui permet donc une annonce aux acteurs des marchés financiers ;
- Le communiqué de presse constitue un matériau d'analyse homogène d'une société à l'autre. La validité d'une analyse de contenu passe en effet par la constitution d'un corpus homogène, de façon à n'avoir à comparer que des objets de même niveau de discours ;
- La plupart des entreprises cotées archivent sur leur site internet les communiqués financiers (en général disponibles à partir de l'année 2000), d'où une certaine disponibilité de l'information (l'exception principale étant constituée par les groupes qui ont fait l'objet d'une fusion entre la date de leur annonce de PRC et la date de recueil de nos données) ; cette dimension relève donc d'un critère de faisabilité de la recherche.

Le recueil des documents spécifiques du corpus nécessitait la sélection d'un échantillon d'entreprises françaises concernées par notre objet de recherche. L'échantillon a été constitué à partir d'une recherche sur la base de données « Lexis-Nexis » d'articles de la presse économique française (*les Echos*, et de façon complémentaire *la Tribune*) employant les mots-clés « *réduction des coûts* »¹¹⁰ pour les années 2002 et 2003. La liste des articles recueillis dans cette phase pour détecter les entreprises ayant annoncé une PRC figure en annexe 1.

Le choix de cette période est justifié par le fait que la fenêtre d'observation choisie entre l'annonce de PRC et la conclusion de la PRC est en moyenne de 3 ans. En effet, une revue de la littérature nous donne en matière de fenêtre d'observation les périodes suivantes :

¹¹⁰ Dans le corps complet de l'article

- Etude sur 3 ans pour observer les performances financières des firmes après l'annonce d'une stratégie de downsizing (Chalos et Chen, 2002),
- Performances sur 2 ou 3 ans pour la plupart des études sur les restructurations (John et al., 1992 ; Kang & Shivdasani, 1997 ; Séverin et Dhennin, 2003),
- Périodicité de 3 ans pour les programmes de réduction des coûts étudiés de façon exploratoire en France par Deville et al. (2005), ce qui correspond à la pratique usuelle des groupes en matière de plans prévisionnels à moyen terme, ou de planification opérationnelle (Bescos & al. 2004, p.121).

Pour pouvoir observer l'annonce de PRC et les mesures effectivement mises en œuvre le cas échéant, il nous fallait donc remonter à 2002-2003 pour détecter les politiques de réduction de coûts, dont l'annonce avait pu être faite à une date antérieure, ou à une date postérieure (dans le cas où les articles de presse parlent de prévisions ou de comparaison avec des concurrents). Seules les entreprises françaises (ou cotées à la bourse de Paris) ont été retenues dans cette première étape de sélection, qui regroupait 80 entreprises. Pour maintenir une homogénéité de l'échantillon en matière de contraintes et de pratiques de communication financière, seules les entreprises françaises cotées au SBF 250 ont été conservées, ce qui a entraîné l'élimination de 23 entreprises. Pour les 57 entreprises restantes, l'ensemble des communiqués financiers des années 2000¹¹¹ à 2005 ont été collectés à partir de leur site internet, de façon à donner une vision complète des résultats avant l'annonce, de l'annonce (ou des annonces) elle-même et des communiqués ultérieurs sur les modalités de réduction et l'atteinte des objectifs. Dans cette phase, 6 autres entreprises ont été écartées de l'échantillon, soit parce que la date d'annonce de la PRC était postérieure à 2003, soit parce que les communiqués étaient non utilisables. La liste des 29 entreprises écartées de l'échantillon initial, ainsi que les raisons pour lesquelles elles l'ont été, est présentée en annexe 4.

Le corpus établi regroupe ainsi un total de **51 entreprises cotées au SBF 250**, les dates d'annonces de PRC se situent entre 1999 et 2003. Cette période recouvre des années économiquement plutôt favorables (1999-2000, 2003) et d'autres plus difficiles (2001-2002). Les annonces sont ainsi émises dans des environnements économiques assez différents.

¹¹¹ Voir dans le cas de Total de 1999

Au terme de la pré-analyse se trouve ainsi défini le **corpus de nos 89 communiqués pour ces 51 entreprises** : certaines entreprises de l'échantillon ont en effet annoncé successivement plusieurs PRC, et dans certains cas, l'annonce de la décision d'une PRC et les mesures définies figurent sur deux communiqués consécutifs, d'où un nombre de communiqués supérieur au nombre d'entreprises.

Tableau 7: Liste des communiqués de presse du corpus

Société	Date	Type de communiqué financier
Accor	19/09/01	Résultats semestriels
	10/09/02	Résultats semestriels
Air France	19/09/01	Spécifique : Mesures d'adaptation suite au 11 septembre
	27/11/01	Résultats semestriels
Air Liquide	30/09/03	Spécifique : Synergies de fusion avec KLM
	18/10/00	Spécifique : Amélioration de la rentabilité d'Air liquide America
Alcatel	2/03/01	Résultats annuels
	26/04/01	Résultats trimestriels
Alstom	31/10/01	Résultats trimestriels
	26/06/02	Spécifique : lancement d'un plan de restructuration complémentaire
	20/09/02	Spécifique : annonce d'un plan d'accélération des restructurations
Altran technologies	14/03/02	Spécifique : stratégie de création de valeur
	7/05/02	Résultats annuels
	14/05/03	Résultats annuels
Arcelor	27/04/03	Spécifique : Mise en ordre de l'organisation
	30/10/03	Résultats semestriels
Axa	19/02/01	Spécifique : création du groupe et synergies
	24/01/03	Spécifique : projets d'orientation stratégique
Boursorama	14/03/02	Résultats annuels
	2/10/01	Résultats semestriels
Canal +	2/04/02	Résultats annuels
	12/03/03	Spécifique : volet social du plan de réorganisation des activités
Cap Gemini	26/06/01	Spécifique : révision d'objectifs pour 2001
	27/06/02	Spécifique : lancement du programme LEAP
Carrefour	6/03/02	Résultats annuels
Casino Guichard	13/05/03	Spécifique : nouvelle organisation
Groupe Chargeurs	12/07/02	Résultats semestriels
	11/09/03	Résultats semestriels
Ciments français	05/09/00	Résultats semestriels
	16/02/01	Résultats annuels

Société	Date	Type de communiqué financier
Club méditerranée	9/01/01	Résultats annuels
	8/01/02	Résultats annuels
Crédit Agricole	12/09/02	Résultats semestriels
	16/12/02	Spécifique : synergies avec le Crédit lyonnais
Danone	29/03/01	Spécifique : projet de réorganisation industrielle
	13/02/03	Résultats annuels
Dexia	27/11/01	Résultats trimestriels
EADS	19/03/01	Résultats annuels
	4/04/01	Spécifique : stratégie d'approvisionnement harmonisé
	16/01/02	Spécifique : plan d'amélioration des activités satellites
	6/02/02	Résultats annuels
Faurecia	29/11/01	Résultats semestriels
France Telecom	5/12/02	Spécifique : plan Ambition FT 2005 et plan TOP
Gemplus International	6/02/02	Résultats annuels
	9/12/02	Spécifique : Plan stratégique de Gemplus
Générale de Santé	18/03/04	Résultats annuels
Géodis	15/01/02	Spécifique : recentrage au Royaume Uni et en France
GFI Informatique	11/06/02	Résultats trimestriels
	13/08/02	Chiffre d'affaires semestriel
	24/09/02	Résultats semestriels
	11/09/03	Résultats semestriels
Groupe Gascogne	26/09/03	Résultats semestriels
	28/09/04	Résultats semestriels
Imerys	11/03/02	Résultats annuels
Ingenico	22/09/03	Résultats semestriels
Lafarge	8/01/01	Spécifique : offre sur Blue Circle et synergies
	1/03/01	Résultats annuels
LVMH	8/03/02	Résultats annuels
Michelin	14/03/00	Résultats annuels
Nexans	12/09/01	Résultats semestriels
	13/02/02	Résultats annuels
	12/06/03	Spécifique : nouvelle organisation
Pechiney	2/02/01	Résultats annuels
	7/12/01	Spécifique : annonce des objectifs du programme « Progrès Continu »
Pernod-Ricard	2/10/02	Résultats semestriels
	19/03/03	Résultats annuels
Peugeot	21/02/01	Résultats annuels
	28/01/03	Spécifique : dispositif industriel plus performant

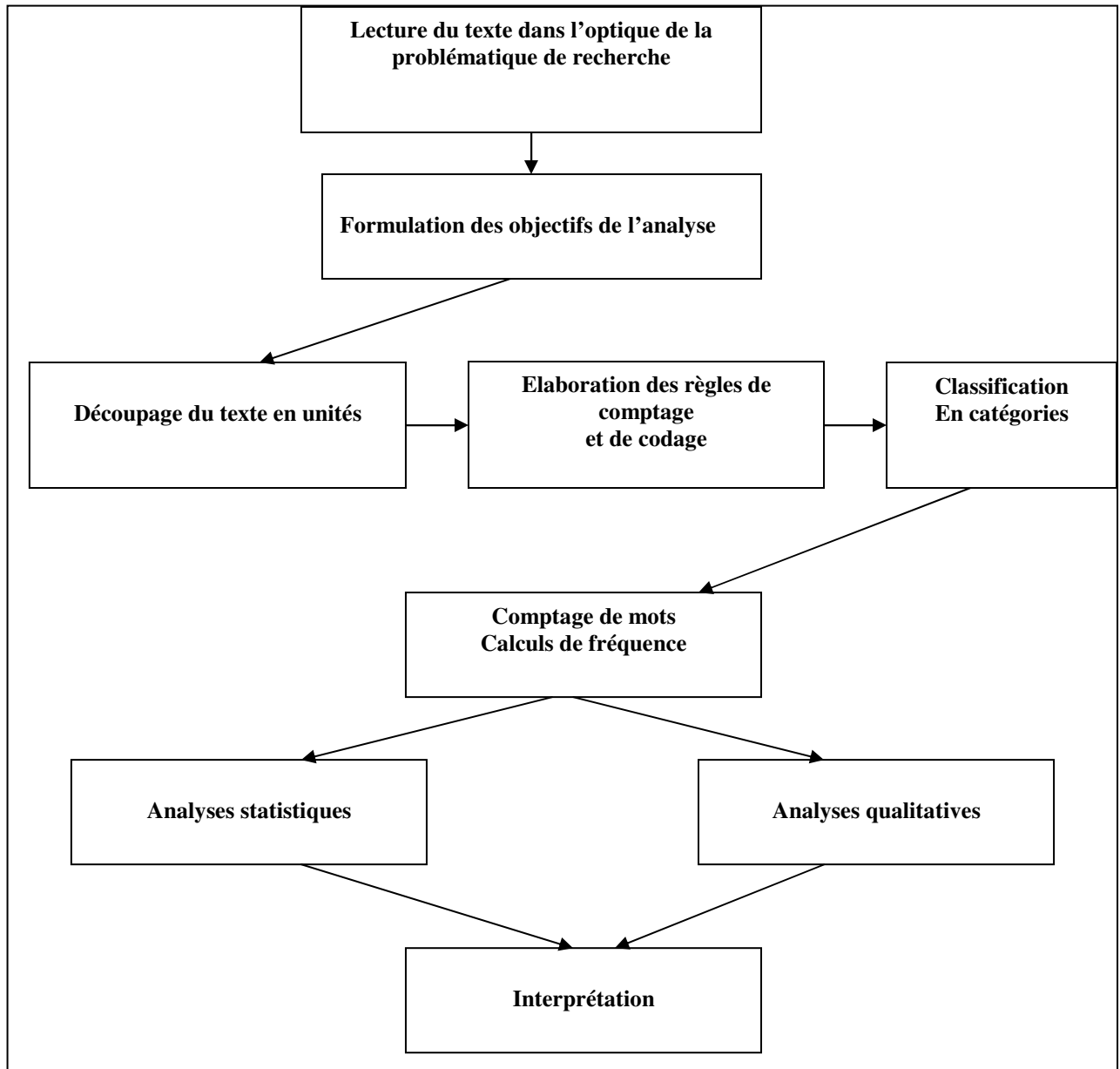
Société	Date	Type de communiqué financier
Pinault-Printemps-Redoute	6/09/01	Résultats semestriels
Rémy Cointreau	13/06/02	Résultats annuels
Renault	13/02/01	Résultats annuels
Rexel	5/03/02	Résultats annuels
	30/10/02	Spécifique : mesures de réorganisation
Rhodia	27/01/00	Résultats annuels
	26/07/01	Résultats semestriels
Schneider Electric	27/02/02	Résultats annuels
Société Générale	2/08/01	Résultats semestriels
Sodexo Alliance	20/11/01	Résultats annuels
STMicroelectronics	13/03/01	Résultats trimestriels
	19/04/01	Résultats annuels
Suez	9/01/03	Spécifique : plan d'action 2003-2004
Thomson	12/02/03	Résultats annuels 2002
	13/06/03	Spécifique : perspectives 2003 et développements stratégiques
Total	5/07/99	Spécifique : OPE sur Elf Aquitaine et synergies
Valeo	25/01/01	Spécifique : fermeture de sites au Royaume Uni
	1/02/01	Résultats annuels
	12/04/01	Résultats trimestriels
Véolia environnement	24/09/02	Résultats semestriels
Vivendi Universal	25/09/02	Spécifique : mesures de redressement du groupe

Sur ce corpus, une analyse de contenu systématique et informatisée peut être faite, en suivant la démarche schématisée en figure 12 (page suivante).

La préparation des textes à l'analyse a nécessité une copie des textes des communiqués et une suppression de l'ensemble des éléments de mise en forme : chaque communiqué a donc été transformé en un fichier texte brut (format TXT), puis chacun a été inséré dans un fichier texte global (format TXT) pour former le corpus à traiter avec le logiciel d'analyse.

Les communiqués de presse rassemblés relèvent d'autre part de deux catégories : les annonces spécifiques (le communiqué ne porte que sur la PRC ou sur une opération particulière de type fusion avec PRC conjointe) et les annonces non spécifiques, qui sont des communiqués financiers concernant des résultats annuels, semestriels ou annuels. L'analyse de contenu peut nécessiter la distinction entre le texte **total** (la totalité des documents supports) et le texte **pertinent** (la partie des documents adaptée à la problématique et qui sera la seule traitée).

Figure 12: Démarche d'analyse de contenu (d'après Bardin, 2003)



Dans le cas de notre recherche, le texte pertinent a été défini de la façon suivante :

- Pour les annonces spécifiques : le texte pertinent est le texte total à l'exception de l'entête qui porte la date et le lieu de la communication et des éventuelles mentions finales (coordonnées de la direction des relations investisseurs, calendrier des futures communications, et mention standard de présentation du groupe) ;
- Pour les annonces non spécifiques : ont été systématiquement supprimés du texte total les éléments suivants : les tableaux comparatifs de chiffres consolidés (relatifs à l'activité ou au bilan), qu'ils figurent dans le texte ou en annexe, et les mentions obligatoires qui terminent les communiqués (mention standard de présentation du

groupe, avertissement sur les données prévisionnelles). Les notes de bas de page sur la comparabilité des chiffres présentés ont également le cas échéant été écartées. Pour deux communiqués, une sélection particulière a été faite sur les paragraphes concernant les synergies de fusion : Air France (communiqué sur la fusion avec KLM du 39/9/2003¹¹²), Crédit Agricole (communiqué sur l'OP mixte d'achat et d'échange avec le Crédit Lyonnais du 16/12/2002¹¹³). L'objectif de ces sélections est de limiter autant que faire se peut le corpus aux composantes en rapport direct avec la problématique pour des résultats plus pertinents.

Le corpus une fois déterminé, on peut lui appliquer le schéma de Laswell, en considérant les caractéristiques utiles à la recherche de l'émetteur (ici la société), et du récepteur (à l'ensemble des acteurs des marchés financiers, aux investisseurs et plus particulièrement aux analystes financiers). Avec les questions relatives au contenu du communiqué et à la façon de dire les choses, on aborde la deuxième phase, qui est celle de la catégorisation.

3.3.2 La catégorisation

L'objectif est d'appliquer aux communiqués du corpus un traitement permettant d'accéder à une signification non immédiatement visible (notamment par le biais de dénombrements) qui, tout en les présentant sous une forme différente, n'en dénature pas le contenu initial, mais réponde également aux questions de la problématique, d'où une double exigence de fidélité et d'originalité (Krippendorff, 1980). L'opération principale de cette phase est constituée par l'élaboration d'une grille de catégories. Plus les définitions des unités d'analyse et des catégories sont claires et précises, meilleure sera la fiabilité du codage (Allard-Poesi et al. 1999). Définir des catégories revient à expliciter la compréhension intérieure que l'on a du contenu sémantique global de la base de texte ou message-source.

Les catégories de l'analyse de contenu doivent ensuite répondre à cinq qualités fondamentales (Bardin, 2003) :

- la pertinence, qui se mesure à leur capacité de tenir un équilibre entre le reflet scrupuleux du corpus et l'expression de la problématique,

¹¹² Le communiqué comporte 14 pages

¹¹³ Le communiqué comporte 19 pages

- l'homogénéité,
- l'exhaustivité des catégories : tout le corpus pertinent doit être enregistré dans la grille,
- l'exclusivité, qui désigne le caractère discriminant des catégories entre elles,
- l'objectivité. Celle-ci ne peut être que tendancielle, et correspondrait au fait que plusieurs codeurs, bien informés de la problématique enregistreraient les unités du corpus dans les mêmes catégories. Dans l'impossibilité d'effectuer cette vérification, il est important de présenter les indicateurs qui informent le lecteur des raisons qui ont présidé au choix de classement des éléments de corpus aux endroits les plus ambigus.

Comme le souligne Berelson (1952), « *les hypothèses doivent exprimer le problème le plus adéquatement possible, de même les catégories les hypothèses, et les indicateurs les catégories* ». Dans une analyse quantifiée des textes, on présuppose que la description quantitative d'une communication peut être révélatrice de son contenu et que l'analyse de la fréquence de l'occurrence ou de la co-occurrence des termes entre eux permet d'éclairer le sens des messages.

Pour mettre en évidence les composantes du modèle adapté aux annonces de PRC, nous avons utilisé une double catégorisation dans la préparation des textes avant le traitement par le logiciel Sphinx Lexica :

- pour pouvoir répondre à notre objectif de typologie des communiqués, nous avons gardé la distinction de chaque communiqué au sein du corpus global, pour pouvoir obtenir une analyse textuelle globale et une analyse par communiqué (dans le fichier du texte global nous avons ajouté un « jalon »¹¹⁴ pour chacun des 89 communiqués)
- pour pouvoir distinguer les messages issus des citations de dirigeants du reste du texte, nous avons distingué dans ce même fichier tous les passages où figuraient des citations (nous avons ajouté dans chaque communiqué une « marque » à chaque fois que le texte passait d'une citation de « dirigeant » à un « texte » classique).

Ces deux catégories étaient indispensables pour le traitement statistique de notre corpus.

Les chercheurs de la statistique textuelle s'appuient en effet sur une méthode qui donne préalablement des règles de « segmentation » des textes, puis qui confie à l'ordinateur le

¹¹⁴ Les mots « jalon » et « marque » sont les termes utilisés par le logiciel Sphinx Lexica, pour lequel le fichier TXT dans lequel nous avons préparé nos données est ainsi « un texte annoté ».

repérage des unités linguistiques auxquelles sont appliqués les différents programmes linguistiques.

De plus, dans une démarche d'analyse de contenu manuelle, nous avons également distingué 3 catégories de sens dans le corpus :

- les objectifs de l'organisation en matière de PRC (quantifiés ou non),
- les modalités et les mesures prévues pour la PRC (quantifiées ou non, et faisant l'objet d'un calendrier ou non),
- les autres informations contenues dans les communiqués.

La structure de codification ne peut bien sûr pas être considérée comme objective, et sera influencée par la familiarité du chercheur avec l'objet de recherche (Kelle & Laurie, 1995). En analyse de contenu, le message peut être en effet soumis à une ou plusieurs dimensions d'analyse, avec des critères de catégorisation qui peuvent être différents et ne mettent pas l'accent sur le même aspect de la réalité (Bardin, 2003).

3.3.3 Codage et comptage des unités

Le processus de codage consiste à découper le contenu d'un discours en unités d'analyse et à les intégrer au sein des catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche. L'objectif est de rechercher la méthode la plus pertinente pour « segmenter » en unités distinctes la « chaîne textuelle » pour préparer le texte avant de le soumettre à un logiciel d'analyse chargé d'opérer les comptages à partir des unités retenues. Trois catégories d'unités peuvent être distinguées : les unités d'enregistrement, les unités de numération et les unités de contexte.

L'unité d'enregistrement désigne le segment déterminé de contenu que nous avons choisi de retenir pour le faire rentrer dans la grille d'analyse. Parmi les six unités d'analyse définies par Weber (1990), nous avons opté pour la plus classique : le mot¹¹⁵. L'unité de numération désigne la manière dans l'analyse va compter lorsqu'il a choisi de recourir à la quantification. L'unité d'enregistrement correspond donc à ce qu'il compte. Ces deux unités ont souvent

¹¹⁵ Jones & Shoemaker (1994) mettent en évidence dans leur revue de la littérature l'usage fréquent du mot en tant qu'unité de comptage .

tendance à se confondre. Si l'unité d'enregistrement retenu est le mot, c'est le nombre qui constituera l'unité de numération, l'un des objectifs poursuivis étant alors de repérer, dans une approche proche de l'analyse lexicométrique¹¹⁶, le nombre d'occurrences sous lesquelles le même mot se présente dans un corpus. Dans une approche qualitative en revanche, le chercheur se passe d'unité de numération, en particulier si l'objectif est de repérer la présence ou l'absence de certains mots, thèmes ou idées.

L'unité de contexte désigne l'unité immédiatement supérieure à l'unité d'enregistrement, qui permet d'opter pour un choix de classification en cas d'hésitation. Dans notre démarche, cette unité est la phrase¹¹⁷. La fiabilité du codage peut être déclinée en trois critères plus précis (Weber, 1990) :

- La stabilité : cette dimension recouvre l'étendue avec laquelle le codage donne des résultats similaires lorsque les données sont codées par le même codeur à plusieurs reprises ;
- La précision : cette dimension mesure la proximité entre le codage d'un texte et un standard ou une norme. Il est possible de l'établir lorsque le codage standard d'un texte a été élaboré. Ce type de fiabilité est néanmoins rarement utilisé en pratique (Allard-Poesi, 1999). Il peut être utile dans le cas où l'on utilise un protocole de codage défini par un autre chercheur, ce qui n'est pas le cas de figure dans lequel nous avons travaillé ;
- La reproductibilité, qui se rapporte à l'étendue avec laquelle le codage du contenu conduit à des résultats identiques lorsque les données sont codées par différentes personnes. Il n'est bien entendu pas pertinent dans notre cas où le codage a été effectué par un seul chercheur.

Ces critères sont fiabilisés par l'analyse textuelle statistique, la catégorisation thématique étant la seule dans notre démarche qui relève d'une appréciation qualitative. Le logiciel Sphinx Lexica nous a permis d'approcher à la fois le nombre de mots et le nombre de phrases du corpus, et de faire apparaître des données statistiques sur ces deux unités d'analyse. L'importance potentielle des mots peut être également mesurée par la somme des coefficients

¹¹⁶ La lexicométrie (ou lexicographie) est un ensemble de méthodes de statistique lexicale comparative. Ces outils exploratoires concernent des logiques de comportement et de représentations. En portant l'attention sur des mots pleins (mots pivots situés dans leur contexte), dont la fréquence est l'indice d'un noyau sémique, il est possible d'en apprécier la signification.

¹¹⁷ pour le logiciel, une phrase est une unité de texte séparée d'une autre par un point, mais aussi par un espace et deux points. Les phrases sont appelées « observations » dans le vocabulaire de Sphinx Lexica.

de corrélation (occurrence et co-occurrence) « que l'on choisisse les n mots les plus fréquents ou les n mots avec le plus d'associations, le même ensemble de thèmes majeurs doit, en général, être identifié » (Iker, 1975).

Dans le comptage informatisé des mots, une opération délicate est constituée par la réduction du corpus. Celle-ci peut être faite par deux types d'opérations :

- la lemmatisation, qui consiste à ramener à de mêmes unités les formes graphiques correspondant aux différents flexions d'un même lemme : les formes verbales sont ainsi ramenées à l'infinitif, les adjectifs au masculin singulier. Si elle présente l'avantage de permettre des comptages à partir d'unités bien définies du point de vue de la langue, elle se heurte à des ambiguïtés lors du dépouillement. A chaque fois que nécessaire, nous avons ainsi travaillé à la fois sur le corpus global et sur le corpus «lemmatisé» et distingué ces deux modalités (le logiciel Sphinx Lexica crée une variable distincte à chaque modification du corpus) ;
- la réduction du corpus, qui peut être automatique (par l'application du dictionnaire de « mots-outils » qui permet d'exclure les articles ou certaines conjonctions de coordination fréquentes, ou par la suppression des nombres) ou bien générée par le chercheur, pour s'intéresser plus spécifiquement à certaines thématiques par exemple.

L'interprétation des résultats ne peut se faire sans préciser à quel type de corpus elle se rapporte (global, « lemmatisé » ou « lemmatisé réduit »). Nous précisons donc systématiquement le type de corpus auquel il est fait référence en présentant nos résultats.

4 Résultats de l'analyse de contenu

Les communiqués financiers du corpus et leur thème principal (présentation de résultats ou communiqué spécifique) ont été présentés au point 3.3.1.

Sur les 89 communiqués du corpus :

- 59 sont des communiqués financiers inscrits dans le cadre de la communication financière récurrente de l'entreprise : 31 communiqués sur les résultats annuels, 21 sur les résultats semestriels, 6 sur les résultats trimestriels et 1 sur le chiffre d'affaires semestriel.

- 30 sont des communiqués spécifiques : 5 ont trait à des synergies post-fusion, 9 à une réorganisation ou une restructuration profonde, 11 présentent un plan stratégique ou un programme d'amélioration de la profitabilité, 5 des mesures conjoncturelles ou des fermetures de site à l'étranger.

Une étude lexicométrique du corpus global a été effectuée de façon à faire apparaître les mots les plus fréquents (4.1) et ceux qui se réfèrent spécifiquement à la politique de réduction des coûts. Ensuite, l'analyse de contenu des différentes composantes des communiqués est présentée (4.2 et 4.3). L'analyse et la mesure de chaque composante permet ensuite de mesurer les scores de chaque communiqué (4.4), nécessaire pour déterminer la position de communication, opportuniste ou ritualiste.

4.1 Etude lexicométrique du corpus global

Le corpus ainsi traité comprend 88 036 mots, le lexique global est de 6 712 mots différents, avec une répétition moyenne des mots de 13,12. Le nombre total de phrases (ou « observations ») est de 4 634. Sphinx Lexica crée pour l'opération de lemmatisation une variable « texte lemmatisé », dans laquelle chaque mot est remplacé par son entrée dans le dictionnaire, tout en conservant dans une autre variable le corpus global non modifié. La lemmatisation permet une première approche globale du lexique via les mots les plus fréquents. De plus, les mots-outils, mots grammaticaux (articles et conjonctions usuelles) peuvent être exclus des mots les plus fréquents.

4.1.1 Les mots les plus fréquents du corpus global

Ainsi, l'analyse lexicométrique du corpus global lemmatisé et réduit¹¹⁸ fait apparaître les mots les plus fréquents qui figurent sur le tableau 8. Hormis les mots usuels du vocabulaire financier (groupe, résultat, chiffre d'affaires, marge, activité), on voit apparaître dans ce lexique (en gras) quelques-uns des mots clés de la réduction des coûts : en plus de « réduction » et de « coûts » apparaissent les mots « programme » et « plan » qui mettent en relief que la réduction fera l'objet d'une politique définie et programmée , en vue d'une « amélioration ».

¹¹⁸ sans mot-outils, sans nombres, et sans unités de comptage (euros ou EUR, millions et milliards) ; voir l'extraction du corpus issue du logiciel, tableau 1 de l'annexe 3

Tableau 8: Mots les plus fréquents du corpus global (lemmatisé réduit)

Lemme	Nbre	Lemme	Nbre	Lemme	Nbre	Lemme	Nbre
Etre	698	Marché	253	Par_rapport_à	160	Apparaître	129
Groupe	629	Coût	232	Permettre	153	Plan	127
Résultat	591	Trimestre	222	Réduction	153	Produit	126
Activité	468	Action	201	Exercice	147	Développement	125
Croissance	302	Chiffre_d'affaires	200	Vente	145	Affaire	115
Année	300	Devoir	195	Atteindre	143	Nouvel	115
Premier	288	Exploitation	191	Réaliser	135	Forte	114
Net	270	Marge	177	Chiffre	132	Niveau	113
Semestre	264	Objectif	177	Programme	132	Investissement	112
Opérationnel	254	Financier	163	Elever	131	Amélioration	111

L'approche lexicométrique vise à appréhender, par le vocabulaire, le contenu manifeste de l'information émise (Lebart & Salem, 1994). C'est en portant l'attention sur les mots pleins (mots pivots situés dans leur contexte), dont la fréquence est l'indice d'un noyau sémique, que l'on peut en apprécier la signification. Il est également possible d'effectuer une analyse syntaxique qui offre une catégorisation grammaticale du lexique. On peut ainsi faire apparaître les verbes – qui renvoient aux actions dans le monde-, les substantifs – qui renvoient aux objets du monde – et les adjectifs – qui se rattachent aux évolutions sur le monde – les plus utilisés, avec une nouvelle variable « texte lemmatisé et catégorisé ».

Cette analyse sur le corpus global¹¹⁹ fait apparaître :

- la liste des substantifs est quasiment identique à celle des mots les plus fréquents. La fréquence des mots décrivant les évolutions : « progression » (109) et « baisse » (111) est quasiment la même. Les communiqués décrivent les objectifs (141) futurs et les perspectives d'amélioration (110) de la rentabilité (101), de la performance (107), résultat (587), de l'effet (106) des mesures (103) et des actions (201) prises dans les programmes (132) ou les plans (93) pour une réduction (153) des coûts (232). Les mots qui sont le plus souvent associés à l'amélioration sont ainsi la (ou les) performance(s), la compétitivité, la rentabilité, l'efficacité et le résultat.

¹¹⁹ Voir tableau 1 de l'annexe 3. Les chiffres entre parenthèses indiquent le nombre d'occurrences de chaque mot ou de chaque lemme.

- le verbe le plus fréquemment représenté est l'auxiliaire « être », avec une utilisation nettement plus fréquente de l'infinitif (94) que du futur (56) ou du passé (28). Ensuite, les deux verbes les plus utilisés sont des verbes avec une connotation morale : les verbes « devoir » et « permettre ». Ces verbes renvoient aux marges de manœuvre des dirigeants. Un examen du lexique non lemmatisé fait en effet apparaître que la forme verbale la plus fréquente du verbe « devoir » est le conditionnel : « devrait »(93) ou « devraient » (40) donc son utilisation indique plutôt une projection prudente vers le futur qu'un impératif moral. Les formes d'utilisation du verbe permettre sont plus variées : futur (38), passé : « permis » (38) avec des phrases du type : « *tous ces éléments ont permis à Fimatex d'abaisser son point mort* »¹²⁰, ou infinitif (33), souvent dans ce cas en association avec « devoir », dans des formulations du type « *cette mobilisation devrait permettre la mise en place des accompagnements nécessaires* »¹²¹. Le corpus comprend naturellement de nombreux verbes plus techniques destinés à décrire les évolutions des chiffre et des ratios : s'élever, établir, enregistrer, représenter, atteindre (x millions d'euros), réaliser (un chiffre d'affaires ou un résultat), augmenter, progresser. Le verbe « lier » (80) est la plupart du temps utilisé au participe passé pour indiquer un lien de causalité entre une évolution chiffrée et un fait (évolution du marché, stratégie de l'entreprise). Les verbes « continuer », « rester », « renforcer » et « confirmer » ne sont pas utilisés de façon récurrente avec des mots précis.
- Les adjectifs regroupent de nombreux termes associés dans le vocabulaire au résultat ou à la marge : « net » (269), « opérationnel » (253), « financier » (161), « exceptionnel » (77), « courant » (47). On retrouve également des adjectifs utilisés pour décrire les évolutions chiffrés : significatif (57), comparable (40), positif (44), négatif (44) ou supérieur (44). L'adjectif « forte » est étonnamment présent (109), le plus souvent associé avec « croissance », « progression » ou « hausse ». Les adjectifs « mondial », « européen », « industriel » et « stratégique » indiquent les préoccupations des entreprises qui explicitent leur stratégie passée et future, sans cooccurrence remarquable. En revanche, « difficile » (52) est le plus souvent associé à l'environnement, à la conjoncture ou au contexte économique : les entreprises justifient en partie leurs actions par ces données externes.

¹²⁰ Observation n°95 du corpus

¹²¹ Observation n°683 du corpus

4.1.2 La réduction des coûts : étude du lexique et des cooccurrences

Si l'on se penche sur le lexique associé à la politique de réduction des coûts, on peut mettre en relief l'évidente corrélation entre les mots « réduction », au pluriel (19) et au singulier (134), ou de « réduire »¹²² (27) avec ce que l'on va réduire : les coûts (70), les frais (13), les dépenses, les charges. Ces réductions passent également souvent par des réductions des effectifs (18), parfois qualifiées de « nécessaires ». Le tableau 3 de l'annexe 5 présente ainsi les cooccurrences les plus nombreuses entre ces mots, ainsi qu'un verbatim issu du corpus pour illustrer leur association. Si l'on regarde les mots qui précèdent la réduction, on retrouve les politiques, les programmes, les plans, les mesures. On va ainsi trouver des expressions assez neutres : « *des programmes de réduction de frais généraux ont commencé* »¹²³, ou d'autres qui insistent sur la rigueur de l'entreprise dans le plan mis en œuvre : « *des mesures rigoureuses de réduction des coûts ont été mises en place* »¹²⁴ ou sur la réactivité face à une situation de crise : « *des mesures immédiates de réduction des effectifs sont prises* »¹²⁵. Lorsque la situation de l'entreprise se dégrade encore, on parle « *d'accélération du programme de réduction des coûts* »¹²⁶, ou de « *politique intensifiée de réduction des coûts* »¹²⁷. Dans une moindre mesure, la réduction concerne les dettes, les investissements ou les éléments du BFR.

Les « synergies » sont présentes 20 fois, dans 14 communiqués différents mais presque aussi souvent associées aux coûts (5) qu'aux revenus (4) et sont parfois potentielles (3). En revanche, les « restructurations » sont plus présentes dans le corpus : 89 occurrences, dans 32 communiqués différents¹²⁸, avec des phrases comme : « *par ailleurs, le Groupe intensifiera les restructurations industrielles et les opérations de maîtrise des coûts de production et des surcapacités* » ou : « *les problèmes récurrents de la branche Bois appellent à une profonde restructuration des activités, pour supprimer tout facteur susceptible d'impacter négativement la rentabilité du Groupe* »¹²⁹.

¹²² Le verbe apparaît également au participe passé (28), futur (2) et participe présent (5)

¹²³ Observation n°477 du corpus

¹²⁴ Observation n°2812 du corpus

¹²⁵ Observation n°1058 du corpus.

¹²⁶ Observation n°2480 du corpus.

¹²⁷ Observation n° 4128 du corpus.

¹²⁸ Observation n° 4730 du corpus.

¹²⁹ Observation n° 2464 du corpus.

Parmi les autres stratégies utilisées pour réduire les coûts, on retrouve :

- le recentrage (20 occurrences dans 14 communiqués) : « *En se recentrant sur ses forces, Air Liquide America est déterminé à augmenter sa rentabilité et le service à ses clients* » (observation n° 264) ;
- l'externalisation (7 occurrences dans 6 communiqués) : « *par la rationalisation de sa production et par une stratégie d'externalisation, Gemplus a l'intention de réaliser des économies de 40 millions d'Euros par an* » (observation n° 2197).

L'outsourcing (7 réponses) est plutôt une source de revenus qu'une façon de réduire les coûts pour les sociétés de notre échantillon (prestations informatiques pour GFI Informatique ou Cap Gemini E&Y). Après cette revue globale du lexique du corpus de nos communiqués, il faut étudier spécifiquement le lexique de chacun d'entre eux pour pouvoir mesurer l'importance et la spécificité du lexique utilisé dans les communiqués pour parler de réduction des coûts.

L'utilisation du modèle de GRW (1990) adapté aux annonces de PRC passe en effet par la mesure d'un score qui permet d'établir si la position de communication est ritualiste ou opportuniste. Pour ce faire une grille d'analyse de contenu a été élaborée, dont la synthèse et la mesure de score est présentée au point 3.2. Pour établir ce score, chaque dimension des composantes des communiqués : aussi bien les différentes dimensions relatives au contenu (3.1.2), que les autres composantes (3.1.3).

4.2 Analyse du contenu des communiqués

L'analyse du contenu des communiqués passe elle-même par l'étude de plusieurs dimensions de ce contenu :

- une dimension lexicométrique (4.2.1). Cette dimension se réfère à la question : quels sont les mots spécifiques de chaque communiqué, et ces mots sont –ils en rapport direct avec la PRC ?
- une dimension quantitative (4.2.2), qui s'intéresse au nombre de mots présents dans le communiqué ;
- et une dimension plus qualitative. Cette dimension touche d'une part au degré de précision apporté par le communiqué en termes d'objectifs et de modalités de la PRC

(4.2.3), et d'autre part à la présence dans le communiqué de citations du dirigeant (4.2.4).

4.2.1 Analyse lexicométrique : les « mots spécifiques »

Une étude lexicométrique de chacun des 89 communiqués nécessite pour des raisons de lisibilité et d'interprétation des résultats de réduire le lexique étudié (on obtient dans le cas contraire des tableaux avec plusieurs dizaines de lignes et 89 colonnes, difficilement exploitables). Pour étudier les mots les plus saillants de chaque communiqué, nous nous sommes appuyés sur une sélection des 62 mots les plus fréquents du lexique lemmatisé et réduit qui figure en annexe 5 (tableau n°3).

A partir de cette liste de mots, nous avons extrait les « mots spécifiques » de chaque communiqué grâce au logiciel Sphinx Lexica. Il s'agit des mots statistiquement surreprésentés¹³⁰ au sein d'une des variables lexicales créées, qui est un indicateur statistiquement plus valide que le comptage simple de la fréquence des mots. De cette façon, nous avons pu détecter les mots spécifiques particuliers à chaque communiqué, quelle que soit sa taille (notre échantillon présente des communiqués de taille très diverse). L'analyse nécessite en effet une grande vigilance sur les effets de taille : certains communiqués, en particulier de présentation de résultats sont très longs, les résultats étant détaillés par branche d'activité et d'autres au contraire sont très courts¹³¹ : le communiqué d'Alstom (CP 12) ne comprend que 33 mots pour informer les marchés financiers de la nouvelle stratégie de création de valeur.

La liste des mots spécifiques par communiqué (parmi les mots les plus fréquents du corpus réduit lemmatisé) figure sur le tableau 5 de l'annexe 5. Parmi ces mots spécifiques, nous avons mis en évidence (en grisé sur le tableau) les mots-clés les plus fréquemment associés à l'annonce de politique de réduction des coûts : « réduction », « coût », « mesure », « plan », « programme », « restructuration », « synergie » pour déterminer l'importance du vocabulaire spécifique des PRC parmi les mots spécifiques de chaque communiqué. L'objectif est de pouvoir mesurer ainsi la place tenue par ce lexique spécifique dans chaque communiqué, et donc d'évaluer une des dimensions du contenu des communiqués.

¹³⁰ Extraits à partir du calcul d'un indice de spécificité égal au rapport entre la fréquence observée et celle correspondant à une répartition des fréquences proportionnelle à la taille des corpus.

¹³¹ Voir en annexe 3 le tableau 6 qui met en évidence le poids de chaque communiqué dans le corpus.

4.2.2 Dimension quantitative : nombre de mots

De nombreuses études considèrent que les aspects quantitatifs sont une dimension importante de l'étendue de la divulgation. Cependant, dans le cas de notre recherche, le volume de l'annonce de la PRC dans les communiqués n'est pas systématiquement proportionnel au volume du communiqué, c'est pourquoi cette dimension strictement quantitative a été pondérée dans notre calcul de score de façon à ne pas peser de façon trop déterminante : en effet, la taille importante du communiqué qui présente uniquement le plan « Ambition FT 2005 » de redressement de France Télécom (CP 43 – 1 335 mots) n'a pas la même signification que celle du communiqué de Dexia (CP 37 – 1 439 mots) qui présente les résultats trimestriels du groupe détaillés par activités.

4.2.3 Citation des dirigeants (interprétations du management)

D'autre part, l'outil lexical utilisé nous a permis, de la même façon que pour les communiqués, et grâce au travail de catégorisation initial, d'extraire les mots spécifiques des citations de dirigeant par rapport au reste du texte, dont nous supposons qu'ils permettraient d'approcher les interprétations ou les convictions exprimées par le management quant aux mesures envisagées et aux perspectives de l'entreprise.

La liste comparative des mots spécifiques les plus fréquents de chaque type de lexique (tableau 6 de l'annexe 5) permet de confirmer notre hypothèse d'un lexique particulier utilisé par les dirigeants dans leurs citations par opposition à la partie descriptive du texte. En effet, au-delà de la présence, cohérente avec le corpus globale, du verbe être (*je suis, nous sommes*), le vocabulaire utilisé par les dirigeants souligne la prégnance des *marchés* (marché concurrentiel ou marchés financiers) et de la *rentabilité*. Les dirigeants aiment à définir ou à rappeler les *objectifs* et la *stratégie*, et se définir par rapport à leur *environnement* souvent difficile. Au-delà du marché, ils s'adressent également à leurs *clients*. En comparaison, les mots spécifiques les plus fréquents du reste du texte sont beaucoup plus neutres : *milliards, euros, division, volumes, branches* ... Le vocabulaire utilisé par les dirigeants est donc bien destiné à faire passer ce que le modèle de GRW appelle des « interprétations du management ». La présence ou l'absence de citation d'un dirigeant, la place relative de cette citation dans le corps du communiqué, sont bien un indicateur d'une volonté plus ou moins

marquée de transmettre cette interprétation. Cette intention est renforcée par le fait que ces citations sont souvent reprises dans des supports extérieurs à l'entreprise comme les dépêches Reuters.

4.2.4 Précisions de l'annonce de PRC sur les objectifs et les mesures

Comme nous l'avons indiqué, l'analyse des différentes composantes de nos données empiriques, pour tenter d'allier indicateurs quantitatifs et qualitatifs s'appuie sur une analyse de contenu qui comprend à la fois un dépouillement des communiqués selon une méthodologie proche des scores de mesure développés sur la base de l'indice de Botosan (1997) et en incluant une dimension qualitative proche de la méthodologie mises en avant par Beattie & al.(2004). Pour mesurer le degré de précision des communiqués en matière de PRC, nous avons effectué une analyse thématique destinée à faire apparaître pour chacun d'eux les objectifs et les modalités de PRC. Cette analyse thématique détaillée figure en annexe 7. Nous avons ensuite établi un score en nous inspirant de la grille d'analyse de Botosan (1997) sur laquelle se sont appuyées de nombreuses études empiriques, en décomposant les aspects « qualitatifs » et quantifiés de l'information volontaire sur les PRC. Un score a ainsi pu être établi sur cette dimension qualitative du contenu des communiqués.

4.3 Les autres composantes du communiqué

Pour pouvoir mesurer la dimension ritualiste ou opportuniste de nos communiqués, il nous faut également mesurer les autres composantes de notre « output » de communication : le « timing » (3.1.3.1), le format de l'annonce (3.1.3.2) et la répétition sur un autre vecteur de communication (3.1.3.3).

4.3.1 « Timing » : date de publication

Cette dimension, telle que définie par le modèle de GRW, est en partie couverte par la distinction opérée au sein de l'échantillon entre les communiqués « spécifiques » et les communiqués financiers « classiques » d'annonce de résultats financiers : les communiqués spécifiques relèvent en effet tous d'une date de publication particulière. Nous l'avons donc observée en nous appuyant sur cette catégorisation.

4.3.2 Format : place dans le communiqué

Les communiqués d'annonce de résultats ont une forme assez standardisée, avec de nombreux tableaux de synthèse de chiffres et des structures de présentation très similaires pour une même entreprise d'un communiqué à l'autre. Nous avons appréhendé cette notion de format en fonction de la place de l'annonce de PRC dans le corps du texte du communiqué. 3 modalités de format d'annonce de PRC sont possibles, qui ont été codées avec 3 mots : « début », « milieu », et « fin », selon la place de l'annonce de PRC dans le communiqué financier.

Ces modalités peuvent être définies de la façon suivante :

- « Début » : l'annonce de PRC figure dans le titre ou dans le paragraphe d'introduction du communiqué. Un tel communiqué se présente donc comme suit : Titre du communiqué : « *CAP GEMINI E&Y révisé ses objectifs pour l'exercice 2001* ». La première phrase du communiqué est la suivante : « *Sans attendre l'arrêté de ses comptes au 30 juin, CAP GEMINI E&Y révisé ses prévisions pour le second semestre ainsi que ses objectifs pour l'exercice 2001 et annonce un plan d'actions visant à améliorer sa rentabilité.* »¹³². Les mesures de réduction des coûts, et le cas échéant de réduction des effectifs, sont ensuite détaillées dans le corps du communiqué.
- « Milieu » : la PRC est annoncée parmi les commentaires sur les résultats, l'activité ou le projet de fusion le cas échéant. Après l'introduction et plusieurs paragraphes de commentaires, la PRC est annoncée dans la moitié inférieure de la première page du communiqué, voire plus loin si celui-ci présente 3 ou 4 pages. Après un exposé des objectifs stratégiques et industriels de son projet de fusion et de la parité d'échange proposée, le communiqué de Total sur le projet de rapprochement entre Total et Elf Aquitaine aborde les synergies et mentionne que : « *la mise en œuvre de ce rapprochement se traduira par des améliorations significatives d'efficacité dans de très nombreux domaines : optimisation de l'exploration, du raffinage, de la logistique, des réseaux de distribution ; partage des compétences ; réduction du coût des achats et des frais généraux. Le projet conduirait à une réduction de 4000 postes dans le monde dont la moitié environ en France. Ces réductions de postes se feront sur trois*

¹³² Communiqué Cap Gemini Ernst & Young du 26 juin 2001.

ans en combinant départs naturels, gestion des pyramides d'âge et tous dispositifs adaptés et concertés avec les représentants du personnel. »¹³³

- « Fin » : la PRC est annoncée dans le paragraphe qui figure en fin de communiqué, intitulé le plus souvent « perspectives » ou « objectifs n+1 ». L'annonce de PRC figure ainsi dans le texte sous forme de quelques phrases plus ou moins précises sur les mesures, du type : « *depuis plusieurs mois, pour adapter l'organisation de Sodexho à la situation économique nouvelle, les équipes se sont mobilisées sur la suppression des frais de fonctionnement inutiles. »¹³⁴*

4.3.3 Répétition

Cette composante mesure le fait que l'annonce de PRC soit faite sur au moins un autre vecteur de communication que le communiqué de presse. Ce vecteur peut être une conférence de presse, une réunion d'analystes, une interview de dirigeant dans la presse économique ou spécialisée du secteur, voire des annonces faites directement par voie de presse : la fermeture par Renault du site de Vilvoorde en France en 1997 avait ainsi été annoncée, y compris aux salariés de l'entreprise, par un article paru dans le quotidien *les Echos*. Pour déterminer cette répétition, nous nous sommes appuyés sur des articles de la presse économique commentant l'annonce de PRC pour déterminer si d'autres annonces ou présentations avaient été faites sur la PRC, ou sur le site internet des entreprises mentionnant les présentations aux analystes et investisseurs¹³⁵.

4.4 Mesure : scores et position de communication

La prise en compte des différentes composantes des communiqués d'annonce de PRC nécessite l'élaboration d'un score qui permette de mettre en évidence les communiqués dont les composantes déterminent une position de communication ritualiste ou opportuniste au regard du modèle de GRW adapté.

¹³³ Communiqué Total du 5 juillet 1999.

¹³⁴ Communiqué Sodexho du 20 novembre 2001.

¹³⁵ Dans le cas où cette information n'était disponible ni sur le site internet de l'entreprise, ni dans les articles de presse de notre sélection initiale, une recherche grâce à la base de données Factiva a été effectuée sur les annonces Reuters en français des 15 jours entourant la date du communiqué pour mettre en évidence les autres vecteurs de communication (conférence de presse ou conférence téléphonique en particulier). La liste de ces articles figure dans l'annexe 4.

En l'absence de grille d'analyse existante pour notre objet de recherche, nous nous sommes inspirés de la démarche de Botosan (1997) pour décomposer les dimensions du modèle de GRW en une liste d'items pour chacune des dimensions. Les études sur la divulgation volontaire s'inspirent le plus souvent du rapport du FASB (2001), du rating effectué par l'AIMR – Association for Investment Management and Research- (Lang & Lundholm, 1996, 1993 ; Welker, 1995) ou de l'indice développé par Botosan (1997).

Pour chaque item, un score a été attribué selon la procédure d'attribution décrite sur le tableau 3.

Tableau 9: Grille d'analyse de contenu et procédure d'attribution des scores

	SCORE MAXIMUM
CONTENU	
Informations quantitatives : Taille du communiqué	
Cette dimension est issue de l'analyse lexicométrique des communiqués. Un score est attribué selon le nombre de mots, suivant l'échelle suivante : 0 de 1 à 99 mots, 1 de 100 à 299 mots, 2 de 300 à 499 mots, 3 de 500 à 699 mots, 4 de 700 à 899 mots, 5 au-delà de 300 mots	5
Information qualitative : présence de mots spécifiques	7
A partir de l'étude lexicométrique des mots spécifiques de chaque communiqué, nous avons attribué 1 point à chaque fois qu'un des mots : réduction, coût, restructuration, synergie, programme, plan, mesure, faisait partie des mots spécifiques du communiqué.	
Informations qualitatives relatives à la PRC contenues dans le communiqué	4
Un score de 1 point est attribué à chaque fois que l'item suivant est présent:	
<ul style="list-style-type: none"> • Un énoncé des objectifs organisationnels en matière de PRC est fourni • Cet objectif est quantifié (en termes de montant d'économies ou d'objectif d'amélioration de marge) • Les modalités et les mesures de réduction des coûts envisagées sont discutées • Ces mesures sont quantifiées 	
REPETITION	1
Un score de 1 est attribué si l'annonce est également faite sur un autre vecteur de communication. Dans le cas contraire, le score est de 0	
TIMING	
Cette dimension recouvre le type de communiqué : communiqué spécifique (score de 2 points) ou communiqué d'annonce de résultats (score de 0)	2
FORMAT : organisation des données	
Cette dimension est mesurée en fonction de la place de l'annonce dans le corps du texte du communiqué. Un score de 3 est attribué si elle est placée dans le titre ou l'introduction du communiqué, de 2 si elle est placée en fin de communiqué dans la partie sur les perspectives et les objectifs futurs et de 1 si elle est noyée dans le corps du texte	3
INTERPRETATIONS DU MANAGEMENT	2
Un score de 1 est attribué si le communiqué comprend au moins une citation d'un dirigeant (PDG ou DG). Dans le cas contraire, le score est de 0.	
Un point supplémentaire est attribué si la place de cette citation représente plus de 20% du texte du communiqué (étude lexicométrique : nombre de mots des dirigeants rapportés au nombre de mots du communiqué)	
Score total maximum	24

Le récapitulatif des scores de chaque communiqué figure en annexe 8. La synthèse thématique des communiqués avec les objectifs et les modalités des PRC est présentée en annexe 7.

Ainsi, chacune des dimensions précédemment listées a été mesurée par un ou plusieurs items, et le calcul du score total a été fait par sommation des scores de chacun des items de la grille d'analyse. La grille d'analyse ainsi que la procédure de calcul du score de chacune des dimensions est présentée en annexe 8.

Le score maximal est de 24 points.

En fonction du score obtenu pour chaque communiqué, la position de communication, ritualiste ou opportuniste est déterminée, selon une méthodologie similaire à celle de Trabelsi (2005) pour son extension du modèle de GRW à la communication financière sur internet. Un communiqué de presse est ainsi considéré comme reflétant une position de communication **opportuniste** si son score, mesuré par les items de la grille d'analyse, est supérieur au score moyen de l'ensemble de l'échantillon. Cela signifie que le contenu quantitatif ou qualitatif du communiqué, la place de l'annonce de PRC dans le texte mettent en évidence un rôle actif des managers dans la communication sur les PRC. Face à une opportunité de communication constituée par une PRC à venir, les managers et les dirigeants décident de développer une communication particulière. Au contraire, une position **ritualiste** implique une adhésion passive aux normes habituelles de communication : la PRC est mentionnée de façon laconique, en fin de communiqué, sans grande précision.

Le nombre de points attribué à chaque composante est, compte tenu du caractère exploratoire de notre instrument de mesure, en partie subjectif. Les aspects purement quantitatifs de type lexicométrique sont ainsi pondérés par les scores donnés aux dimensions plus qualitatives des communiqués. Il convient en effet de prendre en compte non seulement les mots spécifiques présents dans les communiqués, mais également les relations entre eux. Carley¹³⁶ (1990) a ainsi démontré que des textes qui ont exactement le même nombre de concepts spécifiques peuvent facilement avoir des significations très différentes, lorsque les relations entre concepts sont prises en compte, et qu'une analyse « réseau » était ainsi requise. De ce fait, la classification des communiqués entre une position « ritualiste » et « opportuniste » en

¹³⁶ Cité par Miles & Huberman (2003)

fonction du score total sera revue au cas par cas en reprenant les éléments qualitatifs des communiqués de façon à apprécier la cohérence des résultats.

5 Synthèse et interprétation des résultats

La synthèse des résultats telle qu'elle est donnée par les scores des dimensions du modèle doit être analysée avec précaution, tant du fait de l'utilisation de données en grande partie qualitatives que du caractère essentiellement exploratoire de l'outil de mesure utilisé pour évaluer les scores. Il est nécessaire de documenter tout particulièrement l'analyse qualitative en tant que processus (Miles & Huberman, 2003) pour mettre en évidence les choix et les options prises par le chercheur dans sa démarche, et apprécier la cohérence interne des résultats.

L'analyse de contenu consiste à inférer les significations du discours par une analyse des mots utilisés, de leur nombre d'occurrences ou de leurs associations (Allard-Poesi, 1999). Que l'inférence se fasse sur la base d'indicateurs fréquentiels ou à l'aide d'indicateurs combinés, on prend conscience qu'à partir des résultats d'analyse on peut remonter aux causes, voire descendre aux effets, des caractéristiques des communications. « *Toute analyse de contenu vise, non l'étude de la langue ou du langage, mais la détermination, plus ou moins partielle, de ce que nous appellerons les conditions de production des textes qui en sont l'objet. Ce qu'on cherche à caractériser ce sont les conditions de production et non les textes eux-mêmes.* » (Henry & Moscovici, 1968). Nous avons donc revu les résultats quantitatifs de notre procédure d'établissement de scores au regard des éléments plus qualitatifs de notre analyse pour vérifier la cohérence des résultats et nous déterminer sur les éventuels cas limites (en particulier les scores proches de la moyenne, analysés au point 4.1.4).

Ainsi, nos résultats portent **dans un premier temps** sur les positions de communication dans les annonces de PRC (4.1). En plus des deux positions attendues, **opportuniste** et **ritualiste**, nous avons mis en évidence une troisième dimension que nous avons qualifiée de position **instable**. Chacune des 51 entreprises de notre échantillon est classée dans une de ces trois positions de communication. **Dans un second temps**, nos résultats portent sur les déterminants internes et externes des positions de communication (4.2).

5.1 Les positions de communication dans les annonces de PRC

Le score moyen des 89 communiqués est de 10,5 (la synthèse des scores et la position de communication par communiqué est présentée en annexe 9).

La synthèse par société des communiqués fait ressortir, conformément au modèle de GRW (1990), une position de communication relativement stable dans le temps entre ritualisme et opportunisme.

Sur les 51 entreprises, 20 ont ainsi une position opportuniste et 22 ont une position ritualiste : les communiqués de l'échantillon reflètent globalement tous la même position. Enfin 9 entreprises relèvent d'une troisième catégorie que nous avons qualifiée de position **instable** (discutée au point 4.1.3).

Figure 13: Annonces de PRC et position de communication des entreprises

Société / Position	Opportuniste	Ritualiste	Instable
ACCOR		X	
AIR France	X		
AIR LIQUIDE			X
ALCATEL	X		
ALSTOM	X		
ALTRAN			X
ARCELOR		X	
AXA	X		
BOURSORAMA			X
CANAL+ GROUPE	X		
CAP GEMINI E&Y	X		
CARREFOUR		X	
CASINO		X	
CHARGEURS		X	
CIMENTS France		X	
CLUB MED			X
CRÉDIT AGRICOLE		X	
DANONE			X
DEXIA	X		
EADS	X		
FAURECIA	X		
France TELECOM	X		
GEMPLUS	X		
GENERALE DE SANTE		X	
GEODIS		X	
GFI INFORMATIQUE		X	
GROUPE GASCOGNE			X
IMERYS		X	
INGENICO		X	
LAFARGE			X
LVMH		X	
MICHELIN	X		
NEXANS	X		
PECHINEY	X		

PERNOD RICARD		X	
PEUGEOT CITROEN			X
PPR		X	
REMY COINTREAU		X	
RENAULT		X	
REXEL			X
RHODIA	X		
SCHNEIDER		X	
SOCIETE GENERALE		X	
SODEXHO		X	
STMicroelectronics	X		
SUEZ	X		
THOMSON	X		
TOTAL	X		
VALEO		X	
VEOLIA Environnement		X	
VIVENDI UNIVERSAL	X		

Les 22 groupes dont la position de communication est **ritualiste** émettent des annonces de PRC soit imprécises (« *des mesures de réduction vont être prises* »), soit assez standardisées. Les communiqués du groupe Ciments Français par exemple comportent en fin de communiqué, concernant les perspectives, des phrases du type : « *pour faire face à l'augmentation d'un certain nombre de facteurs d'exploitation le Groupe va renforcer son programme de rationalisation des coûts* »¹³⁷.

Les 20 groupes dont la position de communication est **opportuniste** font une plus large place aux PRC dans leurs communiqués de presse. Les plans ou programmes de réduction des coûts annoncés sont précisés en terme de contenu (réduction des frais, fixes, optimisation des achats, productivité industrielle ...) et de calendrier (objectifs sur les 2 ou 3 années à venir). L'exemple le plus frappant est ainsi le communiqué de presse de France Télécom pour annoncer la mise en œuvre du plan Ambition FT 2005 et du programme de réduction des coûts « TOP ». Le communiqué, qui reprend le discours prononcé par le PDG, est long, précis, détaillé sur les objectifs et les mesures de réduction prévues. Il a fait l'objet de reprises sur de nombreux supports, et également d'une mise en scène sur laquelle nous reviendrons au chapitre 4.

L'un des facteurs d'instabilité de la position de communication, au-delà des éléments contextuels, peut également être la variabilité de l'importance du vecteur de communication choisi (le communiqué de presse) dans le dispositif de communication destiné aux marchés

¹³⁷ Communiqué du 5 septembre 2000

financiers. Dans certains cas, le communiqué reflète la présentation faite aux analystes ou aux actionnaires, et dans d'autres son contenu est moins circonstancié et plus formel.

De plus, 17 groupes parmi les 51 ont donné des noms spécifiques à leur plan de réduction des coûts. Cependant, l'existence d'un nom spécifique pour les PRC apparaît comme non corrélée à une position de communication particulière. On trouve des PRC avec un nom spécifique dans l'ensemble de 3 positions de communication, les noms les plus singuliers n'étant pas toujours le propre des sociétés opportunistes :

Tableau 10: Nom des plans de PRC et position de communication

Société	Position	Nom du plan
Air France	Opportuniste	Performance 2003 et « MAC »
Air Liquide	Instable	Plans d'efficacité
Alstom	Opportuniste	Plan Restore Value
Altran	Instable	Altran 2008
Cap Gemini	Opportuniste	Programme "LEAP !" (Bondir !)
Club méditerranée	Instable	Plan de transformation 2001-2002 puis programme Rebond
Danone	Instable	Programme Thémis
Faurecia	Opportuniste	Plan 10/10 déjà en cours
France Telecom	Opportuniste	Ambition FT 2005 et plan TOP
Générale de Santé	Ritualiste	Tremplin 2004-2007
Ingenico	Ritualiste	Programme de renforcement du leadership et « Phoenix 1 et 2 »
Pechiney	Opportuniste	Programme « progrès continu » (après « Challenge »)
Peugeot PSA	Instable	Plan de « convergence » des sites du groupe
Rhodia	Opportuniste	Programmes Jump, Bingo, World Class Manufacturing
Schneider Electric	Ritualiste	Plan NEW 2004 (New Electric World) et NEW 2
Thomson	Opportuniste	Plan Optimax
Véolia environnement	Ritualiste	Plan d'efficacité Véolia 2005

Nous avons revu les résultats du tableau des scores (annexe 8) en les comparant à l'ensemble des données à notre disposition pour éclairer les annonces de PRC pour détecter des résultats aberrants, ou divergents, pour mieux comprendre les positions « instables » et pour revoir les cas des scores proches du score moyen (4.1.4), dans le but de confirmer ou d'infirmer ces résultats. En effet, certaines entreprises de notre échantillon présentent un communiqué avec un score divergent des autres communiqués (4.1.1). D'autres ont une position de communication ritualiste au vu du score de leur communiqué alors qu'elles pratiquent une communication volontaire active (4.1.2). Enfin, il est nécessaire de discuter de la troisième position de communication, qualifiée d'**instable** (4.1.3). Ces différents cas sont discutés car, dans l'approche exploratoire qui est la notre, les irrégularités par rapport au modèle¹³⁸ sont

¹³⁸ Dans une démarche qualitative, l'étude des cas critiques peut être aussi porteuse de sens que celle des cas typiques.

aussi porteuses de sens que les cas, quantitativement les plus nombreux, qui sont conformes aux résultats attendus.

5.1.1 Communiqué « ritualiste » de PRC chez des sociétés globalement « opportunistes »

Trois groupes sont concernés par ce cas de figure : Alcatel (un communiqué sur quatre), Alstom (un communiqué sur trois) et Nexans (un communiqué sur trois).

Dans le cas d'Alcatel, il s'agit chronologiquement du premier communiqué de notre échantillon, dans lequel les commentaires sur l'environnement et la position concurrentielle du groupe, tout en étant prudents, montrent encore une certaine confiance dans l'avenir : le communiqué titre « *Alcatel est en bonne position pour faire face au ralentissement du marché* » et Serge Tchuruk y déclare : « *Alcatel tient ses promesses. Au milieu des incertitudes actuelles du marché, la progression de nos activités télécoms a été nettement supérieure à celle du marché* »¹³⁹. Face à la crise du secteur à partir du 3^{ème} trimestre de 2001, les communiqués relèvent ensuite d'une position nettement opportuniste (score de 14 à 15 pour un score moyenne de 10,5) au fur et à mesure que la crise du secteur devient plus sévère : si dans ce premier communiqué le groupe annonce une « *rationalisation des opérations* », il annonce lors de sa présentation de résultats d'octobre 2001 une « *intensification de la restructuration* », puis fait l'année suivante deux communiqués spécifiques pour annoncer le « *lancement d'un plan de restructuration complémentaire* »¹⁴⁰ puis des « *mesures supplémentaires de restructuration* »¹⁴¹

Dans le cas d'Alstom, le seul communiqué relevant d'une position ritualiste est le communiqué laconique concernant la nouvelle « *stratégie de création de valeur* »¹⁴². Or la divulgation complète de la stratégie est réservée à la présentation aux analystes prévue à la même date. La communication de cette stratégie et de la PRC qu'elle comprend est donc gérée de façon stratégique par le groupe, qui répond à la fois à l'obligation réglementaire d'information de l'ensemble des parties prenantes via la publication d'un communiqué de presse, et à une communication financière proactive qui privilégie un autre vecteur de

¹³⁹ Communiqué du 26 avril 2001 (CP n°9 du corpus).

¹⁴⁰ Titre du communiqué du 26 juin 2002 (CP n°10 du corpus)

¹⁴¹ Titre du communiqué du 20 septembre 2002 (CP n°8 du corpus)

¹⁴² Communiqué du 14 mars 2002 (CP n°12 du corpus)

communication et une cible de communication privilégiée, les analystes, pour le détail de la divulgation.

Pour Nexans, le communiqué qui relève d'une position ritualiste est un communiqué spécifique d'une nouvelle organisation « *destinée à favoriser l'accélération du développement des ventes et l'allègement des coûts de structure. Elle substitue à une organisation matricielle par lignes de produit une organisation **plus réactive et plus proche des clients et des marchés** et confie la responsabilité opérationnelle des ventes et de la production aux pays* »¹⁴³. La suite du communiqué présente les nouvelles nominations. Si le contenu informationnel est assez évasif en matière de PRC, ce communiqué permet de signaler de façon stratégique aux marchés la transformation de l'entreprise en une organisation plus proche de ses attentes supposées, probable reflet de la dernière mode managériale¹⁴⁴.

Nous avons donc considéré que la position globale de communication d'Alcatel, Alstom et Nexans concernant les PRC était opportuniste.

D'autre part, dans les sociétés dont la position relève de l'opportunisme figure le groupe Canal +, dont les communiqués de résultats des années 2002-2004 sont plutôt courts et impersonnels, donc semblent relever d'une gestion globalement plutôt ritualiste : le communiqué du corpus concerne « *le volet social d'un plan global de réorganisation des activités* »¹⁴⁵. Le contexte particulier de crise dans laquelle se trouvait le groupe – manifestation de salariés devant le siège de la maison mère Vivendi Universal, « *rumeurs infondées et agressions* » selon le nouveau PDG de Vivendi Universal Jean-René Fourtou¹⁴⁶, anticipation d'un plan social supérieur à celui annoncé – explique probablement un changement de position de communication dans ce cas particulier.

5.1.2 Position ritualiste mais communication proactive

Dans notre échantillon, la position de communication de Renault relève du ritualisme, alors même que le groupe a développé une communication proactive importante sur ses plans de

¹⁴³ Communiqué du 12 juin 2003 (CP n°62 du corpus) ; les caractères gras sont marqués par nous

¹⁴⁴ Nous reviendrons sur cette notion dans le chapitre 3

¹⁴⁵ Communiqué du 12 mars 2003 (CP n°22 du corpus)

¹⁴⁶ Selon *Le Monde* « Vivendi Universal remplace Xavier Couture par Bertrand Méheut à la tête de Canal + », 7 février 2003

réduction des coûts, faisant même figure d'exemple à suivre en la matière¹⁴⁷. Cette position semble expliquée par le vecteur de communication choisi, le communiqué de presse. En effet, le plan de réduction des coûts sur 3 ans pour 2001-2003 qui figure dans le communiqué de notre échantillon a été révélé de façon très anticipée par le groupe début 2000, selon un scénario de dévoilement que l'on peut qualifier de stratégique :

- un article du Financial Times¹⁴⁸ crée l'évènement en mentionnant la préparation d'un nouveau plan de réduction des coûts, « *a further aggressive cost-cutting drive* », de 20 milliards de francs, en citant le directeur général adjoint M. De Smedt, alors que la nouvelle n'a pas été mentionnée au salon automobile de Detroit ;
- le même jour, Reuters note que « *personne n'est contactable pour l'instant chez Renault à Paris ni à Detroit – où se tient actuellement le grand salon automobile américain – pour confirmer les informations du Financial Times* »¹⁴⁹, puis plus tard que ces propos sont « *confirmés par le service de presse du groupe à Paris* »¹⁵⁰, mais sans détailler le contenu.

Suite à cette annonce, l'action gagne 2,31% à 50,95 euros en début d'après midi, et « *la nouvelle est bien ressentie par le marché, mais il va lui falloir de plus amples explications* » selon un analyste cité par Reuters¹⁵¹. Le dévoilement du détail des mesures du plan viendra ultérieurement, dans le communiqué de presse de notre échantillon et lors d'une présentation du plan stratégique à 3 ans.

Dans une moindre mesure, Ciments Français apparaît dans notre échantillon comme ritualiste, mais la communication active sur sa PRC passe par d'autres vecteurs que les communiqués, car la reprise des objectifs et des mesures détaillées par la presse est plus complète que ce qui figure dans les communiqués : en septembre 2000, annonce d'un « *plan d'économies tous azimuts* »¹⁵² pour Italcementi et Ciments Français avec des mesures de réduction des coûts d'énergie d'une part et des comparaisons des performances des filiales et des sites industriels « *pour mettre en évidence les meilleurs élèves* » en matière de frais fixes et de frais généraux

¹⁴⁷ Nous reviendrons sur ce point en parlant des “meilleures pratiques” dans le chapitre 3

¹⁴⁸ « Renault aims to continue scheme to reduce costs », *Financial Times*, 12 janvier 2000

¹⁴⁹ *Dépêche Reuters* « Renault efface ses pertes sur info plan d'économies », 12 janvier 2000 5h47

¹⁵⁰ *Dépêche Reuters* « Renault confirme nouveau plan de 20 Mds FF d'économies sur 3 ans », 12 janvier 2000 8h54

¹⁵¹ *Dépêche Reuters* « Renault en vive hausse après nouveau plan d'économies », 12 janvier 2000, 10h16

¹⁵² « Italcementi et Ciments Français lancent un plan d'économies tous azimuts », *Les Echos*, 7 septembre 2000

d'autre part. De même en février 2001, la presse détaille les objectifs du plan de réduction des coûts de 50 millions d'euros par an engagé par le groupe alors qu'aucun détail n'est donné dans le communiqué, qui indique laconiquement : « *un vigoureux programme de contrôle des coûts industriels, en particulier énergétiques, devrait permettre en 2001 de neutraliser l'impact d'un éventuel ralentissement*¹⁵³ ».

Le choix d'un autre vecteur de communication pour la divulgation volontaire et stratégique des mesures de PRC est donc manifeste pour ces deux groupes de l'échantillon. Leur stratégie de communication est donc orientée également par un choix stratégique du type de vecteur de communication, ce qui est conforme au modèle de GRW (1992).

5.1.3 Sociétés avec une position « instable »

Cette position n'existe pas dans le modèle de GRW pour lequel un des deux pôles doit être dominant. Après un réexamen pour chacune des 10 sociétés concernées des deux communiqués de position divergente et du contexte dans lequel ils ont été émis, il apparaît que 9 d'entre elles ont effectivement une position de communication véritablement différente entre les deux communiqués : Air Liquide, Altran, Boursorama, Club Méditerranée, Danone, Groupe Gascogne, Lafarge, Peugeot, et Rexel. On peut avancer comme facteur d'explication pour ce changement de position de communication d'une partie de ces sociétés des situations de crise, soit de nature économique (Boursorama, Club Méditerranée, Groupe Gascogne, Rexel), soit de très forte exposition médiatique – comme celle mise en évidence pour Canal + - qui entraîne le passage d'une communication ritualiste à une communication opportuniste, particulièrement détaillée et précise en vue de se justifier, d'apporter des précisions sur ces actions ou des interprétations de la part des managers.

Ainsi, Altran communique d'abord de façon réactive sur ses nombreux problèmes de contrôle interne mis en évidence en juin 2002, qui ont entraîné une forte spéculation sur les titres. Le groupe communique ensuite sur les résultats de l'audit demandé et les changements d'organisation mis en œuvre (d'où un communiqué « ritualiste » en matière de PRC¹⁵⁴), puis de façon plus exhaustive et précise sur les réductions de coûts lorsque ces dysfonctionnements sont corrigés.

¹⁵³ Communiqué du 16/02/2001

¹⁵⁴ CP n° 15 du corpus, du 27 avril 2003

Danone est un cas extrême : le score de chacun des communiqués est très divergent (de 5 à 18) et le communiqué très « opportuniste » est celui qui détaille les modalités de réorganisation de sa branche biscuits¹⁵⁵. On est bien ici dans une crise médiatique et sociale, car on se souvient que les projets de restructuration de la branche ont d'abord filtré dans un article du Monde¹⁵⁶, provoquant une vive émotion dans le groupe et à l'extérieur. Cette émotion s'est traduite par des débrayages organisés par les syndicats, par des actions de boycott organisées par certains consommateurs en réaction à cette « affaire LU », par une critique virulente de ces « licenciements boursiers »¹⁵⁷. Dans un premier temps, Danone a porté plainte, s'affirmant « victime d'une campagne de déstabilisation »¹⁵⁸, avant de convenir qu'un plan était à l'étude lors de sa présentation de résultats annuels fin janvier 2001, et de finalement dévoiler son projet fin mars. Dans ces circonstances, le communiqué d'annonce de PRC et de réductions d'effectifs ne pouvait être que précis, détaillé, circonstancié, donc relever d'une dimension opportuniste. Séverin (2006, p.80) voit dans cette communication défailante une des raisons de l'échec de ce plan de sauvegarde pour l'emploi¹⁵⁹ : « *les salariés se sont sentis « trahis ». Ce plan est mal perçu car il n'est compris ni par le grand public, ni par les salariés. Certains ont alors adopté un comportement rigide en refusant d'aller à la cellule de reclassement au motif que le faire « c'était accepter le plan » considéré comme injuste* ». Il est à noter que le communiqué de Michelin qui figure dans notre échantillon dans la catégorie « opportuniste » est assez similaire et décline les réductions d'effectifs qui avaient également défrayé la chronique en 1999.

Pour Peugeot, la situation semble proche de celle de son concurrent Renault, avec une communication proactive mais qui utilise stratégiquement d'autres vecteurs que le communiqué financier. Enfin, la position de communication peut devenir ponctuellement opportuniste pour un fait précis à commenter (offre amicale de Lafarge sur Blue Circle ou restructuration de la filiale américaine d'Air Liquide).

Dans le cas de Thomson, un des communiqués¹⁶⁰ obtient un score de 10, mais comprend néanmoins une reprise détaillée des réalisations de 2001 et 2002 en matière de

¹⁵⁵ Communiqué du 29 mars 2001

¹⁵⁶ du 10 janvier 2001

¹⁵⁷ Voir Brender A. (2004), *La France face aux marchés financiers*

¹⁵⁸ « Danone s'estime victime d'une campagne de déstabilisation », *Les Echos*, 18 janvier 2001

¹⁵⁹ D'après les données citées, malgré des moyens financiers importants, 60% des personnes concernées avaient bénéficié de mesures de reclassement en mars 2005.

¹⁶⁰ CP n°82 du corpus, du 12 février 2003

repositionnement et de réduction des coûts et des commentaires destinés à mettre en relief pour le lecteur ses efforts passés : «*le Groupe a démontré chaque semestre sa capacité à adapter ses coûts à des conditions de marché souvent volatiles et difficiles, pour préserver ses actionnaires des difficultés du marché de l'électronique grand public* » et sa confiance future «*ce que nous avons réalisé ces dernières années nous rend confiants pour atteindre nos objectifs pour l'année* ». Il s'agit donc malgré le score d'une position opportuniste, comme l'autre communiqué du corpus. Nous avons donc reclassé Thomson dans la catégorie « position opportuniste ».

5.1.4 Autres communiqués avec un score proche du score moyen

Compte tenu du caractère exploratoire de notre instrument de mesure, nous avons également revu les cas des communiqués dont le score est proche du score moyen de 10,5, qui détermine le classement dans l'une ou l'autre des catégories.

La revue des communiqués avec un score de 10 ou de 11 n'entraîne pas de modification d'appréciation quant à la position de communication. Le communiqué d'Ingenico, qui a un score de 10, ne comporte pas suffisamment de précisions sur les actions envisagées pour être qualifié d'opportuniste, malgré l'annonce par le nouveau PDG d'un « *programme de renforcement du leadership* » baptisé du nom évocateur de « *Phoenix I* »¹⁶¹.

Les antécédents du modèle de GWR (1990, 1992) laissent supposer un lien entre certaines caractéristiques des entreprises et leur position de communication. Il nous faut donc observer le lien entre ces déterminants et les positions de communication en matière d'annonce de PRC.

5.2 Déterminants des positions de communication sur les PRC

Compte tenu de la taille limitée de notre échantillon, les liens potentiels entre certaines caractéristiques des entreprises et chacune des positions de communication (opportuniste, ritualiste et instable) ne peuvent être mis en évidence que dans une approche exploratoire. L'effectif de nos trois catégories varie en effet de 9 à 22 entreprises, ce qui ne permet pas de

¹⁶¹ CP n°55 du corpus, du 22 septembre 2003

tirer des conclusions statistiquement significatives sur les relations entre déterminants et position de communication en matière d'annonce de PRC. Néanmoins, il est possible de faire apparaître des surreprésentations de certaines caractéristiques dans une catégorie particulière, ce qui pourrait permettre une vérification statistique ultérieure après une extension de l'échantillon. Les antécédents suggérés par le modèle de GWR(1990) concernent la structure de l'actionnariat, la taille de l'entreprise, son histoire, son expérience en matière de communication et la personnalité de son dirigeant.

5.2.1 Position de communication et caractéristiques des sociétés : Méthodologie de collecte des données

Pour chacune des 51 entreprises de l'échantillon, nous avons collecté les informations relatives aux caractéristiques des sociétés à partir de plusieurs sources. Nous avons utilisé la base de données d'informations financières Diane. Nous avons complété ces informations grâce à une sélection d'articles de la presse économique sur chaque entreprise via la base de données Factiva. En outre, nous avons consulté le site officiel des entreprises et les informations financières disponibles dans les rapports annuels des entreprises de notre échantillon. Cette collecte nous a permis de construire un tableau permettant de faire apparaître les antécédents du modèle de GRW adapté aux PRC présentés au paragraphe 2.2.3. La liste des articles de presse qui figure en annexe 1 présente donc non seulement les articles concernant les annonces de PRC, mais aussi des articles antérieurs, utilisés pour affiner la structure actionnariale, détecter une nomination de nouveau dirigeant ou l'indication d'une PRC antérieure qui montre l'expérience de l'entreprise en matière de PRC.

Une synthèse de ce tableau figure en annexe 10.

Nous avons ensuite mis en évidence les facteurs surreprésentés pour chacune des trois positions de communication (opportuniste, ritualiste et instable). Nos résultats présentent d'abord ce qui concerne la structure actionnariale et l'indice de cotation des entreprises cotées étudiées (5.2.2). L'influence potentielle des autres facteurs est ensuite présentée (5.2.3) : performance, intensité de la PRC, présence d'un nouveau dirigeant. Un tableau de synthèse des résultats est présenté en 5.2.4.

5.2.2 Structure actionnariale, indice de cotation et position de communication

Compte tenu des caractéristiques de la structure actionnariale des entreprises françaises cotées – un actionnariat concentré et une séparation possible de la propriété et du contrôle des droits de vote –, différentes mesures de la structure de propriété sont envisageables.

Dans leur étude sur la structure de propriété et la qualité de l'information financière des entreprises cotées françaises, Labelle & Schatt (2005) mesurent la dilution de l'actionnariat grâce à la proportion des actions détenues par le public, collectée à partir des rapports annuels. Pour notre mesure de l'indépendance de l'entreprise par rapport à ses actionnaires, nous avons utilisé conjointement l'indicateur d'indépendance de la base de données financières Diane et des données disponibles dans les rapports annuels des entreprises.

Cet indice comporte quatre modalités :

- A : aucun actionnaire ne détient une participation totale supérieure à 25% ;
- B : pas d'actionnaire avec une participation directe ou totale supérieure à 50% ;
- C : un actionnaire avec une détention totale supérieure à 50% ;
- D : un actionnaire avec une détention directe supérieure à 50%

Pour les entreprises non disponibles dans la base Diane, nous avons fait une recherche sur la structure du capital à partir d'articles parus dans *les Echos* grâce à la base de données Factiva¹⁶² pour reconstituer l'indice.

D'autre part, nous avons également collecté dans les rapports annuels et la base Diane les actionnaires principaux identifiés. Notre objectif était de mettre en évidence le type d'actionnaires « influents » (c'est-à-dire représentés au conseil d'administration et impliqués dans les décisions, même pour les entreprises classées dans la catégorie A, entreprise « indépendante » de ses actionnaires). Deux modalités principales nous ont intéressés : la présence de l'Etat parmi les actionnaires influents, et celle d'un actionnariat familial souvent lié ou issu des fondateurs de l'entreprise. Compte tenu de la forte proportion d'entreprises ayant des investisseurs institutionnels parmi leurs actionnaires, nous n'avons pas considéré

¹⁶² Ces articles figurent donc dans l'annexe 1 qui reprend les articles de la presse économique utilisés dans ce chapitre.

cette modalité comme susceptible de faire pencher vers une position de communication plutôt qu'une autre.

Le tableau récapitulatif des sociétés et des déterminants potentiels de leur position de communication en matière de PRC figure en annexe 10.

Parmi les 51 sociétés cotées de l'échantillon, 29 (soit 56,9%) sont considérées comme indépendantes de leur actionnariat avec un indice A (pas d'actionnaire avec 25% ou plus de détention), 11 ont un indice B, 4 un indice C et 7 un indice D.

Les sociétés avec un indice A représentent la majorité des entreprises « opportunistes » (70%), ce qui laisserait supposer que les entreprises avec un actionnariat dispersé adoptent une attitude de communication circonstanciée, précise et détaillée sur leurs PRC lorsque leurs actionnaires sont nombreux et divers. A l'inverse, les sociétés contrôlées plus étroitement par un actionnaire, majoritaire ou non (B, C et D), sont plus représentées parmi les sociétés « ritualistes » : une communication financière conforme aux règles d'information réglementée peut alors être suffisante.

D'autre part, les sociétés comptant un actionnariat en partie familial (16 entreprises sur 51) sont également plus largement présentes parmi les entreprises ritualistes en matière de PRC (11 sur les 16 sont dans cette catégorie). Ceci semble confirmer l'absence de nécessité de développer une communication particulière et proactive en matière de PRC lorsque les décisions sont influencées par certains actionnaires particuliers.

La présence de l'Etat au capital semble en revanche de nature à favoriser une position de communication opportuniste (6 entreprises sur les 8 entreprises concernées dans l'échantillon) : lorsque l'Etat intervient et est partie prenante aux décisions, il convient de communiquer sur les réalisations futures et tout particulièrement de communiquer en matière d'emploi et de stratégie. Certaines entreprises de notre échantillon ont fait l'objet d'un plan de sauvetage dans lequel l'Etat français a joué un rôle actif : France Télécom, Thomson ou Alstom. La communication sur les mesures de PRC et de restructuration devient une manière de montrer à l'ensemble des parties prenantes la légitimité des actions de l'Etat actionnaire: patriotisme économique, sauvegarde de l'emploi ou défense des intérêts économiques

stratégiques de la France sont alors souvent invoqués, comme nous le verrons dans notre étude longitudinale du chapitre 4.

On peut également attendre des entreprises les plus importantes en termes de taille et de réputation une attitude de communication plus opportuniste. La présence de l'entreprise, cotée au SBF 250, au sein de l'indice CAC 40 est un médiateur à la fois de sa taille (exprimée par sa capitalisation boursière), de sa réputation et du nombre d'analystes et d'observateurs qui suivent l'évolution de son cours et sa communication financière. On s'attend donc à trouver une majorité d'entreprises du CAC 40 parmi les entreprises opportunistes de notre échantillon, et c'est effectivement le cas (70%). Les sociétés du CAC 40 sont en revanche sous-représentées (44% pour une moyenne de 59% pour l'échantillon global) au sein des entreprises dont la position de communication est instable.

Les déterminants suggérés par la littérature sont également liés à des caractéristiques intrinsèques des entreprises.

5.2.3 Facteurs internes et position de communication

Les facteurs internes considérés sont la profitabilité dans l'année de l'annonce de PRC (influence de la performance), la portée de l'annonce (PRC qui implique toute l'entreprise ou seulement une branche), l'expérience de l'entreprise en matière de PRC et la présence d'un nouveau dirigeant (dans le trimestre précédant l'annonce). Différents facteurs internes ont été testés.

5.2.3.1 Influence de la portée partielle ou globale de la PRC

L'analyse des communiqués de presse d'annonce de PRC a mis en évidence l'existence de PRC « partielles » (7 sur les 51) : il s'agit de plans qui ne concernent qu'une filiale (ex : Air Liquide qui annonce une PRC qui concerne sa filiale aux Etats-Unis) ou une branche d'activité (ex : LVMH et la distribution sélective avec DFS et Séphora). D'autres PRC peuvent en revanche être qualifiées de « globales » puisqu'elles touchent l'ensemble du groupe, avec des efforts faits en matière de frais généraux, d'achats ou de productivité par exemple. Lorsqu'une PRC partielle est annoncée, la position de communication semble être plutôt ritualiste, voire instable. Ceci impliquerait que la position de communication a tendance

à être opportuniste lorsque le nombre de personnes touchées par les mesures de PRC annoncées est plus important.

5.2.3.2 Performance de l'entreprise et position de communication

D'autre part, la situation économique difficile dans laquelle est l'entreprise au moment de l'annonce est également un facteur qui favorise une position de communication opportuniste : 55% des sociétés opportunistes (11 sur 20) ont un résultat déficitaire l'année de l'annonce, alors que 77% des sociétés ritualistes ont un résultat net bénéficiaire la même année. Le fait d'être dans une situation de crise semble donc favoriser une communication plus développée, plus précise, susceptible de rassurer les marchés financiers et les autres parties prenantes sur les mesures prises et les plans d'actions qui seront réalisés. Ceci rejoint les travaux sur les alertes sur résultats, et en particulier ceux de Helbok & Walker (2003) soulignant l'importance pour l'entreprise de gérer « avec soin » ces annonces pour préserver la confiance des investisseurs, et en particulier des investisseurs individuels.

5.2.3.3 Influence de l'expérience en matière de PRC sur la position de communication

Le modèle de GRW et les travaux de Holland (2004) mettent en évidence l'influence potentielle de l'expérience de l'entreprise en matière de PRC sur la position de communication, et sur la crédibilité des managers vis-à-vis de la communauté financière lorsqu'ils montrent qu'ils pourront tenir leurs promesses (Hodge & al. 2000). Nous avons donc recherché pour chacune des entreprises concernées, via une analyse de leurs communiqués de presse précédant l'annonce et une recherche d'articles de presse sur les résultats des années précédentes, si les groupes de notre échantillon avaient déjà une expérience en la matière. Un groupe qui a fait ses preuves en matière de PRC comme Pechiney avec son programme Challenge ou Renault avec son plan « 3 milliards » (1997-2000) est plus crédible lorsqu'il annonce ensuite un autre plan de même nature qu'un groupe qui annonce pour la première fois une telle politique. Il n'a donc pas nécessairement besoin d'expliquer de façon très détaillée son futur plan à la communauté financière. On s'attend donc à ce que la proportion d'entreprises avec de l'expérience en PRC soit plus importante parmi les sociétés ritualistes que chez les sociétés opportunistes. C'est effectivement le cas

dans notre échantillon (40% versus 45,5%), mais avec un faible écart, et c'est parmi les sociétés « instables » que la proportion de sociétés avec de l'expérience en PRC est la plus importante, ce qui est une tendance difficile à interpréter.

5.2.3.4 Présence d'un nouveau dirigeant et position de communication

Enfin, le dernier facteur interne testé est la présence ou non d'un nouveau dirigeant à la tête du groupe (dans le trimestre précédant l'annonce de PRC). 10 entreprises de notre échantillon ont en effet à leur tête un nouveau dirigeant au moment de l'annonce. Pour 2 d'entre elles, Alstom et Gemplus, pour lesquelles plusieurs annonces de PRC successives ont été faites, le changement de dirigeant est intervenu lors de l'échec des premières mesures annoncées. Ce fait semble donc confirmer le fait que les contre-performances d'une entreprise sont souvent à l'origine du départ d'un dirigeant (Pigé, 1996 ; Caby & Hirigoyen, 2001). Certaines études empiriques (Bonnier & Bruner, 1989 ; Frydman & Singh, 1989) ont montré que les marchés financiers saluent positivement le départ d'un dirigeant au sein d'une entreprise en difficulté, alors que les travaux empiriques sur la perception du marché aux annonces du changement de dirigeant concluent à une absence de réaction boursière significative ou à une réaction mitigée (Beatty & Zajac, 1987, Lutbakin & al., 1989).

Au-delà de l'image instantanée que peuvent donner les études d'évènements qui sous-tendent ces résultats, on peut mettre en évidence au le parcours particulier de certains dirigeants au sein de plusieurs des firmes de notre échantillon :

- Patrick Kron a ainsi passé de nombreuses années dans le groupe Pechiney, dont il a dirigé la branche emballages jusqu'en janvier 1999. Membre du comité exécutif du groupe depuis 1993, il a été aux premières loges pour participer au programme Challenge. Il a ensuite dirigé Imétal, devenue Imérys, où des « actions énergiques sur les coûts » sont menées jusqu'en novembre 2002. Il est ensuite élu PDG d'Alstom après la démission de Pierre Bilger suite au constat d'échec du plan « Restore Value » annoncé en mars 2002
- Thierry Breton rejoint le groupe informatique Bull en 1993 et en devient le numéro deux. Il travaille avec J.M. Descarpentries, « patron de choc », « redresseur de Bull »¹⁶³ qui a taillé largement dans les effectifs et l'a initié aux vertus du *benchmarking* (M. Descarpentries préside Ingenico, autre entreprise de notre échantillon, de juillet 2003 à

¹⁶³ « Le redresseur de Bull », *La Tribune*, 5/9/1997

mai 2004). Il est nommé à la tête de Thomson Multimédia au printemps 1997, « où il va connaître un tel succès qu'il devient la coqueluche des milieux d'affaire. Désormais, dès qu'on recherche un patron pour une grande entreprise technologique, son nom est inscrit en tête de la short list »¹⁶⁴. Administrateur de nombreuses entreprises de notre échantillon (Axa, Dexia, Rhodia, Schneider), il rejoint France Télécom fin 2002 et lance le plan « Ambition FT 2005 » qui figure dans nos annonces de PRC.

Ces deux exemples permettent de s'interroger sur le rôle que jouent ces patrons sur le choix de l'annonce et de la mise en œuvre d'une PRC. Sont ils choisis pour mettre en place une PRC, comme des « patrons Zorro »¹⁶⁵ chargés de sauver l'entreprise par les vertus de leur propre image de redresseur d'entreprises, ou bien annoncent –ils, une fois nommés, une PRC parce que c'est une politique qu'ils ont déjà vu appliquer et qu'ils reproduisent en utilisant leur expérience passée en la matière ? Les analyses menées dans ce chapitre ne nous permettent pas de répondre à ces questions, et nous les aborderons à nouveau au chapitre trois lorsque nous nous tournerons vers un autre cadre théorique pour appréhender notre problématique de communication en matière de PRC.

5.2.4 Position de communication et caractéristiques des sociétés : Synthèse

Nos résultats sur les liens entre caractéristiques des sociétés et les positions de communication peuvent donc être synthétisés sur le tableau 11 (page suivante).

A l'exception de l'expérience en matière de PRC, pour laquelle les résultats sont difficilement interprétables, tous les antécédents du modèle de GRW adapté aux annonces de PRC semblent avoir une influence sur la position de communication. C'est le cas de la structure de l'actionnariat, aussi bien en termes de concentration que de type d'actionnaires majoritairement représentés. L'actionnariat dispersé semble ainsi favoriser une position de communication opportuniste, ainsi que la présence de l'Etat au capital. Les sociétés qui figurent au CAC 40 sont également surreprésentées au sein de la catégorie « opportuniste ». Les sociétés contrôlées par un actionnariat familial semblent plus portées à une

¹⁶⁴ « Ombres et lumière de Thierry Breton », *L'Expansion*, 1/10/2002

¹⁶⁵ « Les nouveaux patrons Zorro », Yves de Kerdrel, *Les Echos*, 10/05/2002

communication financière « ritualiste », plus soucieuse de conformité aux règles que de justification de leurs PRC.

La performance de l'entreprise semble également avoir une influence sur la position de communication, les entreprises en difficulté étant portées à une communication plus poussée pour maintenir ou restaurer la confiance des investisseurs.

L'étendue de la PRC (globale ou partielle) ainsi que la présence d'un nouveau dirigeant dans l'entreprise joueraient également un rôle dans la position de communication de l'entreprise qui annonce une PRC.

Tableau 11 : Caractéristiques des sociétés et position de communication

<i>Position</i>	<i>Opportuniste</i>	<i>Ritualiste</i>	<i>Instable</i>
Caractéristiques			
Contrôle actionnarial	Indépendance	Contrôle	Indépendance
Actionnaires influents	Etat	Familles	Non significatif
Indice de cotation	CAC 40	CAC 40 et SBF 250	SBF 250 hors CAC 40
Résultat net	Négatif	Positif	Positif
Type de PRC	PRC globale	PRC globale et partielle	PRC globale et partielle
Nouveau dirigeant	7 cas	2 cas	1 cas

Une extension de l'échantillon à une population d'entreprises plus importante devrait ainsi permettre de tester statistiquement de façon plus fine l'influence de ces facteurs sur la position de communication des entreprises en matière d'annonces de PRC.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Notre chapitre deux portait sur les annonces de PRC en tant qu'élément de la communication financière volontaire des entreprises françaises cotées. Nous avons effectué une revue de littérature des études portant sur la divulgation financière volontaire dans le cadre théorique général de la TPC et de la théorie du signal, pour mettre en évidence à la fois les avantages attendus par les entreprises et leurs dirigeants d'une information financière additionnelle et les déterminants de ces divulgations volontaires.

Nous avons ensuite adapté le modèle de Gibbins, Richardson et Waterhouse (« GRW », 1990) aux annonces de PRC. Ce modèle de communication financière volontaire est fondé sur une synthèse de la littérature concernant la publication volontaire. Le modèle prédit l'existence de deux positions de communication : ritualisme et opportunisme, influencées par des antécédents internes et externes. La position de communication détermine le type de publication émis.

Après avoir adapté le modèle au contexte français et aux annonces de PRC, nous l'avons testé de façon empirique. Pour ce faire, nous avons constitué, à partir d'une collecte d'articles de presse effectuée grâce à la base de données Factiva, un échantillon de 89 communiqués de presse d'annonces de PRC pour 51 entreprises cotées au SBF 250. Pour établir la position de communication de chaque entreprise, nous avons établi un score à partir d'une analyse de contenu des communiqués financiers annonçant les PRC. La méthodologie de l'analyse de contenu, effectuée en utilisant le logiciel Sphinx Lexica et une analyse plus qualitative, a été détaillée de façon à garantir le caractère reproductible de nos travaux.

Ces travaux empiriques nous ont permis de mettre en évidence non seulement deux positions de communication volontaires, qualifiées d'**opportuniste** et de **ritualiste** conformément au modèle de GRW (1990,1992), mais également une troisième catégorie d'entreprises avec une position de communication **instable**. Si le modèle laisse la place à des variations entre ces deux pôles, il postule une position de communication dominante. Dans les cas concernés, nous ne pouvons conclure, car nous sommes face à deux communiqués appartenant chacun à

un pôle, et il faudrait prolonger encore la période de l'étude sur le sujet des PRC pour pouvoir déterminer une tendance plutôt opportuniste ou plutôt ritualiste des 9 entreprises concernées. Ceci incite à privilégier une approche longitudinale du phénomène de la communication sur les PRC, suivant les recommandations de Tucker (2005) sur les avertissements sur résultats. Une vision limitée aux annonces ne permet pas d'éclairer suffisamment le discours des entreprises sur leurs PRC, et nous étudierons ainsi au chapitre 4 le discours de ces entreprises sur les réalisations effectives de ces politiques, en abordant une perspective dynamique et longitudinale.

D'autre part, de manière similaire aux travaux sur le downsizing (Appelbaum et al. 1999 ; Mc Kinley & al.1995, Cameron et Freeman, 1993), le recentrage (Batsch, 2002) ou les restructurations (Séverin, 2006), nos travaux montrent que les annonces de PRC concernent aussi bien des sociétés bénéficiaires que déficitaires. Le phénomène des PRC est bien de ce point de vue comparable à des concepts voisins : une politique de réduction des coûts peut être proactive ou réactive, et toucher tout ou partie de l'entreprise qui l'annonce.

Selon la situation dans laquelle se trouve l'entreprise, l'annonce d'une PRC est une mauvaise nouvelle pour certaines parties prenantes, mais souvent une bonne nouvelle pour les marchés financiers. Dans certains cas, l'annonce de PRC accompagne une alerte sur les résultats, ce qui est souligné par la presse économique. Ainsi à titre d'exemple, un article titre : « *Péchiney tempère un avertissement sur résultats par des réductions de coûts* »¹⁶⁶, avec le sous-titre suivant : « *De l'art de faire avaler aux investisseurs la pilule d'un avertissement sur résultats* ». Ce type de commentaire laisse entendre que les investisseurs considèrent les réductions de coûts comme une bonne nouvelle susceptible de compenser au moins en partie la mauvaise nouvelle constituée par un avertissement sur résultats, et que la communication volontaire de Péchiney sur cette nouvelle PRC (il s'agit du programme Progrès Continu, qui figure dans notre échantillon) correspond à une communication opportuniste.

Concernant les déterminants des positions de communication, il semble que la quasi-totalité des facteurs testés aient une influence sur la position de communication des entreprises en matière de PRC. La position **opportuniste** semble ainsi favorisée par un actionnariat dispersé et par la présence de l'Etat au capital de l'entreprise, alors que la position **ritualiste** semble plutôt le fait d'entreprises contrôlées par un actionnariat familial. Une PRC de portée globale,

¹⁶⁶ « Péchiney tempère un avertissement sur résultats par des réductions de coûts », *La Tribune*, 7/12/2001

ainsi qu'une situation déficitaire jouent également vraisemblablement un rôle favorable dans l'élaboration d'une communication **opportuniste** sur les PRC. Les entreprises du CAC 40, très soumises aux observations, penchent plutôt pour une communication **opportuniste**, ce qui rejoint les résultats de Labelle & Schatt (2005) sur l'utilisation de la communication financière des dirigeants de ces entreprises pour se dédouaner vis-à-vis des acteurs des marchés financiers. Ce dédouanement passe également par un enchaînement de communiqués et de réactions des marchés financiers, relayés par les dépêches qui font circuler les informations entre entreprises et analystes, comme nous l'avons vu dans le cas de Renault.

Enfin, la nomination d'un nouveau dirigeant semble de nature à favoriser une communication **opportuniste** sur les PRC. Or la nomination de ces dirigeants va parfois de pair avec une diffusion élargie des pratiques de PRC, ce qui pose la question de l'existence de phénomènes de mimétisme à l'œuvre dans les entreprises concernées.

Malgré les résultats obtenus dans ce second chapitre, ce premier cadre théorique de la TPC et de la publication volontaire ne permet pas d'éclairer toutes les questions posées au chapitre un, et en particulier le pourquoi et le comment de l'adoption des PRC.

D'autre part, la lecture des articles de presse et des réactions des analystes aux annonces de résultats ou de plans stratégiques montrent une attente des analystes et une pression vers l'adoption, réelle ou annoncée, de ce type de politique. L'exercice de ces pressions et les mécanismes d'adoption de nature mimétique sont au cœur des approches néo-institutionnelles. Le chapitre **trois** s'intéresse donc à l'institutionnalisation des pratiques de réduction des coûts, avec une observation de ces politiques à travers les discours sur les pratiques. Le niveau d'analyse, passe ainsi d'un niveau de discours « micro » (discours émis par les entreprises) à un niveau de discours « macro » (discours émis par l'environnement institutionnel des entreprises cotées). La prise en compte de l'environnement socio-économique dans lequel évoluent les entreprises cotées – via l'observation du discours sur les PRC à un niveau « macro » - permettra ainsi une meilleure compréhension de notre objet de recherche.

Une partie des mots ou expressions relevées dans notre analyse de contenu du chapitre deux s'inscrivent en effet dans un discours plus large qui porte sur les performances des entreprises et leurs pratiques en matière de PRC. Les discours des entreprises sur leurs PRC sont destinés

aux investisseurs et plus largement aux parties prenantes de l'entreprise, et constituent une réponse aux pressions exercées sur elles par leur environnement institutionnel.

CHAPITRE 3

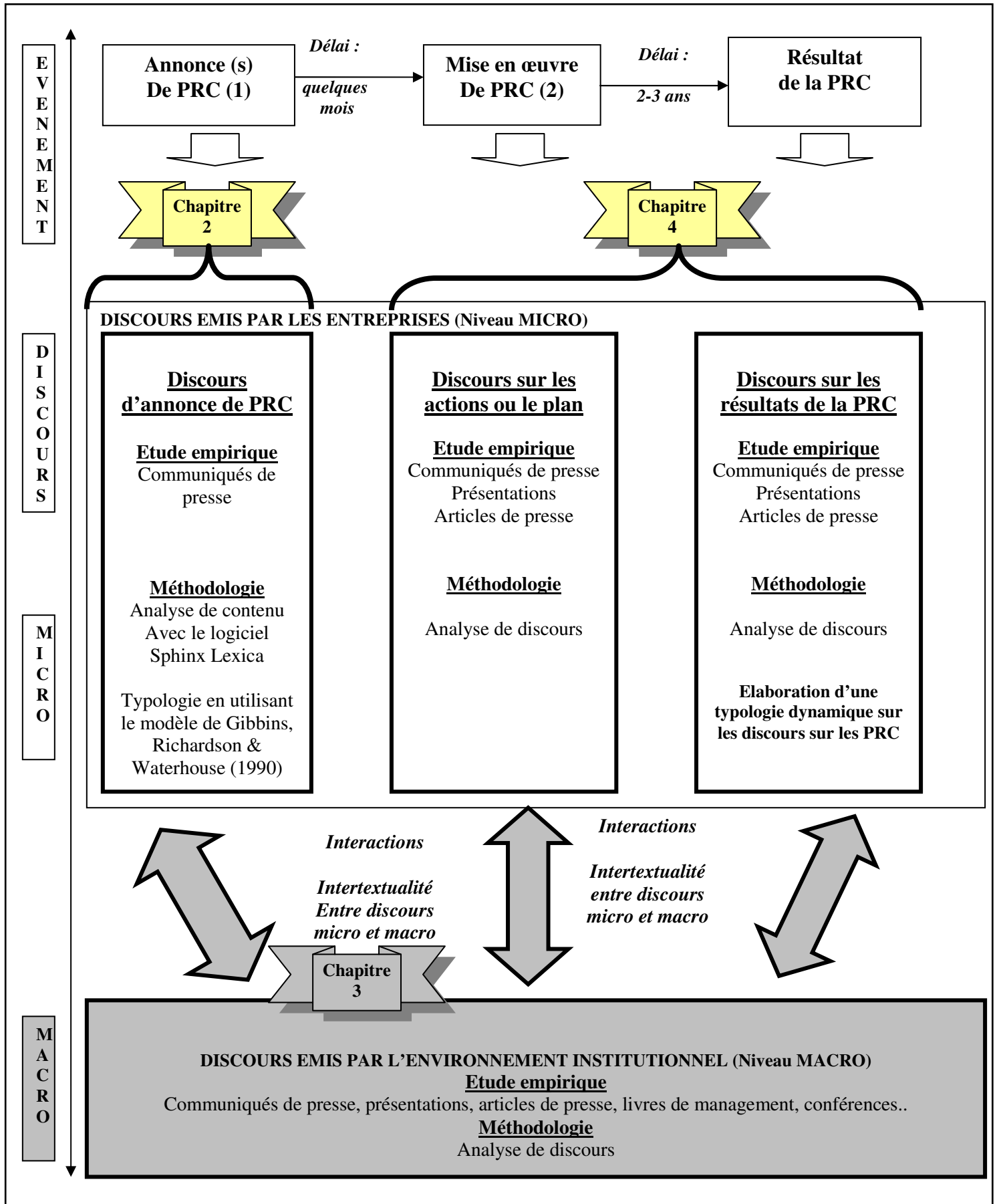
LA POLITIQUE DE REDUCTION DES (PRC) : UNE PRATIQUE INSTITUTIONNALISEE

Résumé du chapitre trois

L'objet de ce chapitre est de mobiliser le cadre théorique de la théorie néo-institutionnelle pour étudier le discours sur les PRC. Le niveau d'analyse passe alors d'un niveau « micro » (le discours émis par les entreprises) à un niveau « macro » (le discours émis par l'environnement sur les PRC). Ce changement de niveau d'analyse permet de prendre en compte l'influence de l'environnement socio-économique des entreprises cotées sur le contenu et la forme de leur discours sur leurs PRC, et de mettre en évidence les pressions institutionnelles auxquelles elles sont soumises pour annoncer ou adopter une PRC.

Après une revue de la littérature destinée à clarifier les concepts mobilisés dans le cadre de la TNI d'isomorphisme, de découplage et de légitimité organisationnelle, nous aborderons le rôle des discours et des systèmes comptables dans la gestion de la légitimité organisationnelle. Puis, de façon empirique, nous nous appuyerons sur le modèle d'institutionnalisation discursif proposé par Phillips, Lawrence et Hardy (2004) pour explorer les mécanismes d'effets de mode managériales ou d'institutionnalisation à l'œuvre pour inciter les entreprises cotées à annoncer une PRC. Ces mécanismes de pressions coercitives, normatives et mimétiques exercées par différentes catégories d'acteurs dans le champ organisationnel des entreprises françaises cotées seront observés via une analyse de discours fondée sur une analyse de textes écrits ou oraux (retranscrits) portant sur les PRC. Nous proposerons en conclusion un schéma de production et de « consommation » de discours sur les PRC qui participe activement à l'institutionnalisation de cette pratique, indépendamment des phénomènes conjoncturels.

Figure 14: Positionnement du chapitre 3 dans la démarche de recherche



Le fonctionnement des organisations ne relève pas seulement de la logique économique et de la recherche de l'efficacité, mais également de leur inscription dans une réalité sociale dont les modes de fonctionnement sont ancrés dans un environnement historique et culturel particulier. La PRC et la communication des entreprises sur leurs PRC peuvent être ainsi analysées non comme une décision économique efficace mais comme le résultat de routines et de règles institutionnelles qui ont fait de la PRC une « bonne pratique » de gestion. Les décisions dans cette approche sociologique sont le résultat de processus dans lesquels scripts et routines d'origine institutionnelle jouent un rôle majeur (Huault, 2002).

Le chapitre trois est organisé de la façon suivante : **une première section** présente le cadre théorique de la théorie néo-institutionnelle (ou TNI) et une revue de la littérature concernant la légitimité organisationnelle, le rôle des systèmes comptables ainsi que les effets de mode managériale. **Une seconde section** présente la méthodologie de l'analyse des discours sur les PRC, effectuée suivant le modèle discursif d'institutionnalisation proposé par Phillips & al. (2004). **La troisième section** se consacre à la présentation des résultats de l'analyse des pressions qui s'exercent sur les entreprises via les discours pour l'annonce et l'adoption de PRC.

1 Cadre théorique de la TNI et revue de la littérature

Les approches contingentes en théorie des organisations, qui prédominent dans la décennie qui précède ces deux articles, expliquent l'émergence de la structure formelle rationnelle des organisations par le fait que c'est la réponse la plus efficace pour contrôler et coordonner les réseaux complexes de relations induites par l'environnement moderne. L'organisation est efficace si elle parvient à rendre compatibles sa stratégie, sa structure, la technologie (Woodward, 1965), les besoins de ses membres et le milieu environnant (Burns & Stalker, 1961 ; Lawrence et Lorsch, 1967).

Meyer & Rowan (1977) et DiMaggio & Powell (1983) opèrent une rupture avec cette approche en tentant d'expliquer la propension des organisations à se ressembler et à adopter des structures formelles similaires. Ils mettent en valeur d'autres phénomènes que la recherche d'efficacité dans les mécanismes d'adoption de pratiques ou de structures organisationnelles. L'étude de ces phénomènes passe en particulier par une étude des

structures formelles et des mythes (1.1) et des pressions isomorphiques (1.2) que subissent les organisations. Ces mécanismes permettent d'expliquer la diffusion et l'adoption de certaines pratiques managériales comme les PRC à travers d'autres voies que la seule recherche de l'efficacité économique.

1.1 Adoption, « infusion » et diffusion des pratiques managériales : rôle des structures formelles, des mythes et du découplage

Meyer & Rowan (1977) soulignent le rôle prégnant des mythes générant des organisations formelles rationalisées dans les sociétés modernes. L'environnement dans lequel une organisation évolue n'est pas seulement un environnement technique, mais également un environnement institutionnel. *« L'environnement technique met l'accent sur une rationalité qui vise à faire correspondre moyens et fins afin d'aboutir au résultat attendu. L'environnement institutionnel implique une rationalité cognitive : fournir des éléments qui permettent de rendre les actions passées compréhensibles et acceptables pour les autres et qui rendent l'organisation comptable de ses actions passées »* (Scott & Meyer, 1991, p.124).

1.1.1 Les structure et les mythes

Meyer et Rowan démontrent que les produits, les pratiques et les politiques institutionnalisées fonctionnent *« comme des mythes puissants, et que de nombreuses organisations les adoptent selon le cérémonial d'usage »* (1977, p.340), malgré le fait que cette conformité soit souvent en conflit avec les critères d'efficacité. Du fait de la spécialisation progressive des institutions, les univers institutionnels requièrent des légitimations d'ordre cognitif et normatif, c'est-à-dire des formes symboliques qui permettent leur connaissance et qui leur donnent de la valeur.

Les institutions impliquent inévitablement des obligations normatives, mais elles entrent souvent dans la vie sociale comme des faits dont les acteurs doivent tenir compte. L'institutionnalisation comprend des mécanismes par lesquels les processus sociaux prennent un statut de quasi-règle dans la pensée et l'action sociale. Ces règles peuvent être considérées

comme allant de soi, ou bien soutenues par l'opinion publique ou la loi¹⁶⁷. L'institutionnalisation est donc vue d'une façon plus large que dans les travaux de Selznick (1949, 1957), qui ont inspiré DiMaggio & Powell. Selznick définit l'institutionnalisation comme un processus qui « *infuse de la valeur* » à une organisation¹⁶⁸, un processus d'adaptation qui se déroule dans le temps, destiné à lui procurer une certaine stabilité, et qui permet à une organisation d'acquérir une valeur intrinsèque supérieure à son utilité instrumentale initiale. L'organisation, en devenant une institution, acquiert une identité distincte, ce qui implique l'adoption de valeurs, de façons d'agir et de croire qui sont valorisées pour elles-mêmes. C'est une conception holiste du système social : la société infuse ses valeurs dans l'organisation pour la transformer en institution (Rojot, 2005).

Les institutions rationalisées créent ainsi des mythes de structure formelle¹⁶⁹ qui façonnent les organisations et en retour ces mythes donnent aux organisations de nouvelles opportunités de développement. Cependant, si les mythes établis ont une certaine dimension statique, due à leurs effets de stabilisation, les organisations sont aussi le lieu d'émergence ou de déclin de certains mythes, ou encore d'une institutionnalisation incomplète (Tolbert & Zucker, 1996).

Dans les environnements institutionnalisés, les organisations sont également sensibles au développement et à l'utilisation de critères externes de valorisation, qui sont souvent cérémoniels (avis d'experts, prix, conventions de calcul de la contribution de chaque fonction au résultat de l'organisation) et qui légitiment l'entreprise vis-à-vis de ses membres d'une part et du public, de l'Etat et des organismes de régulation d'autre part. « *Pour maintenir la conformité cérémonielle, les organisations qui reflètent les règles institutionnelles tendent à protéger leurs structures formelles des incertitudes des activités techniques en devenant couplées de façon lâche¹⁷⁰, créant des écarts entre leurs structures formelles et leurs activités réelles de travail* ». (Meyer & Rowan, 1977, p.341).

¹⁶⁷ Ainsi, un signe « interdiction de fumer » est une institution avec un statut et des implications légales, aussi bien qu'une tentative de réguler le comportement des fumeurs (Meyer & Rowan, 1977).

¹⁶⁸ Une organisation étant ici un instrument technique élaboré pour mobiliser des énergies humaines, un outil rationnel.

¹⁶⁹ Par exemple, la professionnalisation de l'économie a conduit à l'incorporation de groupes d'économistes et d'économètres dans les grandes entreprises. Même si elles ne sont ni lues ni utilisées, les analyses économiques aident à la légitimation de l'entreprise et peuvent fournir aux managers des comptes-rendus rationnels en cas d'échec.

¹⁷⁰ D'après Weick (1976), le *couplage lâche* (« *loose-coupling* ») est une situation dans laquelle les éléments s'affectent les uns les autres de manière négligeable et indirectement plutôt que directement et de manière significative, tout en préservant des identités séparées.

L'étude de la diffusion et de l'adoption des PRC passera donc par une étude de l'environnement institutionnel dans lequel évoluent les entreprises françaises cotées.

1.1.2 Le découplage

Les structures formelles doivent donc être distinguées de l'activité quotidienne des entreprises et l'écart existant entre l'organisation formelle et les pratiques réelles au sein des entreprises est appelé *découplage*¹⁷¹. Le découplage est une façon de résoudre les conflits inévitables entre les exigences des éléments cérémoniels auxquels l'organisation souhaite se conformer et les exigences techniques de contrôle et de coordination des activités réelles de l'entreprise. Il permet aux organisations de maintenir des structures formelles standardisées et légitimées, et d'avoir une réalité opérationnelle variée en fonction des services et des contraintes techniques réelles. L'apparence est maintenue par des pratiques de management ritualisées, dans lesquelles chacun agit en confiance et de bonne foi, et ne fait pas seulement semblant d'adhérer à un cérémonial de façade.

Orton & Weick (1990) distinguent le découplage et le « couplage lâche ». Le découplage est une situation dans laquelle à la fois les propriétés symboliques de l'organisation et les processus de travail instrumentaux sont distincts et déconnectés l'un de l'autre, chacun préservant son identité propre. Par contraste, ils définissent le « couplage lâche » comme une situation dans laquelle les étalages symboliques et les processus de travail préservent toujours leur identité propre mais sont aussi influencés l'un par l'autre. Le concept est donc un concept dialectique. L'annonce d'une PRC n'impliquera donc pas nécessairement dans ce cadre la mise en œuvre effective d'une PRC : il peut y avoir découplage total (annonce sans mise en œuvre) ou couplage lâche entre l'annonce et la réalisation effective.

Une partie des études dérivées de la TNI s'intéresse aux mécanismes qui expliquent l'adoption de structures similaires au sein d'un même champ organisationnel, notion d'isomorphisme développée par DiMaggio & Powell (1983).

¹⁷¹ Egalement traduit en français par « dissociation », dans la version française de *La société de l'audit* de Power (2005).

1.2 L'isomorphisme, clé de lecture de l'homogénéisation des pratiques dans les champs organisationnels

Les formes organisationnelles émergent selon la théorie néo-institutionnelle de processus de structuration (Giddens, 1979) des champs organisationnels.

1.2.1 Les champs organisationnels

Cette unité intermédiaire d'analyse est définie comme « *les organisations qui, dans l'ensemble, constituent un domaine de la vie institutionnelle : fournisseurs clés, consommateurs de ressources et de produits, agences de régulation, et toutes les organisations qui produisent des services ou des biens similaires* » (DiMaggio & Powell, 1983, p.148). Cette notion doit permettre de couvrir l'ensemble des acteurs pertinents dans un domaine, et pas seulement les firmes concurrentes comme dans la théorie de l'écologie des populations de Hannan & Freeman (1977). Les pressions isomorphiques s'exercent l'intérieur d'un champ organisationnel, et c'est à ce niveau que nous allons étudier les pressions qui s'exercent sur les entreprises cotées pour adopter des « bonnes pratiques » et annoncer des PRC.

L'idée de champ reconnaît l'importance à la fois des notions de connections¹⁷² entre les entreprises qui peuvent être organisées en réseaux plus ou moins étroits et l'idée d'équivalence structurelle¹⁷³ (White & al. 1976). Lorsqu'un champ organisationnel se structure, malgré les changements qui peuvent intervenir (nouveaux entrants par exemple), sur le long terme, les acteurs organisationnels se construisent un environnement qui contraint leur possibilité de changer dans les années futures.

Les champs organisationnels très structurés fournissent un contexte dans lequel les efforts individuels pour agir de façon rationnelle face à l'incertitude et la contrainte entraînent souvent l'homogénéité dans la structure, la culture et les résultats des organisations de ce champ. En particulier, la légitimité organisationnelle est primordiale pour la performance de la firme et sa survie (Barringer & Milkovich, 1998 ; Eisenhardt, 1988 ; Zucker, 1987). Son

¹⁷² Il est ici fait référence à la notion de « *connectedness* » de Laumann & al.(1978). Cette notion recouvre l'existence de transactions qui lient des organisations, qu'elles soient issues de relations contractuelles, de participations communes au sein d'organisations syndicales, professionnelles, de membres communs des conseils d'administration ou des liens informels et personnels entre les dirigeants ou les employés.

¹⁷³ position similaire d'entreprises au sein d'un réseau organisé (si elles ont les mêmes liens avec le même type d'organisations, deux entreprises seront *structurellement équivalentes*).

risque de faillite est moindre si elle se conforme par son comportement aux valeurs des acteurs de son champ (Baum & Oliver, 1991 ; DiMaggio & Powell, 1983 ; Meyer & Rowan, 1977). L'isomorphisme institutionnel explique ainsi les dynamiques de structuration et d'homogénéisation des champs organisationnels.

1.2.2 L'isomorphisme et les pressions

Pour gagner de la légitimité, les organisations répondent aux forces institutionnelles qui émanent de sources telles que les apporteurs de capitaux, les clients, ou les agences de régulation et de normalisation en adoptant la même forme organisationnelle (DiMaggio & Powell, 1983 ; Greenwood & Hinings, 1996). Ce processus d'homogénéisation, connu sous le nom d'isomorphisme (Hawley, 1950), pousse une organisation au sein d'une population à ressembler aux autres organisations qui font face au même ensemble de circonstances environnementales (DiMaggio & Powell, 1983).

Deux types d'isomorphismes existent : l'isomorphisme concurrentiel ¹⁷⁴et l'isomorphisme institutionnel. Ce dernier tient compte de la concurrence que se livrent les organisations non seulement pour les ressources et les clients, mais aussi pour le pouvoir politique et la légitimité institutionnelle, pour l'aptitude sociale aussi bien qu'économique. Trois mécanismes sont à l'œuvre dans l'isomorphisme institutionnel : l'isomorphisme *coercitif*, l'isomorphisme *mimétique* et l'isomorphisme *normatif*.

L'isomorphisme coercitif « *résulte des pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par les autres organisations dont elles dépendent et par les attentes culturelles de la société dans lesquelles les organisations fonctionnent* » (DiMaggio & Powell, 1983, p.150). Ces pressions peuvent provenir de contraintes légales ou politiques (Meyer & Rowan, 1977 ; Tolbert & Zucker, 1983). Ces pressions peuvent également être issues des attentes culturelles d'une société (Huault, 2002), avec un mode de coercition plus subtil. En conséquence, les organisations deviennent de plus en plus homogènes dans certains domaines et de plus en plus organisées autour de rituels de conformité à des institutions plus larges.

¹⁷⁴ C'est de ce type d'isomorphisme que traitent les travaux sur l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977), qui posent un système de rationalité qui met l'accent sur la compétitivité des firmes au sein d'un marché concurrentiel.

Les processus mimétiques sont liés à l'incertitude. Les avantages d'un comportement mimétique dans l'économie de l'action humaine sont considérables, face à un problème dont les origines sont ambiguës et dont la solution est hasardeuse ou difficile à trouver. En effet, comme l'ont montré les travaux de Cyert & March (1963), la firme est une organisation complexe, lieu de processus de prises de décision qui relèvent d'un apprentissage collectif. Face à des situations complexes, une structure organisationnelle donnée tend à améliorer l'efficacité de ses décisions, donc à favoriser des modalités de prise de décisions plus rapides et moins coûteuses. La modélisation est ainsi une réponse à l'incertitude. « *Les organisations tendent à se modéliser en copiant des organisations similaires de leur champ qu'elles perçoivent comme plus légitimes ou plus prospères* » (DiMaggio & Powell, 1983, p.152). Les modèles peuvent se diffuser de façon non intentionnelle, indirecte, à travers le parcours professionnel d'anciens managers de la firme ou le réseau interpersonnel dans lequel se trouvent ces managers (Galaskiewicz & Wassermann, 1990), ou de manière organisée et explicite par des cabinets de conseil ou des associations professionnelles. Le développement de ces modèles présente des aspects rituels : les firmes adoptent ces innovations managériales, devenues des pratiques et des procédures dominantes pour augmenter leur légitimité organisationnelle. Cela les aide à acquérir ensuite des ressources et à survivre (DiMaggio & Powell, 1983 ; Meyer & Rowan, 1977 et 1991). L'isomorphisme affecte les caractéristiques organisationnelles comme les structures et les pratiques (Meyer & Rowan, 1977 et 1991 ; Tolbert & Zucker, 1983).

Les pressions normatives proviennent pour l'essentiel des processus de professionnalisation¹⁷⁵. Deux aspects de cette professionnalisation sont d'importantes sources d'isomorphisme : la formation initiale des managers d'une part, les universités et les écoles étant des centres importants de développement de normes organisationnelles ; le développement de réseaux professionnels d'autre part, qui embrassent toutes les organisations et à travers lesquels les modèles se diffusent rapidement. Cet isomorphisme normatif est renforcé par le *filtrage* du personnel (DiMaggio & Powell, 1983, pp.152-153), c'est-à-dire la sélection dans le processus de recrutement de candidats avec un profil de formation et d'expérience semblable pour un type de poste donné. Ce filtrage est particulièrement fort dans les professions financières dans lesquelles les références professionnelles sont

¹⁷⁵ La définition de la professionnalisation, dérivée des travaux de Larson (1979) et de Collins (1979) est la suivante : « *une lutte collective des membres d'une profession pour définir les conditions et les méthodes de leur travail, de contrôler la « production de producteurs », et d'établir une base cognitive commune et une légitimation de leur autonomie professionnelle* » (DiMaggio & Powell, 1983, p.152).

particulièrement importantes (Collins, 1979). Dans la mesure où les managers et les dirigeants sont issus des mêmes universités ou écoles, et sont filtrés sur la base d'un ensemble de caractéristiques communes, ils auront tendance à avoir la même vision des problèmes, à utiliser les mêmes règles, procédures et structures normatives et légitimées, et à approcher les décisions d'une manière similaire.

Sous l'influence de ces trois types d'isomorphisme, les entreprises peuvent adopter certaines formes organisationnelles, pour signaler leur légitimité, parce que les « *organisations qui intègrent dans leur structure formelle des éléments socialement rationalisés et légitimés maximisent leur légitimité et accroissent leurs ressources et leur possibilités de survie* » (Meyer & Rowan, 1977, p.352). Parmi ces structures figure le conseil d'administration, dont le prestige renforce la légitimité organisationnelle¹⁷⁶. Pfeffer & Salancik notent que « *des personnes prestigieuses ou légitimes ou des organisations représentées dans le conseil d'administration focal de l'organisation fournissent une confirmation au reste du monde de la valeur et du mérite de l'organisation* » (1978, p.145). Les dirigeants d'entreprise avec une forte visibilité auront souvent leur stature renforcée par leur participation au conseil d'administration d'autres organisations, à des organisations professionnelles ou leur consultation par des agences gouvernementales.

Enfin, « *on peut attendre de chacun de ces processus isomorphiques qu'il agisse même en l'absence de preuves qu'il augmente l'efficacité interne de l'organisation* » (DiMaggio & Powell, 1983, p.153). L'efficacité de l'organisation peut être accrue parce que l'organisation aura été récompensée d'avoir adopté une structure ou des pratiques similaires à celles de son champ, par un accroissement de sa réputation ou de sa légitimité. Les trois processus ne sont pas toujours faciles à distinguer de façon empirique, en particulier s'ils opèrent simultanément.

Les articles fondateurs de la TNI ont parfois été très critiqués en raison du caractère jugé trop « mécaniste » de l'adoption isomorphique des structures par les organisations. Mizruchi & Fein (1999) montrent que la TNI est elle-même socialement construite par les travaux de recherche américains : parmi les trois formes proposées d'isomorphisme, la plupart des articles traitent de mimétisme, ce qui est en accord avec le discours dominant dans la recherche organisationnelle américaine qui valorise l'approche cognitive et sous-évalue les

¹⁷⁶ Les résultats empiriques sont cependant sur ce point parfois contradictoires (Certo, 2003), ce qui peut s'expliquer par une opérationnalisation empirique parfois sommaire du prestige du Conseil

problématiques de pouvoir¹⁷⁷. On a également reproché à la TNI de ne pas expliquer l'ensemble des processus à l'œuvre lors de l'adoption de règles ou de pratiques, ou le succès plus ou moins important de certaines structures organisationnelles.

Des travaux complémentaires assez nombreux se sont appuyés sur le cadre général de la TNI, en le combinant parfois avec d'autres cadres théoriques, pour expliquer plus en détail les mécanismes d'institutionnalisation des pratiques managériales. Ces travaux portent en particulier sur la légitimité organisationnelle (1.3), le rôle des systèmes comptables dans la gestion de cette légitimité (1.4) ainsi que sur les mécanismes de diffusion des pratiques via une étude des effets de mode managériales (1.5).

1.3 Une approche dynamique de la légitimité organisationnelle

Scott (1987), considérant que les arguments institutionnels seuls ne pouvaient expliquer tous les comportements organisationnels, a plaidé pour une position de complémentarité de la TNI avec d'autres perspectives organisationnelles. Une vue plus complète de l'action organisationnelle permet de voir les organisations comme encastrées de façon inextricable dans un système dynamique de processus économiques, institutionnels et écologiques, qui interagissent entre eux (Granovetter, 1985 ; Oliver, 1996 ; Zukin & DiMaggio, 1990).

1.3.1 Pressions isomorphiques et réponses stratégiques

Deux niveaux d'environnement institutionnel peuvent ainsi être distingués (Scott, 1987), ce qui peut aider à rendre opérationnelle la notion de champ organisationnel : l'environnement large et l'environnement immédiat. Au niveau de l'environnement large, les normes et les représentations collectives sont générales, et les pressions sont plus diffuses. Dans l'environnement immédiat, les normes sont plus spécifiques, et les problématiques de dépendance, de pouvoir et de politique sont prédominantes (Meyer, 1994). Cependant, l'isomorphisme ne provient pas toujours de l'interaction entre les organisations, mais peut trouver sa source dans les attentes sociales et culturelles plus larges, et l'effet de ces pressions

¹⁷⁷ Ces résultats sont cohérents avec ceux de Usdiken & Pasadeos (1995), qui trouvent que les articles de la revue européenne *Organizational Studies* traitent plus souvent de coercition et de pouvoir que la revue américaine *Administrative Science Quarterly*.

peut varier dans le temps. Ces pressions sont particulièrement saillantes à la création des sociétés, où elles cherchent à acquérir une légitimité du fait de leur nouveauté¹⁷⁸.

Plusieurs auteurs ont cherché à rapprocher la TNI et la théorie de la dépendance aux ressources au lieu de les opposer. Cette dernière souligne le fait que l'entreprise est soumise à des demandes nombreuses et variées, parfois incompatibles, de la part d'un ensemble d'acteurs dont elle est dépendante (Pfeffer, 1982 ; Pfeffer & Salancik, 1978). Le rapprochement de ces théories est possible parce que leur représentation générale de l'environnement de la firme est assez proche : « *Les choix organisationnels sont limités par un ensemble de pressions externes, les environnements sont collectifs et interconnectés, et les organisations doivent répondre aux attentes et demandes externes pour survivre* » (Oliver, 1991, p.146).

Si la TNI n'ignore pas les contraintes techniques et économiques, la pression environnementale qu'elle étudie correspond essentiellement aux valeurs, aux symboles et aux croyances qui guident une société et orientent le comportement social des entreprises, alors que la théorie de la dépendance aux ressources insiste plus sur le poids de l'environnement technique et économique dans une logique de calcul rationnel (Boitier, 2004). La nature de l'environnement perçu dans les deux cadres est donc différente, et la marge de manœuvre de l'entreprise face à cet environnement également : d'une part, le choix stratégique de l'entreprise peut être préempté par les processus institutionnels auxquels l'entreprise adhère ; de l'autre, l'organisation doit faire face à l'incertitude et aux interdépendances par une démarche active de manipulation et de contrôle des ressources. Ces deux cadres théoriques ont attribué différents degrés de résistance, d'activisme et de conscience de ses propres intérêts au comportement des firmes face aux pressions et aux attentes externes. Oliver (1991) identifie dix facteurs de contingence¹⁷⁹ qui peuvent influencer la réponse des organisations aux pressions. Elle a ainsi suggéré que les organisations peuvent utiliser les liens entre les structures et les procédures de façon stratégique et dans un but de manipulation, pour démontrer le mérite et l'acceptabilité de l'organisation. « *Les structures formelles n'ont pas seulement des propriétés symboliques mais également des propriétés susceptibles de générer de l'action* » (Tolbert & Zucker, 1996, p.177). Cette vision stratégique s'accompagne

¹⁷⁸ Dacin (1997) montre par exemple que les pressions institutionnelles et les normes sociales ont plus influencé la langue de publication choisie par les journaux finlandais à leur création que les pressions du marché.

¹⁷⁹ Qui répondent notamment aux questions : Qui exerce les pressions ? Pourquoi ? Par quels moyens ? Où ? Quand ? De quelles pressions s'agit-il ?

également d'un intérêt tout particulier pour la légitimité organisationnelle vue dans une perspective managériale, dans laquelle les organisations manipulent de façon instrumentale des symboles évocateurs propres à recueillir le soutien institutionnel (Pfeffer, 1981 ; Pfeffer & Salancik, 1978). L'approche néo-institutionnelle adopte une posture plus détachée et souligne la façon dont une dynamique de structuration des champs organisationnels génère des pressions culturelles qui transcendent le contrôle calculé d'une seule organisation (DiMaggio & Powell, 1983 ; Meyer & Rowan, 1991).

1.3.2 Résistance et dynamique de la légitimité organisationnelle

Comme l'écrivent Covalski & Dirsmith, « *le thème général de la perspective institutionnelle est que la survie d'une organisation demande qu'elle se conforme aux normes sociales de comportement acceptable* » (1988, p.563). Parmi les avantages que procure cette conformité figurent la légitimité, la stabilité, un prestige accru. Dans une perspective institutionnelle, la légitimité d'une pratique ou d'une structure vient augmenter son adoption future par d'autres organisations. De plus, il existe une relation positive entre l'adoption antérieure d'une structure et la production de légitimité (Greenwood et al. 2002 ; Meyer & Rowan, 1991 ; Tolbert & Zucker, 1996).

Suchman (1995) souligne que les préoccupations divergentes des chercheurs les ont amenés à considérer que la légitimité se fonde soit sur des appréciations pragmatiques des relations avec les parties prenantes (une certaine congruence entre l'organisation et son environnement culturel), soit sur des évaluations normatives de propriété morale, soit enfin sur des définitions cognitives de justesse et d'interprétabilité (Aldrich & Fiol, 1994). Il donne une définition de la légitimité qui synthétise ces différents angles de vision : « *la légitimité est la perception ou la présomption généralisée que les actions d'une entité sont désirables, adéquates, ou appropriées à l'intérieur d'un système social construit de normes, valeurs, croyances et définitions* » (Suchman, 1995, p.574).

Il se place ainsi à mi-chemin entre la vision stratégique de la légitimité comme une ressource opérationnelle que les organisations extraient de leur environnement et qu'elles emploient pour poursuivre leurs objectifs, et la vision institutionnelle dans laquelle la légitimité est un ensemble de croyances constitutives. Mais cette définition large recouvre les trois grands

types de légitimité que l'on peut aborder, chacune reposant sur une dynamique différente : la légitimité *pragmatique* repose sur une approche calculatoire de ses intérêts par le public immédiatement touché par les activités de l'organisation, la légitimité *morale* reflète une évaluation normative des activités de l'organisation (Aldrich & Fiol, 1994), et la légitimité *cognitive* dont les soubassements sont souvent implicites. Ces légitimités reposent bien souvent sur une évaluation discursive : « *les auditoires arrivent à une évaluation coûts – bénéfiques et à des jugements éthiques largement à travers des discussions publiques explicites, et les organisations peuvent souvent gagner la légitimité pragmatique et morale en participant vigoureusement à ces dialogues* » (Suchman, 1995, p. 585).

C'est la multiplicité des dynamiques de la légitimité qui procure une certaine latitude aux managers pour manœuvrer de façon stratégique à l'intérieur de leur environnement culturel (Ashford & Gibbs, 1990 ; Oliver, 1991). Les moyens qu'ils ont à leur disposition pour ce faire sont à la fois substantiels et symboliques, et leur combinaison dépend de l'objectif de ces managers : étendre, maintenir ou défendre la légitimité de l'organisation, en se gardant de « *manifester trop fort* » pour ne pas être contreproductif (Ashford & Gibbs, 1990).

Townley (1997) éclaire également la problématique de la légitimité et d'une possible résistance aux pressions. Elle montre comment les universités anglaises ont répondu à une pression coercitive du gouvernement pour adopter une évaluation annuelle du personnel académique. Elles ont accepté l'autorité légitime de celui-ci, mais le format des évaluations, qui était en dehors du champ de la coercition légitime, est celui qui répondait le mieux à leur conception de la gestion des professeurs et à leur logique institutionnelle. La capacité de ces universités à définir des aspects de leur structure institutionnelle a été ainsi déterminée « *par la capacité à déposer avec succès des revendications à l'encontre des dimensions normatives du processus politique, et en contestant la légitimité des changements à travers l'accès à des concepts comme l'autorité, la légitimité et la souveraineté* » (Townley, 1997, p.280). La résistance aux pressions est donc également possible en mobilisant la logique institutionnelle.

D'autre part, la gestion de la légitimité repose en grande partie sur la communication vers différents auditoires (Elsbach, 1994), à la fois par des discours traditionnels et par une grande variété d'actions chargées de sens et d'affichages non verbaux.

1.3.3 Discours et gestion de la légitimité organisationnelle

Les managers des organisations sont engagés dans diverses activités qui peuvent être vues comme symboliques : la restructuration des activités, les cérémonies de succession, le développement d'un langage spécifique, et la conception de leur cadre de travail (Pfeffer, 1981). Les managers utilisent communément ces activités symboliques pour influencer sur les images de leur organisation et sur leurs membres en fournissant des « *explications, des rationalisations, des légitimations des activités entreprises par leurs organisations* » (Pfeffer, 1981, p.4). La légitimité organisationnelle constitue une des images principales de ce management symbolique.

Dans le cadre de la TNI, le développement et le maintien de structures organisationnelles et de procédures signalent la normativité, la crédibilité et renforcent la légitimité vis-à-vis du public (Meyer & Rowan, 1977 ; DiMaggio & Powell, 1983, 1991 ; Scott, 1987). Cependant, cette vision de la gestion de la légitimité est presque passive, et n'explique pas les mécanismes spécifiques utilisés par les organisations pour communiquer et afficher leurs caractéristiques légitimes aux publics susceptibles de garantir cette légitimité.

Elsbach & Sutton (1992) suggèrent que la gestion de la légitimité repose à la fois sur la légitimité organisationnelle et sur la légitimité personnelle des dirigeants. Ceux-ci agissent en jouant activement des rôles, en expliquant publiquement leurs actions et celles de leur organisation après certains événements, dans des techniques quasi-théâtrales de « *gestion de l'impression* » (Goffman, 1973 ; Schlenker, 1980 ; Tedeschi, 1981). Elsbach & Sutton (1992) montrent comment les actions illégitimes attribuées aux représentants de certaines associations (comme l'activisme des membres d'Act Up qui ont occupé illégalement des bureaux de représentants gouvernementaux ou badigeonné en rouge des monuments pour symboliser le sang des victimes du Sida) peuvent finalement permettre aux organisations d'acquiescer de la légitimité. Celle-ci s'appuie sur les récits élaborés, en faisant référence à des structures et des procédures organisationnelles qui augmentent la crédibilité de leurs interprétations. Cette conjonction de théories peut permettre selon Elsbach (1994) de représenter les deux dimensions du modèle du symbolisme organisationnel de Daft (1983) :

- les théories de la gestion de l'impression se centrant sur la dimension « *expressive* » qui sert « *à clarifier et structurer les perceptions des actions managériales et organisationnelles* »,

- la TNI se centrant sur la dimension « *instrumentale* » qui « *aide l'organisation à accomplir des activités immédiates et légitimes* », donc à éclairer le contenu et la forme des discours organisationnels.

L'étude des déclarations de trois organisations suite à des événements controversés (Elsbach, 1994) suggère que les discours qui combinent la reconnaissance des faits avec des références à des caractéristiques largement institutionnalisées sont les plus efficaces pour protéger la légitimité organisationnelle. Les déclarations sont construites pour fournir des explications jugées logiques, crédibles et adaptées aux attentes du public concerné.

En matière de pratiques de gestion, les dirigeants gèrent donc la légitimité de leur organisation et leur propre légitimité personnelle en mettant en avant que les outils de gestion qu'ils mettent en place sont conformes aux attentes des parties prenantes intéressées.

1.4 Lecture néo-institutionnelle des systèmes comptables

Les systèmes comptables (au sens large) font partie des systèmes d'information dont se dotent les organisations. Dans une vision traditionnelle du contrôle, l'information obtenue aide les managers dans leurs prises de décision en réduisant l'incertitude (Anthony & Dearden, 1976). Dans cette optique, « *plus l'incertitude de la tâche est grande, plus grande est la quantité d'information qui doit être traitée entre les preneurs de décision pendant l'exécution de la tâche afin d'atteindre un niveau de performance donné* » (Gailbraith, 1977, p.36). Cependant, les systèmes d'informations fournissent souvent une masse d'informations qui n'est pas systématiquement utilisée dans la prise de décision, malgré de nombreuses demandes d'information supplémentaire (Feldman & March, 1981). Les aspects visibles de collecte et de stockage d'information sont en effet utilisés par les managers comme des mesures implicites de la quantité et de la qualité des informations détenues et utilisées. Ces symboles de compétence sont simultanément des symboles d'efficacité sociale, et trouvent une partie de leur justification dans ce rôle. « *La croyance dans le caractère approprié de la décision, le processus grâce auquel les décisions sont prises, et les rôles joués par les différents acteurs sont un élément clé de notre structure sociale* » (Feldman & March, 1981, p.178). La reconnaissance rituelle des valeurs essentielles célèbre une interprétation partagée et collective de la réalité de l'organisation (Berger & Luckman, 1966). L'information est ainsi

utilisée comme un signal, et sa signification symbolique est étroitement liée aux normes, valeurs et croyances sociales qui comprennent un large engagement envers la raison et le discours rationnel. Dans un tel cadre d'analyse, « *les systèmes comptables sont parmi les conventions les plus importantes connectant les systèmes de croyance institutionnellement définis avec les activités techniques* » (Scott, 2003, p.139).

Un examen de la littérature sur les systèmes comptables dans le cadre de la TNI fait apparaître une diversité de thématiques qui conforte cette déclaration de Scott.

Tableau 12: Synthèse de la littérature néo-institutionnelle sur la comptabilité

THEME	AUTEURS
L'élaboration et l'adoption de normes comptables	Carpenter & Feroz (1992, 2001) Forgarty (1992) Kadharoo (2005) Mezias & Scarselletta (1994) Touron (2002, 2005)
L'adoption de systèmes de contrôle de gestion	Abernethy & Chua (1996) Covaleski & al. (1993) Covaleski & Dirsmith, (1988 a) et b)) Dambrin, Lambert & Sponem (2005) Gehrke & Zarlowski (2003) Modell (2003, 2004)
L'adoption d'outils de calcul de coûts	Ahmed & Scapens (2003) Lemarchand & Le Roy (2000)
Les publications d'informations financières	Chalmers & Godfrey (2004) Rahaman, Lawrence & Roper (2004)
Le reporting financier	Mezias (1990)
Les analystes financiers	Fogarty & Rogers (2005)
L'audit	Carpenter & Dirsmith (1993) Dirsmith, Fogarty & Gupta (2000) Fogarty (1992, 1996) Power (1996, 1997, 2003)

Une partie de ces travaux observent « *la façon dont les systèmes comptables dans leur sens le plus large fonctionnent souvent plus pour légitimer le comportement individuel et organisationnel que pour appuyer une prise de décision efficiente et rationnelle* » (Power, 2003, p.379).

Ils s'inscrivent dans une vision de la comptabilité différente de celle de la vision traditionnelle vue au chapitre 2, celle d'une information utile pour la prise de décision économique de

l'investisseur¹⁸⁰. Ils s'intéressent aux aspects de recherche de légitimité, d'isomorphisme ou de découplage.

1.4.1 Pressions institutionnelles et adoption d'un système comptable

Dans cette optique, les systèmes comptables ne sont pas le reflet des besoins internes de l'organisation, mais servent surtout à afficher une certaine rationalité qui permet d'être légitime au sein de l'environnement institutionnel.

Abernethy & Chua (1996) montrent que le système de contrôle organisationnel n'est pas seulement tributaire de l'environnement technique de l'organisation mais aussi de son environnement institutionnel. Ce système est une combinaison de mécanismes de contrôle conçus et mis en œuvre par le management pour augmenter la probabilité que les acteurs se comportent d'une façon cohérente avec les objectifs de la coalition organisationnelle dominante (Otley & Berry, 1988 ; Flamholtz & al. 1985). L'organisation étudiée par Abernethy & Chua (1996) est un hôpital. Sous les pressions de son environnement, il change de structure de gouvernance, puis fait la promotion d'une nouvelle culture de gestion des ressources, intègre progressivement des problématiques budgétaires et finalement développe un système de calcul des coûts. Ce système n'est pas utilisé d'abord pour améliorer l'efficacité de l'hôpital, mais comme un symbole de la légitimité du PDG, un signal vis-à-vis du ministère que la gestion des ressources est devenue la priorité. Par un processus de reconstruction et de rationalisation, « *un changement comptable qui avait commencé sa vie comme une réponse opportuniste à un encouragement institutionnel fut présenté comme un choix rationnel ex ante* » (Abernethy & Chua, 1996 ; p.592).

Modell (2004) s'intéresse au processus de changement de mythes dans le secteur public, dans lequel le modèle multidimensionnel de la performance du Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992, 1996) est un mythe émergent face au mythe de la rationalisation comptable des services publics. Dans ce processus de changement, il est possible que des mythes apparemment incompatibles coexistent dans l'organisation¹⁸¹, augmentant l'ambiguïté. C'est « *par l'interaction entre les « mythes fantômes » relativement fermement établis, émanant*

¹⁸⁰ C'est la vision exprimée dans le cadre conceptuel des normes IFRS par exemple

¹⁸¹ Voir Hedberg & Jönsson (1989) sur la dynamique de changement des mythes et le fait que les mythes ne sont pas nécessairement découplés de l'action.

souvent de l'environnement institutionnel global, et les actions individuelles et collectives, que les vieux mythes sont progressivement changés, remplacés ou reconstruits pour coprésider ou s'amalgamer avec les mythes émergents de la mesure de performance en action » (Modell, 2004, p.50). Les représentations des groupes d'acteurs concernés et la réinterprétation divergente ou commune d'un nouveau « mythe fantôme » sont des éléments importants dans les mécanismes de changement, les mythes n'étant pas endossés de façon passive par les organisations.

D'autres travaux mettent en évidence le poids de certains acteurs dans les processus d'institutionnalisation de systèmes de calculs de coûts, plus prégnants que la stricte rationalité économique des calculs, lors de :

- l'introduction de la méthode des sections homogènes dans le Plan comptable de 1947 en France (Lemarchand & Le Roy¹⁸², 2000), « *résultat d'un processus d'institutionnalisation dans lequel interviennent des industriels, des organisations patronales et l'Etat* » (p.102) ;
- la mise en place de calculs de coûts standards à la fin du XIX^{ème} siècle en Grande Bretagne, dans un souhait de rendre l'environnement stable « *à travers le pouvoir collectif de l'industrie, liant ses membres par des accords collectifs et un ensemble de règles comptables* » (Ahmed & Scapens, 2003, p.186)¹⁸³.

Dans les deux cas, les pratiques comptables standardisées deviennent un modèle à suivre pour toutes les organisations et reflètent des comportements cérémoniels encastrés dans une construction sociale héritée de la guerre. L'utilisation par les groupes professionnels du langage et des règles de la comptabilité leur ont permis d'exercer un contrôle sur différents facteurs économiques. En conséquence, les règles et procédures comptables ont bien des propriétés à la fois instrumentales et cérémonielles. Ils peuvent être mobilisés par certains acteurs au sein d'un champ organisationnel pour transformer cet environnement et instituer de nouvelles règles et de nouveaux modèles présentés comme rationnels.

¹⁸² A noter que ces auteurs mobilisent le courant sociologique néo-institutionnel et certains auteurs du courant économique comme North (1990).

¹⁸³ Il faut cependant noter que le cadre théorique mobilisé par ces auteurs est celui de l'économie institutionnelle, avec des auteurs s'appuyant sur les travaux de Commons (1931, 1950), et non pas la théorie sociologique néo-institutionnelle. Dans cette approche, une institution est vue comme un ensemble de règles et de routines organisationnelles (Nelson et Winter, 1982) qui permettent aux agents économiques d'agir et au système économique de fonctionner.

De la même manière, Mezias (1990) montre que l'environnement institutionnel en matière de reporting financier a changé sous l'influence de trois types d'acteurs dont les intérêts coïncident : la profession comptable représentée essentiellement par les grands cabinets, l'Etat et les organisations individuelles. «*Un sous-groupe de la profession comptable et quelques organisations grandes et puissantes furent capables de l'emporter dans leur plaidoyer en faveur du FTM*¹⁸⁴. *Le pouvoir des élites plaidant pour la méthode de reporting maximisant le résultat comptable ne doit pas être sous-estimé* » (Mezias, 1990, p.454). Cependant, ce rôle du pouvoir faiblit lorsque l'instance de normalisation comptable¹⁸⁵ change de cap et accepte le FTM : l'adoption ultérieure de cette norme est ensuite justifiée par la pratique et non par la conformité aux exigences de la législation. Cette norme devient alors un élément de l'univers symbolique. Cependant, même dans un contexte fortement institutionnalisé comme celui de l'élaboration des normes comptables, avec des acteurs hautement professionnalisés (pratiquement tous experts comptables) qui partagent des croyances et des connaissances communes, le processus décisionnel peut être vu comme une anarchie organisée, un « *garbage can*¹⁸⁶ » (Cohen, March & Olsen, 1972). Les processus de décisions sont en effet fragmentés entre différentes organisations (Mezias & Scarselletta, 1994). Les relations entre les organisations d'un même champ ne sont pas figées et chaque acteur dispose de choix stratégiques pour répondre ou influencer les pressions de son environnement institutionnel.

Des débats nombreux ont porté ces dernières années sur l'utilisation de la valeur historique ou de la juste valeur pour valoriser les actifs des sociétés, avec en filigrane une remise en cause de la pertinence du modèle comptable pour rendre compte de la valeur des sociétés face à la montée du concept de « *création de valeur* ». Power (2001) souligne à cet égard qu'il y a depuis plusieurs années « *une dynamique considérable pour placer la comptabilité financière à l'intérieur d'un reporting d'entreprise conçu de façon plus large, celui-ci permettant d'intégrer des narratifs pertinents sur les projets futurs, le capital intellectuel, les relations avec les clients, en dehors du regard contraignant de l'auditeur. En Grande Bretagne, l'émergence de l'OFR (Operating and Financial Review) est symptomatique des pressions croissantes des entreprises pour publier des informations sur les sources de valeur qui*

¹⁸⁴ FTM ou *flow through method* aux USA, incorporation en une seule année du crédit d'impôt ITC (crédit d'impôt sur les investissements) à la date de l'investissement ; la méthode pratiquée précédemment était un étalement du crédit d'impôt sur plusieurs années.

¹⁸⁵ L'APB, *Accounting Principles Board*, qui sera remplacé par le FASB en 1973.

¹⁸⁶ Dans ce modèle, la conception logique de la prise de décision est remplacée alors par un ordre plus temporel, dans lequel un problème donné peut être résolu par une occasion de choix différente (en fonction des problèmes, solutions, participants et occasions de choix qui se trouvent en présence à un moment donné).

échappent au cadre comptable traditionnel. Il reflète aussi une aspiration à comprendre et à établir un rapport sur les causes de la valeur plutôt que d'enregistrer des résultats financiers » (Power, 2001, p.692). Dans le champ institutionnel qui concerne les entreprises cotées, cette modification de l'environnement institutionnel global semble particulièrement déterminante.

Ces études montrent donc comment les pressions de l'environnement font évoluer les règles institutionnelles et les systèmes comptables. Dans ce cadre d'analyse des liens entre contexte institutionnel et systèmes comptables, certains travaux vont plus loin en étudiant le rôle potentiel des systèmes comptables en tant qu'instruments de découplage pour l'organisation.

1.4.2 La comptabilité : un instrument de découplage ?

Un des concepts centraux, dans l'approche de Meyer & Rowan est que la structure formelle de l'organisation, avec son apparence hautement rationalisée est *découplée* de la pratique réelle organisationnelle. La structure formelle a beaucoup plus trait à la présentation de l'organisation en soi qu'à la façon réelle dont les choses arrivent au sein de cette organisation. Quand le découplage est significatif, c'est-à-dire quand il y a une divergence importante entre la structure formelle et la pratique organisationnelle, Meyer & Rowan (1977) peuvent attribuer la diffusion de procédures et de règles rationalisées à des processus culturels plutôt que techniques. Les procédures rationalisées ne peuvent pas améliorer la performance organisationnelle si elles n'ont pas d'influence sur la façon dont les choses sont réellement faites au sein de l'organisation, mais elles peuvent améliorer l'apparence organisationnelle. Les facteurs techniques et les facteurs institutionnels sont donc considérés séparément, et les relations entre ces facteurs sont au cœur d'une partie des recherches, qui mettent en évidence les fondements culturels particuliers qui sous-tendent la rationalité occidentale.

Cette analyse peut être particulièrement pertinente en comptabilité si l'on s'interroge sur l'utilité des comptes dans la prise de décision. Les théories comptables dominantes affirment que la comptabilité et les états financiers peuvent aider à une meilleure prise de décision. Si les comptes sont plus utilisés pour justifier des décisions que pour les générer, ou pour présenter les décisions comme rationnelles au lieu de les rendre rationnelles, alors nous pouvons dire que la forme rationalisée de la comptabilité est découplée de la prise de décision

organisationnelle réelle. Mais comme le souligne Carruthers (1995, p.319), « *dans la mesure où les états financiers sont manifestement manipulables, ou sont considérés comme une vitrine symbolique, leur crédibilité en tant que mesures « neutres », « impartiales » ou « objectives » de la performance organisationnelle est atténuée. Quelles que soient les manipulations comptables pratiquées, elles doivent l'être en coulisses de façon à être effectives. Il est difficile de maintenir les apparences si le découplage devient trop transparent.* »

Selon les travaux de Westphal & Zajac (1994, 1995, 1998, 2001, 2004), les managers pourraient satisfaire les demandes des actionnaires en adoptant apparemment des structures de contrôle externe dans l'intérêt des actionnaires, sans toutefois les mettre en œuvre et en renforçant ces actions par l'utilisation d'un langage légitimant. Selon eux, dans une hypothèse de semi-efficience¹⁸⁷ des marchés, la valeur de l'action sur les marchés financiers peut être en partie due aux effets des actions symboliques représentées par l'adoption (et le découplage) de structures formelles légitimes et par l'utilisation d'un langage socialement accepté. Les dirigeants gèrent symboliquement les attentes des actionnaires. La réaction des marchés à l'adoption est positive « *que la mise en œuvre soit effective ou pas* » (Westphal & Zajac, 1998, p.147). De plus, cette action symbolique est renforcée par le message délivré par les dirigeants. L'utilisation d'un langage de justification encourage les interprétations les plus favorables des actions organisationnelles et préempte les interprétations négatives (Goffman, 1971, Pfeffer, 1981, Elsbach & Sutton, 1992). Zajac & Westphal (1995) ont également montré que les entreprises utilisent couramment de longues explications dans leurs lettres aux actionnaires en s'appuyant sur la logique de la théorie de l'agence, elle-même institutionnalisée dans le champ organisationnel des marchés financiers. Là encore, la réaction des marchés est plus favorable en présence d'explications utilisant la théorie de l'agence. Sur le plan interne, ces annonces symboliques permettent de ne pas mettre en œuvre d'autres modifications de gouvernement d'entreprise que les actionnaires pourraient souhaiter. L'utilisation d'un langage socialement légitimé renforce ainsi l'effet du découplage.

Les pratiques managériales en matière de systèmes comptables sont accompagnées d'un discours de légitimation managérial, qui explique comment ces pratiques aident les managers

¹⁸⁷ les investisseurs sont considérés comme des agents calculateurs à la rationalité limitée qui cherchent à réduire l'incertitude et donc valorisent les indications, dont la valeur est socialement légitimée, selon lesquelles les problèmes de conflit d'agence sont pris en compte par l'entreprise.

à poursuivre rationnellement les buts valorisés par l'organisation (Friedland & Alford, 1991 ; Strang & Meyer, 1994). Pour répondre aux pressions sociales et culturelles de leur environnement, les outils et les pratiques de gestion mises en avant pour gérer cette légitimité doivent être en phase avec les pratiques « dans l'air du temps ».

1.5 Diffusion des pratiques managériales et effets de mode

La littérature néo-institutionnelle suggère que la propagation de pratiques managériales est un acte qui doit avoir du sens pour les décideurs de l'organisation, et satisfaire leur environnement institutionnel (Tolbert & Zucker, 1996 ; Scott, 2001). Certains analystes ont conceptualisé le discours managérial (issu des livres de management et des revues professionnelles) comme une forme de produit de connaissance qui, comme un produit de grande consommation, est diffusé et consommé. Alvarez (1998) montre que la diffusion est assurée par trois groupes sociaux principaux, les managers en place, les universitaires et les intellectuels, qui établissent des liens entre eux pour diffuser les idées, les standards et les pratiques, parfois avec l'aide des hommes politiques. La correspondance entre le discours managérial et la pensée dominante, ainsi que la position des acteurs sociaux qui assurent la diffusion du discours managérial permettent son institutionnalisation.

Barley & Kunda (1992) ont étudié les théories managériales américaines sur le contrôle. Toute théorie de ce type a une composante idéologique¹⁸⁸, puisque les théoriciens doivent adopter une posture ontologique pour effectuer leur travail, en utilisant les objets de la construction rhétorique que sont les entreprises, les employés, les managers et les outils et moyens de contrôle. Barley et Kunda (1992) remettent en cause la vision historique dominante de l'évolution des théories managériales (Bendix, 1956 ; Edwards, 1979) en distinguant une succession de cinq phases alternativement normatives et rationnelles dans le discours managérial, qui sont liées à des cycles économiques d'expansion et de contraction. Les représentations et les pratiques qui sont au cœur de chacune de ces idéologies se sont selon eux progressivement ancrées et institutionnalisées. L'oscillation se traduit par un va-et-vient plus ou moins marqué des idées, croyances et pratiques de la communauté managériale

¹⁸⁸ Leur définition de l'idéologie est assez neutre : « un courant de discours qui promulguent, même de façon implicite, un ensemble d'hypothèses sur la nature des objets dont ils traitent » (1992, p.363).

entre les pôles suivants : la solidarité organique et le contrôle rationnel d'une part ou la solidarité mécanique et le contrôle normatif d'autre part.

Ce va-et-vient manifeste parfois l'influence des modes managériales sur les pratiques et les outils adoptés.

1.5.1 Les « modes managériales »

Les travaux des théoriciens des « modes managériales » tendent en à montrer l'existence d'un cycle de vie dans les techniques de gestion, ou au moins dans leur diffusion active (Abrahamson, 1991,1996 ; Abrahamson & Fairchild, 1999 ; Kieser, 1997). Ils ajoutent aux groupes sociaux mentionnés par Alvarez (1998) les « gourous » du management¹⁸⁹ et les consultants qui œuvrent pour une diffusion large des discours.

Abrahamson parle initialement de « mode managériale » (1991) pour qualifier les oscillations importantes dans les techniques managériales, dans lesquelles interviennent des créateurs de modes, organisations ou individus qui se consacrent à la production et à la dissémination du savoir en gestion. Pour Abrahamson (1996), l'intérêt porté aux techniques de gestion est gouverné non pas par une alternance entre pôle normatif et pôle rationnel mais par la conjonction des attentes normatives sociétales de rationalité et des progrès en matière de gestion¹⁹⁰. Le processus de création de mode managériale est ainsi « *le processus par lequel les créateurs de mode redéfinissent de façon continue à la fois leurs propres croyances et celles des suiveurs de mode à propos des techniques de management les plus à même d'obtenir un progrès rationnel en matière de management* ». Une mode managériale constitue « *une croyance collective passagère*¹⁹¹ *diffusée par des créateurs de mode en gestion, selon laquelle certaines techniques de management sont à la pointe du progrès rationnel en gestion* » (1996, p.257).

¹⁸⁹ Cette catégorie fait essentiellement référence aux auteurs américains très populaires en gestion que sont Michael Porter ou Peter Drucker, ou certains patrons considérés comme exemplaires comme Bill Gates ou Jack Welsh.

¹⁹⁰ On retrouve ici des pressions qui entrent dans le cadre de l'isomorphisme *coercitif*.

¹⁹¹ « *relatively transitory* ».

Le processus de création de mode passe par l'articulation d'une rhétorique¹⁹² pour convaincre de l'efficacité inégalée de cette technique, selon plusieurs figures possibles : quelques cas contemporains de réussite servent de justification à une efficacité généralisée de la technique pour améliorer la performance de toutes les organisations ; des postulats sont faits sur les relations de causalité entre l'application de cette technique et l'amélioration de la performance, à partir de travaux de recherche scientifique utilisés de façon plus ou moins pertinente selon les cas (1996, p.268). La rhétorique doit également convaincre du caractère innovant de la « nouvelle » technique. Le cycle de vie de ces modes managériales est également couplé de façon lâche avec des facteurs techniques et économiques environnementaux exogènes au marché de la connaissance en gestion (Abrahamson & Fairchild, 1999), ce qui génère pour les entreprises la mise en évidence d'écart de diverses natures entre la performance désirée et la performance réalisée. Ce sont ces écarts¹⁹³ qui les poussent à adopter la dernière technique à la mode.

Le discours élaboré façonne les décisions d'adoption et la diffusion plus large des pratiques managériales (Abrahamson & Fairchild, 1999 ; Strang & Meyer, 1994). L'importance de ce discours est généralement mesurée par le nombre de publications, d'articles ou de conférences relevés pendant une période sur le sujet (David & Strang, 2006 ; Benders & van Veen, 2001 ; Abrahamson & Fairchild, 1999 ; Abrahamson, 1996).

1.5.2 Critiques et compléments sur les effets de mode

Les travaux d'Abrahamson portent originellement sur les cercles de qualité. Ils ont ensuite servi de base pour mettre en évidence les modes managériales qui ont concerné plusieurs techniques de réduction des coûts vues au chapitre 1, en particulier le reengineering (Benders & van Veen, 2001) ou le recentrage (Nicolai & Thomas, 2006). Les études portent également sur d'autres techniques telles que la qualité totale (David & Strang, 2006), le management de la connaissance (Scarborough, 2003), voire plusieurs modes dans une approche comparative (Carson & al, 2000). Les chercheurs qui ont observé ces phénomènes ont répondu à certaines des critiques faites aux travaux d'Abrahamson. Ils viennent compléter les effets ou les mécanismes de diffusion parfois considérés comme trop simplistes.

¹⁹² Abrahamson (1996) utilise la définition de la rhétorique de Barley & Kunda (1992) : un discours écrit et oral qui justifie l'utilisation d'un ensemble de techniques pour gérer l'organisation et ses salariés.

¹⁹³ Qualifiés de déclencheurs, de « *triggers* ».

Ainsi pour Benders & van Veen (2001), les travaux d'Abrahamson présentent de façon trop rapide le caractère «passager» des croyances relatives à une technique de gestion. Ils proposent une autre définition des modes managériales intégrant une dimension de *viabilité interprétative* (Ortmann, 1995), qui dénote la possibilité pour un concept d'être interprété de façon différente par différents individus et d'accroître ainsi son potentiel de diffusion par des réappropriations. Leurs travaux empiriques sur la diffusion du reengineering aux Pays-Bas suggèrent une utilisation du concept par les managers et les consultants spécialisés à la fois pragmatique et réflexive. Cette dimension tient pour une part à un phénomène de découplage entre le discours sur le reengineering et les changements organisationnels qui ont effectivement lieu. La *viabilité interprétative* permet des réinterprétations actives du concept, qui conduisent les managers à profiter d'un concept à la mode pour remplir des objectifs stratégiques personnels. Ce résultat rejoint celui de Kieser (1997) : les utilisateurs de mode sont des acteurs qui utilisent leurs propres jugements et se fondent sur leurs propres intérêts pour décider comment employer une rhétorique à la mode.

Green (2004) propose une théorie rhétorique de la diffusion des pratiques pour expliquer l'émergence des phénomènes de mode. Une perspective rhétorique postule que les croyances des managers face à de nouvelles pratiques de gestion sont formées de façon rhétorique et sont promues par des acteurs organisationnels. Ces acteurs développent des justifications discursives qui rationalisent¹⁹⁴ et légitiment l'adoption de la nouvelle pratique. Plus le discours est persuasif, plus il permet de produire des «*évidences*»¹⁹⁵, des choses qui vont de soi. Les justifications de la nouvelle pratique vont d'abord être nombreuses, s'appuyant sur les postulats déjà acceptés comme «*évidents*», puis décroissent au fur et à mesure de l'institutionnalisation de cette nouvelle pratique, lorsqu'elle va de soi pour une plus forte proportion de la population concernée. Ce postulat est confirmé par l'idée de Suchman (1995) selon laquelle la légitimité cognitive n'est pas justifiée d'abord de façon discursive, et que cette légitimité cognitive¹⁹⁶ est produite dans des phases ultérieures d'institutionnalisation (Aldrich & Fiol, 1994 ; Greenwood & al. 2002). Cette approche dissocie la notion de

¹⁹⁴ Contrairement à de nombreux modèles, la rationalité est vue ici comme un produit des discours (cf. Garfinkel (1967) et Habermas (1987)), et être rationnel permet de créer du sens de façon plus convaincante. Ainsi, plus les raisons discursives qui soutiennent une nouvelle pratique sont convaincantes, plus leur adoption est rationnelle.

¹⁹⁵ Cette notion d'*évidence* renvoie à la notion d'institutionnalisation de Berger & Luckmann (1966) : il s'agit ici d'accepter notre connaissance de certains états de faits comme «*incontestablement plausibles jusqu'à nouvel ordre*».

¹⁹⁶ Cette notion de légitimité cognitive est très proche de la notion «*d'évidence*» dont nous venons de parler («*taken-for-grantedness*»).

diffusion et celle « d'évidence », alors que les travaux d'Abrahamson suggèrent souvent que forte diffusion et forte institutionnalisation vont de pair.

L'institutionnalisation des pratiques, c'est-à-dire leur transformation d'un effet de mode à une institution, requiert l'enracinement de nouvelles pratiques, de façon à ce qu'elles résistent dans le temps, comme des arrangements naturels généralement admis (Suchman, 1995), qui peuvent résister à des pressions pour le changement (Zeitz & al., 1999). La littérature sur les modes managériales et ses prolongements suggère que les discours sur les techniques managériales tiennent une place nodale dans le processus de diffusion, voire dans le processus d'institutionnalisation lorsqu'il est à l'œuvre.

Les discours sur les PRC, le vocabulaire légitimé utilisé pour les présenter et les rendre socialement rationalisées et donc légitimes tiennent ainsi une place majeure dans leur processus d'institutionnalisation. Notre démarche de recherche passe donc par une analyse des discours émis par l'environnement des entreprises cotées sur les PRC pour mettre en évidence les mécanismes d'institutionnalisation de cette pratique et mettre en évidence les pressions isomorphiques dont elles font l'objet.

2 Institutionnalisation des PRC : méthodologie de l'analyse de discours

Le cadre de la TNI suggère que l'adoption d'une PRC, en tant que nouvelle pratique managériale par les entreprises françaises cotées peut s'expliquer par des effets isomorphiques au sein du champ institutionnel dans lequel elles évoluent. Ces effets sont le fruit de pressions à la fois coercitives, normatives et mimétiques qui s'exercent dans leur environnement. Ces pressions peuvent entraîner l'adoption cyclique – sous l'effet d'une mode managériale – ou prolongée – s'il y effectivement institutionnalisation – d'une telle politique.

Nous avons également vu que les travaux académiques basées sur des méthodes empiriques mettent l'accent sur les discours sur les pratiques, discours produits par les entreprises ou « consommés » par elles, facteur déterminant dans les mécanismes d'institutionnalisation.

Nous observerons donc les discours sur les PRC, en nous appuyant d'une part sur les travaux scientifiques sur la diffusion des techniques managériales, et d'autre part sur une analyse des discours sur les PRC diffusés par les acteurs clés de l'environnement institutionnel des entreprises cotées, selon le modèle discursif d'institutionnalisation proposé par Phillips & al (2004).

Pour étudier la place des discours au sein des mécanismes d'institutionnalisation, Phillips, Lawrence et Hardy (2004, 2006) plaident pour une utilisation conjointe de la TNI et d'une analyse de discours sur les pratiques.

2.1 Modèle discursif d'institutionnalisation utilisé

La thèse qu'ils développent est que les institutions sont constituées à travers le discours et que ce n'est pas l'action par elle-même qui fournit une base pour l'institutionnalisation, mais plutôt les textes (au sens large) qui décrivent et communiquent ces actions. Ils s'appuient sur la définition de Parker (1992) du discours comme un « *système d'affirmations (statements) qui construisent un objet* ». Les discours apparaissent comme des recueils structurés de textes « signifiants » (Parker, 1992) ; le mot « texte » englobant toutes les formes de supports écrits ou oraux, voire dessinés, qui rendent le discours accessible aux autres (Fairclough, 1995 ; Grant et al., 2001 ; Wood et Kroger, 2000). L'analyse de discours développe des hypothèses théoriques et un corps de recherche qui met en évidence non seulement l'importance des processus linguistiques mais aussi le rôle du langage dans la construction de la réalité sociale (Chia, 1996 ; Gergen, 1999). Elle comprend l'analyse d'un corpus de textes, l'étude de la façon dont ils s'enchaînent avec d'autres discours, s'intéresse à leur méthode de production, de communication et à la façon dont ils sont reçus et consommés par ceux qui les entendent ou les lisent (Fairclough, 1992a, Phillips & Hardy, 2002, van Dijk 1997). Ce cadre théorique est utile pour comprendre la production sociale de phénomènes organisationnels et inter organisationnels (Alvesson & Kärreman, 2000 ; Grant & al. 1998 ; Mumby & Clair, 1997). Le modèle discursif d'institutionnalisation proposé par Phillips & al. (2004) est destiné à éclairer la relation entre les discours et l'action sociale à travers la production et la consommation de textes.

Reprenant l'analyse de Fairclough (1992) qui postule que le discours construit ses propres conventions, donnant du sens à la réalité à travers sa façon propre d'autoriser ou d'interdire certaines façons de penser ou d'agir, et qu'en ce sens une institution sociale est un « ordre du discours »¹⁹⁷, les auteurs considèrent que « *les institutions peuvent être comprises comme les produits de l'activité discursive qui influence les actions.* » (Phillips & al., 2004, p.635). Néanmoins, tous les produits du discours ne sont pas des institutions : nombre d'entre eux n'ont pas les mécanismes de contrôle auto-régulateurs socialement construits qui caractérisent les institutions (Jepperson, 1991).

Les discours ne peuvent pas être observés directement, ils peuvent seulement être explorés par l'analyse des textes, pris comme des ensembles et non individuellement, pour pouvoir éclairer la réalité sociale. Le processus d'institutionnalisation se fait donc non par simple imitation d'une action, mais à travers la communication de textes à propos de cette action, textes qui vont d'une conversation entre collègues relatant cette action à des formes plus élaborées de textes à plus grande diffusion comme des manuels, des livres, des articles de magazines (Phillips & al. 2004).

Le modèle peut être schématisé sur la figure 15 (page suivante).

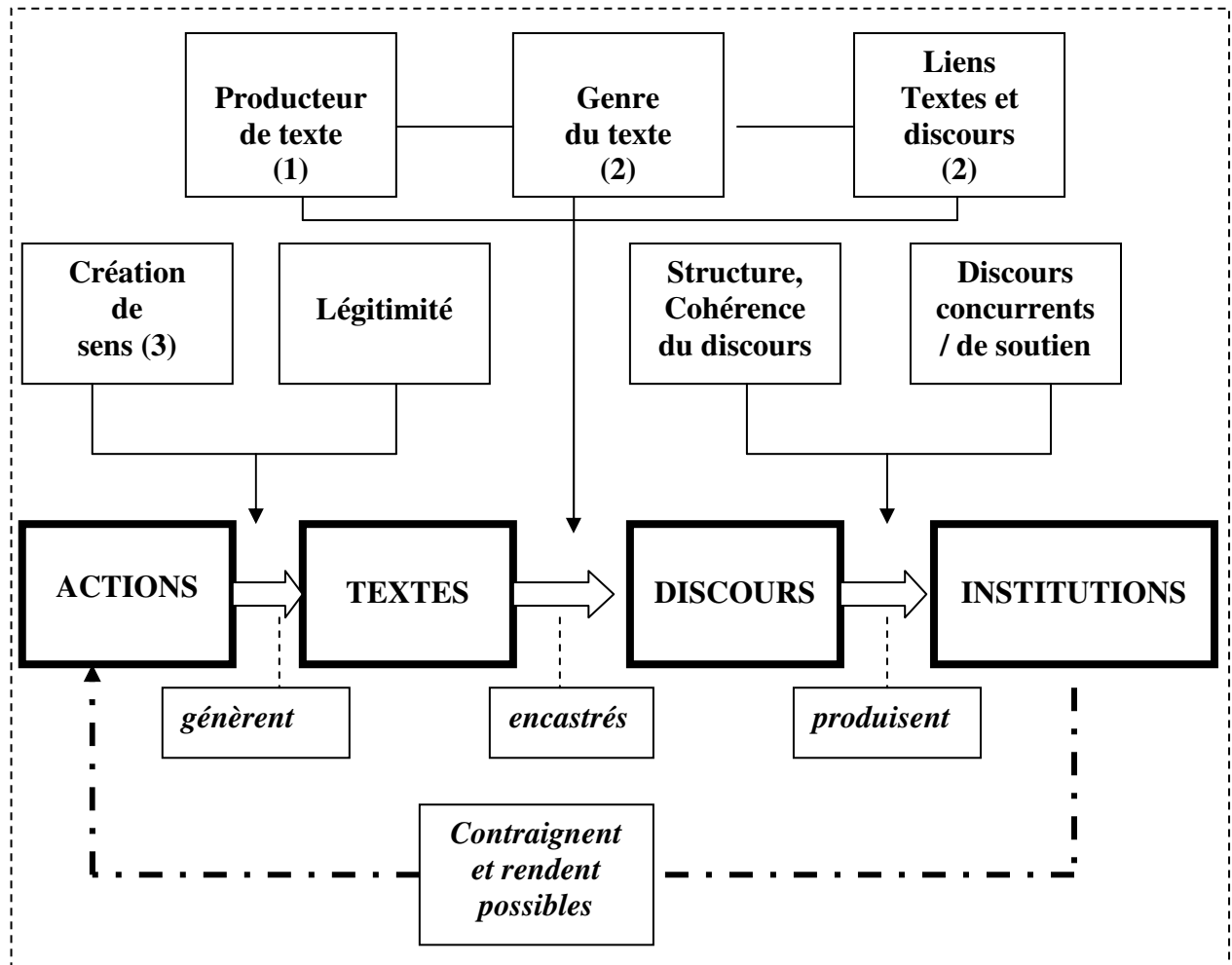
Ainsi leur postulat est que les actions affectent les discours à travers la production de textes. Ceci est d'autant plus sensible que les actions concernées ont une influence sur la légitimité et la création de sens dans les organisations. Les textes eux-mêmes auront plus de chance de s'ancrer dans des discours s'ils émanent d'acteurs considérés comme légitimes¹⁹⁸, s'ils trouvent une résonance avec d'autres textes, et s'ils sont présents sous forme d'un genre reconnaissable et utilisable par d'autres organisations. Enfin les discours auront d'autant plus d'influence sur l'institutionnalisation qu'ils seront cohérents et justifiés par des discours plus larges.

Cette perspective laisse également une place importante aux acteurs, qui peuvent par une stratégie discursive influencer les processus d'institutionnalisation dans un champ donné.

¹⁹⁷ D'après Foucault (1971). Nous reviendrons sur cette notion au chapitre 4.

¹⁹⁸ Lok & Willmott (2006) dans un commentaire sur cet article reprochent aux auteurs une présentation encore « trop timide » des problématiques de pouvoir qui se cachent implicitement derrière cette notion.

Figure 15 : Modèle discursif d'institutionnalisation



(D'après Phillips, Lawrence et Hardy, 2004, p.641)

(1) Le producteur du texte doit avoir une « *légitimité discursive* » (Hardy & Phillips, 1998) grâce à laquelle son droit à la parole est « *validé de façon consensuelle* » (Taylor & al., 1996), une autorité formelle (DiMaggio & Powell, 1983) ou une position centrale dans le réseau qui constitue le champ institutionnel (Wasserman & Galaskiewicz, 1994)

(2) Les textes conformes à un genre seront reconnaissables, interprétables et facilement utilisables dans d'autres organisations. Un texte pourra exercer d'autant plus d'influence sur le discours qu'il se réfère, explicitement ou implicitement à d'autres textes ou discours légitimés (Fairclough, 1992) ; on retrouve la notion d'intertextualité.

(3) Les auteurs reprennent le « *sensemaking* » de Weick¹⁹⁹ : « *le sens est généré par des mots qui sont combinés en phrases de conversations qui communiquent quelque chose à propos d'une expérience en cours* » (Weick, 1995, p.106), ce qui génère des textes qui « *laissent des traces* »

¹⁹⁹ Nous reviendrons sur cette notion au chapitre 4.

Le modèle propose ainsi d'approcher les mécanismes d'institutionnalisation à travers l'analyse des textes, et d'examiner non seulement le contenu des textes, mais également leur trajectoire : de qui émanent les textes, par quels acteurs organisationnels sont-ils utilisés, et quelles sont les connections établies entre les textes. « *Dans une perspective d'analyse de discours, un champ institutionnel n'est pas seulement caractérisé par un ensemble d'institutions partagées, mais aussi par un ensemble de discours communs, qui constituent les institutions et les mécanismes liés qui régulent la non adoption* » (Phillips & al. 2004, p.647).

Sur la base de cette proposition de modèle, nous allons donc observer et analyser le discours sur les PRC à travers différents textes pour observer les mécanismes d'institutionnalisation de cette pratique. Pour ce faire, il nous faut d'abord définir le champ institutionnel des entreprises cotées (2.1.2), qui constitue le cadre global dans lequel nous pourrions positionner les acteurs légitimes qui produisent des textes. Nous pourrions ensuite sélectionner des textes sur les PRC pour notre analyse de discours (2.1.3)

2.2 Le champ institutionnel des entreprises françaises cotées

Une première façon d'approcher le champ institutionnel qui nous intéresse serait de se limiter à la dimension nationale et de définir le champ organisationnel comme l'ensemble des sociétés françaises cotées sur le marché boursier parisien, sous le contrôle de l'AMF pour leur information financière et du droit français pour leurs activités organisationnelles. Le développement des produits d'épargne²⁰⁰ et la professionnalisation des marchés financiers suite à la désintermédiation des années 80 a entraîné la montée des investisseurs institutionnels qui gèrent l'épargne collective. Sous leur influence, l'information financière est devenue plus fréquente, plus riche et plus orientée vers le futur : « *les investisseurs demandent aujourd'hui à recevoir des informations de nature prévisionnelle, à connaître les conséquences attendues des orientations stratégiques des sociétés dans lesquelles ils investissent, leurs objectifs de croissance et de rentabilité* » (COB, 2000, p.3). Ils apparaissent donc comme des acteurs pertinents susceptibles d'opérer des pressions coercitives sur les entreprises de ce champ institutionnel.

²⁰⁰ La loi Monory en 1978 a introduit des avantages fiscaux sur l'épargne longue, et notamment les actions, qui ont eu pour effet d'accroître les volumes de transactions. Les Sicav et les FCP, instruments de gestion collective de l'épargne, se sont développés en 1981.

Cependant, il nous faut également prendre en compte l'internationalisation des entreprises, avec des marchés et des concurrents souvent internationaux, ainsi que celle des marchés financiers. En effet, les marchés financiers en Europe se sont rapidement développés dans un contexte de libéralisation économique. En France, les premières privatisations des années 1986-1988 ont été suivies par des « vagues » régulières, avec en 2005 l'ouverture du capital d'entreprises emblématiques comme Gaz de France ou les sociétés autoroutières, d'où une forte augmentation de la capitalisation boursière de la place parisienne. De plus, l'explosion des nouvelles technologies parfois qualifiée de « *troisième révolution industrielle* » (Caron, 1997) a favorisé la circulation de capitaux et les arbitrages possibles entre différentes places financières, ce qui a également accru la volatilité des marchés financiers. En Europe, la création d'Euronext²⁰¹ et d'une monnaie unique, ont précédé la mise en place des règles communes d'un marché financier unique à partir de 2005, avec des normes comptables identiques pour les sociétés cotées, les normes IFRS. Dans ce contexte, les investisseurs institutionnels étrangers ont vu leur part dans le capital des entreprises françaises cotées s'accroître²⁰². On a vu ainsi la mise en place d'un nouveau régime « *d'économie de marchés financiers libéralisée* » (Aglietta, 2000) au niveau international, dans lequel les pratiques et les comparaisons en matière de performance sectorielle et de performance financière se font à un niveau international. Pour des investisseurs opérant des arbitrages internationaux, l'information financière se doit d'être homogène et comparable entre des groupes de nationalités différentes, et c'est là l'un des enjeux de la normalisation comptable internationale en marche avec les normes IAS-IFRS (Colasse, 2002, Walton, 2001). Le champ organisationnel ne peut donc se limiter au contexte français, qui va se modifier du fait des pressions institutionnelles plus globales.

De plus, l'ensemble de ces transformations économiques et financières intervient dans un contexte social et politique en France dans lequel le « *cercle des croyants* » - selon l'expression de Lebaron (1999) - aux théories économiques s'est largement diffusé depuis une vingtaine d'années, de par la généralisation de l'enseignement de l'économie et la diffusion de rudiments économiques par les médias. Sur le plan politique, Lebaron analyse cette légitimation d'une vision de l'histoire centrée sur la sphère économique comme le résultat d'une interaction entre les économistes et des acteurs politiques de différentes obédiences:

²⁰¹ issu de la fusion des places boursières d'Amsterdam, Bruxelles et Paris, rejointes en 2002 par Lisbonne.

²⁰² Un tiers en moyenne au premier semestre 1999, selon une étude publiée dans le Bulletin de la Banque de France, n°69 – septembre 1999 ; 40 % en 2002 en moyenne pour les entreprises du CAC 40 (Plihon, 2003).

modernisateurs sociaux, libéraux et même éléments très critiques d'essence marxiste qui centrent le débat sur le primat de l'économie. Ainsi, « *l'esprit du capitalisme* » actuel, cet « *ensemble de croyances associées à l'ordre capitaliste qui contribuent à justifier cet ordre et à soutenir, en les légitimant, les modes d'action et les dispositions qui sont cohérentes avec lui* » (Boltanski & Chiapello, 1999, p.46) valorise le changement, la flexibilité, l'innovation, la créativité et les réseaux. La place prise par les mots de la gestion dans le vocabulaire courant est indissociable de l'importance accordée aux questions économiques, à la place centrale qu'occupent aujourd'hui les entreprises. Le succès de certains mots, comme celui de « *gestion* » lui-même, qui a investi les champs des organisations à but non lucratif, en font des mots partagés par différentes catégories de locuteurs, ils ont pratiquement conquis l'ensemble du corps social (Gouadain, 2001). Le succès d'expressions comme la « *création de valeur* » ou le « *gouvernement d'entreprise* », même si les notions qu'elles recouvrent ne sont pas neuves, « *le changement du vocabulaire semble exprimer des préoccupations consécutives à une évolution profonde du capitalisme contemporain, marquée notamment par la place désormais occupée par les investisseurs institutionnels (les fonds de pension en particulier) dans le financement des grandes entreprises cotées et par les exigences de ces nouveaux propriétaires en matière d'information et de rentabilité* » (Gouadain, 2001, p.76).

Ainsi notre champ institutionnel est –il un élément du capitalisme financier contemporain, dans lequel l'environnement financier a fortement resserré ses contraintes sur les orientations stratégiques des entreprises, en s'inspirant de la doctrine financière : « *la « création de valeur » est leur juge de paix* » (Batsch, 2002, p.5). Dans ce contexte, et après les crises générées par le scandale d'Enron, de Worldcom et d'autres groupes, ont émergé des critiques sur la prééminence de la gouvernance d'entreprise actionnariale. Ce modèle de gouvernement d'entreprise s'étend de façon croissante à d'autres champs sociaux (Pesqueux, 2000). Il va de pair avec la « *surreprésentation de la performance et de la communication financière à son sujet qui devient non seulement reflet mais aussi objet de management. Au-delà du risque de « court-termisme » déjà évoqué, un nouveau risque apparaît, celui de la tentation de jouer sur l'instrument lui-même, c'est-à-dire sur le système d'information et sur les indicateurs de représentations des performances ; dérive la crise du mode de gouvernance d'entreprise « orientée actionnaire » a révélé* » (Pérez, 2003, p.77).

Ce thème de la gouvernance a émergé en France avec les deux rapports Viénot²⁰³ et le rapport Bouton. La mise en œuvre de la loi NRE²⁰⁴ devrait faciliter l'extension de la gouvernance à d'autres parties prenantes. Cependant, si cette gouvernance élargie se traduit par un élargissement du reporting à des problématiques sociales et environnementales, elle est encore trop émergente pour avoir un effet mesurable sur les pratiques réelles des grands groupes en matière de PRC.

Le champ organisationnel dans lequel évoluent les entreprises françaises cotées comporte donc à la fois une dimension nationale, en ce que l'autorité de régulation des marchés, les comparaisons au sein de certains indices boursiers (CAC 40 en particulier), et une partie importante des acteurs du champ, dirigeants ou managers des entreprises et des institutions financières relève de cette dimension, mais aussi d'une dimension internationale. Cette dimension est renforcée par l'influence internationale, souvent anglo-saxonne, sur une partie des modes de gestion et des contenus de formation des écoles de commerce ou d'ingénieurs²⁰⁵, et par l'ancrage des associations professionnelles nationales dans des réseaux internationaux dans lesquels les associations américaines font preuve d'expérience et d'un certain ascendant. La notion de champ recouvre en effet l'existence de réseaux inter organisationnels, issus de relations contractuelles, de participations communes au sein d'organisations professionnelles, de membres communs des conseils d'administration ou des liens informels et personnels (associations d'anciens par exemple) entre les dirigeants ou les managers. La logique institutionnelle de ce champ comprend l'ensemble des systèmes de croyances des acteurs de ce domaine, managers, investisseurs, analystes financiers, qui orientent leurs activités et leur donnent du sens (Scott & al., 2000).

Ces acteurs produisent des discours qui, suivant le modèle d'institutionnalisation vu en 2.1, vont contribuer à l'institutionnalisation des pratiques managériales et tout particulièrement des PRC.

²⁰³ en juillet 1995 et juillet 1999, suite aux rapports Cadbury en Angleterre, « *Code of Best Practice* » en matière d'organisation des pouvoirs dans les grandes sociétés en faveur d'un meilleur équilibre entre les actionnaires, le conseil d'administration et les dirigeants. Le rapport Bouton est publié en septembre 2002, pour faire le point sur l'application des rapports Viénot et dans le climat particulier suscité par l'affaire Enron aux Etats-Unis.

²⁰⁴ Loi sur les Nouvelles Règlementations Economiques du 15 mai 2001, avec de nouvelles obligations légales, en matière de publicité de la rémunération des dirigeants et de responsabilité sociétale.

²⁰⁵ Voir le *lean management*, dont le « projet lean entreprise » destiné à fédérer les recherches et les pratiques est abrité sur le site de l'ENST.

2.3 Méthodologie de l'analyse de discours

Les discours ne peuvent pas, nous l'avons vu, être observés directement. Ils peuvent seulement être explorés grâce à l'analyse des textes qui les constituent (Fairclough, 1992a ; Parker, 1992). L'analyse de discours inclut donc l'analyse d'un recueil de textes, les façons dont ils sont rendus signifiants à travers leurs liens avec d'autres textes, la façon dont ils s'enchaînent avec d'autres discours, comment et à qui ils sont communiqués, disséminés, leur méthode de production et la façon dont ils sont reçus et « consommés » (Fairclough, 1992 a ; van Dijk, 1997). D'un point de vue méthodologique, les analyses de discours réalisées au niveau de micro-analyses de textes particuliers sont ensuite placées dans un contexte social plus large de formations discursives contemporaines (Prichard & al., 2004). Ceci permet d'inscrire les analyses de textes particuliers dans un discours plus global qui porte sur la pratique managériale concernée, ici les PRC.

Compte tenu de la taille et de la variété du corpus, l'un des points critiques consiste en une sélection d'exemples du corpus global pour effectuer une analyse. En effet, il n'est pas possible d'effectuer une analyse de tous les discours portant sur les PRC, même en se limitant au contexte français. Fairclough plaide pour une focalisation sur des « moments de crise » qui problématisent ou dénaturent les pratiques discursives, éclairant des points de changement ou des luttes de pouvoir (1992, p.230). Ainsi pour notre démarche qualitative, nous avons choisi des cas particuliers susceptibles d'illustrer les problématiques des pressions à l'œuvre dans le processus d'institutionnalisation de la PRC au sein d'un corpus varié : articles de presse, sites internet, livres de management, retranscription d'une présentation faite aux analystes financiers.

L'ensemble des textes étudiés dans notre analyse de discours pour illustrer chaque grand type de pressions exercées peut être synthétisé dans le tableau 13 (page suivante).

De plus, pour l'analyse de la diffusion des discours sur la PRC, nous nous sommes appuyés sur un recensement du nombre de textes publiés sur le sujet, en accord avec la méthodologie développée par la plupart des études faites sur les modes managériales. Ce recensement passe par la collecte de l'ensemble des articles publiés dans la presse économique française (Les Echos et la Tribune) entre 1998 et 2005 contenant les mots clés « politique de réduction des

coûts, « plan de réduction des coûts ». Un second recueil d'articles a également été réalisé en utilisant seulement les mots clés « réduction des coûts » sur la même période.

Tableau 13 : Méthodologie de l'analyse de discours : types de pressions et types de textes analysés

Types de pressions	Acteurs	Textes étudiés pour l'analyse de discours
Coercitive	Analystes financiers	Etudes académiques sur les rapports des analystes Réactions des analystes (dans les dépêches) Témoignage d'ancien analyste
Coercitive	Presse économique	Articles de la presse économique (extraits de cinq semaines de lecture de l' <i>Agefi</i>)
Coercitive	Analystes financiers + presse économique	Articles de la presse économique sur Sony ²⁰⁶
Réponse du dirigeant aux pressions	Dirigeant de Lagardère Média	Retranscription de la présentation filmée des résultats de Lagardère aux analystes le 29 mars 2001, disponible sur le site internet du groupe Articles de la presse économique ²⁰⁷
Normative	Académiques et consultants- formateurs	Livres de management : manuel généraliste et ouvrage spécifique pour la PRC Etudes académiques sur la recontextualisation du discours managérial
Normative	Associations professionnelles	Textes issus des sites internet (en particulier sur le <i>benchmarking</i>)
Mimétisme	Consultants	Textes et présentations issus des sites internet Insertions dans la presse professionnelle et les revues d'anciens élèves
Mimétique	Sites internet en PRC	Textes et présentations issus des sites internet
Mimétique	« Cost killers »	Portraits de dirigeants « cost-killers » dans la presse économique
Mimétique	« Gourous » : C. Ghosn	Biographies de Carlos Ghosn Portraits de Carlos Ghosn dans la presse économique Etudes académiques sur les discours de Carlos Ghosn

Cette combinaison de méthodologie qualitative et quantitative est également utilisée par Mazza & Alvarez (2000) dans leur analyse de la diffusion et la légitimation des théories managériales dans la presse économique italienne. Bien évidemment, les sélections et les

²⁰⁶ Le détail des articles utilisés figure en annexe 8 bis.

²⁰⁷ idem

associations construites ici ne sont pas neutres au sens où elles portent la marque de la subjectivité du chercheur. Dans ce cadre non positiviste, le chercheur peut en effet être défini comme « *un individu qui construit ses interprétations à partir de ses expériences du réel connaissable, de ses intentions et de ses interactions avec les autres sujets* » (Alvarez & Oriot, 2007). L'intentionnalité du chercheur est au cœur de sa démarche de compréhension (Girod-Séville & Perret, 1999). Les associations et analyses présentées simplifient également une réalité sociale qui est toujours plus hétérogène que ce que l'archétype prétend décrire (Bourguignon, 2003).

Parmi les points importants du modèle discursif d'institutionnalisation, outre la diffusion et la légitimité de l'auteur du discours, figure l'intertextualité. Cette notion d'intertextualité est d'abord apparue dans les travaux de J. Kristeva à la fin des années 1960 puis dans ceux de R. Barthes. Elle est introduite comme un instrument d'analyse des textes littéraires propre à décrire une poétique. Elle permet de penser la littérature comme un système qui échappe à une simple logique causale et mène à la linéarité du temps humain : les textes de comprennent les uns par les autres et chaque nouveau texte qui entre dans le système le modifie, mais n'est pas le simple résultat des textes précédents (Rabau, 2002). Appliqué à l'ensemble des textes, articles et manuels qui traitent de PRC, ce concept permet de mettre en évidence une forte intertextualité et de nombreux intertextes. Maingueneau (1984) distingue l'intertextualité et l'intertexte de la manière suivante : l'intertexte est l'ensemble des fragments convoqués (citations, paraphrases) dans un corpus donné, tandis que l'intertextualité est le système de règles implicites qui sous-tendent cet intertexte, le mode de citation qui est jugé légitime dans la formation discursive dont relève le corpus.

Ainsi, dans notre analyse de discours, nous relèverons l'intertextualité entre les discours des dirigeants et ceux des analystes, ceux des auteurs des livres de managements et ceux de la presse économique, l'articulation de l'ensemble de ces discours exerçant un ensemble de pressions isomorphiques sur les entreprises pour qu'elles annoncent voire adoptent des PRC.

3 Résultats de l'analyse de discours

Le champ institutionnel qui nous intéresse va être traversé par un double jeu de pressions isomorphiques vers l'homogénéisation. L'un concerne les pratiques de communication financières (3.1) et a un effet sur le type d'information et de format de communication, donc sur l'annonce elle-même, l'autre porte sur le discours sur la PRC et sa légitimité (3.2 à 3.4).

3.1 Vers une homogénéisation des pratiques de communication financière et un « discours unique » ?

La communication financière, qu'elle dépende de la direction financière ou directement de la direction générale, est gérée par une fonction qui s'est professionnalisée au cours des trente dernières années en France. Au-delà de leur rôle financier, qui est individuellement limité en termes de pourcentage de détention dans le capital des sociétés françaises, les investisseurs institutionnels ont tenu une place essentielle dans le renforcement de la professionnalisation de la communication financière des entreprises françaises. Ils ont exprimé des exigences correspondant à leurs habitudes anglo-saxonnes d'information rapide et régulière (publication de comptes trimestriels), aux contacts directs avec les directions générales et les « *investors relations* », professionnels de l'information financière (Léger, 2003).

3.1.1 Les associations professionnelles de la communication financière

Dans le cadre de la TNI, les processus de professionnalisation sont à l'origine des pressions normatives. La définition de la professionnalisation (DiMaggio & Powell, 1983, p.152), outre le volet sur la formation initiale, parle d'un groupe qui cherche par ce processus à « *établir une base cognitive commune et une légitimation de leur autonomie professionnelle* ». Le développement de réseaux professionnels, qui embrassent toutes les organisations et à travers lesquels les modèles se diffusent rapidement, est donc une source importante de pressions. Les responsables de l'information financière des sociétés françaises cotées ont créé en 1987 le

CLIFF²⁰⁸. Ce cercle regroupe aujourd'hui des grands groupes qui représentent 80 % de la capitalisation boursière du SBF 120²⁰⁹. Sa mission :

représenter l'opinion des informateurs financiers sur les questions :
« d'organisation, de diffusion et de déontologie de l'information financière (...). Son objectif est également de contribuer à l'amélioration de la communication financière et des relations actionnariales à l'échelle internationale et à la diminution possible des disparités pratiques qui existent souvent légitimement d'un pays à l'autre dans ce domaine ».

C'est donc bien un cadre dans lequel va pouvoir s'élaborer et se diffuser un modèle commun aux professionnels de la communication financière. De plus, le CLIFF fait partie de la Fédération Internationale des informateurs financiers (IIRF) depuis 1991, dont les objectifs sont :

Objectifs de l'IIRF²¹⁰ :

- « la promotion de la reconnaissance des informateurs financiers et l'incitation à la formation d'associations professionnelles dans tous les pays avec des marchés financiers actifs
- la promotion des plus hauts standards de pratiques internationales et l'ouverture d'un lieu d'échanges des meilleures pratiques, expériences et idées
- la collecte et la circulation d'informations importantes pour la pratique de la profession d'informateur financier international et la concertation avec les organismes gouvernementaux, régulateurs et professionnels sur les questions internationales. »

Cette association professionnelle a donc pour but à la fois d'asseoir la légitimité de la profession, et d'être un véhicule à travers lequel des modèles sont légitimés, y compris des modèles internationaux, puisque qu'elle soutient un projet de diffusion et de commercialisation de présentations financières. Cette construction de la légitimité professionnelle passe par l'utilisation d'un vocabulaire légitimé, qui fournit des rapports « prudents, rationnels et légitimes. Les organisations décrites par le lexique légitimé sont censées être orientées de façon à être tournées vers des buts définis, voire mandatés, collectivement » (Meyer & Rowan, 1977, p.349). Les « meilleures pratiques » et les « plus hauts standards de pratiques internationales », y compris les discours sur les PRC, peuvent donc se diffuser parmi les professionnels de l'information financière.

D'autre part, les professionnels de la communication financière ont également créé plus récemment une association professionnelle, Procomfi, pour promouvoir la profession, être un interlocuteur et un acteur dans les débats avec Euronext ou l'AMF, et participer plus

²⁰⁸ Cercle de Liaison des Informateurs Financiers en France.

²⁰⁹ Source : site du CLIFF : www.cliff.asso.fr, consulté le 20 juillet 2006.

²¹⁰ *International Investor Relations Federation*, basée à Londres. Les objectifs cités sont notre traduction de ce qui figure sur le site du Cliff sous l'onglet « Fédération Internationale ».

directement à la formation des professionnels²¹¹. Parmi les chantiers ouverts, certains seront communs avec le CLIFF, comme la commission chargée d'établir une grille pour noter la qualité de la communication financière. D'autres chantiers, comme la formation, intéressent également la SFAF (Société Française des Analystes Financiers) avec laquelle le CLIFF collabore étroitement.

3.1.2 Le CLIFF, acteur d'une collaboration étroite avec les analystes financiers

D'autre part, le CLIFF s'inscrit dans une démarche commune avec une autre association professionnelle, la SFAF. Cette association créée en 1961 regroupe 1700 professionnels de l'analyse financière. Elle représente la profession au sein des instances nationales ou européennes de normalisation comptable²¹², et fait partie des associations professionnelles européenne et internationale. De plus, elle dispense de la formation à travers le Centre de Formation à l'Analyse Financière, qui délivre un diplôme international. *« Elle joue un rôle actif auprès des autorités de la Place, dans les débats ayant pour objectifs l'amélioration de la qualité de l'information financière et le rôle des analystes financiers dans ce domaine »*²¹³.

Ainsi, après avoir émis des recommandations communes, le CLIFF et la SFAF²¹⁴ ont publié une charte en avril 2003, dans un climat où la restauration de la confiance était une priorité pour tous les intervenants sur les marchés financiers. La charte comprend cinq principes fondamentaux, déclinés dans une petite brochure, comme la devise de la France sur le fronton des écoles : *« liberté, responsabilité, intégrité, égalité et qualité »*. L'ensemble insiste sur l'importance de la confiance entre les acteurs des marchés financiers et sur le respect de l'éthique : *« l'intégrité du marché est avant tout une question d'éthique que doit respecter l'ensemble de la communauté financière »* (principe n°3). Les recommandations ne font en substance que rappeler les recommandations émises par la COB.

²¹¹ « La communication financière est devenue un enjeu majeur pour les entreprises », *La Tribune*, 31/08/04

²¹² Le Conseil National de la Comptabilité (CNC) en France et l'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) qui est l'organe technique mis en place par l'Union Européenne pour traiter des normes IFRS, répondre à l'IASB et donner des recommandations techniques sur l'adoption des nouvelles normes internationales.

²¹³ Source : présentation sur le site de la SFAF : www.sfaf.com, consulté le 19 juillet 2006

²¹⁴ en collaboration avec un cabinet d'avocats et un cabinet d'audit.

3.1.3 L'Observatoire de la Communication Financière, nouvel instrument d'homogénéisation des pratiques ?

Suite à cette charte commune, ces associations professionnelles, rejointes par Euronext, ont fondé conjointement en juin 2005 l'Observatoire de la Communication Financière, pour « *apporter un regard pluridisciplinaire sur les principaux enjeux de la communication financière* » et pour « *promouvoir les meilleures pratiques en termes de communication financière* »²¹⁵. Les rapports²¹⁶ sont disponibles sur le site internet des fondateurs, ce qui devrait faire de ce nouvel observatoire un outil de comparaison et de diffusion des pratiques de nature à homogénéiser la communication des groupes français et en particulier leurs communiqués de presse. En plus de leurs rapports, les membres de l'observatoire souhaitent également organiser des conférences pour « *confronter l'opinion des émetteurs et du marché* » sur le sujet de la communication financière, et « *accompagner, dans le cadre d'ateliers de formation, les dirigeants des sociétés cotées dans la gestion de leurs différentes problématiques de communication financière* ».

On peut se demander si, de façon similaire à la démarche analysée par Trébucq et Dahan (2003) en matière de responsabilité sociétale, la création de ce type d'associations ne constitue pas un jeu stratégique en vue de contrôler le processus d'institutionnalisation des référentiels de communication financière en France. Ces derniers montrent en effet que l'action collective engagée par les entreprises participantes à l'association éthique ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises, créé d'abord sous la pression de la société) relève, au-delà d'une stratégie de *benchmarking* sociétal, d'une stratégie de légitimation et de relations publiques afin de participer à des stratégies d'influence et de contrôle de la RSE. De la même manière, l'Observatoire de la Communication Financière, en regroupant des représentants des principales sociétés cotées à Paris, renforce la professionnalisation de la fonction d'informateur financier dans la continuité des efforts faits pour restaurer la confiance des marchés et démontrer une « *transparence* » irréprochable. Cet organisme se place clairement comme un acteur de l'information financière au niveau international. Il pourrait ainsi contribuer à une harmonisation des pratiques françaises en

²¹⁵ Source : communiqué de presse « création de l'Observatoire de la Communication Financière » du 27 juin 2005, disponible sur le site internet des 5 membres fondateurs.

²¹⁶ Un premier rapport sur les IFRS et un second sur l'analyse des communiqués financiers des sociétés du SBF 120 ont été publiés. Un lexique de la communication financière a été réédité en juin 2006.

matière d'information financière avec les pratiques internationales et en particulier anglo-saxonnes, déjà contraintes sur leur volet règlementaire.

3.1.4 « Transparence » et prix cristal

Enfin, les pratiques de communication financière des groupes français cotés sont également soumises à la pression normative des comparaisons avec d'autres entreprises, qui se traduisent notamment par l'attribution de prix de communication financière. Les travaux de Holland présentés au chapitre précédent montrent que les managers des entreprises gèrent prioritairement l'information publique, pour satisfaire les attentes du marché et être en phase avec les meilleures pratiques en matière de communication financière. La comparaison avec d'autres entreprises, les notations des associations professionnelles et les prix de communication financière décernés jouent alors un rôle normatif. En France, le prix Cristal récompense les « *meilleures pratiques de communication de la Place à travers l'ensemble des outils utilisés (rapport annuel, site internet, lettres, publicité financière, communiqués ...)*²¹⁷ », sous l'égide de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes, de titres de la presse économiques et de l'association A.L.I.C.E. créée fin 2001:

A.L.I.C.E : Association de Liaison Interprofessionnelle de la Communication d'Entreprise, créée par un consultant en communication financière et un journaliste, compte une cinquantaine de membres. La présentation de ses activités sur le site du Prix Cristal indique :

« A.L.I.C.E. regroupe de façon **transversale**, des professionnels de l'information et de la communication d'entreprises, de **l'émetteur au récepteur**, de la société cotée à l'association d'actionnaire. La formule éprouvée depuis, tient en quelques mots : réunir des orateurs de haut niveau autour d'un auditoire limité et de grande qualité. Cet esprit, véritable dénominateur commun à toutes nos réunions, nous a permis ainsi de gagner l'intérêt et la **participation d'hommes d'état, philosophes, économistes, journalistes, d'hommes d'actions qui participent pleinement au grand débat d'évolution de notre économie**. Il nous a permis de garantir une réelle proximité avec les orateurs, dont les interventions non publiées autorisent les débats les plus libres. Au fil du temps, les 20 – 22 heures d'A.L.I.C.E. sont devenus des lieux appréciés d'échanges conviviaux et sérieux »

Au-delà des associations professionnelles, la diffusion des modèles et des bonnes pratiques est donc possible de façon transversale à travers ce type d'initiatives vers d'autres champs institutionnels plus larges. La diffusion de modèles et de « discours de soutien » comme celui de la création de valeur pour l'actionnaire est ainsi favorisée. Nous avons évoqué au point 1.4 les travaux de Westphal & Zajac (1995) sur l'utilisation faite par les dirigeants de la théorie de l'agence comme outil de légitimation de leur stratégie. Ces travaux montrent une meilleure

²¹⁷ Site prixcristal.org, consulté le 18 juillet 2006.

réaction des marchés financiers aux discours qui font référence à la théorie de l'agence, fortement institutionnalisée dans le champ des marchés financiers.

L'articulation entre des discours de soutien généraux conformes au modèle actuel de capitalisme financier et des discours managériaux de légitimation de leurs stratégies est ainsi confirmée et vient favoriser les pressions multiples à l'institutionnalisation des PRC. Ces pressions coercitives, normatives et mimétiques s'exercent conjointement sur les entreprises cotées, et interagissent. Il n'est donc pas aisé de distinguer les effets spécifiques de telle ou telle pression dans le processus d'institutionnalisation de la PRC. Cependant, nous avons distingué pour notre démonstration les pressions selon la typologie de l'isomorphisme proposée par DiMaggio & Powell (1983). L'importance de ces trois forces (*constraining, cloning, learning*) s'accroît avec le degré de dépendance de l'entreprise, l'ambiguïté des standards de performance du secteur, la fréquence des interactions interentreprises, et le degré de pression exercée sur les décideurs par leurs pairs (Mc Kinley & al., 1995).

3.2 Les pressions coercitives

Les pressions coercitives exercées sur les entreprises pour annoncer l'adoption de PRC sont à la fois assez diffuses, émanant des valeurs et des attentes de l'environnement économique et social général, et plus précises et directes, dans leurs interactions avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers. Dans l'environnement immédiat, les normes sont plus spécifiques, et les problématiques de dépendance, de pouvoir et de politique sont prédominantes (Meyer, 1994). Dans les textes qui concernent les PRC se manifestent à la fois de l'intertextualité et de l'intertexte, ce qui selon le modèle proposé par Phillips & al. (2004) ne fait que renforcer les pressions favorables au processus d'institutionnalisation à l'œuvre.

3.2.1 Pressions coercitives directes : les analystes financiers

Les analystes financiers employés par les sociétés de bourse jouent un rôle important sur les marchés financiers, à travers les rapports qu'ils produisent, utilisés par de nombreux participants. La pression exercée par ces acteurs est à la fois diffuse parce qu'ils ne constituent qu'un des groupes acteurs intervenant sur les marchés financiers, et plus aiguë parce que les analystes sectoriels suivent régulièrement le cours et la communication

financière d'une entreprise donnée. Ces pressions se manifestent via les textes oraux (questions ou commentaires lors des réunions de présentation ou des « *one-on-one* ») et écrits que sont leurs avis (repris dans les dépêches d'agences comme Reuters) et leurs rapports.

Ces rapports contiennent généralement l'une des trois préconisations suivantes destinées aux investisseurs : « acheter », « conserver » ou « vendre ». Cependant, d'après les observateurs, « conserver » est souvent simplement perçu comme une recommandation de « vendre » (Dorfman, 1996). Les recommandations tendent à être optimistes : la proportion d'incitations à « acheter » est supérieure à celle de « vendre » (Beneish, 1991), dans des proportions que n'expliquent pas totalement les conditions des marchés, et qui pourraient provenir de la plus grande audience des recommandations d'achat (Dugar & Nathan, 1995). L'optimisme des analystes « *sell-side* » semble être particulièrement important face à des données négatives (Amir & Ganzack, 1998). Les analystes employés par des firmes fournissant également des services de banque d'investissement ont une tendance à produire des rapports plus favorables (Hirst, 1995), ce qui a provoqué de nombreux litiges après le scandale d'Enron. Le rôle des analystes a alors été remis en cause et la séparation des fonctions au sein de ces établissements a été renforcée. Ces « *murailles de Chine* » ne semblent cependant pas impénétrables, et les exigences de préservation d'une relation clients à long terme et de génération de commissions pour la banque arrivent à les traverser (Dugar & Nathan, 1995), sans qu'il soit possible à la lecture pour un investisseur d'avoir connaissance d'un potentiel conflit d'intérêt.

Les travaux expérimentaux ne donnent qu'un éclairage restreint des situations réelles d'évaluation de l'information comptable par les analystes (Schipper, 1991). L'analyse du contenu des rapports d'analystes a montré (Rogers & Grant, 1997 ; Breton & Taffler, 2001) l'importance des parties narratives (des rapports ou des communiqués d'entreprise) sur le jugement des analystes, exprimé dans leur rapport et dans leurs recommandations finales. Les analystes ne s'appuient donc pas seulement sur les données comptables mais sur un ensemble d'informations sectorielles et économiques et sur leurs contacts avec le management des grandes entreprises, ce qui leur impose d'avoir une certaine réputation auprès de ceux qui sont susceptibles de leur fournir de l'information.

Les résultats de Fogarty & Rogers (2005), reposant sur une analyse de contenu de 187 rapports²¹⁸, confirment la dépendance des analystes envers l'information contrôlée par les managers : « en conséquence, ils ne fonctionnent pas comme une opinion indépendante sur les chances des entreprises » (p.349). Ils identifient notamment un biais favorable aux bonnes nouvelles (ou aux projets futurs), et une croyance forte dans le fait que les performances passées se reproduiront. Les auteurs mettent également en garde les chercheurs sur leur propre rôle de légitimation : « dans son empressement à formuler une hypothèse générale, la littérature académique favorise une croyance dans la valeur de vérité du travail des analystes²¹⁹. En ne réussissant pas à tenir les standards qu'elle établit pour elle-même, la littérature académique contribue au processus de découplage. L'essentiel de cette littérature suppose que les analystes financiers opèrent de façon constante à l'intérieur des préceptes habituels de l'analyse financière. Elle n'examine généralement pas l'analyse textuelle elle-même, préférant extraire seulement le sens de la dernière ligne (recommandation ou prévision de résultat). Ceci perpétue l'idée selon laquelle la technologie de conversion employée par les analystes est suffisamment bonne pour ne pas avoir à être sérieusement investiguée. Le point de la présente recherche est que l'on ne doit pas présupposer l'existence du niveau de technicité du travail des analystes » (p.350).

Ces travaux jettent donc également une interrogation sur l'utilisation réelle des données comptables dans les analyses. Les données comptables ne semblent pas avoir un rôle premier, mais avoir un rôle secondaire de support aux argumentations du management, puis aux conclusions des analystes. On retrouve en revanche là encore de l'intertextualité entre les communiqués ou les narratifs des rapports rédigés par les managers des entreprises et les rapports des analystes. Dans un registre plus anecdotique, un ancien analyste témoigne des pratiques d'utilisation des communiqués produits par les entreprises par des analystes toujours pressés par le temps²²⁰ (Tréteau, 2005, p.176) :

« le « copier-coller » s'impose comme une évidence. Il n'est plus un outil d'analyse financière, mais un premier réflexe. Le verbatim des entreprises cotées peut donc être efficacement et bruyamment relayé par la communauté financière, sur les fils d'agences financières, les notes d'analystes et les articles de presse économique, les uns

²¹⁸ sur les années 1993-1994, tirage aléatoire sur un échantillon de 1000 firmes américaines

²¹⁹ Les auteurs citent par exemple le fait que le consensus des analystes soit devenu la méthode académique préférentielle d'approcher l'incertitude sous-jacente des actions, sans beaucoup se préoccuper de la façon dont il est élaboré, ou que le nombre d'analystes qui suivent une valeur (*analyst following*) soit devenu une variable descriptive de certaines organisations dans les études empiriques.

²²⁰ Ce témoignage doit bien entendu être pris avec toutes les précautions d'usage, l'auteur ayant été licencié suite à une note négative sur le groupe Vivendi Universal. La reprise de tout ou partie des communiqués d'entreprises dans les dépêches est cependant une pratique assez commune.

se nourrissant abondamment des autres. Si le même message est relayé de toute part, il est déjà incontestable. La référence circulaire n'est plus très loin (...). Sans verser dans le pur plagiat, la circulation rapide des notes de recherches ou des estimations de résultats attendus permet aux analystes de prendre leurs inspirations à la meilleure source : celle du consensus ».

Malgré le fait que les analystes ne peuvent pas garantir que leurs recommandations permettront une appréciation du capital des investisseurs, « *la légitimation sociale qui leur a donné le droit de parler à propos de cette incertitude est une ressource clé qui doit être perpétuée* » (Fogarty & Rogers, 2005, p.338). Le rôle social des analystes financiers étant ainsi légitimé, les textes qu'ils produisent, l'avis qu'ils expriment joue le rôle de pressions coercitives dans l'annonce de l'adoption d'une PRC pour les entreprises cotées.

3.2.2 Pressions coercitives diffuses : la presse économique

La presse économique constitue une des sources d'information importante des managers et des dirigeants. Les articles de la presse économique sont des textes d'un autre genre particulier, qui présentent de nombreux intertextes avec d'autres textes : commentaires de dirigeants d'entreprises ou de dirigeants politiques, opinions de consultants ou positions de représentants du monde académique, extraits de communiqués de presse des entreprises ou des avis des analystes financiers. Ils sont à la fois être une source d'information et créent des interdiscours avec d'autres discours plus généraux sur l'économie, sa place dans la société, en rendant certains discours plus légitimes et en contribuant à en marginaliser d'autres. Ainsi la place des entretiens avec des dirigeants est généralement plus importante que celle des représentants des syndicats ou des salariés. La voix des actionnaires minoritaires se fait surtout entendre lorsque ceux-ci se manifestent par le biais de leurs associations de défense. Les textes de la presse économique participent ainsi à l'élaboration des représentations sociales des managers et de leur cadre institutionnel.

Lorsqu'elle commente les résultats ou la communication financière d'un groupe coté, la presse économique reprend fréquemment les commentaires des analystes, via des citations directes ou des allusions au consensus des analystes. De ce fait, les articles de la presse économique avec leurs intertextes émanant des analystes viennent accentuer la pression plus directe exercée par les analystes financiers, en portant sur les pratiques des entreprises un

regard similaire, en renforçant « l'évidence »²²¹ des décisions d'annonce et de mise en œuvre de PRC, leur caractère inéluctable.

La lecture d'une assez courte période (quelques semaines) d'un même titre de la presse économique et financière (l'Agefi) fait ressortir les articles suivants sur les PRC :

Titres de l'article de l'Agefi	Extraits des articles
Smoby repense son organisation pour rebondir (23/03/06)	« Globalement, ce nouveau schéma a pour objectif de rendre le groupe plus flexible et réactif, et de transformer les coûts de structure en coûts variables . Les économies induites sont prévues à 8,5 millions d'euros en 2006-2007 puis 12,5 million d'euros en 2007-2008. Sur le terrain, cette réorganisation va se traduire par une rationalisation et une spécialisation des sites industriels français qui vont être ramenés de 11 à 7 unités »
ABN Amro accélère son programme de réduction des coûts (27/04/06)	« La chasse aux coûts sera le dossier phare d'ABN Amro cette année. Le groupe va supprimer 2400 postes dans le monde, soit 10% de ses effectifs (...) les réductions de coûts devraient atteindre 900 millions d'euros par an à compter de 2008. (...) Le durcissement de la discipline des coûts répond à un impératif martelé par les marchés . « <i>Les coûts sont encore trop élevés, ce qui montre que les efforts sont encore nécessaires</i> » a commenté l'analyste de Rabo Securities.
Intel remet tout à plat, se restructure et cherche un milliard de dollars d'économie (28/04/06)	« Le numéro un mondial des microprocesseurs Intel veut économiser un milliard de dollars sur ses coûts en 2006 et mène actuellement un passage en revue de ses activités d'une ampleur inégalée « <i>depuis le milieu des années 80</i> », a déclaré jeudi son PDG Paul Ortellini. Le groupe américain envisage un plan de restructuration d'ici l'été, a-t-il ajouté. « <i>Chaque segment de l'entreprise sera inclus dans cette évaluation</i> » a-t-il ajouté, soulignant que la direction cherchait à identifier « <i>les activités non performantes</i> ». Le groupe « <i>veut se restructurer, repenser ses objectifs et sa taille</i> » afin de devenir « <i>plus agile, plus efficace</i> » a poursuivi Paul Ortellini.
Les résultats décevants de Volkswagen confirment la nécessité d'une restructuration (2/05/06)	« Pour redresser la barre, le groupe a lancé une série de mesures drastiques qui pourraient entraîner jusqu'à 20 000 suppressions d'emplois. Les analystes sont convaincus que la firme a sciemment choisi une méthode comptable très conservatrice au premier trimestre, réduisant la hausse des résultats au minimum possible pour maintenir la pression sur le comité d'entreprise. »

Concernant les PRC, les articles de la presse économique contribuent à la fois à rendre évidents les modèles d'organisation « *légère* », « *réactive* » et « *flexible* » en phase avec le discours ambiant. Ils répètent le fameux « *impératif des marchés* » qui rend pratiquement inéluctable une PRC. Cependant, ces articles dévoilent parfois également l'utilisation stratégique des résultats comptables par les dirigeants pour rendre ces réorganisations incontestables par les autres parties prenantes en minorant le résultat net. La fréquence des articles dans un petit laps de temps ne fait que renforcer la représentation « *évidente* » selon laquelle toute organisation rationnelle – elle *rationalise* sa production- doit un jour ou l'autre faire une PRC, surtout lorsqu'une organisation internationale majeure annonce avec ampleur

²²¹ Au sens de « *taken for granted* », qui participe à l'institutionnalisation en cours par une sédimentation progressive des savoirs et des pratiques.

une PRC d'un montant considérable. L'impact des annonces des entreprises très connues est renforcé par leur reprise dans plusieurs titres de la presse économique, de la presse générale, voire par leur déclinaison également dans la presse professionnelle, avec une forte intertextualité et des discours en général convergents sur la présentation des faits.

3.2.3 Pressions conjointes des analystes et de la presse: le cas de Sony

Les commentaires de la presse économique sur la restructuration du groupe Sony illustrent particulièrement la présentation qui est donnée de ces plans, les pressions et les comparaisons systématiques faites par les analystes et l'intertextualité entre les textes émanant des analystes et ceux de la presse économique. En avril 2003 se produit ce que certains ont appelé le « choc Sony » : le titre perd 13% après l'annonce de résultats décevants. L'année suivante :

Extraits de la presse économique (les expressions en gras sont accentuées par nous)

Avril 2004 – l'entreprise est en phase de restructuration :²²²

« **« Transformation 60 »** a été lancé voilà un an, mais ses détails n'ont été dévoilés qu'en octobre, et seules quelques-unes de ses mesures ont été réalisées. Le plan, qui doit être achevé en mars 2006, s'organise autour de deux axes : restructurer l'entreprise en interne, **c'est-à-dire réduire les coûts fixes**, et définir une nouvelle stratégie de croissance. A la clé, l'objectif ambitieux d'atteindre une marge d'exploitation de 10% (elle était de 1,6% en 2003). **Mais Sony est-il parti à temps ?** C'est le seul groupe d'électronique qui prévoit encore d'importants coûts exceptionnels.(...)

Depuis longtemps, les effectifs maintenus par Sony au Japon, en dépit des délocalisations massives opérées par ses concurrents, **étaient considérés comme anormalement lourds**. « Non seulement Sony a **un ratio d'employés au Japon élevé par rapport aux autres groupes** électroniques, si l'on considère la part de son chiffre d'affaires réalisée à l'étranger, mais en plus ce ratio avait tendance à augmenter jusqu'à l'an dernier », fait remarquer Y.F (analyste Goldman Sachs). « Le groupe a supprimé cette année 5000 emplois au Japon sur son objectif de 7 000 suppressions. Le plan prévoit d'en supprimer 20 000 dans le monde.

Mais le géant **nippon n'a pas publié l'état d'avancement du plan de réduction** d'un tiers de ses 200 bases de production, ni sur la baisse du nombre de fournisseurs, qu'il veut ramener de 4700 à 1000. « **La nomination du « cost killer » Carlos Ghosn au conseil d'administration** montre qu'ils ont conscience de manquer de cette « patte » qu'ont les grands groupes comme Intel ou Samsung, qui savent maintenir une tension entre marketing et logique industrielle. Nobuyuki Idei est très fort en marketing, mais il lui **manque l'autre versant des grands dirigeants, ceux qui gardent un œil sur les coûts** » estime H.K., consultant spécialisé dans l'électronique »

Le cru 2004 des résultats de Sony ne devrait pas provoquer le choc de l'an dernier : sur la Bourse de Tokyo, les investisseurs avaient alors paniqué, faisant s'effondrer le cours de l'action. »

Juin 2005 – le nouveau PDG Howard Stringer annonce à ses actionnaires :

« **un plan** pour le mois de septembre qui va reposer sur ces deux composantes : générer du profit et **créer de la valeur** »²²³.

Le nouveau président a « une réputation de **cost killer**. Il a ainsi supprimé quelque 9000 emplois et abaissé les coûts de 700 millions de dollars par an». Cependant « **les analystes, hier, se montraient donc assez prudents dans la capacité du nouveau président à, soudain, générer du profit et créer de la valeur**. « Sony a jusque là

²²² « Une vaste restructuration loin d'être achevée », *La Tribune*, 28 avril 2004.

²²³ « Le nouveau président de Sony se donne trois mois pour dévoiler son plan de relance », *Les Echos*, 23 juin 2005.

été sauvé par la force de sa marque qui lui permettait de vendre ses produits plus chers » estime T.Y., de Yasuda Asset Management ».

Le 28 juillet 2005, le groupe revoit ses prévisions à la baisse pour 2005-2006²²⁴ :
« les investisseurs, qui gardent en mémoire le « choc Sony » provoqué il y a deux ans par l'annonce inattendue d'une lourde perte trimestrielle, avaient cette fois-ci anticipé les mauvais résultats ».

En septembre 2005, la presse économique rappelle que l'annonce d'une restructuration est attendue²²⁵ :
« Le patron du groupe nippon devrait notamment dévoiler à cette occasion un plan destiné à redynamiser les activités électroniques grand public ».
Reuters²²⁶ indique que les nouveaux dirigeants devraient annoncer le lendemain une « vague de suppressions de postes et d'investissements ». Parmi les anticipations des analystes : « l'objectif clé de ce plan de restructuration doit être au minimum de maintenir les ventes à leur niveau actuel tout en réduisant les coûts. S'ils arrivent à faire passer un tel message, la réaction devrait être neutre, voire favorable » (Y.N. analyste Deutsche Securities) ou encore « j'aimerais voir Sony réduire ses effectifs d'environ 10% » (F.O. d'UBS).

Le 22 septembre 2005, Sony annonce 10 000 suppressions d'emplois, soit 7% de ses effectifs mondiaux, et annonce une révision à la baisse de ses objectifs annuels, avec une perte pour l'exercice 2005-2006. La restructuration prévoit, outre la fermeture de 11 sites (17% de sa capacité de production), des cessions d'actifs significatives, et des réductions de sa gamme de produits. L'objectif affiché est une marge opérationnelle de 5% en mars 2008, **comparable à celle de son concurrent** Matsushita Electronic Industrial qui vient d'achever une restructuration. Le plan devrait dégager 2,35 milliards d'euros d'économies.

Le PDG déclare²²⁷ :
« Sony et ses pairs sont tous confrontés à des pressions terribles sur le marché, mais nous avons un sens de l'urgence et un but à atteindre. Nous nous battons vigoureusement (...) Nous allons atteindre nos objectifs en abattant les murs et en éliminant la structure hautement décentralisée qui avait été maintenue dans le passé »

Les réactions des analystes sont mitigées :
« Je pense que Sony va dans la bonne direction » (J.N., Nissay Asset Management). « Le titre Sony ayant regagné du terrain en prévision de l'annonce d'aujourd'hui, il pourrait y avoir des réactions de déception à la réouverture du marché » (K.H., Mizuho Securities).
En France, le PDG de la filiale estime que « il s'agit plus d'une rationalisation que d'un programme drastique de restructuration »²²⁸.
Un des analystes commente : « annoncer un plan n'est pas le plus difficile. Le vrai défi, c'est sa mise en œuvre » (T.Y., Yasuda Asset Management).

En 2006, les choses semblent s'arranger pour le groupe japonais : en janvier, le groupe annonce une hausse de 47% de son bénéfice d'exploitation trimestriel et relève sa prévision de résultat annuel. En avril, le titre progresse après l'annonce d'un dépassement des objectifs annuels (au-delà du consensus des analystes)²²⁹, malgré les perspectives pessimistes dues au

²²⁴ « Sony, dans le rouge, accroît son retard sur Matsushita », Reuters, 28 juillet 2005.

²²⁵ « Le PDG de Sony va dévoiler sa stratégie le 22 septembre », Les Echos, 13 septembre 2005.

²²⁶ « Sony – suppressions d'emplois et investissements attendus jeudi », Reuters, le 21 septembre 2005.

²²⁷ « Sony supprime 10 000 emplois, 7% de ses effectifs », Reuters, 22 septembre 2005.

²²⁸ « La filiale française ne devrait être que modérément concernée », Les Echos, 23 septembre 2005.

²²⁹ « Sony s'attend à une mauvaise année à cause de la PS3 », Reuters, 27 avril 2006.

coût du lancement de la nouvelle console PS3. En juin, les indicateurs sont au vert : « nous sommes en phase avec tous les plans » déclare Howard Stringer lors de l'assemblée générale des actionnaires, même si « le discours des dirigeants n'a pas convaincu tous les actionnaires »²³⁰, certains ayant acheté des actions à un prix nettement supérieur à celui de 2006...

Le cas de Sony permet à lui seul d'éclairer un certain nombre des mécanismes de pression et d'institutionnalisation de la PRC via les discours qui montrent bien l'intertextualité permanente entre les articles de presse économique, les discours de dirigeants et les avis des analystes. Son statut d'entreprise mondialement connue lui donne une image de « star » dans le milieu des entreprises, celles dont on veut s'inspirer pour mettre en place les « meilleures pratiques » de management évoquées en parlant des modes managériales. Le groupe a ainsi suscité de nombreux éloges en matière de stratégie et d'innovation, et un ouvrage récent « *Les leçons du succès de Sony* »²³¹ - paru aux États-Unis avant les événements dont nous parlons - célèbre la qualité de ses techniques de gestion : « *savoir faire preuve de patience sans immobilisme* » et « *anticiper pour ne pas subir l'environnement* »²³². L'entreprise a subi un « choc » boursier en 2003 et a annoncé ensuite le lancement d'un grand plan de restructuration, avec un nom à la connotation positive (Transformation 60). Les comparaisons faites par analystes et journalistes entre les entreprises du même secteur agissent alors comme des pressions coercitives : les attentes sociales du marché poussent à un plan de restructuration de grande envergure pour que Sony fasse « comme les autres », puisse annoncer un plan en accord avec les pratiques attendues et légitimées dans le secteur.

L'analyse stratégique organisationnelle diffusée largement par la presse des affaires crée de plus en plus de visibilité sur les pratiques des autres firmes, mais d'une façon potentiellement biaisée qui a tendance à renforcer les effets de modes (Strang & Macy, 2001). Pour bien afficher sa réponse à ces attentes sociales, Sony choisit non seulement d'annoncer ce grand plan – même s'il semble au départ assez vague – mais aussi de nommer à son conseil d'administration le « *cost killer* » le plus réputé²³³. La littérature académique sur les liens créés par les administrateurs communs (« *interlocks* ») a rarement cherché à montrer la quête de légitimité liée à ce type de nomination, mais « *la littérature existante sur les nominations*

²³⁰ « Sony compte bien atteindre 5% de marge sur 2007-2008 », *Reuters*, 22 juin 2006.

²³¹ « *Business the Sony Way* », S.S.Luh (2003).

²³² Source : Fiche de présentation de l'ouvrage par son éditeur.

²³³ Nous reviendrons ultérieurement sur cette figure du « *cost killer* ».

au conseil d'administration implique certainement, néanmoins, que la quête de légitimité sous-tend la formation de nombreux « interlocks » » (Mizruchi, 1996, p.277). De plus, ce signe de légitimité est bien perçu par les analystes qui accueillent positivement cette nomination.

Cependant, ces mesures ne sont pas suffisantes, et les résultats financiers étant toujours décevants, Sony doit ensuite montrer des signes plus forts et plus crédibles de légitimité : c'est à la tête de l'entreprise qu'un « tueur de coûts » doit être nommé. La première déclaration du nouveau patron montre là encore l'adoption par Sony d'un cérémonial institutionnalisé : lors de l'assemblée générale, le PDG de l'entreprise annonce à ses actionnaires rassemblés selon le rituel d'usage qu'il va « générer du profit » et « créer de la valeur », et qu'il dévoilera bientôt un « plan ». Pour gérer sa légitimité et celle de son organisation, le nouveau dirigeant utilise donc tous les symboles rituels qui permettent de montrer que son organisation est bien tournée vers des buts mandatés collectivement : le profit et la valeur. Pour satisfaire ceux qui lui confèrent sa légitimité (les actionnaires), il se doit d'envoyer aux marchés financiers un message de crédibilité. La crédibilité se définit alors comme l'ensemble des exigences auxquelles il faut satisfaire pour rassurer les marchés (Lordon, 1997).

La structuration de ses actions futures sous forme d'un « plan » est également le signe d'une structure formelle institutionnelle rationnelle de prise de décision et de poursuite d'objectifs économiques. Dirsmith et al. (2000) montrent que les pressions institutionnelles incitent à un étalage symbolique de pratiques rationnelles, mais que l'effet des pressions sur l'organisation étudiée²³⁴ n'est pas limité à des « gestes simplement cosmétiques ». Elles ont un effet réel sur les processus instrumentaux de travail des membres des équipes. Ceci rejoint les positions de Suchman (1995) qui notait que pour gagner de la légitimité morale, les organisations pouvaient choisir avec soin un étalage de symboles, pour signaler et afficher qu'elles travaillent « du côté des anges », mais qu'il était exagéré de penser que « les organisations gèrent hypocritement le symbolisme de façon à duper des auditoires naïfs » (p.588). Dans le cas de Sony, il n'y a pas découplage total entre l'annonce de PRC et la réalisation d'un plan, même s'il est possible de voir un couplage lâche entre les pressions institutionnelles et la façon dont les tâches instrumentales sont perçues, effectuées et coordonnées dans

²³⁴ Le GAO, General Accounting Office, en charge de l'audit du budget fédéral américain et de la dette nationale.

l'organisation, ainsi qu'une interdépendance entre ces pressions et la nature des travaux. Les processus organisationnels semblent utilisés simultanément dans un but instrumental et symbolique, pour répondre à la fois à des impératifs techniques et institutionnels. Cette dualité est présente dans chaque facette de l'organisation, aussi bien dans les « *éléments infrastructurels, que socioculturels et superstructurels* » (Suchman p.533). Avant même son annonce, ce plan est soumis à une forte attente sociale (dans le champ social qu'est la sphère financière à tout le moins) en faveur d'un plan de suppression d'emplois important, il n'est donc même pas imaginable que l'annonce ne porte pas sur des réductions importantes d'effectifs. Ces réductions seront en partie justifiées par l'existence de sureffectifs, notion présentée comme une donnée objective et rationnelle.

Cependant, le sureffectif est une représentation construite par les membres d'une organisation, définies par ses besoins, ses normes, ses objectifs (Fabre, 1997a ; Moulin, 2001). La rationalité financière repose sur l'idée selon laquelle le niveau de compétitivité de l'entreprise repose surtout sur sa productivité (Fabre, 1997b). Or cette notion complexe est bien souvent réduite à la productivité du travail (Beaujolin, 1999), malgré de nombreuses recherches faites²³⁵ pour concevoir de nouveaux critères d'investissement et de performance. Les propositions d'évolution vers un nouveau paradigme de l'efficience productive (Pochet, 1998), intégrant niveaux de qualification et organisation du travail n'ont été suivies. La productivité du travail reste ainsi la mesure quasi-exclusive utilisée dans de nombreuses entreprises (Ginsbourger, 1998), et les outils utilisés pour la mesurer sont encore souvent des ratios grossiers (Campinos-Dubernet, 1995) tels que le chiffre d'affaires rapporté à la masse salariale. L'utilisation de tels ratios se poursuit en dépit de leur éloignement croissant des modes de construction de la productivité réelle, privilégiant l'automatisation mais négligeant souvent largement les coûts indirects liés à ce type d'investissements (Baraldi et Troussier, 1998). Si l'évaluation de la productivité est intégrée dans les calculs de sureffectif, à l'inverse, toute économie sur la masse salariale est interprétée comme un gain de productivité. Du fait du mode de calcul, les objectifs budgétaires de gains de productivité sont traduits en objectifs de réduction d'effectifs. L'utilisation de ce type de calculs par les gestionnaires et les analystes ne fait que rendre plus « inévitable » le constat d'un sureffectif, surtout lorsque le calcul se fait en masse en comparant plusieurs entreprises comme pour Sony.

²³⁵ Travaux du groupe ECOSIP, modèle du CAM-I et de la comptabilité par activités ...

Devant les attentes sociales et les calculs rationnels qui poussent à une forte suppression d'emplois, le plan annoncé par Sony est presque en retrait par rapport aux prévisions exprimées par certains analystes, et certains investisseurs ont déjà acté le plan avant même son annonce puisque le cours de la bourse a augmenté « par anticipation ». L'objectif de marge affiché est néanmoins conforme à celui de l'organisation la plus légitime aux yeux des acteurs de ce champ organisationnel (Matsushita) qui est déjà passée par ce processus de PRC. La légitimité d'une pratique vient en effet augmenter son adoption future par d'autres organisations (Greenwood & al., 2002 ; Tolbert & Zucker, 1996). L'objectif du plan est donc légitime et rationnel, et le vocabulaire du PDG est comme il se doit celui d'un guerrier qui va affronter le marché et qui va « *abattre les murs* » à l'intérieur de l'organisation pour la centraliser et appliquer une politique de concentration des achats et de produits conforme à l'air du temps. A ce jour, Sony continue à gérer sa légitimité d'organisation efficiente et rationnelle, en « *phase avec tous les plans* », qui suit donc comme prévu des desseins parfaitement définis et qui créent de la valeur. Le seul petit actionnaire déçu cité dans le dernier article de notre revue de presse se voit opposer l'absence de responsabilité du PDG actuel sur la baisse des cours de Sony en 2003 et 2004. Pour l'actionnaire, l'entreprise est la même, mais pour le PDG, les seuls résultats pertinents sont ceux de sa gestion, et le cours de bourse a augmenté depuis sa nomination, conformément aux attentes du marché.

Discours des analystes et discours des journalistes économiques se rejoignent et se mêlent dans une forte intertextualité pour exercer des pressions à la fois diffuses et directes sur les entreprises cotées en faveur de l'annonce de PRC. Ces textes reprennent également en retour les déclarations de dirigeants qui gèrent la légitimité de leur organisation en utilisant un vocabulaire légitimé de « création de valeur ». Ils se présentent comme de valeureux combattants à la reconquête de marchés, renforçant l'image institutionnelle d'un environnement économique constitué en champ de bataille.

3.2.4 Réponse du dirigeant aux pressions coercitives: le cas de Lagardère

Le cas du groupe Lagardère Média illustre de façon intéressante également les pressions des investisseurs institutionnels et des analystes et de l'intertextualité qui existe cette fois entre les textes des analystes et ceux des dirigeants d'entreprises. Le 29 mars 2001, le groupe présente

ses résultats de l'année 2000, et la presse économique fait mention d'un plan de réduction des coûts annoncé pour 2001-2003²³⁶. Cependant, le communiqué de presse n'en fait pas mention, et sur le site internet, le support de présentation aux analystes non plus. En revanche, un visionnage de la réunion de présentation aux analystes du 29 mars 2001 montre que les dirigeants du groupe ont profité de ce vecteur de communication pour annoncer leur plan, et répondre ainsi aux pressions des analystes. Les extraits de la retranscription de cette conférence diffusée sur le site internet du groupe permettent de mieux comprendre l'utilisation stratégique des symboles et du vocabulaire légitimé par un dirigeant qui cherche à gérer la légitimité de son organisation (les passages en gras sont marqués par nous).

<p>Introduction (A.Lagardère)</p>	<p>« Nous allons avoir une conférence en quatre temps : la première sera évidemment les comptes 2000, décrits par D.D., ensuite je vous donnerai un état des lieux à la fois économique et stratégique. Enfin en 3^e étape, J.L. Allavena que vous voyez à la table ici décrira ce que nous vous avons promis la dernière fois, c'est-à-dire un plan d'amélioration de la rentabilité et de la croissance, et enfin on passera aux questions et aux réponses. (...). Avant de passer la parole à D.D., je voudrais simplement donner une petite note d'ambiance, puisque tout le monde est un petit peu nerveux, les marchés financiers, certains d'entre vous j'imagine, il y a quand même un décalage assez fondamental, je le sens en tous cas, entre la bonne santé des entreprises, en tous cas la nôtre, et l'état d'ambiance général, donc on apportera un petit peu de sérénité dans ce marasme ambiant, j'y reviendrai à plusieurs reprises tout à l'heure, mais ce qui me semble fondamentalement important c'est que c'est dans ces périodes d'incertitude pour ne pas dire d'inquiétude que se font la différence entre les groupes, et c'est justement dans cette position là qu'il faut être le mieux armé. Ce sera un petit peu le thème général de notre conférence aujourd'hui ».</p>
<p>Stratégie et perspectives (A.Lagardère)</p>	<p>A plusieurs reprises, A. Lagardère dans ses commentaires sur les résultats des branches indique que le groupe a été plus performant que le marché en restant insensible aux effets de mode en particulier dans le domaine de l'internet : « nous sommes restés concentrés sur nos objectifs », « vous savez que nous faisons ce que nous disons ». Il emploie également le vocabulaire de son auditoire en parlant de « reprendre votre vocabulaire de : vendeur, neutre, acheteur », dans ses explications. Commentant les résultats de la branche livre, il indique que « depuis qu'il est en charge de la Hachette Livres, JLL a, année après année, continué à améliorer sa marge d'exploitation. Je suis sûr que vous allez me dire que ce n'est pas suffisant, je n'ai pas besoin de vous poser la question, c'est votre rôle d'ailleurs, vous avez probablement raison, et nous allons essayer de continuer sur cette voie. » Plus tard, parlant du maintien de la créativité et de la croissance interne, il déclare à nouveau que « même si cela vous déçoit parfois nous sommes sur le bon chemin (...) ne soyons pas stressés par la rentabilité à court terme (...) nous avons su être patients ».</p>
<p>Stratégie et perspectives : conclusion (A.Lagardère)</p>	<p>Dans les perspectives, concernant la marge d'exploitation du groupe : « nous avons commencé, pas uniquement en suivant vos suggestions, mais vos suggestions nous importent, à accroître l'effort de rentabilité entre 1998 et 2000 puisque nous avons gagné presque 1 point sur cette période. Nous allons bien évidemment continuer à le faire ». Les principes qui présideront selon lui les années à venir : n°1 « la rentabilité ne s'achète pas : nous refusons de faire des acquisitions chères et mécaniquement relatives (...) résistons aux modes, attention ! » ; n°2 « pas de mouvement brusque (...) gardons un cap, et notre sang froid et voyons les choses dans le temps. C'est un peu comme ces régimes minceur, quand vous perdez du poids très vite, vous le regagnez aussi très vite » ; n°3 « ne pas toucher à la capacité créative, il n'y a rien de pire (...) il y a beaucoup de groupes</p>

²³⁶ « Lagardère média se fixe un plan de rentabilité à 3 ans », Reuters, 29 mars 2001.

	<p>en ce moment qui annoncent des résultats tonitruants, nous n'avons d'ailleurs pas des résultats mauvais, mais qui jouent énormément la carte de la bourse au quotidien ce qui à mon avis est une erreur, et qui finissent par toucher à la capacité créatrice...on verra les profit warnings dans un ou deux ans ». En conclusion de cette partie, il ajoute « nous ne sommes pas des joueurs et nous ne sommes pas des spéculateurs, ce qui ne veut pas dire que nous n'avons pas un plan extrêmement ambitieux d'amélioration de cette rentabilité et de cette croissance, je le répète, extrêmement ambitieux qui vise d'une part à conforter notre plan de marche, surtout dans une période qui est un petit peu délicate mais aussi à l'améliorer ».</p>
<p>Croissance et rentabilité (J.L. Allavena)</p>	<p>Les 2 objectifs majeurs de ce plan : « augmenter la rentabilité des branches avec les meilleurs benchmarks internationaux » et « accélérer la croissance interne ». C'est un « nouveau degré d'ambition que l'on développe », des actions internes déjà faites dans les différentes branches, et c'est « un pallier supplémentaire atteignable car la culture du groupe « <i>s'y prête, avec un objectif à 2-3 ans</i> ». Cette notion de « <i>benchmark au niveau international</i> » passera par la « définition d'un benchmark des meilleures pratiques » mais en préservant la créativité. L'objectif du plan est un gain de 110 millions d'euros d'impact à fin 2003 avec « <i>4 axes développés de façon systématique</i> », 4 « <i>moteurs pour changer de braqué</i> » :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un recentrage du portefeuille sur des activités jugées stratégiques et rentables, avec un « <i>peignage régulier du portefeuille</i> » qui entrainera des downsizing de sites internet ou des cessions pour environ 10 entités de taille moyenne • un « programme d'amélioration de la rentabilité dans chaque branche et sur chaque nature de coût » (frais généraux, coûts de fabrication) par une « <i>action en profondeur</i> » et une « amélioration continue à booster » pour « <i>franchir un pallier supplémentaire</i> ». • une concentration de ressources dans certains secteurs à fort potentiel pour stimuler la croissance interne. • une accentuation des « synergies concrètes » dans 3 ou 4 domaines : mutualisation des achats, potentiel d'économies à intensifier, « optimisation », ces synergies « <i>s'intensifient facilement</i> » avec la mise en œuvre d'un système de pilotage et d'un dispositif de suivi et d'incitation.
<p>Croissance et rentabilité (A.Lagardère)</p>	<p>Parmi les actions « <i>qui vont changer le groupe</i> » :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les « <i>patrons de branche sont des entrepreneurs liés à leur métier</i> » et chaque directeur général aura un rôle proactif. « Notre reporting est trop comptable, décalé de la vie économique, il n'y a pas d'indicateur de benchmark », les activités médias seront pilotées avec des indicateurs de benchmark. • suivre les 100 principaux managers des médias en termes de mobilité professionnelle. • le « <i>Top management</i> » sera directement intéressé à la réalisation du plan via des bonus et des options.
<p>Conclusion (A.Lagardère)</p>	<p>« Ce plan est une couche supplémentaire des améliorations quotidiennes que vous jugez insuffisantes (...) et permet de conforter les objectifs d'augmentation du REX en 1999 sur 2001-2002 alors que l'univers a changé (...) Nous avons toujours réalisé ce que nous avons dit ».</p> <p>« On peut même faire mieux ».</p>

Le groupe est selon la presse « *souvent qualifié de mauvais élève en matière de rentabilité* »²³⁷. A une époque où certains font pour un temps des résultats mirobolants (Vivendi Universal, alors encore fort en vogue dans le secteur des médias annonce un EBITDA « *pro forma* »²³⁸ en hausse de 48% et un résultat en hausse de 68% !), cette

²³⁷ « Lagardère Média se fixe un plan de rentabilité de 3 ans », *Reuters*, 29 mars 2001 9h07.

²³⁸ L'utilisation d'indicateurs, très à la mode à cette période, autres que le résultat net comptable participe d'une rhétorique dans laquelle un indicateur plus favorable – et donc jugé plus pertinent – est utilisé pour mesurer la performance de l'entreprise et la commenter.

intervention d'un dirigeant de groupe considéré comme pas assez rentable permet de souligner que :

- Les pressions des analystes et des investisseurs sont perçues par l'entreprise qui y répond de façon symbolique en utilisant les mots du vocabulaire légitime de la PRC. On retrouve ainsi dans le discours d'A. Lagardère et de J.L. Allavena la quasi-totalité des mots identifiés et analysés dans le chapitre 2 : *réduction des coûts, downsizing, synergies, optimisation, recentrage, amélioration continue*. Tous les outils de gestion à la mode au moment de ce discours sont donc convoqués comme autant de symboles face aux investisseurs et aux analystes.
- Le discours du dirigeant suggère que cette pression est légitime : il ne remet pas en cause l'exigence de rentabilité et la pression en faveur d'une PRC et indique que les « *suggestions* » des analystes lui importent et qu'ils ont raison. Le discours construit par le dirigeant fait apparaître des techniques de manipulation de son auditoire : il anticipe les objections (« *je n'ai pas besoin de vous poser la question* »), il fait s'appropriier une partie de la gestion et les décisions au sein de l'entreprise aux analystes financiers (« *pas uniquement en suivant vos suggestions mais vos suggestions nous importent* »). Par la suite, son discours est plutôt une défense des modalités de PRC choisie par le groupe qu'une justification de cette PRC. Ceci rejoint les conclusions d'Elsbach (1994) : les discours qui reconnaissent les faits et qui font références à des faits largement institutionnalisés sont efficaces pour protéger la légitimité organisationnelle.
- Le dirigeant dans son discours tente à la fois de décrédibiliser la stratégie de certains concurrents, qualifiés de « *joueurs* » ou de « *spéculateurs* », et de gérer en contraste l'image de la sienne : solide, crédible, digne de confiance : « *nous faisons ce que nous disons* », mais également *ambitieux*, mot répété à plusieurs reprises.

Par ailleurs, le reporting « *trop comptable* » - donc implicitement inapte à faire apparaître la « vraie valeur » - est ici critiqué ; il sera complété par des indicateurs de « *benchmarking* » plus susceptibles d'établir les causes de la valeur. Ces commentaires entrent en résonance avec la montée de la remise en cause de la pertinence du modèle comptable à enregistrer la création de valeur soulignée par Power (2001).

La réaction à cette annonce est tout à fait positive²³⁹ : « *L'action Lagardère surperforme nettement le marché français et le secteur des médias en Europe jeudi après la présentation d'un plan d'amélioration de sa rentabilité et de perspectives publicitaires rassurantes pour 2001 déclarent des analystes interrogés par Reuters. (...) « leur plan de rentabilité correspond aux attentes du marché » (N.M. analyste chez Aurel Leven) »*. La légitimité du groupe est rétablie à cet instant grâce au langage symbolique et à l'annonce d'une PRC, en réponse aux pressions coercitives exercées par les analystes financiers.

Cependant, nous avons vu que, dans le cadre de la TNI, l'isomorphisme coercitif coexistait avec un isomorphisme normatif et un isomorphisme mimétique. Parmi les mécanismes d'isomorphisme normatif à l'adoption et à l'annonce d'une PRC figurent le « *benchmarking des meilleures pratiques* », relevé dans le discours d'A. Lagardère. Ce mécanisme de comparaison systématique entre les entreprises, ainsi que les ouvrages de littérature managériale contribuent à ces pressions normatives.

3.3 Les pressions normatives

Les pressions normatives émanent pour l'essentiel des processus de professionnalisation, en formation initiale ou au cours de l'activité professionnelle. Abbott (1988, p.76) observe que « *les professions tendent à se légitimer en attachant l'apparente application de leur expertise aux valeurs avec une légitimité culturelle générale, de plus en plus des valeurs de rationalité, d'efficacité et de science* ». Deux manifestations importantes de ces pressions normatives sont les livres de management, destinés plus souvent aux cadres qu'aux étudiants, et les associations professionnelles, lieux d'échanges et de comparaisons de pratiques.

3.3.1 Pressions normatives de la littérature managériale

Sous l'influence de l'important développement de la formation initiale puis continue en gestion dans la plupart des pays, une littérature de gestion académique et pratique importante s'est développée²⁴⁰. Boltanski et Chiapello (1999) se sont appuyés dans leur analyse de « l'esprit du capitalisme » sur ces ouvrages de management général (donc non spécialisés en

²³⁹ « Lagardère dopé par ses perspectives rassurantes », *Reuters*, 29 mars 2001 15h45

²⁴⁰ Même si ce type d'ouvrages n'atteint pas les mêmes tirages qu'aux Etats-Unis, mais qu'un « bon » titre se vend en France à 10 000 exemplaires environ (*L'expansion*, 1/12/04).

contrôle de gestion ou en gestion de production par exemple) qui sont non seulement techniques mais constituent « *un des principaux véhicules de diffusion et de vulgarisation de modèles normatifs* » (p.95), et dont la vocation est plus prescriptive que constatative. Pour la PRC, il n'y a pas d'ouvrage aussi emblématique que « *Le reengineering* » ou « *Le prix de l'excellence* ». En revanche, comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, la PRC passe bien souvent par l'utilisation d'un ou plusieurs de ces outils managériaux dont les modes successives ont pu être analysées par la littérature : *reengineering* (Benders & van Veen, 2001), *downsizing* (Mc Kinley & al, 1995), *qualité totale* (David & Strang, 2006), recentrage stratégique, *lean management* et externalisation.

Les pratiques proposées s'appuient sur un *benchmarking* systématique qui ne fait que renforcer les pressions mimétiques pour adopter une PRC. Néanmoins, pour illustrer la rhétorique qui s'est développée dans une partie des livres de management concernant la PRC, nous avons relevé des extraits de textes relevant de cette problématique : d'abord dans un ouvrage général de management destiné aux cadres dirigeants, puis dans un ouvrage spécifiquement destiné à aider les praticiens à mettre en œuvre des PRC.

Dans ces ouvrages, la diffusion une technique de gestion est facilitée par la « théorisation » (Strang & Meyer, 1994). Dans cette théorisation, les auteurs créent tout d'abord des catégories abstraites: par exemple « les entreprises françaises » et « les entreprises américaines ». Ils mettent ensuite en évidence un écart de performance entre ces deux catégories : par exemple un manque de productivité. A partir de quelques cas observés, les auteurs mettent ensuite en évidence une chaîne de relations de causalité liant la réduction de l'écart et l'adoption de ce nouvel outil de gestion. Dans notre exemple, les entreprises américaines seront présentées comme plus productives que les entreprises françaises grâce à l'adoption de telle technique de gestion. Ainsi le discours favorisera l'idée selon laquelle l'adoption généralisée d'une technique de management particulière et accélérera sa diffusion.

3.3.1.1 « Les meilleures pratiques du management » et la PRC

Le premier ouvrage choisi est un ouvrage destiné à la formation continue²⁴¹. Cet ouvrage a été choisi en fonction du public auquel il est destiné - un public de dirigeants – ainsi que de

²⁴¹ réédité pour la 6^{ème} fois en 2006, ce qui dénote un certain succès depuis 1998.

l'origine de ses auteurs : des consultants de la Cegos qui ont publié plusieurs ouvrages de management et utilisent des expériences de stages de formation de leur cabinet pour illustrer leur théorisation.

Cet ouvrage répond ainsi aux caractéristiques relevées par Boltanski & Chiapello (1999) : c'est un ouvrage à vocation prescriptive, véhicule de la diffusion et modèles normatifs de pratiques de management. Il passe en revue « *Les meilleures pratiques en management* », de la relation client à la gestion du changement. Chaque chapitre commence par un tableau qui figure les principales tendances sur le thème choisi présenté en deux colonnes : « hier/aujourd'hui » et « aujourd'hui/demain ». Cette présentation est adoptée pour faciliter une diffusion revendiquée de certains outils de management :

« Cela signifie que des valeurs, des doctrines, des méthodes ou des outils de management sont en train d'apparaître et de se diffuser. Mais rien en cette matière ne se fait en un jour. Il en est ainsi pour la plupart des pratiques de management qui vont s'étendre à une grande population d'entreprises. Elles sont imaginées et expérimentées par des entreprises audacieuses et créatives, il faut bien l'admettre. Elles sont repérées par des consultants, des formateurs ou des professeurs d'université qui les font connaître à d'autres entreprises qui les implantent à leur tour. Puis vient la notoriété de la méthode dans les médias et ma mode se transforme en phénomène social. » (p.1).

Il s'ouvre sur un premier chapitre d'introduction intitulé « *Un monde de changement* » dans lequel est résumé le contexte socio-économique mondialisé dans lequel se trouvent les entreprises et auquel elles doivent s'adapter. L'accent est fréquemment mis sur la nécessaire modernité des pratiques mises en exergue, avec des expressions comme « direction moderne des entreprises ». Le sujet de la PRC intervient à deux moments dans cet ouvrage, tout d'abord dans « *Le management stratégique moderne* ».

TITRE ou Sous titre	Extraits (p.205-208) ²⁴²
STRATEGIE ET GESTION DE CRISE (p.205)	« Ce qui caractérise la situation de crise c'est le plus souvent soit des difficultés de trésorerie soit des pertes qui deviennent importantes. Dans les deux cas, c'est le risque de cessation de paiements dans un proche avenir (..) et bien que l'on parle de stratégie, le court terme l'emporte sur le long terme »
Une stratégie comptable à pratiquer immédiatement (p.207)	« Avoir en tête, lors du diagnostic financier cette loi universelle et toujours vérifiée : avant que la crise soit affichée et le diagnostic établi, les pertes réelles sont toujours supérieures aux pertes comptables . Le redresseur interne ou provenant de l'extérieur aura à cet égard toujours de mauvaises surprises. »
Une stratégie construite sur la réduction drastique des coûts (p.208)	« D'abord la réduction des coûts Le seul avantage de la crise, c'est qu'elle autorise des mesures impensables en situation normale. Fermetures d'activités, licenciements parfois importants, renégociations d'avantages acquis par les clients, les fournisseurs, le personnel, passage de parties de salaires fixes en variable, réduction de gammes de produits, réduction des services gratuits, réduction de surfaces par activité, sous-traitance à des entreprises low cost, réduction de toutes les dépenses de loyers, transports, études, publicité non essentielle pour vendre etc. Souvent, les frais généraux peuvent être réduits de 30% à 50%. Toute fonction qui n'est pas nécessaire pour vendre, produire, livrer, servir le client et faire

²⁴² Les caractères gras proviennent du texte original.

	<p>les comptes peut être remise en cause. Il sera toujours temps de recréer des fonctions qui ont surtout un intérêt à long terme. Toutefois il faut prendre garde de ne pas se séparer de compétences rares ou difficiles à recréer, en particulier en matière d'avantage compétitif futur (la R&D par exemple).</p> <p>La liste des économies potentielles est longue. Quelques principes d'action peuvent aider à faire des économies par exemple réduire la complexité dans tous les domaines depuis la variété des business, la complexité des structures ou des processus, le détail des reportings, la complexité de la comptabilité analytique. Rien n'est plus générateur de coûts insidieux que la complexité. Dans ces cas il faut bien souvent appliquer la méthode d'Alexandre et trancher le nœud gordien au lieu de tenter de dénouer l'inextricable complexité. »</p>
<p style="text-align: center;">Présenter un plan de redressement crédible (p.209)</p>	<p>« Deux des plus grands groupes français faisaient l'objet en 2002 de plans de redressement : Vivendi Universal sous la conduite de J.R. Fourtou et France Telecom sous la direction de Thierry Breton. Dans les 2 cas il est intéressant de suivre les méthodes de ces redresseurs expérimentés qui ont à résoudre des cas particulièrement difficiles qui intéressent des millions d'actionnaires et deux anciens joyaux importants de l'économie française ».</p>

Ainsi, dans une période de crise, tout est permis ou presque en matière de réduction des coûts et d'emplois, y compris « *des mesures impensables en temps normal* ». La survie de l'entreprise avant tout devient un argument utilisable pour renégocier et les contrats de travail et l'ensemble des relations contractuelles avec les parties prenantes. La comptabilité est à nouveau remise en question dans sa capacité à refléter la réalité économique, non pas en minorant le résultat comme dans le discours sur la création de valeur mais en minorant les pertes.

De plus, on retrouve une thématique devenue classique de la réduction des coûts, héritée des réflexions sur le management par la valeur et la démarche de comptabilité par les activités : la réduction des coûts par la réduction de la complexité. La formulation prend parfois une connotation morale lorsqu'il s'agit d'éviter les coûts « *insidieux* » et de « *trancher le nœud gordien* », en référence une fois encore à un valeureux conquérant, Alexandre. Cela rejoint les constats de Boltanski et Chiapello (1999) sur l'utilisation de « *sources nobles et antiques* » dans la littérature managériale. Dans le monde de l'entreprise tel qu'il est présenté, gestion et simplicité vont de pair. Enfin, le recours à l'exemplarité de deux patrons redresseurs, à la tête de « *joyaux* » de l'économie, vient faire appel à des pressions mimétiques pour l'adoption de plans de redressement similaires.

Plus loin figure un chapitre intitulé « *Benchmarking et reengineering* » qui commence par un plaidoyer en faveur du reengineering (Extraits p.335-336) :

« *Quant au reengineering, il ne faut pas le considérer comme une mode mais comme une nouvelle approche complète et fondée sur une stratégie de rupture. Il s'agit d'une révolution dont l'aspect le plus difficile à gérer ne semble pas la créativité nécessaire pour reconcevoir les nouveaux processus, mais la transformation humaine qui conditionne la réussite de la mise en*

place de nouveaux processus. »

Cette tentative de réhabilitation d'un outil de gestion très critiqué fait écho aux commentaires des initiateurs de la méthode, qui ont reconnu que le reengineering n'avait pas été mis en place de la manière « révolutionnaire » qui avait été originellement définie (Champy, 1995). Champy, qui place aujourd'hui le consommateur au cœur d'une « démocratie de marché », prône un nouveau reengineering avec des modifications culturelles nécessaires au changement et une meilleure appréhension des ressources humaines. Ce passage est suivi d'un tableau qui présente la vision d'« hier » et celle de « demain », et met en évidence les pratiques souhaitables dans le futur. Ce type de présentation soulignant une opposition est l'une des figures courantes des argumentations rhétoriques.

Les définitions classiques de la rhétorique mettent l'accent sur les aspects structuraux ou fonctionnels de cette discipline. Platon insiste sur l'importance de la contradiction dans rhétorique, alors qu'Aristote la définit comme « la faculté de considérer, pour chaque question, ce qui peut être propre à persuader » (Rhétorique, 1,2,1). Le discours rhétorique s'adresse à l'homme réel, et non pas à un homme abstrait comme le discours dialectique. Cet homme réel est doué de faculté de jugement, de passions et d'habitudes culturelles. Ainsi, dans son acception classique, la rhétorique met en avant trois grands types d'arguments destinés à produire la persuasion (Aristote, 1991) : l'éthos (par l'image de soi projetée par le discours), le pathos (par l'émotion) et le logos (par la logique du récit et de l'argumentation). Le pathos et le logos produisent de la légitimité pragmatique et font appel à l'intérêt propre de l'auditoire, alors que l'éthos produit de la légitimité morale et fait appel à l'approbation normative (Suchman, 1995).

LES EVOLUTIONS SIGNIFICATIVES EN COURS (extraits p.335-336)

HIER / AUJOURD'HUI	AUJOURD'HUI/DEMAIN
Entreprise conçue comme un ensemble de métiers et de fonctions	Entreprise conçue comme un ensemble de processus opérationnels épaulés par des processus, supports ou fonctions
Reconception des processus en cas de profit insuffisant ou de crise	Reconception fréquente des processus pour gains en qualité, coûts, délais
Reengineering surtout utilisé pour réduction de coûts et d'effectifs	Reengineering pour satisfaction clients, délais, et coûts
Informatisation des processus existants	Informatisation après reengineering des processus
Reengineering : operation top-down non participative	Plus d'implication des personnes concernées lors d'opérations de reengineering
TQM et reengineering incompatibles	TQM et reengineering complémentaires
Imiter, copier : termes péjoratifs	"Copier fait gagner". Essor du benchmarking
Benchmarking peu répandu en Europe	Benchmarking : une des règles d'or du bon management

	en Europe
Benchmarking considéré comme un repérage des “best practices”	Benchmarking compris comme un autodiagnostic, puis la mise en œuvre d’une meilleure pratique. Une des bases de l’entreprise apprenante.
On réinvente sans benchmarker	On benchmarke avant de réinventer

Les oppositions entre hier et demain ont tendance à biaiser le logos et à placer l’argumentation, sous couvert d’une argumentation rationnelle et logique, dans le registre de l’émotion en faisant appel à « *la règle d’or* », ou à des terminologies positives qui se réfèrent à la sphère des ressources humaines comme « *entreprise apprenante* » et « *implication* ». La préoccupation humaine est ainsi remise au centre des outils de gestion. Cette utilisation d’un concept renommé de façon plus positive, ou accompagné de mots qui ont une connotation positive ou neutre permet d’en assurer le soutien auprès d’un public sceptique voire mal disposé à son égard.

Le reengineering ne sert plus à réduire les effectifs mais à *satisfaire le client* plus rapidement. L’emploi du reengineering et du benchmarking sont présentées comme des innovations, un challenge qui fait *gagner* (Kieser, 1997). L’opposition entre les deux parties du tableau rejoint les constats relevés par Bourguignon (2003) dans ses travaux sur « l’ancien » et le « nouveau » contrôle de gestion. Elle met en évidence un principe de construction des discours qui vise à opposer l’ancien et le nouveau contrôle de gestion en parant celui-ci de toutes les vertus : une reconstruction du passé avec de nombreux défauts ; une dichotomie forte entre les caractéristiques du passé et celles de l’avenir, et un récit qui vient relater le laborieux mais méritoire passage vers un avenir construit de manière positive, où tous les acteurs seront plus satisfaits. Son analyse montre qu’en dépit de ces apparentes oppositions, le contrôle n’a pas fondamentalement changé et que les procédés discursifs utilisés (oppositions et métaphores) sont essentiellement là pour apporter de la légitimation au nouveau contrôle de gestion. Le nouveau contrôle de gestion est en résonance avec les caractéristiques de l’esprit actuel du capitalisme, qui valorise changement, flexibilité, innovation, créativité et réseaux. L’analyse de Bourguignon située à un niveau d’analyse « micro » centrée sur les outils complète l’approche de Boltanski et Chiapello (1999) à un niveau « macro », sociétal. « *Le nouveau contrôle de gestion incarne donc les nouveaux habits de l’esprit du capitalisme, et contribuent à assurer la pérennité du capitalisme* » (Bourguignon, 2003).

Malgré ces oppositions et ces argumentations, on peut ainsi s’interroger sur les différences concrètes qui existent entre l’ancienne et la nouvelle version des outils de gestion proposés, et

se demander s'il ne s'agit-il pas là comme le diraient les anglo-saxons de « *vieux vin dans de nouvelles bouteilles* »²⁴³ ? Faut-il écouter et croire ce discours ou celui d'auteurs plus critiques ?

« Ce modèle du reengineering illustre de manière quasi mythique cette logique de régénération. Très en vogue au milieu des années 90, la méthode qu'on croyait vouée aux gémonies, du fait de la brutalité de ses principes n'a pas fini d'exercer son emprise, qu'on l'appelle prétentieusement « plan d'amélioration de la compétitivité ou plus directement plan de licenciement ou encore plus pudiquement de reshaping (rebâtir). » (de Kerorguen & Bouayad, 2004, p.17)

Critiqué ou réhabilité, le reengineering en tant qu'outil de réduction des coûts semble en tous cas ne pas avoir disparu totalement du paysage des pratiques managériales en France.

3.3.1.2 « Guide pratique » de la PRC : mise en œuvre des « bonnes pratiques »

Les managers ont également à leur disposition des ouvrages destinés à les aider à mettre en pratique une PRC. Nous avons choisi pour analyser le discours qui leur est proposé de nous appuyer sur l'ouvrage français de ce type plus récent est le « *Guide pratique de la réduction des coûts* » (Brongniart & al., 2003). Les auteurs de ce guide sont à la fois consultants et intervenants dans des écoles de commerce ou d'ingénieurs.

La préface de l'ouvrage est rédigée par un PDG d'entreprise²⁴⁴, qui est également président de la FNEGE (Fédération Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises). Cette institution joue un rôle important dans l'institutionnalisation des savoirs et des pratiques en gestion puisqu'elle réunit universités (et IAE) et grandes écoles de commerce, pour encourager la coopération entre les différents acteurs intervenant dans le dispositif d'enseignement, développer la recherche en gestion et susciter des innovations pédagogiques. Elle se positionne également comme une institution « *proche des entreprises* », qui « *veille à adapter les méthodes et les programmes de formation aux nouveaux modes de management* »²⁴⁵.

Cette préface résume bien la construction de réhabilitation des PRC auprès des managers (*les caractères en gras viennent du texte original*) :

« L'expression « *réduire les coûts* » est aujourd'hui largement véhiculée : elle est même utilisée à l'envi dans le quotidien sportif L'Equipe tant à propos de la santé des clubs de football, de la construction d'un voilier hauturier que de l'organisation de coupes du monde variées et festives. Leur point commun : des enjeux financiers considérables.

²⁴³ Cf l'article de Shank (1989): « Strategic Cost Management: New Wine or just New Bottles ? ».

²⁴⁴ Il s'agit de J.M. Descarpentries, PDG d'Ingenico.

²⁴⁵ Citation du site www.fnege.net/accueil, consulté le 21 juillet 2006

Bien sûr, le domaine privilégié d'une telle démarche se trouve dans l'entreprise (et devrait se trouver également dans les administrations !). Tel Monsieur, Jourdain, chacun sans le savoir fait à son niveau le nécessaire pour trouver un optimum entre coûts salariaux, frais fixes, achats et ventes. Mais l'âge d'or de l'économie paraît être derrière nous. L'époque où l'on dépensait sans compter, où l'on embauchait facilement et où l'on facturait sans vergogne est révolue. La mondialisation entraîne une compétition féroce et l'exigence de performance est devenue un défi et un devoir incontournables pour chaque entreprise. On est prié de gagner plus en dépensant moins ou mieux, c'est la raison d'être de la réduction des coûts. (...)

La suite de la préface contient pour résumer les outils de la réduction des coûts avec les mots clés que nous avons déjà définis : le « *benchmarking* », « *l'adaptation généralisée, rapide des meilleures pratiques* », la « *simplification des procédures* » et « *l'externalisation* », avec un recours systématique aux « *NTIC* » et aux « *cost killers* » qui tuent les coûts mais « *pas les hommes* ». L'introduction des auteurs reprend également ce panégyrique pour la réduction des coûts, sur laquelle plane selon eux injustement un « *sentiment de menace* », alors qu'elle constitue une démarche de progrès et d'innovation (p. 9) :

«Heureusement, ces craintes sont infondées et souvent liées à une méconnaissance totale de ce qu'est la réduction des coûts, de façon pratique. On a longtemps utilisé un voile méthodologique, nommé « analyse de la valeur », qui aboutit aujourd'hui à une confusion totale – mais bien confortable – sur le sujet. Pourtant si l'on reprend de façon simple les fondements des outils de réduction des coûts, il s'agit bien d'une démarche de progrès, remarquablement pragmatique, qui peut s'appliquer à la quasi-totalité des environnements économiques.»

L'approche est fluide : elle consiste à faire en sorte que l'ensemble des acteurs de l'entreprise (bureau d'études, acheteurs, méthodes, production, qualité, marketing, management, etc) et les acteurs externes (fournisseurs) partagent les objectifs économiques de l'entreprise».

L'ouvrage s'adresse à des managers opérationnels de tous horizons, d'où une insistance forte sur le caractère concret, pragmatique et simple de la méthode, loin des « *voiles méthodologiques* » et des concepts élaborés souvent reprochés aux universitaires par ce type de public. On place le lecteur dans l'univers rassurant de la simplicité, de la pratique et de la « *fluidité* ». La démarche est applicable pour tous les secteurs et « *remarquablement pragmatique* ». La suite de l'ouvrage reprend les bases de la comptabilité de gestion, décline une méthode de diagnostic et d'analyse des coûts « *dans une démarche d'amélioration de compétitivité* » (p.19), déclinée ensuite dans les différentes sphères opérationnelles possibles. Ce souci de pragmatisme et de vulgarisation des méthodes d'analyse des coûts et de la valeur pour mieux toucher les managers passe par une adaptation et une communication des concepts académiques dans un univers plus managérial. Cette adaptation se fait d'autant plus facilement que ceux qui l'opèrent sont à la fois consultants, formateurs, intervenants en écoles de commerce ou d'ingénieurs comme les auteurs du « *guide pratique* », et participent à la « *recontextualisation* » du discours managérial sur les PRC.

3.3.2 La recontextualisation du discours managérial, auxiliaire de la pression normative

L'influence de ces ouvrages sur les processus d'institutionnalisation peut opérer grâce à des références intertextuelles et plus spécifiquement grâce à la « *recontextualisation* » du discours managérial (Thomas, 2003). Selon Bernstein (1996), le pouvoir et le contrôle déterminent les champs dans lesquels les discours ont lieu, et la façon dont ces discours se déroulent (le cadre). Pour pouvoir être enseigné, un discours pratique doit par exemple être relocalisé vers un nouvel espace pédagogique de discours. Ce discours « non représenté » d'une pratique sociale est alors transformé en représentation : il devient possible d'en parler à travers cette représentation. Au cours de ce processus, pour pouvoir être représenté, et ensuite enseigné et transmis, ce discours doit être modifié par un procédé « pédagogique », qui fonctionne comme « *un régulateur symbolique de conscience* » (Bernstein, 1996, p.52), avec des règles de distribution, d'évaluation et de recontextualisation. La recontextualisation se fait dans des situations et par des moyens qui sont en accord avec les intérêts des acteurs dominants, en fonction des conditions sociales et politiques de la nouvelle localisation, de la nouvelle conjoncture. Le succès d'un discours ou d'un concept dépend donc de sa capacité à se conformer aux conditions de cette nouvelle sphère.

Concernant le discours managérial, Thomas définit trois grandes conjonctures :

Figure 16 : Les trois conjonctures principales du discours managérial (d'après Thomas, 2003)

	Universitaires en gestion	Consultants et « gourous »	Praticiens en gestion
Discours général qui entoure ce discours	Discours général scientifique	« Air du temps » : Perception de besoins et de problématiques actuels	Large discours sur le management stratégique et l'action
Ce qui est valorisé dans le discours	Autorité scientifique Poursuite de la vérité ou de vérités	Nouveauté Doit pouvoir être vendu de façon efficace et efficiente aux clients	Le discours doit « marcher », même de façon limitée, ou donner l'impression de « marcher »
Discours « régulateur », typique de cette conjoncture	Discours sur la science et sur la vérité	Discours marketing et discours d'efficience en gestion	Discours pragmatique et discours sur le contrôle

Les frontières entre ces trois conjonctures ne sont pas toujours clairement définies ni étanches, à la fois entre elles et vis-à-vis d'autres univers qui peuvent également influencer le discours. Les discours sur la gestion et le management circulent entre ces trois conjonctures et sont « *recontextualisés* », ce que Thomas illustre avec le succès du concept d'avantage compétitif et de son caractère quasi-magique dans certaines organisations. Ces relations entre les textes,

cette intertextualité peuvent n'être qu'une simple copie de phrases ou de concepts d'un univers à l'autre. Cette intertextualité se trouve dans le cadre de cours, en particulier lorsque les enseignants sont à la fois pédagogues et consultants, ou dans certaines synthèses des « *meilleures publications en management* » proposées aux managers pressés à « *structurer leurs réflexions* »²⁴⁶. L'intertextualité peut être en revanche plus complexe et passer par une nouvelle articulation du sens qui n'est pas la même que dans le contexte original (Fairclough, 1992b), transformant un concept en outil rhétorique ou en ressource idéologique pour les gestionnaires.

Plus largement, Fairclough y voit une des marques de la « *technologisation* » du discours (1996), qui conduit à l'émergence d'experts discursifs aptes à mobiliser leur expertise dans tout domaine, et créant ainsi une standardisation des discours pratiques. Dans les entreprises, le discours est vu comme une technologie ou une forme d'ingénierie sociale qui peut être appliquée à toute organisation ; dans le même temps, la nature du discours sur le lieu de travail devient un objet d'attention du management (Cameron, 2000). Le résultat de ces influences réciproques est finalement une certaine hybridation des discours sur le management entre les trois sphères de l'université, du conseil et de la pratique. Pressions normatives et pressions mimétiques peuvent ensuite se conjuguer pour institutionnaliser les pratiques de gestion comme la PRC, dont le discours trouve un support de recontextualisation supplémentaire au sein des associations professionnelles.

3.3.3 Le rôle normatif des associations professionnelles

Les associations professionnelles jouent un rôle particulier de médiation dans le processus de diffusion des concepts managériaux, du fait de leur activité de réseau entre différentes organisations d'un même champ et leur capacité à légitimer de nouvelles idées (Greenwood & al., 2002). Les groupes professionnels jouent un rôle de facilitateur dans la diffusion de nouvelles connaissances en gestion (DiMaggio & Powell, 1983, mais exercent également des pressions normatives. Ces associations sont un des acteurs majeurs de la « traduction » des nouvelles pratiques d'un environnement initial à un autre légèrement différent, avec un léger glissement de sens rendu possible par la *viabilité interprétative* (Benders & van Veen, 2001) et la *recontextualisation* des discours (Thomas, 2003).

²⁴⁶ Ce type de synthèse est proposé en français par Managériss qui publie des synthèses d'ouvrages de management en 8 pages avec les idées clés, rédigées par des professeurs d'écoles de commerce parisiennes.

C'est également l'un des lieux où peuvent se faire une partie des comparaisons, des « benchmarkings » qui jouent à la fois le rôle de pressions mimétiques, normatives et coercitives.

Selon Briman & Hérard (2006, p.336), auteurs de l'ouvrage en management précédemment étudié (*les caractères gras viennent du texte original*) :

« Le benchmarking est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations **les plus performantes dans le monde** en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation.

Le benchmarking implique d'être assez modeste pour admettre que quelqu'un d'autre est meilleur dans un domaine, et assez sage pour essayer d'apprendre comment l'égaliser et même le surpasser (...) Il est devenu très populaire dans les pays les plus avancés en matière de management en particulier aux France. »

En plus des organisations professionnelles par secteur ou par métier, il existe des clubs spécifiquement dédiés au benchmarking : l'International Benchmarking Clearinghouse, le plus important aux France, comprend plus de 400 sociétés membres dont des groupes européens ; en France, le Benchmarking Club de Paris rassemble plusieurs dizaines de grandes entreprises françaises et quelques filiales de grands groupes internationaux. Il présente ses activités et les bénéfices du benchmarking de la façon suivante²⁴⁷ :

« Le Benchmarking :

- accroît les profits et l'efficacité,
- accélère et oriente le changement,
- établit des buts ambitieux,
- permet de réaliser des sauts de performance,
- crée un sens de l'urgence,
- détruit le complexe du NIH (Not Invented Here),
- force à regarder ailleurs,
- oblige à comprendre les performances mondiales,
- aboutit à la satisfaction du client,
- crée un consensus sur les performances.

Le Benchmarking concerne la totalité des activités, des produits et services liés aux processus de l'entreprise : conception, développement, production, commercial, organisation, systèmes d'information, administration, financement, gestion des ressources humaines...

Le "Benchmarking" permet de réaliser effectivement des sauts de performance, en particulier de productivité et de compétitivité.

Le Benchmarking de processus des meilleurs mondiaux dans son métier, et mieux encore dans d'autres métiers, fait découvrir et crédibilise des niveaux de performance qui ne peuvent être atteints qu'en changeant radicalement la manière de faire.

Le Benchmarking implique d'identifier, de comparer et d'adapter les "meilleures pratiques" détectées dans des organisations situées partout dans le monde et dans tous les secteurs d'activités pour aider son entreprise à améliorer ses performances.

Les entreprises fondatrices du "BENCHMARKING CLUB DE PARIS" veulent contribuer à l'information non seulement sur les méthodes de Benchmarking, mais aussi sur les conditions de succès : volonté de progrès, exigence de rigueur, notion d'intérêt réciproque, importance des applications pratiques, nécessité de maintenir des partenariats durables, éthique des rapports de partenariat.

Comme ses homologues d'autres pays, américains notamment, avec lesquels il établira des liaisons, "LE

²⁴⁷ Extrait de la présentation du benchmarking sur le site du Benchmarking Club de Paris : www.bench-club-paris.asso.fr, consulté le 18 juillet 2006

BENCHMARKING CLUB DE PARIS” aura pour principale activité la création d’un réseau étendu de contacts et de possibilités de benchmarking, d’une base de données, la formation et l’appui méthodologique, la définition d’une charte éthique »

Très axé sur des pratiques susceptibles de réduire les coûts par une accélération des processus, l’Institut du Benchmarking a été créé en 1996. Il est aujourd’hui présidé par Edouard Salustro, expert-comptable, fondateur du cabinet du même nom, qui siège comme membre ou comme rapporteur dans de nombreuses instances professionnelles ou règlementaires.

« Benchmarking : Démarche permanente de recherche, d’évaluation des produits et pratiques les meilleures et mise en oeuvre d’approches similaires visant à optimiser la performance de l’entreprise. »

Notre vision :²⁴⁸

« L’accélération du changement et des complexités qui l’accompagnent sont autant de défis pour les entreprises, les états et les citoyens, qui appellent une réaction anticipée, concertée et ordonnée. Face à cette nouvelle donne, le benchmarking est le vecteur incontournable d’une démarche globale d’adaptation permanente ».

Parmi les thèmes des groupes de travail constitués figurent notamment le processus achat, l’optimisation du processus budgétaire, l’accélération du processus de production, les centres de services partagés, la performance de la fonction comptable. Il a rejoint en 2005 « afin de rayonner » l’Académie des Sciences Comptables et Financières, elle-même constituée pour rassembler les professionnels de la comptabilité, de l’audit, de la gestion et de la finance sur le modèle de ce qui existe en Grande Bretagne. Les associations promouvant le benchmarking ont donc une action active de constitution de réseaux sociaux susceptibles de renforcer les pressions mimétiques et normatives en matière « d’adaptation permanente » et « d’optimisation de la performance ».

Buchanan (1998) en étudiant le discours sur le reengineering distinguait les « prophètes », les « disciples » et les « révisionnistes » : nous sommes clairement ici en train d’écouter un prophète. Le benchmarking est uniquement paré de qualités, dans un argumentaire où pathos (*détruire le complexe*), éthos (la désormais incontournable *charte éthique*) et logos (*oblige à comprendre les performances mondiales*) sont adroitement mêlés. Bensedrine et Demil (1998) ont montré que le benchmarking peut être appréhendé comme l’institutionnalisation d’un processus mimétique, puisqu’il consiste à se comparer à ses concurrents et à s’inspirer de leurs « recettes ».

²⁴⁸ Site : www.ibenchmark.org, consulté le 7 décembre 2006

Les différents groupes professionnels cherchent de plus à promouvoir un ensemble d'idées en accord avec leurs valeurs et leurs intérêts (Alvarez, 1998), ce qui facilite l'adoption et la diffusion des « meilleures pratiques » à travers une appropriation de ces pratiques et une justification appropriée des différents groupes : analystes, banquiers, directeurs financiers, journalistes économiques, dirigeants, etc. Les responsables opérationnels sont également touchés par la diffusion des « meilleures pratiques » en matière de réduction des coûts, qu'il s'agisse d'externalisation, de *lean management*, de stratégie d'achats... Ce fut le cas aussi de la qualité totale appropriée par les responsables qualités, les directeurs de production... mais aussi par les directeurs financiers pour leurs objectifs de réduction des coûts. Le benchmarking et l'émulation systématique ne font que renforcer les phénomènes de mode, car les consultants font référence aux meilleurs, jamais aux perdants. De même, les managers ressentent la pression des actionnaires et des conseils d'administration pour égaler le succès des meilleurs (Strang & Macy, 2001). Les biais sociaux et cognitifs face à la confirmation du succès ont par conséquent des effets d'autoréalisation et d'autoconviction puissants, qui sont renforcés par les pressions mimétiques à l'institutionnalisation des pratiques de PRC. Si certaines des pressions coercitives ou normatives à l'adoption de PRC présentent également des aspects de mimétisme, il existe des pressions plus spécifiquement mimétiques qui poussent les entreprises à adopter les pratiques des entreprises les plus renommées.

3.4 Pressions mimétiques

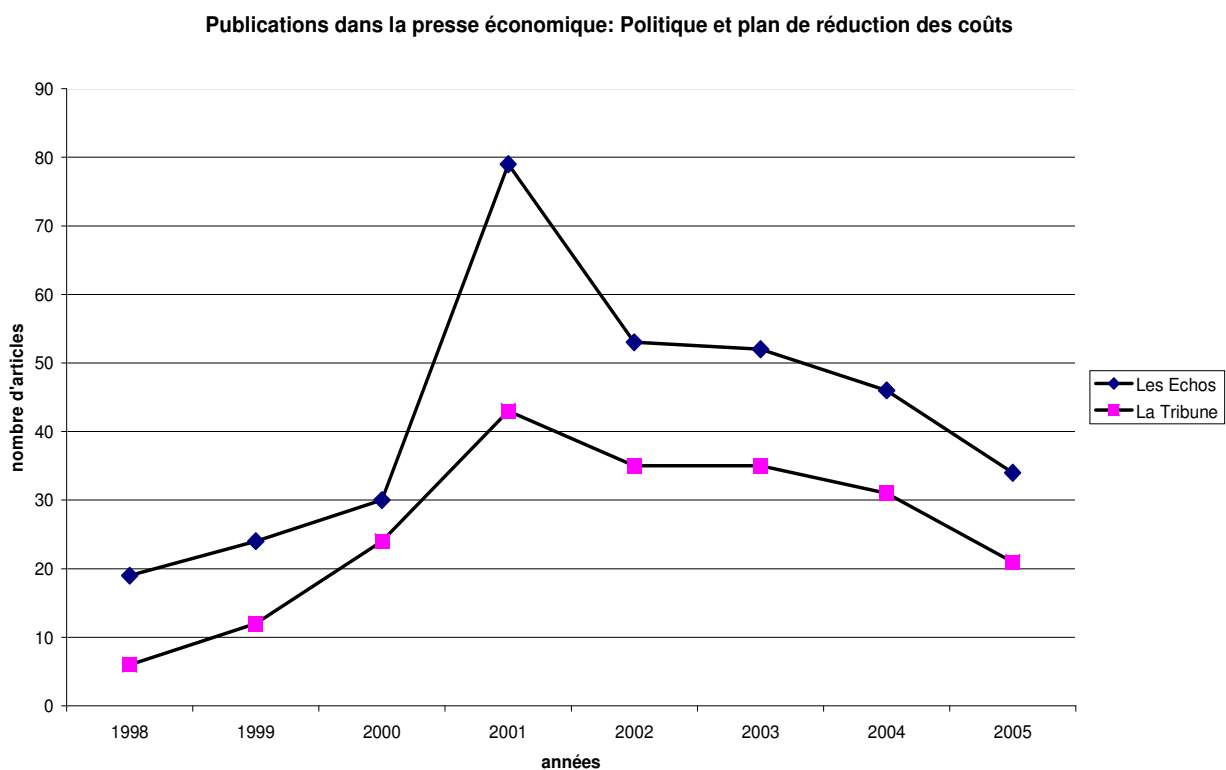
Les pressions mimétiques s'exercent à la fois via les textes lus et consommés dans la presse économique et via les textes produits et diffusés par les consultants, commercialisant les « meilleures pratiques » déjà mises en œuvre par les entreprises *leaders*.

3.4.1 Mimétisme et diffusion de la PRC dans la presse économique

La littérature sur la diffusion des modes managériales suggère que l'importance de la diffusion peut être mesurée par le nombre de publications, d'articles ou de conférences relevées pendant une période sur le sujet à la mode (David & Strang, 2006 ; Gehrke & Zarlowski, 2003 ; Benders & van Veen, 2001 ; Abrahamson & Fairchild, 1999; Abrahamson, 1996). Un des indicateurs de la popularité des techniques managériales (Abrahamson, 1991, 1996) est la forme « en cloche » du nombre de publications faites à leur sujet (articles publiés ou conférences organisées pour expliquer et diffuser la technique en question). Pour mesurer

la diffusion de la PRC, nous avons donc recueilli l'ensemble des articles publiés par les deux titres les plus courants de la presse économique française, les Echos et la Tribune, entre 1998 et 2005 sur les PRC. Les mots clés choisis ont été « politique de réduction des coûts » et « plan de réduction des coûts », dans la mesure où nous avons vu dans les chapitres précédents que les entreprises utilisaient indifféremment « politique » ou « plan » voire « programme ». Cette extraction d'articles a été faite avec la base de données Factiva. Les années antérieures à 1998 n'ont pas été retenues par manque d'exhaustivité, pour ne pas fausser la tendance. La courbe de diffusion de la PRC mesurée de cette façon présente presque la forme de « cloche » définie par Abrahamson, avec une nette pointe en 2001.

Figure 17: Nombre d'articles parus dans Les Echos et La Tribune concernant des PRC (1998-2005)



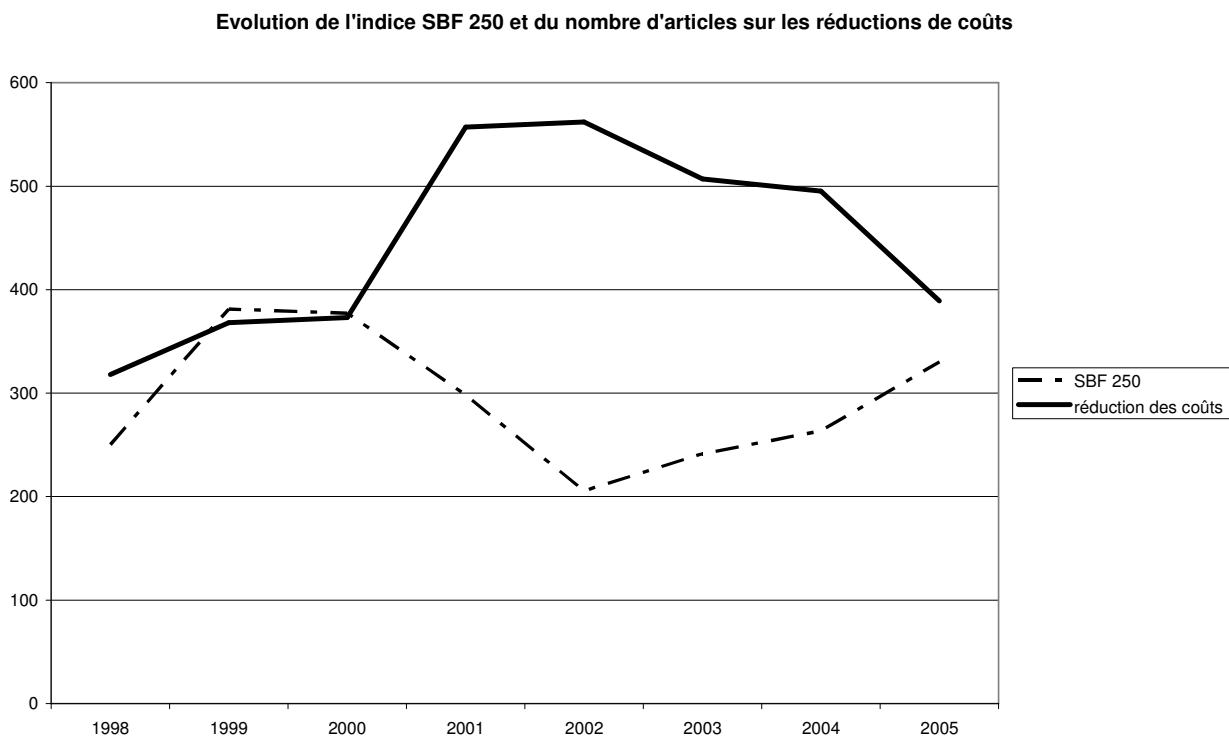
Une partie de l'effet de « pic » de la courbe en 2001 provient probablement d'un effet conjoncturel : dans un contexte économique de retournement pour certains secteurs (technologiques en particulier après l'explosion de la bulle internet) et dans une incertitude consécutive aux attentats terroristes du 11 septembre 2001 (pour les entreprises du secteur du tourisme et du transport), une partie des entreprises a dû faire face à des difficultés. L'incertitude et le risque de récession perceptible dès l'été 2001 « semble tétaniser les directions générales »²⁴⁹, d'où le gel de certains investissements et la réduction des dépenses de communication et de conseil, comme le souligne la presse à l'époque. Nous avons vu ce

²⁴⁹ « Tout est permis pour esquiver les coûts », *Libération*, 30/07/01

phénomène conjoncturel pour les entreprises figurant dans les annonces de PRC du chapitre deux. Cependant, le niveau de diffusion des articles reste largement supérieur en 2005 à celui de 1998.

De plus, compte tenu du fait que certains articles et certaines entreprises utilisent les termes « mesures » ou « efforts » de réduction » des coûts pour désigner leur PRC, nous avons fait une seconde extraction avec les mots clés « réduction des coûts »²⁵⁰ sur la même période et sur les deux mêmes titres (figure 6). Les travaux de Cameron & al (2000) ont montré que les relations entre les archétypes des modes managériales et les variables économiques étaient assez faibles et avaient peu d'influence sur l'adoption de ces pratiques. Nous avons comparé la courbe de diffusion de la « réduction des coûts » avec celle d'un indice pertinent dans le champ organisationnel de notre étude : l'indice boursier du SBF 250. Pour pouvoir faire figurer sur le même graphique le nombre d'articles et l'évolution de l'indice, celui-ci a été calculé en prenant l'indice SBF 250 de clôture de chaque année et en le divisant par dix, pour avoir une grandeur similaire à celui des articles dont le nombre va de 318 en 1998 à 562 en 2002²⁵¹. Le cours de bourse a été choisi comme un indicateur de la valeur de l'entreprise perçue par les acteurs des marchés financiers.

Figure 18: Nombre d'articles parus sur les réductions de coûts et évolution de l'indice SBF 250



²⁵⁰ Dans le corps des articles

²⁵¹ Ainsi l'indice SBF de clôture de l'année 2005, soit 3300,34 est-il devenu sur le graphique 330.

La courbe de diffusion donne ainsi une « cloche » moins marquée que la précédente, et l'on constate à partir de 2000 un décrochage des deux courbes, la diffusion de la réduction des coûts devenant plus importante au fur et à mesure que le SBF 250 descend. L'évolution contrastée n'est bien entendu que la constatation d'une corrélation négative entre les deux courbes et n'indique nécessairement pas de lien de causalité entre les deux éléments du graphique.

Sur la période étudiée, on constate donc une montée de la diffusion de la PRC en 2001-2002, qui correspond à la période sur laquelle se sont produites la majorité des PRC qui constituent notre échantillon du chapitre deux. Cependant, la réduction des coûts existait avant cet effet de mode et elle continue d'être présente²⁵².

Au-delà de l'effet conjoncturel, qui entraîne une annonce de PRC lorsque les conditions économiques sont mauvaises ou incertaines, il semble possible de s'interroger sur une institutionnalisation plus durable des PRC. On peut donc se demander si la PRC, plutôt qu'un effet de mode managériale, n'est pas une institution, adoptée via l'utilisation des différents outils de gestion destinés à réduire les coûts (qu'ont été dans les décennies précédents les programmes de rupture d'origine américaine comme le reengineering et de downsizing²⁵³, ou les programmes d'amélioration continue dérivés des outils de gestion japonais). Chacune de ces « *innovations managériales* » successives ressemble à une redécouverte d'une problématique de réduction des coûts récurrente, ce qui rejoindrait l'interrogation de Nikitin (2003a, p.1) sur la permanence de certaines problématiques de gestion redécouvertes régulièrement tout au long de l'histoire et réinventées en fonction du contexte. Il apparaît donc que la PRC, qu'elle porte ce nom ou celui de « programme d'amélioration de la performance » qui semble être la nouvelle terminologie émergente, a fait l'objet d'une institutionnalisation durable plus qu'un effet de mode passager. La démonstration en cours, et en particulier l'étude longitudinale du chapitre quatre, nous permettra de voir si cette institutionnalisation est totale ou bien seulement partielle.

²⁵² Sur les 7 premiers mois de 2006, 190 articles ont été recensés de la même façon.

²⁵³ G. Schmidt (1999) s'interroge également sur la réémergence des plans sociaux des années 70 sous les noms de reengineering et de downsizing.

Parmi les pressions de diffusion active des pratiques de réduction des coûts qui participent à l'isomorphisme mimétique figure en bonne place le rôle des consultants. Ils contribuent à la diffusion des techniques de gestion pratiquées par les entreprises leader sur leur secteur.

3.4.2 La contribution des consultants à l'isomorphisme mimétique

Les consultants sont généralement associés par la littérature à une forme assez large et éphémère de diffusion de la connaissance. Ils agissent au sein d'un secteur compétitif de diffusion de nouveaux concepts et Fincham & Clark (2002) les définissent comme des créateurs de mode dont les idées et les conseils ont couramment de l'ascendant sur les managers et les organisations. Leur rôle est également de « recontextualiser » le discours, de transformer la rhétorique parfois large et ambiguë autour des nouvelles techniques managériales en des formes de changement plus pragmatiques, manifestes dans les outils proposés aux clients, dans un processus que l'on pourrait qualifier de « *marchandisation* » des modes managériales (Scarborough 2003).

3.4.2.1 Cabinets de conseil spécialisés en PRC

Depuis la fin des années 1980 se sont développés des cabinets spécialisés dans la réduction ou l'optimisation des coûts, qui proposent de trouver des « *gisements d'économie* ²⁵⁴ » en matière de frais généraux, qui concernent tous les secteurs d'entreprises et annoncent des économies significatives: de 15% à 20% selon les postes²⁵⁵, voire un « *dépassement des objectifs et des économies en millions de dollars* »²⁵⁶. Les techniques utilisées reposent sur quatre champs d'action (Boéri et Bernard, 1998) pour réduire les frais fixes : l'amélioration de la productivité des services administratifs et fonctionnels (par une « *analyse fonctionnelle globale* »), l'amélioration de la productivité des structures (par une reconfiguration des processus), la maîtrise des consommations et la renégociation de tous les contrats et le redéploiement du portefeuille clients et produits (en cherchant à maîtriser les coûts indirects liés aux activités opérationnelles de l'entreprise). Une partie du succès de ces cabinets s'explique par leur mode de rémunération attractif (en « *success fees* »). Après avoir subi une certaine inflation, les coûts des systèmes d'informations sont aujourd'hui la cible des managers en quête

²⁵⁴ « cost cutting – récupération des surpaiements » sur le site, www.services-entreprises.com, consulté le 22/06/04

²⁵⁵ ERA, Expense Reduction Analysts, « leader mondial de la réduction des coûts des entreprises », site www.alarick.net, consulté le 20/03/04

²⁵⁶ Kepner –Tregoe, site : www.kepner-tregoe.com/fr/clientstories.

d'économies²⁵⁷. Certains cabinets se sont alors spécialisés dans la « *réduction des coûts de possession de l'informatique* »²⁵⁸ et l'ensemble des centres de coûts transversaux (services généraux, télécoms, système informatique), ou sur la réduction des coûts d'achat (en utilisant *sourcing*, *e-sourcing*, dématérialisation des factures, plateforme²⁵⁹). D'autres sont plus généralistes et proposent des missions « *d'optimisation des coûts et des surcoûts* »²⁶⁰, ou du conseil et de la formation en « *Création de valeur, Réduction des coûts, Amélioration de l'efficacité* »²⁶¹. Ces cabinets spécialisés dans la réduction des coûts se font connaître également à travers les publications destinées aux professionnels, via des articles ou des insertions publicitaires dans des revues d'anciens ou de professionnels :

Extrait d'un bandeau publicitaire sur l'annuaire professionnel 2005 de l'association des Directeurs Financiers et des Contrôleurs de Gestion :

IGC « ***pour contrôler vos coûts, maîtriser vos données et gérer vos investissements*** »

Deux pages extraites d'un numéro de la revue des anciens HEC²⁶² :

- « *L'approche : actionner les principaux leviers d'amélioration de la profitabilité d'une entreprise* ». La page publicitaire comprend un schéma des différents leviers utilisés : « *redesign to cost : 20 à 40% des coûts* », « *sourcing dans des pays à bas coût : 20 à 30% des coûts* », « *optimisation des conditions d'achat : 5 à 20% des coûts* » et « *optimisation des coûts industriels et logistiques : 5 à 10% des coûts* », l'ensemble ayant pour conséquence une amélioration du « *retour sur capitaux investis (valeur pour l'actionnaire)* ». Suivent les noms des anciens HEC que l'on peut contacter dans ce cabinet.
- « *notre métier : **L'externalisation*** », avec dans une flèche dynamique les mots clés « *Exigence de qualité* », « *Technicité* », « ***Optimisation des coûts*** », « ***Sécurité*** » (en gras et en jaune sur la publicité)

On peut relever dans l'ensemble de ces textes l'utilisation de tous les outils récents de la réduction des coûts relevés dans le chapitre un, avec de préférence une utilisation des mots à consonance anglo-saxonne. La PRC est présentée de façon positive grâce à une association avec le mot « *optimisation* », ou avec une image proche de celle du « *pilotage* » qui est une des images contemporaines du contrôle de gestion (Lorino, 1997 ; Bescos & Mendoza 1999 ; Bescos & al. 2004; Bourguignon, 2003), avec l'utilisation des « *leviers* ».

On retrouve donc ici le double langage identifié précédemment dans les livres de management, cette association d'un concept avec des mots à connotation positive pour les

²⁵⁷ 1^{er} Baromètre SAP des stratégies de l'information dans la Banque et l'Assurance, 15 mai 2002, « 83% des dirigeants interrogés misent en priorité sur ces gains, devant l'optimisation des processus de back office ou de gestion des achats ».

²⁵⁸ Cabinet corhofi, site www.corhofi.com; « réduction des coûts de gestion informatique » cabinet streamserve, site www.streamserve.fr, consultés le 23/03/04

²⁵⁹ Cabinet authentic, site : www.authentic-conseil.fr, cabinet Synerdeal, créé en 2000, qui travaille avec les secteurs automobile et aéronautique, www.synerdeal.com.

²⁶⁰ Cabinet Adequate, site : www.adequate.fr.

²⁶¹ Cabinet Exogène, site : www.exogène.fr.

²⁶² *Hommes et commerce*, avril-mai 2005.

rendre plus séduisants, couplée avec une promesse de réduction qui semble indiscutable puisque chiffrée. Les consultants spécialisés ne sont pas les seuls intervenants de ce marché de la réduction des coûts et des cabinets de conseil en stratégie ou plus généralistes proposent également leurs services et produisent des textes sur la PRC pour se signaler sur ce marché.

3.4.2.2 Cabinets de conseil en stratégie et PRC

Certains proposent d'aider leurs clients à mettre en œuvre la PRC de la *prochaine génération* :

Next Generation cost reduction²⁶³ (traduction en français faite par nos soins)

« La plupart des 1000 compagnies globales ont réalisé des exercices multiples de réduction des coûts ces dernières années. Beaucoup ont adopté des solutions de reengineering ou de recentrage stratégique qui ont amélioré leur «bottom line» et créé de la valeur pour les actionnaires. Cependant, le dilemme est souvent que ces initiatives seules ne suffisent pas à produire les réductions que les compagnies espèrent atteindre.

L'environnement très concurrentiel dans lequel ils opèrent oblige les PDG à repenser la structure de coûts de leurs entreprises, tout en s'interrogeant sur le fait de savoir si leur design organisationnel actuel sera toujours viable demain. ATK propose une stratégie dont la valeur est prouvée, **la réduction des coûts de la prochaine génération (Next Generation cost reduction)**, qui permet à l'entreprise non seulement de réduire ses coûts mais aussi de se préparer à la croissance et à la compétitivité dans le futur.

Notre réduction des coûts de la prochaine génération offre plus qu'un exercice d'efficacité. C'est un effort pour promouvoir des changements importants dans les structures de coûts et les *business models*. En ciblant des améliorations des coûts de plus de 15% par an, nous produisons des résultats durables pour nos clients »

La rhétorique développée s'appuie sur une logique du « toujours plus », et articule un *logos* qui constate fort justement le fait que la plupart des grandes entreprises ont déjà réduit leurs coûts avec un *pathos* qui s'appuie sur une peur implicite de l'environnement concurrentiel de demain. Le thème de la *création de valeur* pour l'actionnaire et du résultat net (le « bottom line ») figure comme un rappel des pressions financières de l'environnement qui ne peut en toute rationalité (*logos*) qu'induire le recours à la PRC. Le recours aux émotions, *le pathos*, est à nouveau activé dans la présentation du caractère innovant de la PRC, puisqu'à l'instar de la plupart des nouveaux produits technologiques à l'obsolescence rapide, elle est de la « *future génération* » et permet de se projeter dans le futur. Aucune autre précision qu'une promesse chiffrée d'économie (*logos*) et une affirmation posée comme incontestable de la stratégie proposée. On retrouve enfin le même type de discours, parfois avec un lyrisme supplémentaire, sur les sites internet spécialisés dans les PRC.

²⁶³ Site internet du cabinet ATKearney, www.atkearney.com, consulté le 22/03/04.

3.4.2.3 Sites internet spécialisés en PRC

Une partie des textes et des discours sur les PRC circulent également via internet. Une recherche sur internet avec les mots-clés « réduction des coûts » à différentes dates²⁶⁴ fait apparaître systématiquement en premier le site « *costkiller.net* », « *le portail de la réduction des coûts pour les entreprises* ». Créé en 2003, ce site propose des articles, toute une boîte à outils de méthodes d'analyse des coûts et de plans de réduction des coûts déjà appliqués par certaines entreprises, présentés comme des « *best practices* ». On y trouve à la fois des références académiques²⁶⁵, des liens avec des sites de cabinets de conseil spécialisés, et des présentations – payantes – de « meilleures pratiques » classées par secteur d'activité pour faciliter la diffusion par métiers. On retrouve sur ce site une illustration concrète de la « *recontextualisation* » du discours managérial (Thomas, 2003) sur les PRC : du discours académique (AFC) au discours de consultants, puis au discours de praticiens cherchant de nouvelles actions pragmatiques pour réduire les coûts. Enfin, une dernière recherche sur internet à la rubrique « réduction des coûts »²⁶⁶ de l'encyclopédie « libre » Wikipedia permet de lire un ardent plaidoyer pour la réduction des coûts et pour sa diffusion générale y compris dans le secteur public :

Titre du paragraphe	Extraits de l'article
Réducteurs de coûts pas de têtes	« <i>Puisque c'est écrit, la réduction des coûts se réduit donc aux licenciements et plans sociaux. Dans l'entreprise cette connotation de régression sociale s'accompagne d'autres perceptions négatives telles que le retard technologique, le harcèlement commercial des fournisseurs ou encore le sacrifice de la qualité. Difficile dans un tel contexte d'assumer un rôle de chasseur de coûts (Cost Killer) au sein de l'entreprise. Pourtant, l'objectif de réduction des coûts répond à une démarche de progrès qui entend pérenniser l'activité de l'entreprise et améliorer sa productivité sur des marchés de plus en plus concurrentiels.</i> »
La réduction des coûts au cœur de la gouvernance d'entreprise	« <i>Evidemment, certains préféreront attendre le retour d'une croissance plus soutenue pour s'affranchir d'un éventuel chantier de réduction de coûts. Ce fatalisme n'est plus de mise au sein des grandes entreprises qui intègrent la réduction des coûts de manière permanente dans leur politique de développement et non plus comme un remède homéopathique appliqué lors d'une conjoncture difficile. Pour exemple, après un premier plan de réduction de coûts de 3 milliards d'euros mené entre 1998 et 2000, puis un second de même ampleur achevé fin 2003, le groupe Renault persiste aujourd'hui dans sa quête vertueuse d'économies.</i> »
Secteur public : haro sur les coûts	« <i>Dans un contexte de croissance hésitante, le gouvernement exhorte l'ensemble du secteur public à faire des économies en commençant par une rationalisation des achats. La nomination récente de P.D. à la tête du nouveau service des achats du ministère de l'Economie</i>

²⁶⁴ Recherche faite avec le moteur Google, le 22 mars 2004, le 26 juillet 2005, le 12 décembre 2005 et le 23 juillet 2006.

²⁶⁵ un « état de l'art » sur les modèles et outils de contrôle des coûts à travers les actes de congrès de l'AFC (Association Francophone de Comptabilité).

²⁶⁶ Statut de l'article : « ébauche - Economie » le 23 juillet 2006 sur www.wikipedia.org, cet article est rédigé par le rédacteur en chef du site *costkiller.net*.

	<i>en témoigne. Ce cost killer doit réaliser 150 millions d'euros d'économies sur trois ans. Ce plan de réduction de coûts aura valeur d'exemple ».</i>
Evangeliser la réduction des coûts	« Comme autre source d'économies, il faut également citer la dématérialisation des achats publics. »
Une mondialisation irréversible ...	« Le Mur est tombé. La Chine s'éveille. Le monde tremble. Les entreprises délocalisent pour garder l'équilibre. Le monde change ! (...) D'ailleurs, comment les entreprises pourraient-elle résister à la mondialisation alors même que toute la chaîne commerciale du distributeur au consommateur final tend à favoriser les produits low cost ? Cette fuite pour réduire le prix de revient est un moyen parmi tous les processus de réduction des coûts. La fonction de Cost killer a donc de beaux jours devant elle. »

Après un premier paragraphe destiné à rejeter les critiques et les connotations négatives attachés à la réduction des coûts, l'article repose ensuite sur des mécanismes rhétoriques proches de ceux mis en évidence concernant le reengineering (Grint & Case, 1998), avec beaucoup de recours au *pathos* : la peur de l'avenir dans environnement présenté comme un changement perpétuel et mondialisé. Le monde *change* et *tremble* et les entreprises ne peuvent pas *résister*. Une fois encore, nous retrouvons l'environnement économique présenté comme un champ de bataille dans lequel ne pas faire de PRC est faire preuve d'immobilisme ou de *fatalisme*. Les entreprises qui montrent l'exemple sont à la fois dans une *démarche de progrès*, et leur exemple peut servir à généraliser ces PRC dans le secteur public qu'il faut *exhorter* à réduire ses coûts, et pour lequel il convient d'*évangéliser la réduction des coûts*. Le vocabulaire se fait presque celui des missionnaires chargés de propager la foi.

Nous avons déjà croisé dans les textes sur la PRC la figure du valeureux conquérant dans la guerre économique, mais nous changeons de registre, pour passer au chevalier croisé dont la *quête* est celle de *vertueuses économies*. Cette figure va nous permettre de nous pencher sur le dernier type de pressions mimétiques qui poussent à l'adoption de PRC : la présentation de certains dirigeants de grands groupes comme des héros des temps modernes, qui réalisent des exploits retranscrits sous forme de « *success stories* » qui font florès dans le monde de la gestion (Strang & Macy, 2001). L'exemple de ces « héros » va exercer conjointement une pression mimétique et une pression normative.

3.4.3 Les costkillers, nouveaux héros des temps modernes ?

La dimension mimétique est liée au fait qu'ils font figure d'exemples, et qu'ils sont observés comme tels par les managers qui souhaitent leur ressembler. La dimension normative provient de la diffusion de leurs savoirs ou de leurs techniques de gestion, faite de multiples manières

et à travers différents supports écrits ou oraux, y compris des biographies. On peut relever par une sélection dans la presse économique de nombreux exemples de la généralisation du « *cost killer* » (le tueur de coûts) dans les grandes entreprises françaises, même si ce titre est d'abord décerné au plus célèbre d'entre eux : Carlos Ghosn, aujourd'hui PDG de Renault²⁶⁷.

3.4.3.1 Portrait groupé de quelques « tueurs de coûts »

La présentation qui est faite par la presse économique de ces figures de dirigeants est plutôt positive, même si elle introduit quelques commentaires relatifs au caractère présumé dur et froid de ce type de dirigeants. La presse anglo-saxonne avait parfois affublé les « *cost killers* » de surnoms plus redoutables (« L'homme au couteau » pour Jack Welch²⁶⁸ ou « la tronçonneuse » pour l'ancien patron de Scott Paper). Nous n'avons trouvé dans ce registre que le surnom du PDG nommé à la tête de Canal + « *Baygon vert* »²⁶⁹) :

Dirigeant	Ce qu'en dit la presse économique
Jean-Pierre Rodier, ancien PDG de Péchiney. (en 2002, après l'échec de la fusion avec Alcan et Algroup)	Il doit « <i>surtout accroître encore et toujours la rentabilité de Péchiney grâce à un ambitieux plan d'amélioration de la performance des hommes et des outils. Un point sur lequel les analystes lui font a priori confiance puisque, depuis son arrivée à la tête du groupe, le nombre des salariés a été pratiquement divisé par deux et ramené à 34 000. Le tout sans diminution du chiffre d'affaires et sans gros remous sociaux. Perçu par ses pairs comme un « cost killer » à l'anglo-saxonne – il s'exprime d'ailleurs dans le français de rigueur – M. Rodier, 55 ans, est néanmoins un pur produit du cursus français menant aux grandes écoles : Polytechnique, Mines de Paris.</i> » ²⁷⁰ .
Le nouveau PDG du groupe Carrefour, M. Vandeveld	« <i>été directeur général de Promodès et artisan de la fusion avec Carrefour en 1999, a la réputation d'un dirigeant de fer depuis son redressement de Marks & Spencer, à la hussarde, en 2002. Devenu en 2000 PDG de l'enseigne britannique alors en plein marasme, il n'avait pas hésité à se débarrasser de tous les magasins à l'étranger, dont les magasins français, avec plus de 4 000 suppressions d'emplois. La presse britannique le surnommait Luc-la main froide</i> » ²⁷¹ .
Eric Debry, patron de Nouvelles Frontières, héros dans le civil (il neutralisa le terroriste Richard Reid qui tentait de faire sauter un Boeing 767)	« <i>Cet HEC, ancien consultant de Mc Kinsey, venait de s'atteler à la remise en ordre de Nouvelles Frontières, dont il avait négocié le rachat pour son employeur, l'allemand TUI. Entré chez Preussag en 1996, après avoir passé sept années chez Paribas Affaires Industrielles, le « cost killer » français a participé à la mue du sidérurgiste de Hanovre en géant mondial du tourisme. Homme de chiffres, ses collaborateurs le disent « structuré, précis, avec une forte écoute ». Ils sont bien moins loquaces sur ses hobbies, sinon pour laisser entendre que quelqu'un qui va sur la mer Baltique pour faire de la voile a le bon profil pour inculquer le sens de la rigueur allemande à un vestige de l'exotisme baba-cool</i> » ²⁷²
Agnès Audier, Havas	« <i>nommée chief performance officer, soit en bon français, chef de la performance. Un</i>

²⁶⁷ Sur 26 articles parus dans *les Echos* entre 2001 et juin 2005 avec le mot clé « cost killer », (source : base de données Lexis-Nexis), 17 parlent de Carlos Ghosn.

²⁶⁸ Son livre « *Mes conseils pour réussir* » figure en 2^{ème} position des meilleures ventes de livres de management en 2005 sur Amazon.fr ; après les licenciements, il a ensuite suivi (ou lancé ?) la mode de la qualité totale.

²⁶⁹ Selon *Télérama* « Vivendi nomme un nouveau PDG chargé de « réduire les coûts » » n° 2770, 12 février 2003.

²⁷⁰ « Jean-Pierre Rodier a trouvé pour Péchiney un avenir en solo », *Les Echos*, 23 mai 2002.

²⁷¹ « Carrefour et Pinault-Printemps-Redoute changent de tête », *Le Monde*, 3 février 2005.

²⁷² « Eric Debry », portrait paru dans *Les Echos*, 24 septembre 2003.

	<i>libellé passablement flou, même s'il correspond à une mission précise : faire appliquer sans faiblir le plan de restructuration drastique annoncé en septembre par son président et donc mettre en œuvre « tous les projets permettant d'augmenter la productivité et l'efficacité », en traquant les coûts superflus et en multipliant les synergies. « Cost killer », annoncerait plus brutalement un manager américain. »²⁷³</i>
Gilles Michel, responsable du « programme d'amélioration de la compétitivité » de PSA	« le « tueur de coûts » du groupe ²⁷⁴ (...) De la réussite de ce plan dépendra l'avenir de celui qui fait d'ores et déjà figure de dauphin potentiel de M. Folz ».

Les « tueurs de coûts » sont donc entrés dans le paysage économique français et une fonction particulière a parfois été développée²⁷⁵, ou bien couplée avec les achats : des postes de « directeur des achats et de la réduction des coûts » ont été créés, comme à la Poste²⁷⁶, ou chez Valéo²⁷⁷. Certains fonds d'investissements utilisent même cette évaluation des managers pour gérer leur portefeuille. « Dorval Finance a créé un produit, fondé sur une évaluation des managers. Les initiateurs de cet OPCVM d'actions françaises (..) ont classé les dirigeants en trois catégories : « développeur », « cost killer », et « stratège »²⁷⁸. Certains secteurs, comme l'automobile, semblent particulièrement propices au développement de ce profil compte tenu des évolutions du marché et des réseaux interorganisationnels formels et informels (via des parcours de dirigeants passant d'un constructeur à l'autre ou d'un équipementier à un constructeur). Opel et Volkswagen ont ainsi vu se succéder plusieurs spécialistes de la réduction des coûts depuis les années 1980. GM Europe et Opel sont dirigées depuis 2004 par deux patrons « de choc »²⁷⁹. Renault et Peugeot ont vu également se développer ce nouveau type de manager, un nouveau combattant pour la « bataille économique ». Dans certains secteurs, l'intensité de la concurrence semble donc renforcer l'institutionnalisation de la PRC dans une approche mimétique. Et l'exemplarité de certains d'entre eux en fait de véritables « héros managers ».

3.4.3.2 Les managers « héros » en tant que gourous du management

La littérature académique distingue parmi les « gourous » du management (Clark & Salaman, 1996) les « managers héros » qui, en tant que leaders médiatiquement exposés, peuvent jouer

²⁷³ « Agnès Audier », portrait de V. Richebois dans *Les Echos*, 21 novembre 2003.

²⁷⁴ « Gilles Michel, le « tueur de coûts » du groupe », S. Lauer, *Le Monde*, 2 mars 2005.

²⁷⁵ Comme chez Cogéma, *Les Echos*, 21/11/2001.

²⁷⁶ *Les Echos*, 4/02/04.

²⁷⁷ *Les Echos*, 23/08/2004.

²⁷⁸ « Des thématiques larges et des niches pointues », *Les Echos*, 6 juin 2005.

²⁷⁹ selon le titre de *Courrier International* du 4/11/2004 ; M.Lopez qui dirigea Opel dans les années 80 fut un tueur de coûts admiré avant d'être vivement critiqué. Dans sa biographie de Carlos Ghosn « *Citoyen du Monde* », le journaliste P. Riès le qualifie de « *Torquemada de l'industrie automobile. Un grand inquisiteur qui ne faisait pas la chasse aux hérétiques mais s'était mis en tête de traquer le gaspillage et l'inefficacité* » (p.138)

un rôle important dans l'institutionnalisation des pratiques. L'exemple de ces gourous va avoir un effet normatif d'autant plus fort qu'ils prêchent le bien et le mal en matière de gestion de l'entreprise. L'activité de ces gourous a des implications majeures : tous influencent non pas les structures et les systèmes mis en place dans les organisations, mais les croyances, les attitudes et les sentiments, donc « *les cœurs et les esprits* » (Clark & Salaman, 1996, p.86). Leur performance ressemble à celle d'un « *sorcier* » : elle se concentre sur les aspects symboliques, émotionnels et irrationnels des organisations, et la connaissance qu'ils développent « *comporte certaines caractéristiques que nous avons attribuées à la pensée magique* » (Clark & Salaman, 1996, p.99), avec une emphase irréaliste sur des modèles optimistes qui ressemblent à « *un ensemble d'incantations rituelles* » (p.101). March (2003) dans son cours sur le leadership souligne « *notre besoin de héros (positifs ou négatifs) nous fait investir de ce rôle les grands prédateurs de la finance comme Michael Milken, ou des créateurs d'empires économiques comme Steve Jobs, Scott McNeally, Bill Gates, ou en France Antoine Riboud, Claude Bébéar ou Jean-Marie Messier. On applaudit leurs exploits... ou leur chute éventuelle. Ces héros et ces génies nous rassurent sur la capacité des hommes à infléchir significativement le cours du monde* » (p.106). Ainsi ces héros managers des temps modernes apparaissent-ils, sur le champ de bataille qu'est la compétition économique, comme les nouveaux preux chevaliers à la conquête de la création de valeur, et en matière de PRC, leur symbole contemporain le plus éclatant est Carlos Ghosn, qui n'a cessé de voir s'accroître son prestige et sa renommée, jusqu'à devenir « Sir Carlos » en étant nommé chevalier commandeur de l'empire britannique (comme Bill Gates ou Alan Greenspan) en octobre 2006.

3.4.3.3 Carlos Ghosn : un paladin moderne ?

D'abord présenté plutôt négativement par la presse comme un « *cost killer* » lors de la fermeture du site de Vilvorde par Renault en 1997²⁸⁰, Carlos Ghosn, alors président de Nissan devient en 2002 une « *star* »²⁸¹ médiatique pour avoir rétabli le profit du groupe avec une PRC drastique qui a entraîné la fermeture de 5 usines et la perte de 23 000 emplois : le NRP (*Nissan Revival Plan*²⁸²). Il devient ensuite un mythe au Japon, un personnage de manga²⁸³, c'est la « Ghosn-mania » :

²⁸⁰ Carlos Ghosn rejoint Renault en 1996 où il sera responsable du premier plan de réduction des coûts et de rationalisation de la production, le « plan 20 milliards » (de francs).

²⁸¹ K. Inoue, « Nissan's Ghosn swaps «cost killer» title for salesman », *Bloomberg News*, 25 avril 2002.

²⁸² Le plan prévoyait également la diminution de moitié du nombre de fournisseurs, et la fermeture de 20% des concessionnaires.

« En 2002, Nissan atteint ses objectifs en avance des délais fixés. Les analystes sortent transfigurés de la conférence annuelle des résultats. La presse embraye comme un seul homme. De ce moment, Carlos Ghosn devient le meilleur « homme-sandwich » de Nissan. Il devient un modèle pour tout le pays. C'est que Carlos Ghosn énonce une série de credo encore peu entendus dans un Japon qui se cherche une sortie honorable à la crise : « l'important c'est le bénéfice, pas la part de marché », « il faut soigner l'actionnaire » »²⁸⁴.

La communication sur le personnage de Carlos Ghosn passe mieux que celle sur le redressement de Nissan et l'entreprise tente de transférer ce capital de notoriété à la marque, avec un soin particulier pour les formules (« Nissan va mal », puis « Nissan est de retour », p.306). Après le NRP, Carlos Ghosn enchaîne sur le « plan 180 », dont les objectifs fixés à fin septembre 2005 : « un million de véhicules supplémentaires vendus, 8% de marges opérationnelle (elle est à 11,1%) et zéro dette » sont déjà atteints en janvier. Une première biographie à succès²⁸⁵ « Comment Carlos Ghosn a sauvé Nissan » paraît en 2003. Le genre des biographies d'hommes d'affaires s'est beaucoup développé ces dernières années, et ces récits de vie²⁸⁶ ou de reconstruction de l'histoire de la vie de dirigeants (Robichaud, 1995 ; Richer et Harel-Giasson, 1997) sont en général : « à mi-chemin entre le réel et le normatif. Elles sont généralement publiées et diffusées avec le moins possibles d'arrangement ou d'analyse de la part de l'interviewer dans le but de sauvegarder l'essence du récit. La richesse de ces récits réside dans le témoignage d'un acteur de pouvoir dans l'évolution d'une organisation, voire d'une industrie. Toutefois lorsqu'un dirigeant ou un entrepreneur qui a réussi se raconte, une part de son récit est d'ordre public et contribue à entretenir des intérêts spécifiques en regard de la pérennité de son organisation » (Rouleau, 2003, p.138).

Ce genre spécifique possède les caractéristiques suivantes (Villette & Vuillermot, 2005) :

- Il est réaliste au sens où l'auteur s'efforce de convaincre le lecteur que ses assertions sur la réalité ne sont pas le fruit de son imagination.
- Il est édifiant : « la rhétorique fonctionne moins comme persuasion que comme confirmation : la lecture renforce l'adhésion du lecteur à la « bonne doctrine » et lui fournit l'occasion de juger les actions des protagonistes selon ses propres critères, qui sont aussi ceux du rédacteur de l'ouvrage(...). De façon générale, le développement des entreprises de l'homme d'affaires est présenté comme un évènement qui contribue

²⁸³ « Renault démarre une année clé », *La Tribune*, 4 janvier 2005.

²⁸⁴ « Comment Carlos Ghosn a conquis Nissan », R. Arnaud, *La Tribune*, 22 avril 2005.

²⁸⁵ Elle est rééditée en 2005 avec une mention « 15 000 exemplaires vendus en France ».

²⁸⁶ Selon Bertaux (1997), il y a récit de vie à partir du moment où une personne raconte à une autre son expérience de vie en faisant la narration de celle-ci. Le récit de vie est donc un discours narratif dans lequel une histoire « réelle » est improvisée au cours d'une relation dialogique.

au bien de tous » (Villette & Vuillermot, 2005, p.65-66). Le succès de l'homme d'affaires s'explique en général par la *vision* qui est censée être présente dès l'origine.

- C'est une littérature de mise en scène et de justification d'homme puissant, qui ressemble de ce point de vue aux historiographies des rois.

Le dernier chapitre de la biographie de Carlos Ghosn s'intitule « *Un homme qui fait la différence* » et nous le présente comme un visionnaire moderne :

« *Ce redressement n'aurait pas eu lieu sans la présence d'un vrai visionnaire à la tête de l'entreprise* » (p.245)
« *Toutes ces personnes s'efforcent de cerner ce qui fait vraiment la différence entre un homme visionnaire et un homme chanceux. Ils parlent de la simplicité de Ghosn, de la façon qu'il a de rendre les choses complexes compréhensibles. Il parle de sa clarté d'esprit et de son obsession de la perfection (...) Ne jamais laisser la place à l'erreur. Jamais.*
Quoi que ce soit, il est clair qu'il y a dans son style quelque chose de différent. Même les personnes extérieures à Nissan sentent qu'il y a quelque chose de particulier qui s'y passe, et que Ghosn en est le catalyseur » (p.249)
« *Il agit au quotidien avec la plus totale transparence. Quand Nissan fait un faux pas, il est le premier à l'admettre. Son profil multiculturel le met à l'abri des clichés et il est par conséquent difficile de l'enfermer dans un stéréotype* » (p.251)

Une seconde biographie « *Citoyen du monde* » sort également en 2003²⁸⁷, qui est l'occasion de réaffirmer les principes de ce manager et de cultiver son image de leader multiculturel avec une vision claire de l'action et de l'avenir (p.392) :

« *La responsabilité sociale du chef d'entreprise c'est d'abord d'en être le leader. Pas seulement vis-à-vis des cadres dirigeants mais aussi de la hiérarchie intermédiaire et de ceux qui fabriquent le produit ou sont en contact avec le client. Il faut s'assurer que la vision de l'entreprise, de son avenir est connue, comprise et partagée, jusqu'à l'ouvrier qui travaille dans l'usine, jusqu'au vendeur dans les concessions.* »
« *Nous avons fait glisser la notion d'équité vers la contribution. Nous sommes passés de la notion d'effort à celle de résultat* »

Carlos Ghosn est ensuite nommé à la tête de Renault en 2005. Les journalistes le comparent parfois à un samouraï, mais n'est ce pas plutôt le paladin du XXIème siècle qui nous est présenté dans une nouvelle geste ? Ce chevalier moderne a en effet atteint les plus hauts grades, passant d'une filiale de Michelin à la direction d'un groupe automobile mondial bicéphale ; il siège au conseil d'administration de grands groupes internationaux comme Sony et IBM, ce qui montre la reconnaissance de ses pairs. Il a montré de quels hauts faits il était capable en redressant Nissan (grâce à la « *destruction créative* »²⁸⁸ qui accompagne les restructurations drastiques) et a su se montrer à la fois inflexible et héroïque face à une tâche que d'autres auraient refusé. Il est *transparent, clair* et a le sens de l'effort et du *résultat*, il ne semble donc pas dénué de sens moral. Il fait remonter l'apprentissage de certaines de ses valeurs fondamentales à son éducation chez les Jésuites, « *la première multinationale du*

²⁸⁷ Par C. Ghosn et P. Riès, rééditée en poche en 2005

²⁸⁸ Voir par exemple dans « *Citoyen du Monde* » p. 178-179.

monde » : « quand j'ai quitté les jésuites, j'avais un sens de la discipline, de l'organisation, de la compétition, et puis le goût du travail bien fait » (p.45).

Hagiographies et articles de la presse économique semblent écrire les différents cycles de cette chanson de gestes du preux Carlos Ghosn. Ainsi, la présentation du nouveau plan stratégique « Contrat 2009 » de Renault le 9 février 2006 a-t-elle été surmédiatisée après 9 mois de silence : plus de 300 journalistes et l'ensemble du personnel du groupe ont suivi en direct cette présentation²⁸⁹, retransmise également en direct sur le site internet du groupe, suivie par 4 « oraux » (conférences de presse ou présentation aux analystes) dans l'après-midi et d'une émission télévisée. Le « Contrat 2009 » est, contrairement aux attentes, plutôt modéré dans la mesure où aucune annonce de restructuration ou de fermeture de site n'est faite, mais la priorité à la PRC est réaffirmée. Notre chevalier n'est donc pas un « tueur de coûts » sanguinaire, mais un *sage* qui a analysé la situation de l'entreprise et élaboré un nouveau plan, et qui sait également contribuer à l'élaboration de sa propre geste.

Dans ses discours, Carlos Ghosn mobilise en effet les ingrédients habituels d'une narration associés à « deux éléments supplémentaires qui changent tout : une promesse liant le locuteur²⁹⁰, et la référence à une instance qui le dépasse et qui dépasse l'action collective qu'il dirige : la rationalité des chiffres » (Micu & al., 2005, p.156). La reconstruction narrative de l'histoire de l'action passée pour démontrer que ce qui a été promis a été réalisé permet de mobiliser vers les plans d'action futurs. « Ses discours sont, de fait, créateurs d'une mystique managériale, ils sont aussi porteurs d'une identification affective » (Micu & al., 2005, p.157). Certains de ses zéloteurs vont assez loin dans les pouvoirs qu'ils lui attribuent : certains l'imaginent à la tête du Liban résolvant les problèmes grâce à la « méthode Ghosn » – ce que l'actualité récente rend malheureusement difficile à croire – et on peut aujourd'hui participer à son fan club grâce à un « blog » sur internet²⁹¹ qui titre « Carlos Ghosn : un nouveau modèle de gouvernance ? ». Cependant, les mauvais résultats commerciaux du groupe Renault fin 2006 faisait pronostiquer par certains « la fin de l'état de grâce pour Carlos Ghosn²⁹² ». L'histoire nous dira si ce parcours se termine comme celui de Roland ou de Galahad.

²⁸⁹ « Carlos Ghosn fait vœu de rentabilité », *Libération*, 10/02/2006.

²⁹⁰ Promesse de mener l'action collective de Nissan ou de se retirer.

²⁹¹ <http://carlosghosn-fanclub.blogspot.com>.

²⁹² Titre d'un article de *La Tribune*, 4 décembre 2006

Les exploits successifs de ce paladin d'un nouveau type ne peuvent ainsi que renforcer les effets mimétiques qui poussent les managers à vouloir ressembler à ce héros, et à rendre non seulement justifiées mais même inéluctables et *évidentes* de nouvelles PRC.

Nous avons présenté les trois types de pressions qui poussent les entreprises à adopter ou à annoncer des PRC en mettant en évidence les effets d'interaction entre ces différents mécanismes d'isomorphisme. Ces pressions sont interdépendantes, même si nous les avons présentées en les classant selon la typologie définie par DiMaggio & Powell (1983). La taille et le poids économique des entreprises considérées comme des entreprises considérées comme des exemples à suivre influencent bien entendu également l'acuité et l'importance des pressions exercées sur les entreprises et sur le champ organisationnel tout entier. Ainsi la réussite d'une entreprise gigantesque comme Wal-Mart est à la fois à l'origine de mécanismes de mimétisme en tant qu'incarnation de la réussite mondiale du «Every day Low price» (le plus bas prix chaque jour), leader mondial de la grande distribution, mais aussi de conséquences économiques et sociales plus vastes que certains ont qualifié de «walmartisation» de l'économie américaine. Cet «*effet Wal-Mart*»²⁹³ tient à la fois de mécanismes économiques (exacerbation de la concurrence, position dominante du distributeur face aux industries de biens de grande consommation...) et de mécanismes sociaux dont le discours sur la réduction systématique des coûts n'est qu'une des multiples facettes.

²⁹³ «*The Wal-Mart Effect*» (2006), C. Fishman, Pinguin Press

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Il convient bien entendu de remettre en perspective le rôle des mécanismes d'institutionnalisation avec celui des mécanismes d'adoption de PRC liés à une rationalité technico-économique. Ceux-ci nous permettent d'appréhender des annonces de PRC en situation conjoncturelle difficile. Il n'est cependant pas possible de mesurer la part des mécanismes fondés sur une rationalité strictement économique et celle des mécanismes liés aux pressions institutionnelles dans la décision d'annonce et d'adoption d'une PRC. De plus, dans notre démonstration, nous avons rencontré des signes d'institutionnalisation, au moins dans le discours, de la PRC, puisqu'elle est une pratique de gestion présentée comme une « *bonne pratique* » par des acteurs influents. Certaines entreprises annoncent une PRC pour afficher une légitimité institutionnelle même si leur situation économique est bonne.

Notre démarche d'analyse s'appuie sur le modèle discursif d'institutionnalisation de Phillips, Lawrence & Hardy (2004), qui place les discours au cœur des processus d'institutionnalisation des pratiques. Les discours ne peuvent être empiriquement explorés qu'à travers les textes, et notre recherche a mis en relation des textes (issus de livres, de manuels, d'articles, de conférences ou de sites internet) traitant de PRC pour mettre en évidence les pressions isomorphiques multiples exercées sur les managers des entreprises françaises cotées pour décider – ou au moins annoncer²⁹⁴ – des PRC. Ces PRC sont présentées comme des bonnes pratiques de gestion par les acteurs les plus légitimes : les analystes, les investisseurs, la presse économique, les auteurs de livres en management, les consultants. La PRC présente une forte viabilité interprétative qui permet à chaque manager de s'approprier le discours, dans un contexte plus global où « *l'exigence de performance* » et la « *création de valeur actionnariale* » exercent une forte pression sur les résultats.

Les textes produits et « consommés » sur les PRC *recontextualisent* le discours sur ces politiques. Le rôle normatif des professions joue à tous les niveaux : au niveau des managers qui décident les PRC - ou au moins décident d'annoncer des PRC-, au niveau des analystes financiers qui observent et consomment les discours des managers, et enfin au niveau des professionnels de la communication financière (« *investor relations* ») qui formulent les

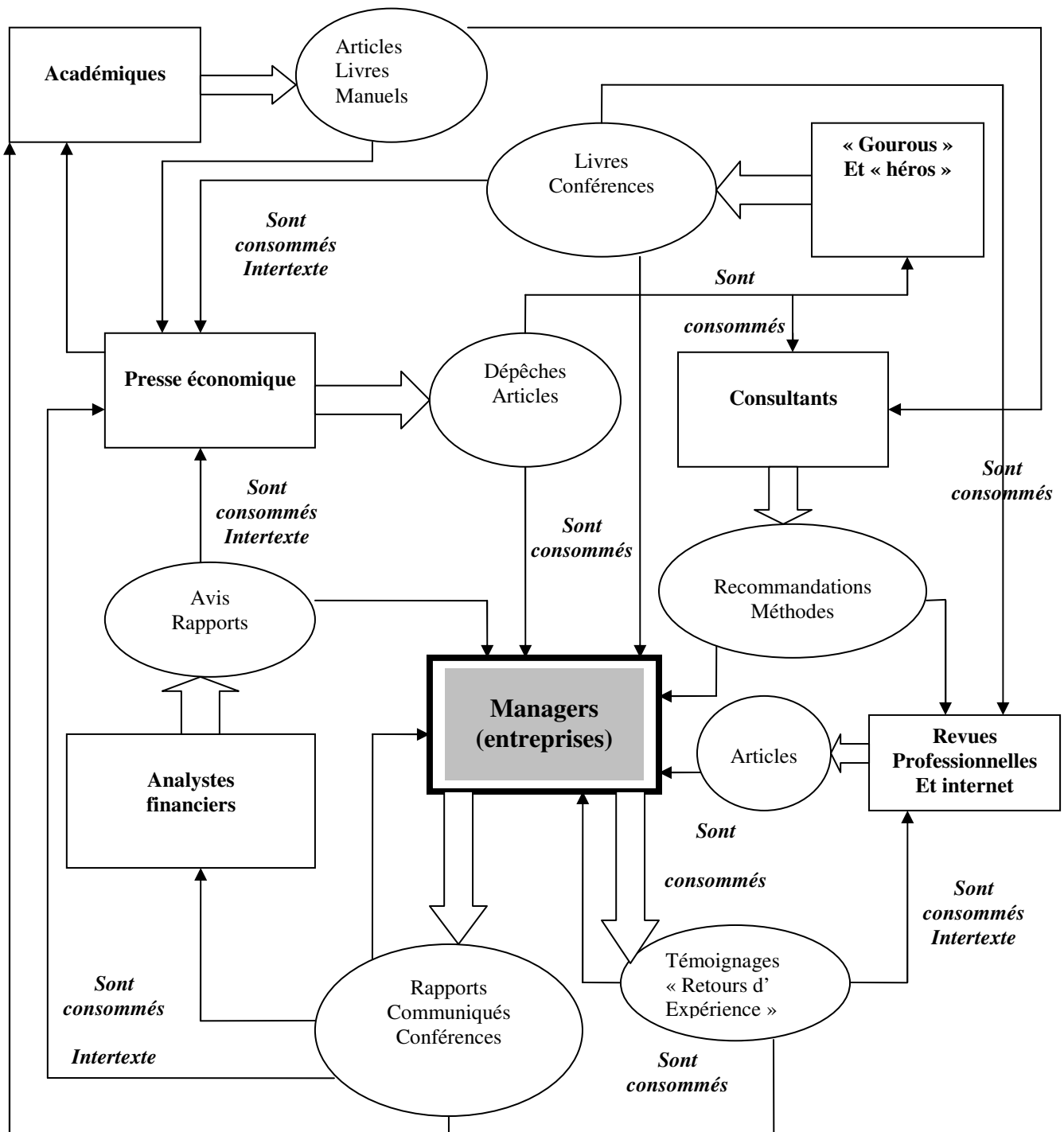
²⁹⁴ Dans l'hypothèse d'un découplage partiel ou total.

annonces. Les pressions institutionnelles coercitives, normatives et mimétiques s'exercent de façon **interdépendante**. Les managers se trouvent ainsi au cœur d'un **système de production de discours** sur les PRC que l'on peut schématiser de la façon suivante (figure 19, page suivante).

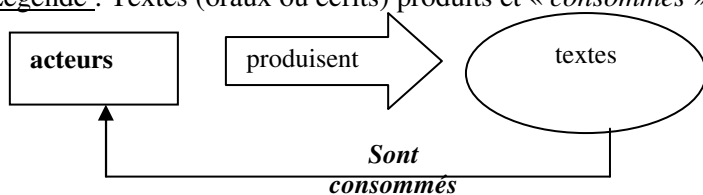
Au fil des textes étudiés, nous avons mis en évidence que la PRC n'était pas seulement un effet de mode managériale, mais que le discours se transforme progressivement au fur et à mesure de l'émergence des critiques sur les outils utilisés pour réduire les coûts. Ainsi, les chantres du reengineering ont dû faire face à des critiques virulentes, qui ont été suivies de discours de réhabilitation. Les discours sur les techniques d'amélioration permanente de la qualité et des processus (Total Quality Management) ont dans le même temps ouvert une voie à la réduction des coûts via des démarches permanentes « *d'amélioration de la performance* ».

Le processus d'institutionnalisation décrit par Berger & Luckmann (1966) passe par des phases de sédimentation successive. On peut donc s'interroger sur le stade d'institutionnalisation que la PRC atteint dans le champ organisationnel étudié. Nous avons vu que l'institutionnalisation de la PRC dépasse le seul effet de mode du début des années 2000. Cependant, seule une étude longitudinale permet de mettre en évidence sur une plus longue période les différentes phases d'institutionnalisation. C'est l'observation des discours sur les pratiques de PRC qui permettra de voir si cette institution s'est solidifiée ou non. L'objet du chapitre quatre est donc de présenter, à partir de l'échantillon d'entreprises cotées constitué au chapitre deux, une analyse du discours sur les PRC entre 2001 et 2006, de façon à mettre en évidence l'institutionnalisation de cette pratique. Nous explorerons également l'usage éventuellement stratégique ou rhétorique que les dirigeants font de leurs discours sur les PRC, en mobilisant les mythes rationnels sous-tendus par les chiffres, les systèmes comptables de suivi des coûts, et les indicateurs de mesure des performances.

Figure 19: Système de production et de "consommation" de discours sur les PRC



Légende : Textes (oraux ou écrits) produits et « consommés » par les acteurs sur les PRC



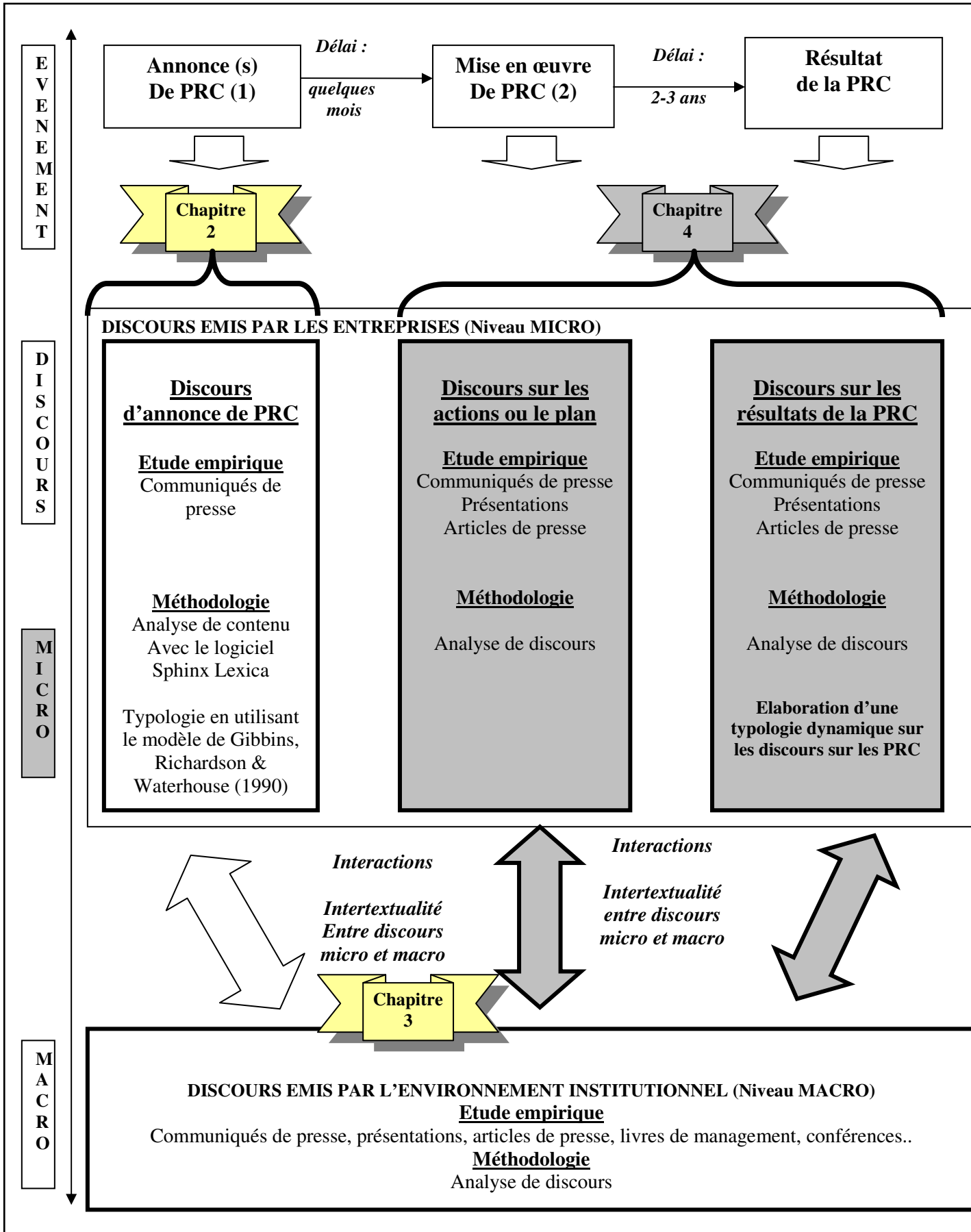
CHAPITRE 4

LE DISCOURS DES ENTREPRISES COTEES SUR LEURS PRC: DISCOURS STRATEGIQUE OU INSTRUMENT RHETORIQUE DES DIRIGEANTS?

Résumé du chapitre quatre

L'objet de ce chapitre est d'étudier désormais l'ensemble du discours des entreprises sur leurs PRC, de l'annonce à la fin du plan de réduction des coûts. Le chapitre précédent a permis de montrer le discours sur les PRC environnant les entreprises. Ce chapitre se situait donc à un niveau « macro » du discours sur les PRC. Ce quatrième chapitre se focalise à nouveau sur le discours produit par les entreprises cotées et leurs dirigeants. Il se place donc à un niveau « micro », mais dans une perspective dynamique. D'un point de vue théorique, ce chapitre se concentre sur le rôle que joue le discours d'une part et les systèmes comptables d'autre part dans la création de la réalité organisationnelle. A travers l'usage du système comptable et du discours approprié sur la performance et les résultats de l'entreprise, les dirigeants peuvent justifier leur PRC, mobiliser les salariés vers l'atteinte des objectifs de réduction des coûts et intégrer progressivement les mesures de PRC parmi les objectifs stratégiques indiscutables de leur organisation. Le discours sur les PRC présente en effet la particularité d'être un discours managérial qui porte sur des chiffres comptables et qui utilise tout le potentiel de rationalité, d'objectivation voire de domination que recèlent les outils comptables. Après une revue de littérature qui aborde ainsi aussi bien l'usage stratégique que l'utilisation rhétorique que les dirigeants sont susceptibles de faire de leur discours sur les chiffres comptables, nous observerons en longitudinal le discours tenu par les entreprises sur leurs PRC. Cette analyse de discours permettra de mettre en évidence cette utilisation stratégique ou rhétorique du discours. D'autre part, cette observation longitudinale des discours permettra de repérer le cas échéant une certaine « sédimentation » de la PRC, signe de son institutionnalisation progressive. Une typologie des profils de discours de PRC sera proposée en conclusion.

Figure 20: Positionnement du chapitre 4 dans la démarche de recherche



Nous avons vu au chapitre deux que les annonces de PRC constituent un élément de la communication financière des entreprises cotées, géré de façon stratégique. Nous avons également observé au chapitre trois que ce discours des dirigeants sur les PRC décidées et mises en œuvre dans les entreprises qu'ils dirigent s'inscrit dans un cadre économique et institutionnel dans lequel une politique de réduction des coûts est une bonne pratique de gestion. Le discours des entreprises sur les PRC est ainsi un outil de légitimité institutionnelle et personnelle face à des intervenants sur les marchés en attente de gages de bonne conduite. Cependant, les annonces de PRC ne se limitent pas toutes à un signal, que celui-ci soit vu sous l'angle de la théorie financière néo-classique, ou sous celui d'un signe de légitimité dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle. S'il est possible de trouver des cas de découplage complet, dans lesquels l'annonce de PRC est purement symbolique, de nombreuses entreprises continuent ensuite à communiquer sur leurs actions de réduction des coûts et développent un discours sur cet outil de gestion spécifique que sont les PRC.

L'objet de ce chapitre est de présenter une étude longitudinale des discours des entreprises sur leurs PRC, de l'annonce au suivi des réalisations. Le discours des dirigeants sur leurs PRC présente la double caractéristique d'être un discours managérial, et de s'appuyer sur la comptabilité et les systèmes comptables de calculs des coûts. En tant que discours managérial, c'est un acte de langage spécifique émis dans un contexte organisationnel particulier. Il contribue à façonner la réalité organisationnelle et à donner du sens aux actions de ceux qui travaillent dans l'entreprise. En tant que discours utilisant la comptabilité, il s'appuie sur un modèle comptable et des systèmes liés qui contribuent également à former une vision particulière de la réalité sociale organisationnelle et de l'environnement économique dans laquelle elle se situe. Les mécanismes de construction de la réalité organisationnelle qui sont à l'œuvre procèdent donc de la combinaison de processus discursif et de l'utilisation d'instruments de gestion issus du système comptable.

Dans **une première section**, nous nous intéresserons donc à la façon dont le langage et le discours des dirigeants participent à la construction de la réalité organisationnelle, et à la part importante que prend ainsi la création de sens dans le management, en éludant parfois la problématique du pouvoir.

Dans **une deuxième section**, nous étudierons le rôle spécifique de la comptabilité et des systèmes comptables de calculs de coûts dans la création de la réalité sociale de l'entreprise.

Enfin dans **une troisième section**, nous examinerons le discours des entreprises de notre échantillon du chapitre deux. Dans un premier temps, nous distinguerons les annonces de PRC symboliques de celles qui sont suivies d'un discours sur la mise en œuvre. Pour les sociétés qui continuent à communiquer sur les actions et les mesures de PRC réalisées, nous analyserons l'utilisation stratégique ou rhétorique faite par les dirigeants du discours sur cet outil de gestion spécifique qu'est la PRC. Enfin, nous proposerons une typologie des profils de discours sur les PRC, qui nous permettra de revenir sur l'institutionnalisation de ces politiques.

1 Le discours managérial, acte de construction de la réalité organisationnelle

L'objectif de cette section est d'aborder une lecture théorique du langage et du discours en tant qu'éléments fondateurs de la réalité organisationnelle pour les acteurs de l'organisation, mais aussi comme instrument potentiel de pouvoir utilisé par les dirigeants.

Certains travaux de recherche sur le langage et son rôle dans la construction sociale de la réalité adoptent une posture résolument constructiviste dans laquelle la réalité n'existe pratiquement pas. Si nous aborderons certains travaux de recherche fondés sur une approche psycho-sociologique des organisations, la perspective de recherche que nous retiendrons n'est pas celle d'un constructivisme « total », dans lequel la réalité sociale ne serait « que » représentations. Si elles contribuent à la création de la réalité sociale, les représentations sont selon nous loin d'épuiser cette réalité.

Nous adoptons donc une position intermédiaire que l'on pourrait également qualifier d'« *ontologiquement réaliste* » comme le fait Fairclough (1992): si le monde social est socialement construit (et en partie construit par le discours), à un point quelconque dans le temps, les êtres humains sont confrontés à un monde pré structuré qui a des propriétés réelles et une structure réelle, qui ne peuvent pas être purement subjectives, et qui ne sauraient être réduites, à la connaissance, aux croyances, aux représentations et aux discours que les individus développent sur cette structure et ces propriétés.

Dans cette conception, nous définirons dans **un premier temps** (1.1) le discours en tant qu'acte de langage, inscrit dans un contexte organisationnel et économique particulier.

Nous verrons dans **un deuxième temps** comment appréhender, de façon théorique et à travers une revue de travaux académiques empiriques, l'utilisation de ce discours par les dirigeants et les managers pour créer du sens (1.2) au sein de leur organisation et pour les autres parties prenantes. Nous verrons **ensuite** que la mobilisation des acteurs de l'entreprise peut passer par un discours managérial en actes (1.3), selon la théorie des actes de langage d'Austin (1970) et de Searle. **Enfin**, nous aborderons une vision plus critique de l'usage fait par les dirigeants du discours en tant qu'instrument potentiel de pouvoir au sein de l'organisation (1.4).

1.1 Discours et contribution à la construction de la réalité sociale

Pour les linguistes qui pratiquent l'analyse de discours, le langage apparaît comme un objet multidimensionnel (Charaudeau, 1995a), avec une dimension cognitive, une dimension sociale et psychosociale, et une dimension sémiotique. D'un point de vue sociologique, le langage est d'abord, un des outils hérités des générations antérieures qui va permettre d'appréhender et de connaître le monde social (1.1). C'est grâce au langage que les individus nomment la réalité, et c'est grâce au stock commun de connaissances que les institutions vont progressivement se solidifier. Grâce à sa fonction d'échange (1.1.2), le langage est un véhicule de communication des représentations. Replacé dans son contexte socio-économique d'énonciation, cet instrument d'échange et de fondement des institutions sociales peut enfin se transformer en discours (1.1.3).

1.1.1 Le langage : une institution sociale fondatrice

Les travaux du philosophe américain John Searle mettent en évidence le langage comme une catégorie particulière d'institution sociale. John Searle enseigne la philosophie de l'esprit et du langage à l'université de Berkeley (Californie). Ses travaux s'inscrivent dans le courant de la philosophie analytique anglo-saxonne, qui privilégie une méthodologie de décomposition des problèmes en concepts simples. La définition de ces concepts s'appuie sur des exemples souvent très accessibles issus de la vie quotidienne. Nous aborderons de façon plus détaillée dans la section 1.3 la contribution de Searle à la théorie des actes de langage, dans le

prolongement des travaux du philosophe anglais Austin dont il fut l'élève à Oxford. Dans ses travaux les plus récents, Searle s'attache à rendre compte de la nature des faits sociaux et culturels, et a publié un ouvrage relatif à « *La construction sociale de la réalité* » (1995), dans lequel il s'oppose à certains postulats constructivistes.

Selon Searle (1995), trois éléments sont nécessaires pour décrire les mécanismes de la réalité sociale : l'assignation de fonction, l'intentionnalité collective et les règles constitutives. La réalité institutionnelle et les faits institutionnels demandent une reconnaissance collective de ce qu'il appelle « *des indicateurs de statut* ». Par exemple, un morceau de papier peut être utilisé comme monnaie seulement grâce à l'assignation d'un statut spécial qui est collectivement reconnu. Les « *indicateurs de statut* » relèvent de fonctions symboliques, mais aussi de l'attribution de nouveaux pouvoirs. La forme la plus importante de ces « *indicateurs de statut* » est le langage. En effet, le langage fournit un moyen de représenter publiquement tous les autres indicateurs de statut. Il facilite donc en cela la reconnaissance collective permanente d'un statut particulier. De plus, le langage a la capacité unique de générer de nouveaux faits institutionnels. Les faits institutionnels peuvent ainsi se développer de façon itérative et développer des vastes systèmes institutionnels.

Utilisé par les dirigeants, le langage permet ainsi l'élaboration de nouveaux faits institutionnels à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, et en particulier la représentation d'une certaine vision de son métier et de l'environnement dans lequel elle évolue. Pour faire partager cette vision et ces faits institutionnels, les dirigeants et les managers utilisent la dimension d'échange du langage.

1.1.2 Le langage : instrument d'échanges des représentations sociales mobilisé par les managers

Le langage est également un outil essentiel de communication et d'échange entre les individus, et en tant que tel contribue à l'élaboration sociale du monde.

Bien souvent, ce sont des productions discursives qui permettent d'accéder aux représentations. Celles-ci sont en général produites en situation, pour un auditoire, et visent à argumenter et à convaincre (Grize 1982), tout en étant imbriquées dans des significations plus

larges. L'élaboration des représentations repose également sur un processus global de communication collective, sous différentes formes (Molinier, 2001) : interpersonnelle, publique, médiatique - avec un impact important du fait de la mise en commun du savoir à grande échelle- ou culturelle.

Les individus ne répondent en effet pas seulement aux données objectives d'une situation, mais aussi au sens qu'ils lui donnent. Et une fois que ce sens est donné, leur comportement ultérieur et une partie des conséquences sont déterminés par la signification assignée, qui relève pour partie de la croyance. Certaines croyances, même non fondées, restent ancrées car les faits semblent indiquer quelles sont vraies, ce que Merton (1948) a appelé une « *prophétie auto-réalisatrice* ». Les croyances peuvent avoir de plus des fonctions non apparentes qui contribuent à leur solidité. Selon Wittgenstein (1976), nos croyances les plus fondamentales ne se fondent pas sur des raisons. Elles forment une « *image du monde* » qui fait sens pour nous et pour les autres. « *Je ne l'ai pas parce que je me suis convaincu de sa rectitude. Non, elle est l'arrière plan dont j'ai hérité sur le fond duquel je distingue vrai et faux* » (Wittgenstein, 1976).

A l'issue des processus d'échanges entre les individus, dans lesquels le langage joue un rôle clé, le mouvement aboutit à l'émergence d'un ensemble d'informations, d'opinions, de croyances relatives à l'objet de représentation, qui finit par être suffisant pour donner au groupe une connaissance pratique de l'objet et va se stabiliser. Les échanges qui ont lieu entre dirigeants et salariés, ou entre dirigeants et analystes, rendent ainsi possible la représentation de la stratégie de l'entreprise, de ses objectifs. Ils permettent de faire émerger et de stabiliser le langage approprié pour décrire à la fois le métier de l'entreprise et ses pratiques. Ainsi, utilisant ces notions pour mettre en évidence le caractère d'auto-réalisation de certains modèles économiques, Ferraro & al. (2005) soulignent que « *le langage produit une réalité sociale qui renforce et valide la terminologie que nous utilisons. La diffusion des pratiques de management rend ces pratiques cohérentes avec le langage dominant* ».

Ce langage dominant s'inscrit dans un certain type de discours. Il convient donc à ce stade de se pencher sur la définition du discours.

1.1.3 Le discours : un acte d'énonciation prononcé dans un contexte social particulier

Dans la linguistique selon Saussure, la question du discours n'est pas posée. Au sens le plus général, pour les chercheurs en analyse de discours, le discours fait référence à des pratiques d'écriture et de parole (Woodilla, 1998). Mais le concept de discours n'est pas toujours bien circonscrit. Lorsque la dimension sociale du discours est mise en exergue, le discours devient essentiellement un acte de discours accompli dans une situation. C'est un texte dont la production est fonction de déterminations extralinguistiques. « *Considérer la structure d'un texte en le rapportant à ses conditions de production, c'est l'envisager comme discours* » (Grawitz, 1993, p. 345).

C'est cette conception du discours que nous utiliserons pour analyser le discours des dirigeants, inscrit dans un contexte social particulier. Au sein des discours élaborés par les groupes humains, certains ont de plus un statut particulier dans la mesure où ils donnent un sens aux actes de la collectivité : ce sont les « *discours constitutants* »²⁹⁵. Qu'ils soient religieux, philosophiques, ou scientifiques, ces discours mettent en œuvre une même fonction symbolique d'une société, qui « *associe intimement le travail de fondation dans et par le discours, la détermination d'un lieu associé à un corps d'énonciateurs consacrées et une élaboration de la mémoire* » (Maingueneau & Cossuta, 1995, p.113). Ils représentent un monde, mais leur activité d'énonciation est indissociable de la représentation du monde qu'ils donnent.

Ces discours ont un rôle constituant vis-à-vis des autres discours, qui seront élaborés en se référant à leur autorité ou en les citant. On retrouve ici la notion d'intertextualité abordée au chapitre précédent, qui pose à la fois la relation linguistique et littéraire des textes entre eux, et la relation entre les textes et le langage de la société dans laquelle ils sont produits. Certains discours de dirigeants d'entreprises, prononcés dans des conditions particulières, ont ce rôle spécifique dans l'histoire et la culture de leur organisation.

Selon que l'on se focalise sur les mécanismes de création de sens et de mobilisation des acteurs de l'entreprise, ou sur les dispositifs de contrôle et d'exercice du pouvoir par les dirigeants, l'analyse peut mettre en évidence une utilisation stratégique (1.2) ou une utilisation

²⁹⁵ Par exemple *La République* de Platon ou la *Déclaration des Droits de l'Homme*.

rhétorique voire idéologique du discours par les dirigeants et les managers (1.3). Dans la section suivante, nous aborderons une revue de la littérature inspirée d'une vision stratégique du discours des dirigeants.

1.2 Le management comme discours : discours managérial et création de sens dans les entreprises

Les discours des dirigeants peuvent être vus dans cette optique stratégique comme ayant différentes fonctions : une fonction de création de sens (Weick, 1995) dans l'organisation, et une fonction performative au sens des travaux de la théorie des actes de langage (Austin, 1970).

Les travaux académiques qui cherchent à montrer la création de sens dans les organisations, en particulier dans la gestion du changement, s'appuient en grande partie sur les travaux de Weick, et sur les notions clés « *d'enactment* » et de « *sensemaking* ». Après avoir vu ces notions théoriques (1.2.1), nous aborderons une revue des études empiriques sur le management envisagé comme discours (1.2.2), voire comme récit (1.2.3).

1.2.1 La création de sens par le discours organisationnel

La notion d'« *enactment* » de Weick (1979) combine plusieurs apports théoriques. Le cadre général est constructiviste, avec l'apport des travaux du psychologue Piaget (1937, 1961) et, de l'interactionnisme symbolique. D'une certaine manière, l'environnement auquel l'individu fait face est créé par lui-même. Pour pouvoir envisager les situations complexes, l'individu sélectionne certains éléments, en partie par des processus cognitifs décrits par Piaget²⁹⁶, et en partie par un « *cadrage* », qui sélectionne par des règles de réduction de l'équivoque. L'observateur prélève finalement une vision sélective de son environnement.

Mais l'*enactment* va au-delà de ces processus sélectifs, il comprend un processus d'activation. « *Il ne s'agit plus seulement de la perception restreinte ou de l'interprétation d'une partie d'un tout préexistant, mais d'une véritable création de l'environnement qui n'existe pas réellement ou du moins pas complètement réellement avant d'être « agi », c'est-à-dire créé,*

²⁹⁶ Les « événements » sont ainsi séparés en éléments distincts, étiquetés, des distinctions et des connexions sont établies entre eux. Ils deviennent par ces processus des faits intelligibles. Cette structure cognitive n'appartient pas à la conscience mais au comportement, et l'individu n'en a qu'une connaissance restreinte.

orienté ou complété par l'individu ou l'organisation qui le perçoit ensuite » (Rojot, 2005, p.360).

L'environnement est donc construit par l'individu, guidé par ses préconceptions de l'environnement, et par son interaction avec lui. Les significations, les interprétations des événements sont construites rétrospectivement, en fonction des relations de causalité que l'individu établit sur la base de ses expériences précédentes.

Cependant, cette construction n'est pas seulement individuelle, elle est sociale. « *La façon dont les gens parlent du monde a tout à faire avec la façon dont le monde est finalement compris et agi* » (Eccles & Nohria, 1992, p.29). Dans les organisations, les différents acteurs impliqués doivent arriver à donner un sens commun à une réalité. Cette construction commune d'une réalité organisationnelle, cette création de sens va être pour Weick au cœur de l'existence des organisations. Il définit le « *sensemaking* » comme un processus selon lequel « *ce qui a été une fois reconnu comme une transaction socialement construite prend ensuite la forme d'une réalité objective déterminée de façon externe, dans laquelle les parties en interaction jouent des rôles réglés d'avance et des « routines d'action* » » (Weick, 1995, p.36). Cette création de sens concerne donc la façon dont les acteurs de l'entreprise interprètent (c'est-à-dire à la fois inventent et découvrent) et donnent un sens rétrospectivement aux situations dans lesquelles ils se trouvent, dans un processus fortement réflexif. Cette création de sens passe par un certain nombre de discours.

Weick (1995) montre ainsi que les dirigeants cherchent à influencer et à contrôler leur entreprise par la contribution de leur discours à la création de sens au sein de leur organisation. Des travaux empiriques confirment cette vision du management comme un processus de l'organisation essentiellement constitué de discours.

1.2.2 Le management comme discours ou comme « explication »

A la suite des travaux de Weick, d'autres chercheurs ont analysé le discours comme principal moyen par lequel les membres de l'organisation créent une réalité sociale cohérente. La communication est alors vue comme la substance de l'organisation car, à travers leurs

pratiques discursives, les membres de l'organisation engagent la construction d'un système complexe et divers de significations.

Pye (2002) montre que la même question : « *comment dirige-t-on une grande entreprise ?* », posée à des dirigeants à dix ans d'intervalle²⁹⁷ trouve des réponses très différentes. Lors de la première période, les réponses sont très variées. Dix ans après, toutes les réponses comprennent au moins une référence à l'une des trois expressions suivantes : *valeur actionnariale*, *cohérence stratégique* et *gouvernement d'entreprise*²⁹⁸, voire les trois. Dans ces deux recherches (1993, 2002), Pye utilise une métaphore de l'organisation comme «*explication*» («*organizing as explaining*»). Elle souligne ainsi le flot continu de récits illustré par ses données.

Le contenu des explications des dirigeants apparaît comme plus cohérent (ou plus travaillé ?) dans la seconde recherche: les trois expressions *valeur actionnariale*, *cohérence stratégique* et *gouvernement d'entreprise* sont utilisées de façon routinière dans leurs discours. Ces expressions ne sont pas seulement des normes institutionnalisées sous les pressions coercitives, mimétiques et normatives de l'environnement (DiMaggio & Powell, 1983) et donc des signaux de légitimité. Ce sont aussi des éléments générateurs de sens à l'intérieur des organisations. Ces générateurs de sens constituent le cadre langagier dans lequel les directeurs puisent pour expliquer leur organisation et leurs actions.

Avec la globalisation des économies, les expressions utilisées sont plus homogènes, mais perdent en spécificité organisationnelle. Les directeurs financiers passent de plus beaucoup de temps à « *raconter une histoire* » sur l'entreprise, dans une tentative d'influencer les perceptions qu'ont les analystes et les investisseurs institutionnels de la performance organisationnelle.

1.2.3 Le management comme récit de l'organisation et de sa performance

Weick affirme également l'importance de la mise en récit - « *a good story* » (1995, p.60). - dans la production de sens au sein des organisations. Dans l'approche narratologique,

²⁹⁷ d'abord entre 1987 et 1989, puis entre 1998 et 2000 en interviewant les directeurs des mêmes grandes entreprises anglaises, ou leur équivalent compte tenu des changements de périmètre des entreprises et de dirigeants.

²⁹⁸ *Shareholder value*, *strategic focus* et *corporate governance*.

l'organisation « *raconte une histoire* » sur son management, son passé et les acteurs qui la composent produisent du discours. L'histoire qui est racontée servira ensuite d'argument pour justifier telle ou telle décision ou action.

A un extrême, l'organisation productrice de récits peut être une construction pluraliste d'une multiplicité d'histoires. A un autre extrême, ce type d'organisation peut opprimer les membres en les subordonnant tous et en réduisant tout à un seul « grand récit », une sorte de discours unique. Changer le point de vue change le sens et l'interprétation du récit, ce que montrent les travaux d'inspiration postmoderne de déconstruction de ces récits (Boje, 2001).

Plusieurs significations peuvent se construire dans le récit, ce qui donne aux membres de l'organisation une flexibilité considérable pour créer leur propre interprétation de ce qui se passe dans l'organisation. Les récits créent de l'ordre en étant des mythes explicatifs, des simplifications quantitatives, des constructions conceptuelles qui interprètent et donnent un cadre aux organisations et à leurs membres. Les gens ne racontent pas seulement des histoires : ils disent des histoires pour interpréter et incarner les situations, pour former et comprendre les organisations. Livian (2002) montre que la production de récits dans l'entreprise obéit à des principes récurrents d'acceptation, par lesquels un récit reconstruit une histoire qui « *fait accepter un état de la question non susceptible d'être remis en cause* ».

Le management peut ainsi se servir de cette histoire racontée de façon stratégique, pour ses propres intérêts. La sensibilité des acteurs des marchés financiers à ces récits développés par les dirigeants sur la création de valeur et les facteurs clés de leur performance a été mise en évidence par Holland (2004) au Royaume Uni, et en France par Albouy (2005).

Les résultats de Holland (2004a) sur la communication financière volontaire sur les incorporels montrent que chaque entreprise étudiée raconte sa propre histoire sur la façon dont elle crée de la valeur, sous forme de narratif reliant entre eux les différents processus de la création de valeur. Pour certaines entreprises étudiées, l'histoire atteint le statut de mythe irréfutable jusqu'à ce que l'entreprise rencontre des difficultés importantes. Certains éléments de cette histoire sont élaborés grâce à une comparaison systématique²⁹⁹ et une incorporation des éléments incorporels les plus valorisés par les analystes, ou se réfèrent à la société « star » du secteur.

²⁹⁹ On retrouver là les pratiques de « *benchmarking* » discutées lors du chapitre trois.

Holland s'intéresse également, sur des périodes multiples, aux interactions entre le management et les perceptions des analystes ou des gestionnaires de fonds, et à l'effet retour qu'ont ces interactions sur les informations effectivement publiées. « *Les entreprises reconnaissent qu'elles ont besoin d'une histoire cohérente, et qu'elles doivent persister et « vivre leur histoire » à travers les événements favorables ou défavorables sur une longue durée* » (Holland, 2004a, p.21), même si elles développent une certaine capacité de réponse face aux changements dans leur organisation ou dans les attentes des analystes.

Albouy (2005) souligne également qu'« *au-delà de la simple communication financière obligatoire, l'histoire va permettre de donner du sens aux projets des dirigeants, d'associer les actionnaires à la vie de l'entreprise et in fine de s'assurer de leur fidélité. C'est généralement lors des moments forts de la vie de l'entreprise que les dirigeants vont raconter des histoires aux actionnaires* » (p.214). A l'occasion, l'histoire peut être également liée à une tentation « *d'améliorer la photo* » par d'éventuelles manipulations comptables. S'appuyant sur le nouveau paradigme de la finance comportementale et sur différents exemples de sociétés françaises cotées, Albouy (2005) conclut sur le rôle significatif des récits auprès des investisseurs.

Le discours des dirigeants apparaît ainsi comme un des ingrédients indispensables à la création du sens dans leur organisation et à l'extérieur. Les discours et les récits qu'ils développent sur leur vision, les valeurs de l'entreprise et leurs projets, contribuent à la perception qu'ont les salariés d'une part et les interlocuteurs financiers extérieurs d'autre part de l'activité de l'entreprise et de ses performances. Pour permettre une appropriation de ces discours, un certain nombre de « marqueurs » doivent émailler le discours des dirigeants. Ces marqueurs de langage sont destinés à véhiculer les valeurs de l'organisation, mais aussi à rendre l'histoire conforme aux critères de bonnes pratiques de gestion et à rendre crédible ses processus de création de valeur pour les actionnaires, et le cas échéant pour les autres parties prenantes.

Les discours des dirigeants peuvent également être analysés sous l'angle des effets que ces discours produisent sur leurs interlocuteurs, en faisant appel aux techniques issues de la pragmatique. Dans la section suivante, nous aborderons rapidement les concepts de la théorie des actes de langage pour observer une des fonctions possibles du discours des dirigeants : celui d'un langage en actes.

1.3 Le discours en actes : fonction performative du discours managérial

Cette fonction du discours « en actes » a été mise en évidence dans les travaux d’Austin prolongés par ceux de Searle dans la théorie des actes de langage.

1.3.1 La théorie des actes de langage

La théorie des actes de langage est née avec la publication des travaux du philosophe anglais Austin³⁰⁰. Au lieu d’opposer la parole à l’action, Austin propose de considérer que la parole elle-même est une forme et un moyen d’action. Il s’intéresse au langage ordinaire, non pas pour lui-même, mais en lien avec les phénomènes et les expériences auxquels il renvoie. Austin parle ainsi de « *phénoménologie linguistique* »³⁰¹, c’est-à-dire d’une philosophie qui traite du langage en vue d’étudier les phénomènes.

Austin souligne qu’il existe parmi les énoncés des énonciations performatives grâce auxquelles « *produire l’énonciation est exécuter une action* » (1970, p.42). Par exemple, un maire prononce la phrase « je vous marie » devant deux personnes, et réalise par là même le mariage. C’est en comparant l’énonciation *constatative* (c’est-à-dire l’affirmation classique, descriptive des faits) avec l’énonciation *performative* qu’Austin a été conduit à considérer toute énonciation digne de ce nom (c’est-à-dire destinée à communiquer) comme étant d’abord et avant tout un acte de discours produit par la situation d’ensemble dans laquelle se trouvent les interlocuteurs. Tous les énoncés amalgament ainsi selon lui trois sortes d’actes :

Tableau 14: Les trois types d'actes de langages (d'après Austin, 1970)

Types d’actes	Définition (p.113 et 119)	Exemples d’énoncés (p.114)	Exemples d’actes (p.119)
Actes locutoires	Actes <i>de dire</i> quelque chose	Il m’a dit « tire sur elle ! »	Produire une phrase dotée d’un sens et d’une référence
Actes illocutoires	Actes effectués <i>en disant</i> quelque chose	Il me pressa de tirer sur elle	Informar, commander, avertir Énonciations à valeur conventionnelle
Actes perlocutoires	Actes provoqués ou accomplis <i>par le fait de dire</i> quelque chose	Il me persuada de tirer sur elle	Convaincre, persuader, empêcher ou surprendre

³⁰⁰ Publiée en 1962 « *How to do things with words* », traduit en français en 1970 sous le titre « *Quand dire, c’est faire* ».

³⁰¹ *Philosophical Papers* (1962).

La force illocutoire est à mettre en relation avec les systèmes de conventions en vigueur dans une société, en fonction desquels un locuteur sait utiliser telle ou telle phrase pour accomplir tel ou tel acte selon ses interlocuteurs. Il propose par ailleurs une première typologie en cinq grandes catégories d'actes illocutoires : « verdictifs », « exercitifs », « promissifs », « expositifs » et « comportatifs ».

Ces notions sont reprises et systématisées par Searle (1972, 1982). Searle distingue en particulier dans les énoncés qui ont une force illocutoire :

- les actes illocutoires : actions que l'on peut réaliser par des moyens langagiers (promettre ou ordonner) ;
- les valeurs illocutoires : composantes d'un énoncé qui lui permettent de fonctionner comme un acte particulier, en se combinant avec le contenu propositionnel propre à cet énoncé ;
- les verbes illocutoires, unités lexicales qui permettent dans une langue donnée de désigner les différents actes.

Searle introduit également la notion d'intention, qu'il relie étroitement à la signification et à la convention. Pour Searle, le *point illocutoire* exprime la finalité d'un acte illocutoire. Le point d'un ordre – comme « ouvre la fenêtre » - est d'obtenir que l'interlocuteur ouvre la fenêtre ; le point d'une promesse est de s'engager à en accomplir le contenu. Il établit ainsi sa propre taxinomie des actes illocutoires.

L'approche interactionniste a utilisé ces théories des actes de langage : considérer les énoncés comme des actes, c'est admettre qu'ils sont faits pour faire agir autrui, mais aussi pour l'amener à réagir. Dire, c'est donc dans cette approche non seulement faire, mais aussi faire faire, et la valeur des énoncés (donc les réactions) peut être différente selon le type de destinataires du discours. Cette conception met donc en avant les effets que les discours exercent sur les locuteurs auditeurs. Dans l'optique de la pragmatique issue des actes de langage, « le langage « s'inscrit dans le plan même de l'action³⁰² » » (Robert et Bouillaguet, 1997, p.52). Le discours des dirigeants devient ainsi un langage en actes.

³⁰² P. Ricoeur, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990.

1.3.2 Les actes de langage des dirigeants : outil de mobilisation des salariés

L'analyse de discours prend alors pour objet des textes qui sont aussi des actes, et privilégie la reconstruction d'un sens centré sur les énonciateurs (donc pour nous les dirigeants). Elle nous met donc en prise avec la manière dont les énonciateurs se mobilisent dans un discours en fonction de circonstances et de finalités particulières, et sont ainsi pour une part produits par le social, mais contribuent également activement à la production et à la construction de la réalité sociale. Et c'est tout particulièrement le cas pour des discours codifiés comme les discours sur les résultats de l'entreprise et les mesures destinées à améliorer la performance comme les politiques de réduction des coûts.

Analysé en s'appuyant sur la pragmatique, le discours des dirigeants contemporains apparaît comme un outil stratégique pour mobiliser et agir, comme l'ont montré les études empiriques sur les pratiques discursives des managers et des dirigeants. Les cadres sont en effet essentiellement des « êtres de parole », et deux tiers à trois quart de leur temps de travail est passé à des activités verbales (Mintzberg, 1973). Dans certaines recherches en gestion sur les actes de langage, . Ainsi, certains chercheurs du CRG polytechnique ont développé depuis vingt ans un programme de recherche sur le « *langage en actes* » dans les organisations (Girin, 2001 ; Borzeix, 2003) avec des méthodes de recherche alliant observation empirique « non distanciée » et recueil de données écrites ou orales.

Cependant, notre perspective de recherche s'intéresse plutôt aux discours des dirigeants entrant dans le cadre de la communication financière, donc destinés à la fois à un public interne (salariés voire salariés-actionnaires) et externe (analystes, investisseurs, banquiers..), et non pas aux interactions directes des dirigeants avec d'autres acteurs de leur organisation. Les travaux de Jacquot et Point (2000) sur la « lettre du président » présentée dans le rapport annuel de 85 groupes européens sont ainsi plus proches de notre objet de recherche.

Dans une analyse des processus langagiers à l'œuvre dans ces discours destinés au même auditoire que ceux qui nous intéressent, Jacquot et Point mettent en évidence trois fonctions du discours des dirigeants :

- Une fonction *performative* (au sens d'Austin) du message présidentiel, dans laquelle le discours est un outil du management, un levier d'action. Le discours vise à convaincre,

à faire agir, à modifier les comportements des salariés avec des processus de justification et de persuasion, ce qui est fréquemment relevé lors de la justification des performances, lorsque le dirigeant veut faire partager sa « vision », mobiliser et induire certains comportements de la part des salariés de l'entreprise ;

- Une fonction normative, par laquelle le discours participe à la création de l'image et de l'identité de l'entreprise. Pour le dirigeant et pour l'entreprise, le discours est aussi un instrument de légitimité et de pouvoir ;
- Une fonction symbolique et rituelle : « *la dimension rituelle peut être alors accentuée par l'utilisation de slogans et son caractère magique par un style incantatoire, par l'envoûtement créé par le pouvoir attribué aux mots, la puissance ou le vide du langage* » (Jacquot et Point, 2000).

Quoique s'appuyant sur un autre cadre théorique, Wacheux (1998) étudie la façon dont les dirigeants mobilisent dans leurs discours les routines stratégiques et organisationnelles, les ressources de transformation du système social et les ressources relationnelles liées au jeu des acteurs. « *Les dirigeants mobilisent mécaniquement et de manière contingente le discours comme une ressource de l'action³⁰³ pour tenter de marquer la réalité organisationnelle d'un argument esthétique et de cette manière influencer le comportement des salariés. Il s'inscrit donc dans le jeu des relations de pouvoir médiatisées par cet acte discursif* ». En ce sens, le discours stratégique apparaît comme « *un acte d'énonciation d'une réalité co-construite dans l'espace et le temps perçu et idéalisé par des motifs sociaux* », l'action du dirigeant étant de nature essentiellement discursive. Dans ses discours successifs, le dirigeant va mobiliser et faire émerger des représentations et des croyances qui seront mobilisées dans les discours ultérieurs, avec une certaine récursivité, et impliquer plusieurs agents dans une logique collective³⁰⁴.

Par son discours, le dirigeant tente d'influencer puis de « scénariser » la réalité organisationnelle, perçue comme un compromis entre les représentations des différents acteurs impliqués. Son discours est donc un acte volontaire de la structuration du système social de l'entreprise, dans laquelle les mots concourent à la reproduction (ou à la transformation) de la structure organisationnelle, même s'il n'est pas le seul facteur qui agit sur cette structure sociale. On retrouve là à la fois la fonction performatrice des discours des

³⁰³ Au sens de la théorie de la structuration de Giddens (1979).

³⁰⁴ Cette idée est à relier aux travaux de Girin.

dirigeants, et la contribution de leurs discours et de leurs récits à la construction de la réalité organisationnelle. Cette vision stratégique se complète d'une référence à des jeux de pouvoir au sein de l'entreprise. Cette problématique n'est pas au cœur des travaux qui s'intéressent à la création de sens dans les organisations, mais est en revanche centrale dans les approches plus critiques de l'analyse du discours des dirigeants. Nous allons aborder dans la section suivante la vision théorique plus critique du discours, qui se centre sur la mise à nu de l'idéologie qui sous-tend les discours managériaux et sur l'exercice du pouvoir via les discours.

1.4 Le discours managérial : un instrument de pouvoir

Le discours peut être envisagé nous l'avons vu comme un outil stratégique de création et de construction de la réalité sociale et organisationnelle. Emanant des dirigeants, il est également un instrument de pouvoir. Le discours n'est en effet pas seulement destiné à être entendu, mais également à imposer une vision particulière du monde.

Le discours managérial est en ce sens une manifestation du pouvoir symbolique exercé par les dirigeants, façonné par un *habitus* linguistique particulier selon les travaux sociologiques de Bourdieu (1.4.1). Les discours des dirigeants sur leur stratégie et leurs résultats, y compris leurs politiques de réduction de coûts, sont ainsi régis par des règles de contrôle et de diffusion liées à un « *ordre du discours* » (selon l'expression de Foucault) spécifique à l'environnement dans lequel ces discours sont émis (1.4.2). L'articulation rhétorique de ces discours repose enfin bien souvent, de façon implicite ou explicite, sur une idéologie sous-jacente qui légitime l'ordre social établi (1.4.3).

1.4.1 Le discours des dirigeants : manifestation de pouvoir symbolique

Pour Bourdieu (1982), l'acte de parole est profondément ancré dans des conditions sociales qui le déterminent. Tout acte de langage autorisé, sa rhétorique, sa syntaxe, son lexique, sa prononciation même n'ont d'autre raison d'être que de rappeler l'autorité de son auteur. Le style est en ce cas un élément de l'appareil par lequel le langage vise à produire et à imposer la représentation de sa propre importance et contribue ainsi à assurer sa propre crédibilité. Certaines conditions sociales extérieures aux représentations et aux discours doivent donc être remplies pour que ceux-ci aient une efficacité sur la réalité, des conditions favorables

préalablement inscrites dans les esprits et dans les institutions. L'ambition même de l'acte autorisé trouve son fondement dans le groupe qui a mandaté le pouvoir au chef. La mise en œuvre efficace de ce pouvoir est subordonnée à tout un ensemble de conditions définissant les rituels sociaux. Mais le plus important est peut-être la réussite de ces opérations de « *magie sociale* » que sont les actes d'autorité. Les rituels sont subordonnés à un ensemble systématique de conditions interdépendantes qui composent la communication politique.

Bourdieu traite le monde social comme un univers d'échanges symboliques et considère l'acte de communication comme une action destinée à être déchiffrée au moyen d'un code culturel qui régit les interactions symboliques. Les rapports de communication symbolique sont aussi des rapports d'interaction symbolique qui impliquent la connaissance et la reconnaissance qui actualisent les rapports de force entre les locuteurs ou leurs groupes respectifs. Ainsi, « *les discours ne sont pas seulement (ou seulement par exception) des signes destinés à être compris, déchiffrés ; ce sont aussi des signes de **richesse** destinés à être évalués, appréciés, et des signes d'**autorité**, destinés à être crus et obéis* » (2001, p.99).

Dans cette perspective, l'*habitus* linguistique est façonné par des processus sociaux, qui impliquent une certaine tendance à parler à dire des choses déterminées et une certaine capacité linguistique de générer des discours (Barry, 2002).

La prise en compte de la dimension symbolique de la réalité sociale a des conséquences sur la manière de penser les rapports de domination entre individus et groupes. C'est là qu'intervient la notion de « *violence symbolique* » (Bourdieu, 1977). Les diverses formes de domination, à moins de recourir exclusivement à la force armée, doivent être légitimées, reconnues comme légitimes, c'est-à-dire comme « naturelles », de façon à ce que les dominés eux-mêmes adhèrent à l'ordre dominant, tout en méconnaissant ses mécanismes et leur caractère arbitraire. L'idéologie contribue alors à la légitimation de cette domination.

Les deux grandes conceptions de l'idéologie : la vision critique d'essence marxiste qui voit en l'idéologie un vecteur de domination, et la vision positive, plus proche de Weber, qui voit en l'idéologie une trame fédératrice, sont souvent opposées. Certains auteurs font en le choix d'une approche complémentaire, intégratrice. L'idéologie-intégration, proposée par Ricœur offre la légitimité à l'autorité. « *L'idéologie doit brider les tensions qui caractérisent le procès de légitimation, c'est-à-dire les tensions entre la prétention à la légitimité revendiquée par le pouvoir et la croyance de la légitimité que proposent les citoyens* » (Ricœur, 1997, p.

33). C'est la fonction de production de légitimité de l'idéologie qui conduit « à conférer de la légitimité à la mesure de la croyance des dominés et de la légitimation en ce qui concerne l'excédent de pouvoir » (Chiapello, 2003).

Le discours des dirigeants est donc façonné par l'*habitus* linguistique de la classe à laquelle ils appartiennent, et exerce une fonction de légitimation de l'ordre social dans lequel ils se trouvent. Ces manifestations de pouvoir symbolique par le discours sont également développées par les travaux de Foucault. De façon générale en effet, Foucault conçoit les discours comme des objets d'étude dont il s'agit de déterminer les conditions d'émergence, tout discours étant soumis à l'influence de facteurs sociaux et politiques. Une partie de ses travaux remettent en cause la continuité des savoirs et leur « progrès », en mettant en lumière les idéologies qui masquent l'influence de facteurs contextuels dans « l'évolution » de tels savoirs.

1.4.2 L'ordre du discours et l'analyse de discours critique

Ainsi, dans *l'Archéologie du savoir* (1969), Foucault ouvre de nouvelles voies à l'analyse de discours, en s'interrogeant sur les rapports entre pratiques discursives et pratiques sociales. Il place également au cœur des discours la problématique du pouvoir. « *Le discours n'est pas simplement ce qui traduit les luttes ou les systèmes de domination, mais ce pour quoi, ce par quoi on lutte, le pouvoir dont on cherche à s'emparer* » (1971, p.12). Ces luttes de pouvoir se traduisent par des procédures de contrôle de la production et de la diffusion des discours.

Dans son « *Ordre du discours* »³⁰⁵ (1971), Foucault met en évidence trois groupes de procédures qui contrôlent et délimitent les discours :

- des procédures externes, qui fonctionnent comme des systèmes d'exclusion : l'interdit, la délimitation par le partage (entre la folie et la raison par exemple), et la volonté de vérité³⁰⁶ ;
- des procédures internes, par lesquelles les discours eux-mêmes exercent leur propre contrôle. Parmi ces procédures, figurent les disciplines, définies comme principes de

³⁰⁵ Leçon inaugurale au Collège de France le 2 décembre 1970.

³⁰⁶ Foucault introduit une rupture historique entre le discours vrai des poètes grecs, qui était celui prononcé par qui de droit selon le rituel requis, et celui de Platon qui est le discours dont le contenu est vrai (« *le sophiste est chassé* » dit-il).

contrôle de la production du discours, qui fixent des limites « *par le jeu d'une identité qui a la forme d'une réactualisation permanente des règles* » (p.38) ;

- un dernier groupe d'assujettissement des discours, qui touche aux conditions d'énonciation des discours. « *Il s'agit de déterminer les conditions de leur mise en jeu, d'imposer aux individus qui les tiennent un certain nombre de règles et ainsi de ne pas permettre à tout le monde d'avoir accès à eux* » (p.38). Ce groupe de procédures de contrôle, d'assujettissement des discours comprend le rituel, qui définit les rôles convenus et les propriétés singulières des discours, les « *sociétés de discours* »³⁰⁷, qui ont pour objet de conserver ou de produire des discours en les faisant circuler en espace fermé, et enfin la doctrine, dont l'objet est la diffusion, mais qui pour Foucault diffuse en effectuant « *un double assujettissement : des sujets parlants aux discours, et des discours au groupe, pour le moins virtuel, des individus parlants* » (p.45).

Enfin, au niveau le plus large de ces procédures de contrôle figure l'appropriation sociale des discours.

Le courant de l'analyse de discours critique³⁰⁸, s'appuie d'une part sur les théories du discours post-structuralistes issues des travaux de Foucault et de Derrida, mais également sur les théories sociales critiques de Bourdieu, de Marx, Gramsci et Habermas. Ce courant rassemble des linguistes comme Fairclough ou Van Dijk, avec un projet d'analyse sociopolitique du discours pour « *redéfinir en premier lieu, de façon très spécifique et précise, ce que sont les idéologies, c'est-à-dire les systèmes sociocognitifs des représentations mentales socialement partagées qui contrôlent d'autres représentations mentales telles que les attitudes des groupes sociaux et les modèles mentaux (..) En second lieu, nous voulons chercher, de façon systématique, par quelles structures du discours telles que les structures sémantiques (les sujets, la cohérence), la syntaxe (l'ordre des mots..), le lexique, les actes de langage, etc... les opinions idéologiques se manifestent dans le texte et la parole* » (Van Dijk, 1996, p.28).

Chouliaraki & Fairclough (1999) arguent ainsi du fait qu'une analyse linguistique a son rôle à jouer dans l'amélioration de notre compréhension du monde social, et postulent que l'analyse de discours critique permet de construire une analyse multidimensionnelle, explorant les relations entre le discours et le changement social. Dans cette approche, les discours ne sont

³⁰⁷ Foucault mentionne dans cette catégorie, le système de l'édition, le secret technique et scientifique, ainsi que le discours politique et économique

³⁰⁸ *Critical Discourse Analysis*.

jamais capables de déterminer totalement la réalité sociale. Ils sont des éléments qui contribuent à sa formation, ce qui est tout à fait proche de la conception développée par Fairclough (1992, 2003), abordée au chapitre trois avec le modèle discursif d'institutionnalisation. Un espace substantiel existe, à l'intérieur duquel les acteurs peuvent agir dans leur propre intérêt et travailler de façon à modifier les pratiques discursives de façon à privilégier leurs intérêts. D'où la possibilité pour les acteurs d'influencer les discours à travers la production ou la propagation de textes. Il y a donc une relation mutuellement constitutive entre le discours, les textes et l'action. La signification des discours est partagée et sociale, émanant d'actions faites par les acteurs dans la production de textes. Dans le même temps, les discours donnent du sens à ces actions, constituant en cela la réalité sociale.

Nous avons utilisé une partie de ces notions pour étudier les mécanismes d'institutionnalisation des discours sur les PRC au chapitre trois. Nous ne nous sommes pas alors penchés sur les problématiques de pouvoir liées à ces discours. L'étude longitudinale du présent chapitre sera l'occasion d'approfondir ce point pour les entreprises de notre échantillon qui ont effectivement mis en œuvre des PRC suite à leur annonce. Elle sera également l'occasion de relever le cas échéant les marqueurs idéologiques qui apparaissent dans le discours des entreprises étudiées.

1.4.3 Le discours managérial : entre rhétorique et idéologie

Les recherches en gestion portant sur le discours des dirigeants sur les résultats ou la performance de leur entreprise mettent en évidence deux grands types de rhétorique : une utilisation rhétorique du langage comptable lui-même pour convaincre de la valeur de l'entreprise et une construction de discours destinés à légitimer l'idéologie dominante du capitalisme financier.

Compin (2004) souligne la fonction rhétorique de l'utilisation du langage comptable par les dirigeants, dans une analyse linguistique de trois messages d'entreprises (Alcatel, la SNCF et Vivendi Universal) sur leurs états financiers. La présentation des comptes constitue alors pour les dirigeants un nouvel art oratoire, monologue utilisant de nombreuses figures de style rhétoriques, susceptible d'influencer les motivations psychologiques et sociologiques des producteurs et des utilisateurs de l'information comptable. « *En devenant un instrument de rhétorique, le langage comptable, c'est-à-dire la terminologie comptable et les structures*

syntaxiques qui l'accompagnent, fait courir le risque aux énoncés informationnels de « ne pas dire ce qui est vrai ou faux » de ne pas informer sur la santé réelle de l'entreprise et sur sa valeur comptable mais de chercher à convaincre, voire même à vaincre toutes les formes d'interrogation et de résistances » (Compin, 2004, p.158).

Dans ces discours qui portent sur les résultats et sur la performance de leur entreprises, la rhétorique managériale s'articule autour d'une présentation d'excuses ou de justifications après l'annonce de mauvaises nouvelles ou d'accidents, et d'une mise en valeur des « *bonnes pratiques* » de l'entreprise en cas de bonnes nouvelles (Salancik & Meindl, 1984 ; Marcus & Goodman, 1991). Bettman et Weitz (1983) s'intéressent aux raisons qui sont données dans les lettres aux actionnaires pour expliquer la performance organisationnelle, et montrent que l'attribution de causes :

- est auto-protectrice lorsque la performance est défavorable, les causes étant présentées comme externes, instables et incontrôlables ;

est narcissique, lorsqu'elle est favorable, les causes étant présentées comme internes, facteurs de motivation.

L'étude du discours des dirigeants peut également mettre en évidence les effets rhétoriques utilisés pour légitimer l'idéologie dominante. Charron (2004) montre que la transparence, cette « *idéologie du contrôle des entreprises par les marchés financiers* », justifie le développement du contrôle et du contrôle du contrôle. Cette idéologie est selon lui significative « *d'une forme d'interdépendance (le contrôle) dont l'émergence est liée à la fois à des changements du capitalisme mais aussi à des changements dans l'économie psychique des individus* ». Bessire (2004) montre également que la transparence est à la fois un moyen de réduire les asymétries d'information et un outil qui permet de répondre à l'obsession de la surveillance, voire du contrôle et de la discipline. Les discours dominants sur la transparence, se réfèrent ainsi implicitement au « *panopticisme* » (en référence au Panopticon de Bentham), mais l'exigence de transparence, devient non seulement légitime mais quasiment un idéal à atteindre.

Craig et Amernic (2004) analysent deux discours issus de la « *saga Enron* ». L'analyse du contenu de ces discours aide selon eux à comprendre le discours public des dirigeants d'entreprise (y compris le discours relatif à la comptabilité), dans la mesure où leurs textes écrits et verbaux contribuent à ce que les auteurs critiques appellent la « *batterie des*

institutions » qui forment les croyances sociales (Tinker, 1985). L'articulation de ces discours fait apparaître une glorification du marché et d'une forme de capitalisme âpre au gain, une réification de la communauté managériale et un point de vue déconcertant sur l'importance de la comptabilité. La rhétorique développée dans ces discours, au moment où l'important scandale Enron soulève bon nombre d'interrogations sur les pratiques du capitalisme financier contemporain, est ainsi destinée à soutenir cette idéologie capitaliste, pour assurer sa résilience et sa survie à long terme.

L'analyse des mots des managers est également importante dans la mesure où l'univers contemporain du discours n'encourage pas la discussion de problèmes publics, mais a tendance à privilégier certaines perspectives. « *L'univers contemporain du discours relatif au management n'est pas « ouvert » dans aucune acception du mot. (...) Il privilégie le langage et la pensée enracinée dans le capitalisme managérial pour aider à former une rhétorique qui soutient le capitalisme et qui contribue à la reproduction d'un ordre symbolique*³⁰⁹ » (Craig & Amernic, 2004, p.814).

Ainsi, les études sur les discours managériaux sur les résultats et la performance organisationnelle mettent en lumière une utilisation rhétorique du discours par les dirigeants. Cette rhétorique est destinée à convaincre l'auditoire de leur responsabilité dans leurs succès et des causes extérieures de leurs échecs. De plus, les mots utilisés dans ces discours peuvent être l'occasion de développer une référence voire un soutien au capitalisme financier contemporain. Cette rhétorique particulière est renforcée par le fait que le discours des dirigeants utilise dans ce contexte non pas le langage courant, mais le langage comptable, et qu'il s'appuie sur une présentation des performances et des résultats issus du système comptable.

Or la comptabilité elle-même façonne une certaine vision de l'entreprise, de ses relations avec son environnement. Elle contribue à l'élaboration de la performance organisationnelle par l'application de concepts comptables et d'un modèle comptable qui contribue activement à la construction sociale de l'organisation, et n'est pas un instrument de mesure neutre. L'objet de la section suivante est donc d'analyser le rôle de la comptabilité et des outils de gestion qui s'appuient sur elle pour façonner cette réalité de l'organisation et du résultat de ses activités.

³⁰⁹ D'après Harvey (1990) : « *qui est une partie et une parcelle de la reproduction et de la transformation d'un ordre symbolique* » (p.355).

2 Les systèmes comptables, déterminants de la réalité organisationnelle

Les discours des dirigeants sur leurs résultats, et tout particulièrement ceux qui s'attachent aux PRC, s'appuient sur les chiffres comptables pour définir et mesurer les objectifs et les résultats. Dans une approche financière classique, nous avons vu que l'information financière issue de ces chiffres est utilisée par les acteurs des marchés financiers. L'utilité de l'information comptable et financière pour la prise de décision économique est au cœur de cette vision de la comptabilité. Elle correspond à la conception qui préside à l'élaboration du cadre conceptuel des normes comptables IAS-IFRS.

Cependant, comme nous l'avons vu, on ne peut pas considérer la comptabilité comme une simple technique calculatoire, instrument de mesure objectif d'un résultat économique qui ne soulèverait aucune question. La comptabilité est également une pratique sociale, déterminée par les conditions socio-économiques dans lesquelles elle se développe.

Dans **un premier temps**, nous verrons qu'elle détermine à son tour la réalité économique par les représentations de l'entreprise et de la mesure de ses performances qu'elle permet. Née dans un système économique capitaliste, la comptabilité des entreprises françaises cotées évolue en fonction des représentations de la firme et de la performance financière véhiculée par le système économique dans lequel elle est placée et utilisée. De façon réflexive, ses représentations de l'activité et du résultat de l'entreprise contribuent à la création de la réalité économique (2.1.1). Certains auteurs se demandent alors si nous n'avons pas atteint un « *ordre de simulacre* »³¹⁰ dans lequel marchés financiers et comptabilité se simulent de façon réflexive et auto-référentielle (2.1.2), alors même que les conséquences économiques et sociales de l'utilisation de ces chiffres ont un impact concret dans la réalité matérielle.

Dans **un second temps**, nous verrons que les outils de gestion et de calcul de coûts ont un rôle actif de structuration de la réalité et de l'environnement des entreprises. Le développement généralisé de ces éléments de « *technologie invisible* »³¹¹ (2.2.1) est cohérent avec le rôle important que jouent la mesure et les chiffres dans les mécanismes d'institutionnalisation des pratiques de gestion que nous avons vus au chapitre précédent. S'ils sont conformes à la

³¹⁰ selon l'expression de Baudrillard que nous expliciterons dans la section suivante en 2.1.2.

³¹¹ Selon l'expression de Michel Berry (1983), explicitée dans la section 2.2.

recherche de performance mise en valeur dans la société contemporaine (2.2.2), le développement généralisé de ces outils n'est pas sans risque s'il s'accompagne d'une réification de ces systèmes (2.2.3), qui font apparaître la contribution des salariés de l'entreprise essentiellement sous forme de coûts, destinés à être réduits dans le cadre des PRC.

2.1 La comptabilité et la représentation de la réalité économique

La comptabilité a été longtemps reléguée au rang des techniques calculatoires, avant que les différents rôles qu'elle joue dans la société - économique, social ou politique- soient ensuite explorés. Les travaux fondateurs d'Hopwood (1976, 1983), Miller (1994) et Burchell (Burchell & al., 1980 ; Burchell et al., 1985) pour ne citer qu'eux, ont permis d'ouvrir une voie de recherche pour comprendre la comptabilité comme un objet social. D'autres chercheurs, comme Tinker, Cooper et Lowe, se sont attachés au rôle social et politique joué par la comptabilité³¹². Pour Hopwood, un système comptable ne peut être analysé comme un objet technique dans un « *vacuum* » social, puisque les utilisateurs de tout système comptable cherchent à adapter le système pour répondre à leurs différents besoins (Richard, 2005). Il est nécessaire d'analyser la comptabilité comme un phénomène organisationnel et social et de mettre en lumière les notions de pouvoir, d'influence et de contrôle, le rôle ritualisé de tout système comptable, ou encore la dynamique de la comptabilité en action (Hopwood, 1976, 1983).

La comptabilité est ainsi le résultat d'un processus de construction déterminé de façon importante par les intérêts économiques des parties concernées. Le système comptable utilisé par les entreprises françaises cotées est en partie déterminé par les modes de fonctionnement et les valeurs du capitalisme moderne. A son tour, la comptabilité contribue à la création de la réalité économique qui s'appuie sur une partie de ses représentations.

2.1.1 La comptabilité crée-t-elle la réalité économique ?

Selon les chercheurs, ces liens entre réalité comptable et réalité économique sont abordés de différentes manières. Mouck (2004) analyse les règles de reporting financier et les représentations comptables en tant que règles institutionnelles au sens de Searle (1995). Il

³¹² En particulier à travers la revue *Critical Perspectives on Accounting*.

postule que les formes basiques des réalités économiques³¹³ préexistent à l'existence de règles institutionnelles, et en particulier de règles institutionnelles comptables. « *Les règles comptables sont des règles de constructions des **représentations** de la réalité économique* » (Mouck, 2004, p.533). Comme ces représentations touchent à la fois des éléments avec un mode d'existence physique objectif (les terrains ou les stocks de matières) et des éléments qui se rapportent à des faits institutionnels (les droits de propriété, les créances et les dettes), les règles comptables ont un caractère institutionnel qui guide les comptables dans leurs représentations. Les règles institutionnelles comptables ont ainsi facilité la coordination et le contrôle de l'activité économique, et influencé l'évolution de l'économie contemporaine.

Mouck s'appuie ensuite sur les distinctions opérées par Searle au sein de la réalité institutionnelle, ses propriétés ontologiques et épistémologiques, que l'on peut synthétiser grâce au tableau suivant:

Tableau 15: Dimensions subjectives et objectives de la réalité institutionnelle (d'après Searle, 1995)

	Objectivité	Subjectivité
Epistémique : attributs du jugement d'un individu ou d'un groupe	<i>Exemple</i> : « aucune action n'est cotée à 20 euros » ne dépend des sentiments de personne	<i>Exemple</i> : « aucune action n'est surévaluée » dépend des attitudes de l'observateur
Ontologique : attributs des entités	<i>Exemple</i> : les atomes leur mode d'existence est indépendant de l'observateur ou d'un état d'esprit	<i>Exemple</i> : les contrats leur mode d'existence dépend de l'état mental de l'observateur
Caractéristiques intrinsèques ou extrinsèques des faits ou objets	<i>Exemple</i> : la composition chimique d'un objet Intrinsèques	<i>Exemple</i> : les attentes que nous avons face à l'utilisation de cet objet relatives à l'observateur

Les représentations comptables ne sont possibles que grâce à l'affectation de valeurs monétaires. Ces valeurs sont, selon la terminologie présentée, épistémologiquement subjectives. Par ailleurs, certains faits institutionnels représentés par la comptabilité (les contrats avec les créanciers ou les propriétaires par exemple) sont ontologiquement subjectifs, même s'ils peuvent faire l'objet d'un consensus collectif qui les objectivera. En revanche, les « *mesures* » comptables qui sont des agrégations de notions différentes, comme le résultat net, ont des points communs avec les points marqués au football. Elles dépendent en effet fortement des « *règles du jeu* », des règles constitutives du modèle comptable de la partie double et des règles institutionnelles qui accordent une valeur monétaire aux différents éléments comptabilisés. Mais on ne peut pas séparer ces règles de la pratique, car les règles

³¹³ ce que Braudel appelle « *les structures du quotidien* » (1979).

comptables émergent également de la réglementation de nouvelles pratiques, sous l'influence desquelles le modèle comptable initial a évolué, créant de nouvelles représentations. « *D'autres représentations comptables existent seulement en conformité avec un ensemble de règles, les règles de comptabilité financière, qui n'ont pas de base objective qu'elle soit physique ou institutionnelle (...). Une fois que les règles ont été établies, certaines représentations comptables basées sur ces règles peuvent être considérées comme épistémologiquement objectives par rapport à ces règles, même s'il n'y a pas de base objective pour les règles elles-mêmes* » (Mouck, 2004, p.540).

Dans cette perspective, il pose le résultat net et la situation nette comme des « *indicateurs flous*»³¹⁴ d'une réalité subjective, utiles pour indiquer la variation de richesse, mais pas infaillibles. Selon les règles comptables institutionnalisées, ils seront en effet plus ou moins fiables ou plus ou moins trompeurs au regard des objectifs de leurs utilisateurs.

La perspective ouverte par une vision élargie de la comptabilité souligne sa contribution à la construction de la réalité organisationnelle. « *Dans une telle perspective, la comptabilité n'est plus considérée comme un mécanisme neutre qui simplement documente et rend compte des faits de l'activité économique. La comptabilité peut maintenant être comprise comme un ensemble de pratiques qui affecte le type de monde dans lequel on vit, le type de réalité sociale dans lequel on évolue, la façon dont nous comprenons les choix offerts aux entreprises commerciales et aux individus, la manière dont nous gérons et organisons les activités et processus de divers types, et la façon dont nous administrons la vie des autres et de nous même* » (Miller, 1994, p.1).

La comptabilité n'est pas constituée seulement d'un modèle mais également d'un langage particulier (Li, 1963). « *La comptabilité peut être définie comme un ensemble de représentation lexicales ou symboliques, comme le débit, le crédit, etc., auxquelles une signification est assignée à travers des règles de traduction connues sous le nom de terminologies comptables et utilisées comme paramètres pour un ensemble de règles grammaticales ou de manipulation connues sous les noms de techniques comptables*» (Belkaoui, 1980, p.363). Cependant, les études empiriques (Belkaoui, 1980 ; Compin, 2004) sur la sociologie du langage comptable montrent que le sens des concepts comptables varient

³¹⁴ De la même façon qu'un indice de prix. Il ne s'agit pas là de la théorie des ensembles flous de Zadeh (1965) à laquelle faisaient référence Casta & Bry dans leur proposition de « *Fuzzifier le modèle comptable* » (1995).

selon le groupe professionnel auquel on appartient³¹⁵. « *Il apparaît que les deux communautés divergent largement sur le sens et la portée à la fois du cadre normatif, des indicateurs de performance et le contenu de l'information comptable. Ces divergences éclairent l'absence de neutralité de la terminologie comptable, perçue en fonction de paramètres liés aux communautés d'appartenance et aux profils psychologiques* » (Compin, 2004, p.226). Comme tout langage, la comptabilité laisse donc des marges de manœuvre et d'interprétation ou d'action pour les individus. En tant que langage, la comptabilité nous sert à communiquer une image du monde. Au-delà de la simple version selon laquelle la comptabilité serait le « *miroir* » de la réalité, la comptabilité a un rôle plus fondamental en ce qu'elle constitue une part de la réalité économique et organisationnelle autant qu'elle les reflète (Carruthers, 1995). Ainsi, les liens de détermination entre la réalité économique et les représentations comptables sont réflexifs, ce que les chercheurs ont analysé de diverses manières.

Pour Mattesich, « *le comptable ne représente pas la réalité, il la crée* » (Mattesich, 1995a, p.275). Il propose une vision de la réalité comme « *un oignon* », dont les pelures sont des couches successives de natures différentes. Il reconnaît la réalité sociale (sous la forme des dettes, créances, droits de propriétés), la réalité physique (les terrains, constructions..) ainsi que les « *représentations conceptuelles* » de la comptabilité comme éléments de la réalité appartenant à la famille des objets de la cognition et de la représentation. « *L'analyse de Mattesich démontre que des concepts comptables tels que ceux de capitaux propres et de revenu ne sont pas empiriquement vides mais représentent une réalité sociale vérifiable* » (Mc Watters, 2005, p.228). Ses travaux l'amènent à élaborer une théorie comptable normative, une méthodologie³¹⁶ destinée à servir de cadre général posant les bases de la comptabilité en tant que science appliquée, comme la médecine. Cependant ce modèle, qui se veut médian entre une vision positiviste et une vision critique de la comptabilité, est critiqué par Archer (1998). Il sous-évalue de son point de vue les conflits idéologiques potentiels liés aux objectifs multiples de la comptabilité, et à son postulat de neutralité de l'économie, alors que de nombreux chercheurs ont montré que les relations entre comptabilité et économie sont réflexives et que les représentations comptables ont souvent de profondes conséquences.

³¹⁵ Belkaoui (1980) a réalisé son étude auprès de professeurs en comptabilité, d'experts comptables et d'étudiants en comptabilité au Canada, Compin (2004) en France auprès de membres de l'AFC et de l'OQC (Observatoire de la Qualité Comptable qui dépend du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts- Comptables).

³¹⁶ CoNAM, *Conditional Normative Accounting Methodology* (Mattesich, 1995).

Hines s'élève, elle, dans une série d'articles (1988, 1989, 1991) contre le réalisme scientifique des praticiens comptables et l'empirisme logique des chercheurs du courant dominant. Elle plaide en faveur du fait que la réalité économique n'existe pas indépendamment des pratiques comptables qui communiquent cette réalité. « *Les pratiques comptables jouent un rôle dans la création, la forme et les modifications* » et « *la réalité n'existe pas indépendamment des compte rendus que l'on en fait* » (Hines, 1988, p.258). Les projets de cadre conceptuel des organismes de normalisation comme le FASB ou l'IASB jouent un rôle significatif dans la construction et l'entretien de cette réalité.

Elle rejoint ainsi la position de Tinker (1988), qui tente de déconstruire en s'appuyant sur l'œuvre philosophique de Derrida la logique de naturalisation utilisée par les économistes néo-classiques pour défendre le capitalisme. La naturalisation consiste à présenter un phénomène social comme étant purement naturel, inévitable et universel, ce qui le rend inattaquable en excluant un ensemble de questions du débat théorique (Chabrak, 2005). Dans ses travaux, Tinker met en lumière le rôle idéologique de la comptabilité, vue à la fois comme un instrument de rationalisation et de justification de l'appropriation d'une classe sociale par une autre (Tinker, 1985, p.100), et comme un soutien au processus d'accumulation du capital. La création de la réalité sociale à laquelle participent les comptables et la comptabilité sont donc dans cette vision critique clairement au service d'une idéologie dominante particulière.

Des travaux d'inspiration postmoderne d'autre part s'interrogent sur l'évolution la plus récente de la comptabilité financière en lien avec le développement de la finance de marché en s'interrogeant sur la création d'une « hyper réalité » presque déconnectée de la réalité sociale.

2.1.2 La comptabilité financière moderne crée-t-elle une hyper réalité ?

Macintosh et al. (2000) se penchent sur le statut ontologique de l'information dans les rapports comptables, en mobilisant la chronologie des « *ordres de simulacre* » de Baudrillard à l'historique des signes comptables décrit par Mattesich (1987, 1989, 1995b) puis par les autres historiens majeurs de la comptabilité³¹⁷. Pour eux, « *la comptabilité ne fonctionne plus*

³¹⁷ En particulier de Hoover, (1956), Chatfield (1974), Littleton (1968), Pollard (1968) sans oublier les auteurs critiques comme Napier (1991).

conformément à la logique de représentation transparente, de comptabilité de gérance³¹⁸ » (Macintosh et al. 2000, p.13). Selon Baudrillard, la relation entre le signe et le référent, la réalité sous-jacente, a été instable dans le temps, ponctuée de discontinuités. S'appuyant sur cette analyse, Macintosh et al. (2000) établissent une généalogie des signes comptables que l'on peut brièvement synthétiser sur le tableau suivant :

Tableau 16: Généalogie des signes comptables (d'après Macintosh & al., 2000)

Période	Relation signe – référent	Signes comptables
Ere féodale « la fondation »	La relation entre le signe et le référent est fixe, claire et transparente. Les signes sont peu nombreux et chacun est une obligation réciproque entre les castes et les clans.	<i>La comptabilité reflète les relations d'agence inscrites dans l'ordre social. Le résultat comptable est un reflet obligatoire du résultat de la liquidation d'un effort commercial contractuel.</i>
Renaissance « la contrefaçon »	Le signe « joue » à refléter le réel, prétend être un original et imiter la nature. Le signe peut prétendre se référer au référent puisqu'il est maintenant arbitraire et libéré de lui.	<i>Résultat et capital doivent être distingués Le signe « résultat » perd sa correspondance avec le profit liquidatif, mais reste fondé sur une conception des résultats effectivement engrangés.</i>
Révolution industrielle « la production »	Le signe est « absorbé » par l'objet, car la production de masse permet des reproductions à l'infini à l'identique. C'est un signe-objet, une image d'autres objets fabriqués par le même processus fonctionnel et rationnel.	<i>Le « résultat » devient un rapport périodique d'un capital dépersonnalisé. La comparabilité et la reproductibilité deviennent la fin et la mesure du système.</i>
Ere moderne « la simulation »	<i>Le signe est sa propre pure simulation. La différence entre le signe et le référent a imploré, avec l'explosion des technologies de l'information qui bombardent l'individu de modèles, d'images et de simulations.</i>	<i>Le signe comptable précède et même crée le référent qu'il était autrefois censé représenter³¹⁹. Ce n'est plus une abstraction mais une simulation, une référence circulaire.</i>

Les signes comptables sont ainsi devenus le reflet d'autres signes qui en retour reflètent les signes comptables. Les signes comptables modélisent les signes des modèles de marché qui à leur tour modélisent les signes comptables. Le résultat comptable d'aujourd'hui, dans une économie financière, est important non pas parce qu'il reflète une réalité sous-jacente mais parce qu'il participe de mécanismes économiques dans lesquels « *il devient plus important de maintenir la prédictibilité du calcul du résultat. Egalement importante est l'apparence selon laquelle le calcul du résultat, considéré comme une « vérification cruciale de réalité » en supportant l'économie financière, est exogène à cette économie. Les résultats comptables officiels importent parce que « reconnaître » une transaction ou un événement dans le compte*

³¹⁸ *Stewardship accounting* : « Conception de la comptabilité comme étant un moyen pour la direction d'informer ceux qui ont fourni des ressources à l'entité qu'elle s'est acquittée de sa responsabilité de gérance envers eux », traduction du Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière (2004).

³¹⁹ Alors que le vocabulaire des normes comptables est toujours empreint des hypothèses et croyances de l'ère industrielle.

de résultat c'est « hyper réaliser »- en fournissant à cette transaction ou cet évènement une aura de réalité dans le domaine de modèles auto-référentiels qui constituent l'économie financière » (Macintosh et al. 2000, p.33). Cette mise en perspective d'une finance « hyperréelle », qui ne se réfère à rien d'autre qu'elle-même, rejoint celle de Mac Goun. « Et si la finance avait dégénéré en un jeu auquel on joue pour lui-même, et la richesse financière ne mesurait pas la capacité à acheter des choses mais au contraire mesurait à la fois la capacité à jouer à ce jeu (dans lequel personne n'achète rien) et le succès avec lequel on a joué ? » (Mac Goun, 1997, p.98). Elle rejoint également certaines critiques sur les dérives du capitalisme financier, en particulier celle d'Aglietta & Rebérioux (2004).

Les notions clés de capital et de résultat net ont subi des transformations au cours de ces périodes. Le capital est devenu « la capacité de rapporter le taux de rendement du marché » (IACS, 1997, p.128), perdant toute attache dans l'espace ou dans le temps avec le signe comptable traditionnel de résultat. Le projet de passage du résultat net comptable au *résultat étendu* - ou « *comprehensive income* » – de l'IASB, qui ajoute au résultat comptable le résultat des changements de la juste valeur des actifs détenus, introduit de nouveaux signes comptables « hyper réels » dans le calcul de la performance. Cette façon de calculer le résultat de l'entreprise ajoute encore à ce phénomène de références circulaires entre signes comptables et signes des modèles de marché. Ce résultat ainsi que les grandes innovations conceptuelles de l'IASB sont en tout état de cause en cohérence forte avec une vision de la firme qui est celle de la théorie de l'agence, et la référence ultime en est un capitalisme « entièrement dédié aux investisseurs et qui fait des dirigeants d'entreprise les gérants de leur fortune » (Colasse, 2006, p.3).

Pour Vollmer (2003), le discours sur l'hyper réalité permet d'ouvrir des voies de recherche sociologiques en matière de pratiques calculatoires, et en particulier concernant l'utilisation des travaux de Baudrillard. Faut-il, comme disait celui-ci, « oublier Foucault » puisque dans une société hyper réelle il n'y a plus de substance sociale à discipliner ou à gouverner ? Ou la simulation et la surveillance sont elles deux faces jumelles d'un même fantasme de contrôle ? Pour certains en effet, « la surveillance sans limite est exactement l'objet de la simulation » (Bogard, 1996, p.15). La comptabilité n'est plus dans cette perspective un moyen de refléter la façon dont les choses sont ou devraient être dans un domaine non interprétatif d'évènements ou d'objets. « Les chiffres financiers ne reflètent pas la réalité extérieure, ils deviennent son substitut » (Vollmer, 2003, p.369). Le scandale d'Enron constitue un exemple

largement en accord avec cette position et avec la thèse défendue par Macintosh & al. (2000). En effet, de nombreux observateurs ont fait état du fait que les dirigeants d'Enron ont pu « *produire des états financiers n'ayant aucune commune mesure avec la réalité – que de nombreux intervenants dans le monde financier ont utilisés, contribuant ainsi à la propagation de signes dans l'hyper réalité* » (Baker & Gendron, 2004).

Néanmoins, poursuivre la perspective de Baudrillard serait conclure que la comptabilité, en tant que simulacre, a perdu tout rapport avec la réalité. Or certains signes comptables (les terrains ou les stocks) conservent une relation directe avec des objets. Malgré le fait qu'elle ne reflète plus de façon transparente des objets réels, la comptabilité est de plus toujours capable d'influencer le cours des évènements de la vie quotidienne. La position poststructuraliste des auteurs est ainsi totalement différente de celle de Hines (1988). « *Les comptes interprètent le monde d'entreprises qui agissent dans un but, et facilitent les interactions en fournissant des instruments arbitraires mais exogènes pour les contrats et l'évaluation des performances* » (Macintosh & al. 2000, p.45). L'apport de Baudrillard et son rattachement de l'idée de simulation économique dans une théorie sociale de la consommation pourrait permettre de replacer le débat entre une utilité économique présumée et une valeur symbolique des chiffres et des calculs comptables.

Ainsi, le système comptable actuel des entreprises françaises cotées est un instrument de mesure privilégié du capitalisme financier, instrument de rationalité économique qui s'adapte aux évolutions de la vision de l'efficacité et de la performance managériale. Le capitalisme global qui semble aujourd'hui à l'œuvre s'accompagne ainsi d'un modèle comptable critiqué mais qui tend à devenir universel. Ce modèle vient en retour justifier la progression du capitalisme par un renforcement et un partage étendu de ses représentations et justifications de la performance des entreprises et des objectifs des organisations- privées voire même publiques - vers le profit et son accumulation. Les normes et conventions comptables ainsi que la conception de l'entreprise qu'elles véhiculent et le langage spécifique utilisé ont à leur tour un impact sur la représentation des dirigeants, des salariés et des autres agents économiques et donc sur la réalité organisationnelle et économique dans laquelle ils s'inscrivent.

Dans une approche critique, la comptabilité est « *un langage intéressé et partial qui nourrit les intérêts particuliers de certaines classes et groupes professionnels* » (Miller, 1994). Cependant, une partie des conceptions et représentations qui sous-tendent le système

comptable restent implicites et ne sont pas explicitées par le discours des dirigeants, qui commentent les performances financières de leur entreprise en utilisant un langage convenu. Ce langage convenu est bien celui du discours autorisé et règlementé par une « *société de discours* » particulière, celle de la communauté financière. Le caractère présenté comme purement technique du discours sur les chiffres comptables permet de masquer l'idéologie sous-jacente. De plus, ils s'appuient lors de la mise en œuvre de leurs objectifs de réduction de coûts sur des systèmes de calculs de coûts et de contrôle de gestion qui véhiculent à leur tour une représentation particulière de l'activité et des objectifs de leur entreprise.

2.2 Les outils de gestion, véhicules d'une représentation partielle de la réalité organisationnelle

Les entreprises que nous étudions mettent en place des outils de gestion destinés à les rendre performantes, c'est-à-dire à remplir leurs objectifs stratégiques. Les outils de gestion utilisés représentent l'entreprise en un modèle particulier qui reflète la perception et la représentation que les directions générales ont de leur organisation, de leur activité et des relations que l'entreprise entretient avec son milieu interne et externe. En ce sens, les outils participent à la structuration de la réalité organisationnelle.

2.2.1 Outils de gestion et structuration du réel

Selon le paradigme systémique, le modèle ne se définit pas comme une représentation objective du réel, mais comme une représentation élaborée par un observateur pour répondre aux questions qu'il se pose sur le réel. « *La construction de la vérité, ou sa reconnaissance et la perception des éléments de réalité, est toujours contingente (par rapport au modèle), partielle (car, par nature, les modèles et le compte rendu des observations simplifient, même s'ils ne sont pas forcément présentés comme tels) et programmatrice (elle crée en retour une forme de vérité cohérente avec la manière dont le modèle en parle), et elle peut donc différer suivant les modèles appliqués alors que les éléments visés sont identiques* » (Pesqueux, 2002, p.20). La modélisation de l'entreprise représente et reproduit une vision de l'organisation et de sa performance façonnée par ses membres dominants. Les systèmes d'information, les outils de gestion (Malo et Mathé, 1998) et les modélisations comptables influencent les représentations des membres de l'organisation. Ils traduisent les représentations de ceux qui

les organisent et les mettent en place. Puis ces outils structurent à leur tour les représentations de ceux qui s'en servent (Bouquin, 2001). Ces représentations concernent non seulement l'image de l'entreprise en tant qu'organisation, mais aussi les résultats à atteindre, les liens de causalité entre les actions et les résultats, la performance.

A ce titre, les outils de gestion peuvent être essentiels pour motiver le personnel, dans le cas d'une réingénierie organisationnelle par exemple :

« Comment accepter le changement si l'organisation (privée ou publique) est déclinante ou perdante, et si son seul objectif est de « durer » ? La représentation de l'entreprise par les outils de gestion semble alors essentielle pour motiver le personnel (cadre et opérateurs) :

- *l'amélioration des performances doit apparaître comme vitale pour l'entreprise,*
- *elle doit aussi apparaître comme possible » (Malo et Mathé, 1998, p.254).*

Le contrôle de gestion est lui aussi un langage qui exerce un pouvoir sur ceux qui l'utilisent. A travers les mots qu'il utilise, il unifie les préoccupations, les représentations et les comportements, ce qui est d'autant plus important que le groupe est grand et géographiquement éclaté (Burlaud et Simon, 1997, p.10). Cette vision détermine le choix, parmi l'ensemble des outils de gestion internes ou externes, d'un petit nombre particulier d'outils en fonction de leur capacité à représenter la parcelle de la réalité perçue et construite par les dirigeants. *« Les outils de contrôle ainsi sélectionnés vont être les symboles de la « vraie » performance, c'est-à-dire celle qui est perçue, construite, instituée et légitimée par les membres dominants » (Justin, 2005).* Ce sont ce que Berry (1983) et Riveline (1992) nomment les *« abrégés du vrai »*. Ces abrégés incarnent l'intention stratégique des dirigeants, donnent un cadre de perception des problèmes de l'organisation et de leur résolution possible. *« Ils sont donc à voir comme des normes, des conventions, des cadres, des schèmes cognitifs, plus que comme de simples chiffres, graphiques ou tableaux de bord » (Boussard, 2001).*

Or les travaux de Berry (1983) ont montré que *« les instruments de gestion sont souvent des éléments décisifs de la structuration du réel, engendrant des choix et des comportements échappant aux prises des hommes, parfois à leur conscience » (Berry, 1983, p.1).* Dans un contexte d'action, les indicateurs sélectionnés sont souvent quelques informations simples, qui privilégient les paramètres numériques (Berry, 1983). Chaque outil de gestion, en tant que représentation d'une partie de l'intention stratégique, possède une logique d'influence, et un jeu d'acteurs s'établit dans l'organisation autour des indicateurs *« prégnants »* (Boussard,

2001). Ces *indicateurs prégnants* incarnent les règles sociales de l'organisation, autour desquelles s'organisent le discours et les comportements des membres de l'organisation. Une partie de ces indicateurs et de ces outils de gestion s'appuient sur les systèmes comptables, dans un contexte de création de valeur actionnariale.

Les instruments de gestion structurent ainsi la réalité organisationnelle et orientent donc les décisions et les comportements des managers. « *Sur un plan organisationnel, nous avons souligné comment des rôles peuvent être créés pour la comptabilité dans un contexte de développement d'autres formes de pratiques managériales ; comment les systèmes comptables, tout comme les modes de contrôle organisationnel, peuvent émerger de l'interaction de processus politiques à la fois à l'intérieur de l'organisation et à l'interface avec les agents externes dominants ; et comment les comptabilités peuvent faire émerger des décisions plutôt que les précéder* » (Burchell et al. 1980). Les comptables (au sens large) peuvent ainsi déterminer la réalité de l'organisation en persuadant les autres acteurs que le schème d'interprétation du rendement financier doit avoir priorité sur toute décision de direction de l'organisation (Morgan, 1999). Les comptes ont un impact dans la mesure où ils forment les conditions de la création de l'information, la façon dont elle est créée, transformée, présentée en interne et en externe. Ils servent à créer un ordre à partir d'une « *anarchie organisée* » (March & Olsen, 1976). Ils peuvent abstraire, décontextualiser l'information et réduire l'énorme complexité sociale et organisationnelle à une seule ligne en bas d'une page et donc réduire l'incertitude.

Riveline (1993) montre que les comportements efficaces dans les organisations sont les actes ritualisés, en utilisant le postulat de Durkheim : un rite nécessite une tribu pour l'observer et un mythe pour lui donner un sens, le rite dominant étant l'utilisation du chiffre et le rôle déterminant joué par la mesure. Les organisations modernes apparaissent comme soutenues par des systèmes de croyances qui insistent sur l'importance de la rationalité. Ce mythe de la rationalité nous aide à considérer certains modèles d'action comme légitimes, vraisemblables et normaux, et donc de faire face à l'ambiguïté (Morgan, 1999). Or une des forces des instruments de gestion est effectivement de présenter une réponse à la complexité des situations de gestion auxquels managers et dirigeants sont confrontés. Cependant, ces instruments deviennent les éléments d'une « *technologie invisible* » dont les effets sur la prise de décision, la régulation des rapports sociaux, et le maintien de la cohérence dans l'organisation peuvent être d'autant plus nocifs qu'ils restent dans l'ombre (Berry, 1983).

Leur développement et leur utilisation sont soumis comme nous l'avons vu au chapitre trois non seulement à une logique de rationalité économique, mais à des pressions normatives et institutionnelles qui valorisent la rationalité supposée inhérente à ces systèmes.

2.2.2 Systèmes de contrôle et rationalisation

L'introduction et le développement des systèmes de contrôle dans les entreprises va de pair avec « *l'idée d'introduire une démarche rationnelle et scientifique dans la conduite des entreprises* » (Nikitin, 2003b, p.69), que l'on peut faire remonter, au moins à la Révolution Industrielle. A cette époque, l'idée de rationalité s'installe dans les entreprises, dont la taille va croître. Les systèmes de contrôle se développent de façon décentralisée dans les organisations.

Les indicateurs de « pilotage » inscrits dans les tableaux de bord et les systèmes de contrôle de gestion constituent un élément de rationalisation de l'environnement et de l'activité de l'entreprise. Les systèmes comptables sophistiqués et étendus (comme les ERP) peuvent être ainsi vus comme le signe du développement d'une logique de rationalité supposée (Meyer, 1986). La flexibilité et l'expansion de ces systèmes permet de ne pas formuler explicitement et substantiellement cette rationalité par d'autres moyens dans l'organisation que par les ERP eux-mêmes.

Les thèmes de la modernisation et de la rationalisation ont toujours tenu une place importante dans la recherche sociologique, en particulier depuis les travaux fondateurs de Weber. Les travaux des sociologues ont cherché à rendre compte du caractère complexe du projet de rationalisation en attribuant une place centrale, quoique variée selon les auteurs à différents facteurs culturels. Ainsi, la rationalisation de la société moderne a été vue comme coïncidant avec la laïcisation (Tawney 1984 ; Weber, 1987), la construction d'une nouvelle sorte d'être humain, l'individu (Dumont, 1983), une nouvelle relation au temps (Habermas, 1987), une nouvelle éthique de l'action, de la liberté, et de la responsabilité. Dans cette optique, rationalité et progrès apparaissent comme des thèmes majeurs sous-jacents dans le développement des outils de gestion et tout particulièrement ceux du contrôle de gestion.

Hasselbladh & Kallinikos (2000) proposent un cadre d'analyse destiné à éclairer la façon dont l'ensemble des idées sociales et des schémas instrumentaux qui constituent « *l'environnement rationalisé* » des entreprises se traduit dans des structures et des routines administratives spécifiques.

Les organisations maintiennent leur système formel grâce à un ensemble de techniques verbales et numériques à travers lesquels les objectifs et les opérations de l'organisation sont décrits, organisés et contrôlés. Parmi les techniques numériques figurent les systèmes de mesure. La transmission de ces systèmes de mesure d'une entreprise à l'autre est d'autant plus facile qu'il y a reproductibilité. La reproductibilité renvoie à la capacité de reproduire un « *package* » rationnel dans une forme quasi-identique et de s'approprier les règles, relations et procédures qui sous-tendent ce « *package* » (Hasselbladh & Kallinikos, 2000). Ceci joue un rôle important dans les mécanismes de diffusion et d'institutionnalisation abordés au chapitre trois.

Pour que ces « *packages* » rationnels et les techniques de contrôle qui y sont associées puissent fonctionner et se diffuser, l'élaboration d'un discours est nécessaire. « *Un discours représente la forme institutionnelle centrale qui lie ensemble les idéaux et les systèmes de mesure et de contrôle* » (p.706). Dans cette acception, les discours ont essentiellement recours au texte écrit, et délimitent le contenu et le sens des idéaux et les relations entre les éléments qu'ils comprennent, et les transforment en systèmes qui agissent sur le monde (Searle, 1995).

D'autre part, la stabilisation des artefacts instrumentaux par le langage oral ou écrit et la codification formelle entraîne une réification et une construction de rôles organisationnels et sociaux récurrents et reconnaissables. Les techniques de contrôle sont souvent numériques ou codifiées, comme le système comptable, et les calculs et les comparaisons qu'ils permettent contribuent à l'encastrement social des catégories de discours, même dans des techniques de gestion de ressources humaines, par exemple à travers des taxinomies (Townley, 1995). Idéaux, discours et techniques de contrôle sont ainsi liés. L'institutionnalisation des « *packages rationnels* » dépend ainsi de l'articulation et de la codification de leurs idéaux, discours et techniques de contrôle qui déterminent leur reproductibilité, leur durabilité et leur communicabilité, ainsi que leur capacité à transformer les rôles sociaux dans les organisations.

Cependant, la généralisation de ces instruments de management rationalisés et leur désincarnation n'est pas sans risque. Townley (2001) met ainsi en évidence une partie des effets pervers que peuvent entraîner la mise en place d'outils de management désincarnés dans le secteur public lors des expériences du « New Public Management ». *« Un corollaire de ce management désincarné et décontextualisé est la prolifération de techniques abstraites de management. Des techniques qui ont une pertinence et une applicabilité universelle, et qui peuvent être introduites dans n'importe quelle organisation, n'importe où »* (Townley, 2001, p.304).

Des systèmes abstraits de management se développent, c'est-à-dire des systèmes dans lequel le contrôle élargi et bureaucratisé prend la place de l'autocontrôle de la qualité fait par le praticien. Le développement contemporain de systèmes de contrôle de gestion et de « pilotage » dans de nombreuses sphères passe par la mise en place d'indicateurs mesurables et réputés objectifs qui tendent à se généraliser. La responsabilité, l'assurance que quelque chose est bien géré, que les pratiques sont accomplies effectivement et efficacement, se trouvent ainsi transformées en audit (Power, 1997). Dans la construction des indicateurs de performance, ce phénomène est bien visible. L'accent tend à être porté sur une de ces choses qui sont le plus facilement démontrées et mesurées, tout spécialement si les mesures sont destinées à être comparables et conformes à un idéal de répliquabilité, transférabilité et calculabilité (Latour, 1989).

Si l'on veut englober toutes les activités dans la mesure, celle-ci devient très complexe. La complexité relève souvent des dimensions qui tentent d'appréhender les aspects qualitatifs des activités. Si on se concentre sur les activités clés, on court le risque à terme de voir se dégrader les capacités organisationnelles. Ceci rejoint donc les résultats de Berry (1983) sur les effets de la « technologie invisible » au sein des organisations. *« Les activités ont tendance à se conformer aux constructions demandées par les techniques de management. Ces changements sont subtils dans le temps, mais ils sont introduits par la mesure, et pas par le débat ou la négociation »* (Townley, 2001, p.306).

Il est donc nécessaire que les systèmes de management ne soient pas abstraits, mais soient définis et mis en œuvre pour suivre les objectifs et les missions propres de l'organisation dans laquelle ils sont développés. Il existe un danger dans la réification des modèles de contrôle de gestion et de performance, et dans l'écart potentiel entre le modèle de la performance élaboré

par le praticien et le modèle élaboré par le manager. Dans le cas des PRC qui nous intéressent, les modèles de gestion se concentrent sur des modèles de causalité entre activité de l'entreprise et consommation de ressources et sur des outils de calcul de coûts. Dans ces outils, la contribution des salariés de l'entreprise à la création de valeur est essentiellement représentée sous forme de coûts salariaux, qu'il faut nécessairement réduire comme toutes les consommations de ressources, et le développement d'outils de calculs élaborés s'accompagne d'un discours managérial sur l'efficacité.

2.2.3 Les outils de calculs des coûts : instruments de contrôle ou de discipline?

Nous avons vu que le langage comptable (2.1), sur lequel reposent les différentes méthodes de calcul de coûts, est un véhicule privilégié de représentation (Halgand, 1999). Il fixe en particulier un maillage organisationnel, temporel et stratégique qui est déterminant dans la modélisation et les représentations des coûts sur lesquels les plans de réduction auront une action.

Les outils de calcul de coûts intégrés dans la comptabilité industrielle se sont développés de façon importante au moment de la révolution industrielle. Cependant, les seuls facteurs économiques ne peuvent expliquer la diffusion d'une littérature comptable traitant de ces sujets. Boyns, Edwards & Nikitin (1996) ont ainsi montré que la doctrine comptable en matière de comptabilité industrielle au XIX^{ème} siècle était plus abondante en France qu'en Grande Bretagne, alors même que la révolution industrielle y était moins avancée. Si les pratiques semblent assez proches, la doctrine comptable se développe plus en France, sous l'influence probable de facteurs socio-culturels et en particulier de la « *tradition codificatrice française* » (1996, p.15). Ainsi, le développement de ces outils et des manuels qui traitent de comptabilité industrielle ne s'explique pas par les seuls besoins économiques mais par des facteurs plus généraux qui influencent les théories managériales en vigueur.

La dimension liée au caractère calculable (Latour, 1989) de l'activité de l'entreprise et des acteurs qui y travaillent peut être vue dans une approche critique comme une façon de « gouverner » le comportement des individus au sein de l'organisation. Dans cette vision, le développement des outils de calcul de coûts ne s'inscrit pas dans une perspective

d'amélioration de la pertinence des outils de gestion, mais comme un des éléments d'un phénomène social plus large visant à construire un individu « *calculable* », plus efficient et plus facile à manager. Ces pratiques de calcul s'inscrivent clairement dans le management scientifique, dans la naissance de la psychologie industrielle, et sont reliées à l'émergence du thème de l'efficience.

Dans les premières décennies du XX^{ème} siècle, les discours et les pratiques se préoccupent dans différents domaines de l'amélioration de la vie de l'individu (Miller & O'Leary, 1987). L'image projetée par les ouvrages étudiés est celle d'un gouvernement dans lequel des experts, des spécialistes, disposeraient d'outils fiables, neutres, et seraient capables de trouver « la » bonne solution, le « *one best way* ». Dans cette société, l'intérêt individuel s'articulerait rationnellement dans les objectifs collectifs. Dans ce contexte, les textes traitant de management et de comptabilité portent de façon prédominante sur le développement et la mise en œuvre des coûts standards (Parker, 1986), avec un objectif de contrôle des comportements autant que de calcul de coûts. Or, parmi les aspects de la doctrine du management scientifique qui ont contribué à développer les notions de coûts standard, Zimnovitch (1995) met en évidence « *la préoccupation qui anime les ingénieurs tayloriens de voir le coût baisser, notamment au travers d'une rationalisation du travail de main d'œuvre adossée à des mécanismes objectifs d'incitation à la productivité* » (p.102).

A partir des années 1930, les textes de contrôle de gestion et de comptabilité industrielle s'intéressent ensuite au budget. Parker (2002) étudie la littérature du contrôle budgétaire et du budget pendant les 20 premières années de son émergence³²⁰, puis dans les années 1990 pour en interpréter le discours, dans une perspective critique issue des travaux d'Habermas. Selon Habermas (1979, 1987), le discours et le langage tiennent une place essentielle dans les processus d'évolution sociale, en rendant possible le changement social et la construction de la réalité sociale. Le changement social est promu par le développement de notre capacité linguistique à exprimer des différences et des relations entre les domaines techniques et sociaux. Quand la société développe ses capacités discursives, elle devient plus à même d'articuler et de différencier la nature (et les interconnexions) du monde naturel, du monde social, et du monde intérieur subjectif (White, 1988).

³²⁰ Les manuels et livres étudiés couvrent les Etats-Unis, la Grande Bretagne et l'Australie.

Plus le discours est élaboré et sophistiqué, plus le monde vivant devient différencié, et plus les systèmes organisationnels à leur tour peuvent devenir complexes et divers (Broadbent et al. 1991). Dans le cas présent, Parker considère les textes étudiés à la fois comme un produit du discours (en tant qu'accumulation de la « sagesse conventionnelle » sur un sujet donné) et un véhicule du discours (employé par un auteur pour transmettre son message à un auditoire), « *un support directeur*³²¹ ». Ce support tente de renforcer l'adhésion aux systèmes budgétaires et à leurs applications dans les organisations. « *Par conséquent, le texte représente un mécanisme à travers lequel des tentatives sont faites pour exercer un certain degré de contrôle sur les croyances générales en comptabilité et gestion sur le rôle et la nature du budget* » (Parker, 2002, p.320).

Malgré les différences relevées entre les deux périodes étudiées (années 1930-40 puis années 1990), les textes délivrent des messages cohérents, au service des mécanismes de reproduction culturelle et d'intégration sociale sur le budget. Les concepts du monde budgétaire se sont fortement consolidés, à travers une formalisation et une articulation normalisée des concepts entre eux. Cette articulation doit faciliter l'acceptation et l'adhésion des étudiants à cette vision du monde, en minimisant les perturbations externes générées par les recherches dans d'autres domaines des sciences de gestion et en insistant sur un discours techniciste. Le développement des outils de calcul de coûts et de contrôle de gestion va ainsi de pair avec le développement d'un discours sur l'efficacité dans les organisations, qui s'articule et se renforce par sédimentation dans le temps, ce qui renforce son institutionnalisation.

Cependant, certains historiens ont relevé des pratiques similaires bien avant la révolution industrielle. Zan (2004) montre en effet l'existence d'un discours managérial et comptable assez sophistiqué entre 1580 et 1643 dans le chantier naval *Arsenale* de l'Etat de Venise. Le modèle comptable vénitien (différent du modèle toscan) se caractérise par une utilisation intensive des comptes d'opérations et la détermination de résultats partiels, les livres n'étant clôturés que lorsqu'ils sont terminés (Lemarchand, 1993). Il s'accompagne de formes modernes de management à travers la comptabilité : une esquisse de « *design organisationnel* », l'introduction d'une logique budgétaire et l'utilisation de mécanismes de négociations voire la fixation d'objectifs. Des rapports sur les opérations et les problèmes de management servent à « *rendre compte* » de la gestion. Le discours comptable évolue au

³²¹ Parker parle de « *steering medium* ».

cours de la période étudiée (1580-1643) : de nouveaux concepts se développent (la comptabilité devenant « *ce qu'elle n'était pas* » selon l'expression d'Hopwood (1987)), conjointement avec une capacité à parler de problèmes de management à travers des concepts comptables récemment développés (comme l'invention de l'idée d'encours de production ou d'expertise en matière de calcul de coûts à cette période). Zan montre comment une forme moderne de discours économique s'est graduellement établie en dépit de normes sociales et morales hostiles. Au cours de cette période, la sphère économique prend son sens formel, avec ses impératifs moraux d'organisation et d'économie, en conflit assez large avec l'ordre social existant (anticipant le mouvement par lequel la vie sociale se trouvera ensuite réduite à des mécanismes similaires à ceux utilisés dans les entreprises (Polanyi, 1977)). Même si le mot « *efficience* » n'apparaît pas dans les documents de l'*Arsenale*, « *l'éthos et le pathos du concept sont présents* » (Zan, 2004), nourris par la comptabilité et les discours sur le management.

En opposition avec l'approche historique de Chandler (1977), Zan propose une lecture de l'émergence de ces pratiques managériales comme un phénomène disciplinaire (Hoskin et Maeve, 1986). Là où de telles pratiques managériales sont à l'œuvre, un discours du management circule, avec un rôle essentiel dévolu au calcul. Ces pratiques calculatoires, dotées de sens, se constituent en pratiques d'un genre particulier à travers le langage, le vocabulaire, les idéaux et les raisons qui exposent les objectifs et les objets des calculs élaborés (Miller et Napier, 1993), dès l'époque proto-industrielle.

En résumé, les discours des dirigeants sur leurs PRC s'appuient sur des chiffres et des outils comptables qui ne sont pas de simples mesures objectives des actions mises en œuvre par leur entreprise. La comptabilité est en effet une pratique sociale, déterminée par des règles, des conventions, qui font l'objet de modifications en fonction des acteurs dominants à un moment donné. Ces conventions sont parfois implicites mais ont un impact fort sur les représentations élaborées par la comptabilité. Le système comptable est destiné à avoir des effets sur l'activité économique, puisque ses utilisateurs sont amenés à faire des choix ou à modifier leurs choix en fonction des informations qu'ils reçoivent (Capron, 2005).

Le rôle prééminent du résultat net comme mesure de la performance, signal auprès des marchés financiers et préoccupation quotidienne des entreprises peut également être mis en perspective quant à la signification sociale qu'on peut lui donner. La mesure du profit faisait

déjà l'objet d'un enjeu social majeur au XIX^{ème} siècle (Lemarchand & Praquin, 2005), mais cet enjeu n'a fait que se renforcer compte tenu des transformations socio-économiques récentes. Et on peut se demander si cette focalisation sur le résultat net, cette « *bottom line* » (Lehman, 2006, p.306), n'est pas aussi l'accomplissement de rapports sociaux dans lesquels les salariés les plus vulnérables³²² reçoivent de bas salaires.

3 Méthodologie de la recherche

Dans **une première section**, nous aborderons les aspects méthodologiques de l'analyse longitudinale du discours sur les PRC que nous avons effectuée (3.1).

Dans **une deuxième section**, nous présenterons la typologie des profils de discours sur les PRC (3.2).

3.1 Méthodologie de l'analyse de discours

Ce chapitre se place à un niveau « micro » du discours sur les PRC : celui qui émane des entreprises. Au chapitre deux, la méthodologie utilisée nous a permis d'aborder ce discours de façon statique, en nous concentrant sur le moment de l'annonce de PRC. Dans ce chapitre, l'objet d'étude est toujours au niveau micro, mais l'objectif de la démarche mise en œuvre est d'obtenir une perspective dynamique du discours des entreprises sur leurs PRC.

Pour ce faire, nous avons repris les 51 entreprises de l'échantillon constitué au chapitre deux pour étudier de façon longitudinale le discours développé, le cas échéant, sur les PRC annoncées. Cette étude débute ainsi au moment de l'annonce de la PRC et se prolonge jusqu'au moment où la PRC est présentée par l'entreprise comme achevée.

Pour cette étude longitudinale, la période étudiée pour chaque entreprise s'étend donc de la date de l'annonce de la PRC jusqu'aux présentations de résultats du 30 juin 2006. Les dates d'annonces du chapitre deux s'étageant de juillet 1999 (Total) à mai 2003 (Casino), la fenêtre

³²² L'article de Lehman (2006) s'intéresse tout particulièrement aux immigrants aux Etats-Unis.

d'observation des discours des entreprises sur leurs PRC couvre au moins 3 ans (4 ans et demi pour les annonces de fin 2001- début 2002 qui sont les plus nombreuses). La liste des articles et communiqués utilisés figure en annexe 2 (articles de presse) et en annexe 3 (communiqués de presse des sociétés).

Le corpus analysé est ainsi constitué de communiqués de presse des entreprises, d'articles de la presse économique (les Echos et la Tribune) et de dépêches (Reuters). Les communiqués étudiés sont postérieurs à l'annonce de PRC présentée au chapitre deux. Ils concernent soit spécifiquement les mesures de PRC ou de nouvelles restructurations, soit le plus souvent des résultats financiers trimestriels, semestriels ou annuels dans lesquels les réalisations des PRC sont commentées. Les articles de presse et les dépêches choisis sont consécutifs aux présentations de résultats faites par les entreprises de l'échantillon, de façon à pouvoir analyser les réactions et les commentaires relevés dans la presse suite aux réalisations annoncées.

L'objectif de cette analyse de discours est dans un premier temps de distinguer parmi les annonces étudiées, celles qui sont de nature symbolique, et celles qui sont un premier élément d'un discours suivi sur les réalisations de réduction des coûts. Pour les entreprises qui élaborent un discours sur leurs PRC, et qui ne font donc pas uniquement une annonce symbolique en réponse à une difficulté passagère, notre analyse du discours sur les PRC porte sur les objectifs, les modalités et les justifications des PRC qui apparaissent dans les discours. Pour chacune des entreprises étudiées, nous avons élaboré une fiche de synthèse portant sur ces trois axes (objectifs, modalités, justifications).

Pour ce faire, nous avons utilisé soit des verbatims de communiqués de presse (texte en italique) soit une présentation synthétique des présentations faites par l'entreprise et des éventuelles réactions des analystes (à partir de dépêches ou d'articles de la presse économique). Les éléments en caractère gras sont soulignés par nous. L'analyse détaillée par entreprise et par annonce de PRC figure en annexe 12 à 15.

Pour chacune des entreprises étudiées, l'analyse des justifications, des objectifs de PRC et des réalisations divulguée faite à partir des communiqués de presse et des articles nous a permis d'établir un profil de PRC à partir du discours, et d'élaborer ainsi une typologie des discours des entreprises sur leurs PRC.

3.2 Elaboration d'une typologie des PRC à partir des discours

Pour les entreprises qui mettent effectivement en œuvre des PRC, nous avons établi des profils distincts, en fonction du discours, de la situation économique et concurrentielle de l'entreprise, et du type de mesures de PRC qu'elle commente.

3.2.1 Définition des quatre profils de PRC à partir des discours

Pour ce qui est de la situation économique et concurrentielle, les entreprises touchées de plein fouet par le retournement conjoncturel lié à l'éclatement de la bulle internet et ses conséquences sur l'activité économique aux Etats-Unis puis en Europe à partir de fin 2000 se trouvent dans un contexte différent de celui des entreprises moins directement impliquées dans ces secteurs. L'impact du contexte et de la crise éventuelle dans laquelle se trouve l'entreprise va se traduire par des PRC mises en œuvre dans des objectifs différents. Tout comme la littérature a pu mettre en évidence des downsizing défensifs et ou proactifs, et des restructurations défensives ou préventives, on peut également établir ce type de distinction pour les PRC³²³.

D'autre part, les PRC commentées par les entreprises ont une ampleur et une étendue plus ou moins importante, ce qui a également une influence sur le type de PRC mis en œuvre.

Ainsi, pour établir les profils de PRC nous avons défini trois catégories distinctes en analysant les discours que les entreprises développent à ce sujet³²⁴.

La **première catégorie** regroupe les entreprises en crise. Nous avons classé en particulier dans cette catégorie toutes les entreprises avec un résultat net négatif dans l'année de l'annonce de PRC, celui-ci étant un des critères de mesure comptable des difficultés des entreprises (vu au chapitre deux section 5.2). Les modalités de réduction des coûts passent alors bien souvent par des restructurations et des suppressions d'emplois. L'ensemble des mesures annoncées visent à retrouver un résultat positif et à restaurer la compétitivité de l'entreprise à un horizon plus ou moins bien défini. De ce point de vue, la PRC annoncée

³²³ Voir chapitre un section 1.2.

³²⁴ Nous nous situons toujours au niveau de l'analyse des discours sur les pratiques, ce qui ne préjuge en rien des pratiques effectives mises en œuvre et laisse ouverte la question d'un éventuel découplage entre les pratiques affichées par cette communication et les pratiques réelles.

présente un caractère largement défensif. Nous avons défini ce type de PRC comme des « *PRC défensives* ». Les fiches détaillées des entreprises de cette catégorie figurent en annexe 13.

La **seconde catégorie** concerne des entreprises qui développent de façon préventive des politiques de réduction de coûts pour conserver leur compétitivité ou atteindre leurs objectifs de résultat annoncés. On est proche alors des actions de « *downsizing préventif* » mises en évidence dans la littérature. Le résultat net comptable de l'entreprise est bénéficiaire au moment de l'annonce. Ces PRC sont mises en œuvre de façon momentanée, via un projet transversal (mise en œuvre d'un projet de « *supply chain* » par exemple pour améliorer les achats), des mesures limitées à une branche, ou un projet d'économie de gammes et de « synergies de coûts » dans le cadre d'une fusion. La PRC ne s'étend pas toujours à l'ensemble de l'entreprise. Nous avons qualifié cette deuxième catégorie de « *PRC offensives conjoncturelles* ». Les fiches détaillées des entreprises de cette catégorie figurent en annexe 14.

La **dernière catégorie** regroupe des entreprises qui ont mis en place des PRC récurrentes, avec des objectifs souvent triennaux sur lesquels un discours suivi est construit. Le résultat net comptable est positif (voir très bénéficiaire). Le discours sur les PRC s'appuie sur des indicateurs de suivi des actions de réduction des coûts intégrés dans leurs systèmes de contrôle de gestion. Ces programmes triennaux de réductions des coûts ont, dans la majorité des entreprises de ce profil, été initiés dès la fin des années 1990. Nous avons qualifié ces politiques de « *PRC offensives structurelles* ». La PRC n'est plus une réponse conjoncturelle mais est partie intégrante des objectifs de l'organisation. Les fiches détaillées des entreprises de cette catégorie figurent en annexe 15.

Les trois profils de PRC précédemment évoqués sont alors complétés d'un profil de « *PRC symbolique* » pour les entreprises dont le discours d'annonce de PRC n'est suivi que de commentaires vagues. Les fiches détaillées des entreprises de cette catégorie figurent en annexe 12.

A partir de l'élaboration de ces quatre profils (PRC symbolique, PRC défensive, PRC offensive conjoncturelle et PRC offensive structurelle), nous avons pu compléter notre

démarche d'analyse du discours des entreprises sur leurs PRC, dans une perspective dynamique.

3.3 Démarche d'analyse : profil de PRC et utilisation stratégique ou rhétorique des discours sur les PRC par les dirigeants

Notre démarche d'analyse longitudinale s'est ainsi articulée en trois étapes.

Dans un premier temps, nous avons, à partir de l'analyse des communiqués et des articles de presse suivant les présentations faites par les entreprises établi une typologie des profils de PRC tels qu'ils ressortent des discours des dirigeants de ces entreprises. Un tableau de synthèse de ces quatre profils possibles de PRC a donc été établi.

Dans un second temps, nous avons ensuite croisé les positions de communications établies au chapitre deux pour les annonces et les profils de PRC établies par l'étude longitudinale des discours sur les PRC pour faire apparaître les liens éventuels entre les positions de communication déterminées au chapitre deux et les profils ultérieurement construits.

Dans un troisième temps, pour les entreprises qui ont effectivement mis en œuvre, selon leur discours, une PRC, nous avons ensuite analysé l'utilisation faite par les dirigeants de ce discours : levier d'action pour mobiliser les salariés de l'entreprise ou rhétorique pour justifier leurs décisions et se dédouaner éventuellement des échecs subis par leur organisation ?

4 Analyse longitudinale de discours sur les PRC : résultats empiriques

Dans **une première section**, nous présenterons le tableau de synthèse des profils de PRC ainsi que les commentaires sur les caractéristiques principales du discours des entreprises de chacun de ces quatre profils.

Dans **une deuxième section**, nous aborderons l'utilisation stratégique ou rhétorique que les dirigeants des entreprises étudiées font de leur discours sur les PRC. Cette utilisation du

discours sera explicitée sur l'échantillon global, et également sous forme d'une étude plus approfondie d'un cas particulier de l'échantillon, celui de France Telecom.

4.1 De l'annonce aux discours sur les réalisations des PRC : quatre profils

La typologie des PRC qui en résulte pour les 51 entreprises françaises cotées étudiées peut être synthétisée sur le tableau 14.

Tableau 17: Quatre profils de discours sur les PRC

PRC symboliques	PRC défensives	PRC offensives conjoncturelles	PRC offensives structurelles
<i>Flou Pas de discours suivi</i>	<i>Crise Restructurations Récurrentes</i>	<i>Gestion active Fusion ou projet Ponctuelles</i>	<i>Objectif annuel Outils de suivi Récurrentes</i>
4 entreprises	22 entreprises	15 entreprises	10 entreprises
<u>Profil stable</u> : 4 entreprises	<u>Profil stable</u> : 10 entreprises	<u>Profil stable</u> : 9 entreprises	<u>Profil stable</u> : 9 entreprises
<u>Profil évolutif</u> : 0	<u>Profil évolutif</u> : 4 entreprises	<u>Profil évolutif</u> : 6 entreprises	<u>Profil évolutif</u> : 1 entreprise

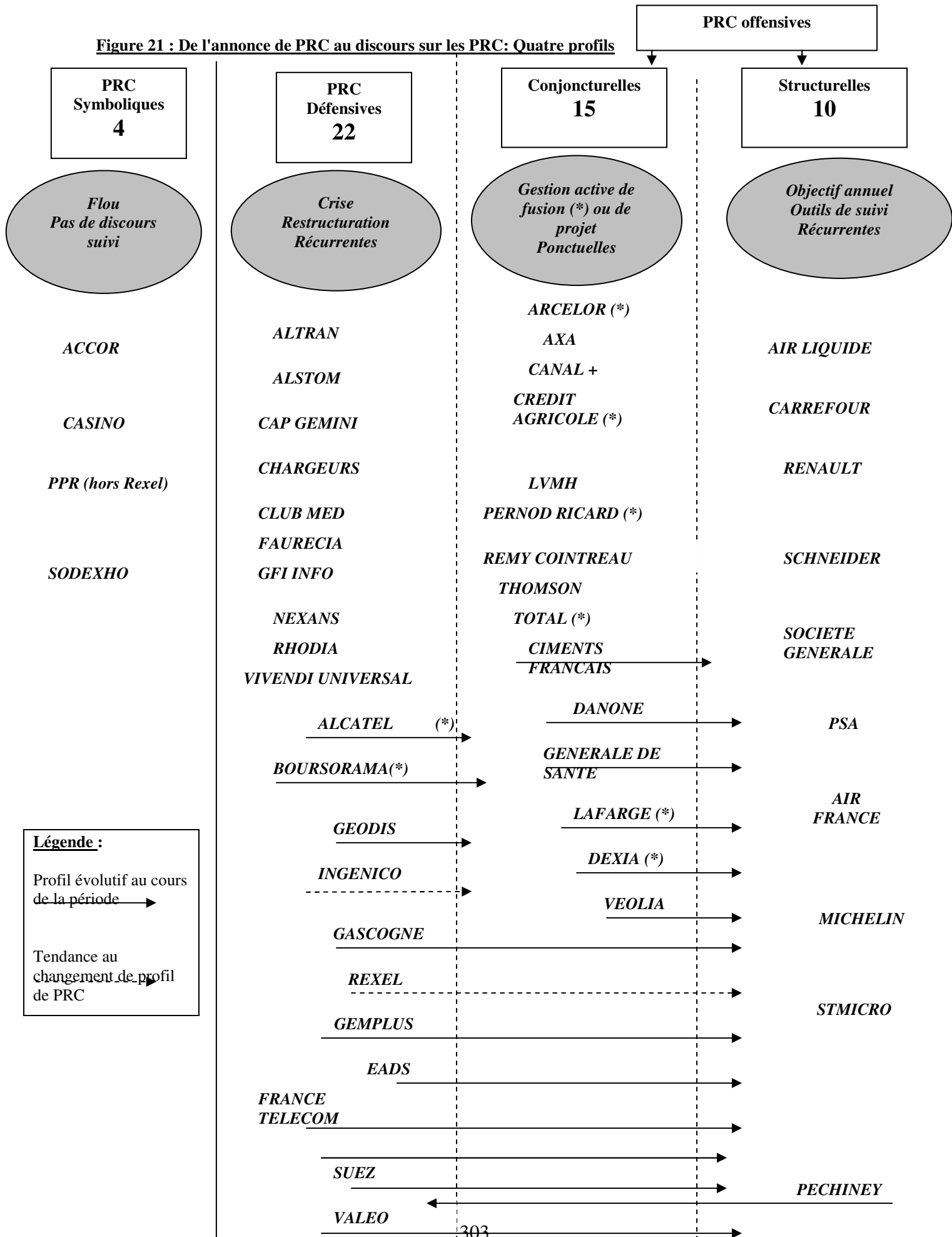
Certaines entreprises ont un profil de PRC stable au cours de la période étudiée (de l'annonce de PRC à septembre 2006). D'autres entreprises évoluent progressivement vers un autre profil de la typologie. Nous avons qualifié alors leur profil d'« évolutif ». La flèche figure le profil vers lequel tendent ces entreprises : d'une PRC défensive à une PRC offensive, soit structurelle soit conjoncturelle, ou d'une PRC offensive conjoncturelle à une PRC structurelle.

La mise en évidence de profils de PRC « évolutifs », qui passent en particulier de PRC conjoncturelles à des « *PRC offensives structurelles* », semble confirmer l'institutionnalisation progressive sur la durée des politiques de réduction de coûts.

Cependant, une entreprise de l'échantillon passe d'une PRC offensive structurelle à une PRC défensive.

Le détail par entreprise de ces profils est présenté sur la figure 21 (page suivante).

Figure 21 : De l'annonce de PRC au discours sur les PRC: Quatre profils



Pour interpréter ces résultats, il convient ainsi de regarder s'il semble exister un lien entre les positions de communication mesurées lors de l'annonce de PRC au chapitre deux (section 5) et le profil de discours sur les PRC construit à partir de l'analyse des discours ultérieurs.

Ces correspondances entre la position de communication et le profil de discours sur les PRC peuvent être résumées sur le tableau suivant :

Tableau 18: Profil de discours sur les PRC et position de communication

Position de communication de l'annonce	PROFILS DE PRC SELON LES DISCOURS SUR LE SUIVI ET LES REALISATIONS DES PLANS			
	PRC symbolique	PRC défensive	PRC offensive conjoncturelle	PRC offensive structurelle
Opportuniste	-	11	5	4
Ritualiste	4	6	8	4
Instable	-	5	2	2
Total sociétés	4	22	15	10

Le profil « *PRC symbolique* » ne rassemble que des entreprises avec position de communication ritualiste lors de l'annonce de PRC. Ces sociétés n'avaient donc pas développé une communication active sur leurs réductions de coûts.

La position de communication *instable* ne permet a priori de prédire aucun profil de PRC ultérieur.

Le profil « *PRC défensive* » regroupe les trois positions de communication, avec une majorité de sociétés avec une position *opportuniste*, donc avec une communication active et spécifique au moment de l'annonce. Cela laisserait entendre que les sociétés en difficulté, qui annoncent des PRC avec d'autres mesures de restructuration, ont une communication active dès le début de leur plan et continuent à communiquer pendant la durée prévue.

Le profil « *PRC offensive conjoncturelle* » semble en revanche majoritairement le fait d'entreprise qui avaient une position *ritualiste*, les PRC de projet ne demandant pas lors de leur annonce une communication particulièrement développée.

Enfin le dernier profil « *PRC offensive structurelle* » rassemble l'ensemble des trois positions de communication, sans surreprésentation d'une catégorie. Il n'est donc pas possible d'esquisser un lien entre ce profil et ma position de communication mesurée au chapitre deux.

Pour interpréter nos résultats, et expliciter le type de discours construit par les entreprises, il nous faut ensuite détailler les caractéristiques du discours développé au sein de chacun de ces quatre profils.

4.2 Caractéristiques principales des discours des quatre profils

Chaque profil défini de PRC présente des caractéristiques spécifiques, que nous allons présenter pour chacun des profils. Les éléments cités sont issus des communiqués d'annonces ou d'articles analysés dont le détail peut être trouvé en annexe dans la fiche constituée pour chaque entreprise de l'échantillon.

4.2.1 Profil un : PRC symboliques

Sur les 51 entreprises de l'échantillon, quatre seulement ont un discours symbolique sur leur PRC. La communication est floue, les objectifs de réduction ne sont pas dévoilés ou peu précis, avec des formulations du type :

Accor	« dans un environnement particulièrement difficile depuis les attentats du 11 septembre, Accor a limité le recul de ses profits semestriels, grâce à un plan de réduction des coûts , à la baisse de certains investissements, mais aussi à son modèle économique » (interview du président du directoire en septembre 2002).
Casino	« Poursuivre l'amélioration de la profitabilité du groupe en accélérant la mise en œuvre des projets transversaux , en facilitant l'intégration des différentes fonctions en amont des réseaux (...) et faciliter l'échange des meilleures pratiques en Europe par une « cross fertilization » des compétences » (communiqué mai 2003).
PPR	Suite à un résultat décevant en 2001, le groupe prévoit en 2002 de « donner la priorité à l'amélioration de l'efficacité opérationnelles et à la réduction des coûts » sans aucune précision (communiqué janvier 2002).
Sodexho	Suppression des frais de fonctionnement « inutiles » (communiqué novembre 2001).

Par la suite, les mesures de PRC disparaissent du discours des entreprises (Sodexho, PPR), ou restent assez vagues. Dans certains cas, on peut relever dans la presse une réaction négative des analystes à ces mesures symboliques considérées comme « *insuffisantes* » :

Accor	En octobre 2003, Moody's baisse la notation à court terme du groupe, jugeant les mesures de réduction des coûts et des investissements prises par Accor <i>insuffisantes</i> pour permettre au groupe d'afficher une solidité financière adéquate compte tenu du caractère cyclique du secteur. En mars 2004, les résultats annuels sont cependant un peu meilleurs que prévu (baisse de 21% seulement), grâce à 29M€ d'économies générées par les efforts de réduction des coûts : « <i>Avec ces atouts conjugués à la politique de formation et de motivation du groupe, ainsi qu'au professionnalisme et à l'engagement de ses équipes, Accor est prêt pour la reprise attendue</i> ».
Casino	En septembre 2003, des mesures « énergiques » de redressement sont annoncées dans les pays en difficulté; « <i>le positionnement vertueux du groupe sur les formats porteurs, associé à l'amélioration de la rentabilité des enseignes et la poursuite du développement des surfaces de vente, contribuera à assurer une croissance soutenue au second semestre</i> ». En septembre 2004, le communiqué du groupe mentionne une PRC de Géant sur le segment des hypermarchés mais sans aucune précision.

Les quatre entreprises de ce profil « symbolique » ont un type de communication stable. La seule entreprise dont le discours évolue en fin de période étudiée est le groupe Accor, qui amorce en 2006 un recentrage qui s'accompagne d'annonces de mesures qui pourraient impliquer dans le futur une gestion active et structurelle de PRC:

Accor	Début 2006, la nouvelle direction amorce un recentrage attendu par les analystes sur les activités d'hôtellerie et de services. Le nouveau DG annonce l'accélération de cette stratégie en septembre 2006. Cette mise sous tension du groupe se traduit aussi par une reconfiguration de son organisation avec la constitution de 8 plates-formes d'expertise, un nouveau siège parisien dès 2007, et une « revue de quartier » de l'ensemble du parc hôtelier accompagné d'un « ambitieux » plan d'action.
--------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cependant, cette modification est constatée à la fin de notre période d'observation. Nous avons donc maintenu les quatre entreprises dans un profil de PRC symbolique sur la fenêtre d'observation.

4.2.2 Profil deux : PRC défensives

Parmi les entreprises de ce profil, certaines annoncent puis mettent en œuvre une PRC suite à un retournement conjoncturel qui avait été plus ou moins bien anticipé (elles mentionnent par exemple des incertitudes liées au ralentissement économique aux Etats-Unis). Pour ces entreprises, le ton des communiqués contraste de façon importante avec l'exposé des perspectives fait l'année précédente, tout particulièrement pour celles du secteur des télécommunications et des services informatiques (*les caractères gras sont de notre fait*) :

Alcatel	« 2000 représente une étape majeure pour Alcatel. Nous sommes quasiment devenus un pur acteur télécom et c'est pourquoi je centrerai mes propos sur cette partie de nos activités. Nous avons plus que rempli les objectifs que nous nous étions assignés » (déclaration de S. Tchuruk,
----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	communiqué du 31 janvier 2001). Le résultat net d'Alcatel pour l'année 2000 s'élève à 1 324 M€, et le groupe parle d'une « année record en termes de croissance » dans son rapport d'activité 2000.
Altran	« Les excellents résultats 2001 prouvent le caractère défensif du business model d'Altran, qui permet non seulement de dépasser toutes les prévisions de résultat malgré les aléas de la conjoncture économique mais en plus de réaliser son meilleur taux de marge nette de ces 6 dernières années ». (communiqué sur les résultats 2001- 9 avril 2002).
Cap Gemini	« Après une fusion menée à bien, bons résultats 2000 pour le nouveau groupe Cap Gemini Ernst & Young » (titre du communiqué du 15 mars 2001 sur les résultats 2000)
Ingenico	« Excellents résultats audités de l'exercice 2001 et distribution d'actions gratuites aux actionnaires » (titre du communiqué du 20 mars 2002 sur les résultats 2001). « Ingenico pleinement rassuré par les chiffres du premier trimestre » (titre du communiqué du 5 avril 2002).

La présentation de l'environnement économique dans lequel elles évoluent au moment de l'annonce de PRC est toute différente. Ainsi, le mot « *contexte* »³²⁵ revient fréquemment dans les communiqués d'annonces de PRC des entreprises de ce profil, et les mesures de PRC annoncées sont une réponse à un « *contexte* » économique particulier :

Alcatel	« Dans ce contexte , Alcatel accélère la rationalisation de ses opérations, au-delà de la profonde transformation déjà accomplie » (annonce du 26/04/01) .
Alstom	« Dans ce contexte , le Conseil d'Administration, à son grand regret, a décidé de proposer à l'Assemblée de ne pas verser de dividende cette année » (annonce du 14/05/03).
Altran Technologies	« Dans un contexte de marché atone, le groupe poursuivra au cours du second semestre 2003, l'adaptation de sa structure à un rythme équivalent à celui du premier semestre » (annonce du 30/10/03).
Boursorama	« Dans un contexte marqué par une chute du nombre des transactions boursières en Europe » (annonce du 02/10/01).
Groupe chargeurs	« Dans un tel contexte , le groupe annonce un nouveau plan de réorganisation et de réduction de la capacité qui pèse pour environ 10M€ en charge exceptionnelle » (annonce du 12/07/02).
Club Méditerranée	« Dans ce contexte , le Club Méditerranée a, dès le 18 octobre, mis en place un ensemble de mesures pour adapter son offre et son organisation à la nouvelle donne mondiale et mieux rebondir, dès la sortie de la crise ». « Dans ce contexte inédit, il ne serait pas raisonnable de faire une quelconque prévision ». « Afin d'améliorer sa croissance rentable , le Club Méditerranée, dans le contexte issu des événements du 11 septembre, a choisi d'accélérer la mise en œuvre de son plan de transformation » (annonce du 08/01/02).
Gemplus International	« Pour cela , le Groupe adapte sa structure de coûts et souhaite restaurer ainsi sa compétitivité dans un contexte où les prix sont devenus un facteur déterminant » (annonce du 09/12/02).
GFI Informatique	« Dans le contexte économique difficile dans lequel la profession évolue, GFI Informatique a réalisé au deuxième trimestre 2002 un chiffre d'affaires total de 141,6 millions d'euros » (annonce du 13/08/02). « Dans un contexte économique particulièrement mauvais en Allemagne, le plan de restructuration de la filiale allemande (réduction d'effectifs, baisses de coûts) conduira à un retour à l'équilibre prévu dès le quatrième trimestre 2003 » (annonce du 11/09/03).
Groupe Gascogne	« Dans ce contexte , Groupe Gascogne a su réagir par la mise en œuvre de mesures efficaces » (annonce du 28/09/04).

³²⁵ Le verbatim des mots « contexte », « environnement » et « réactif » au sein des communiqués d'annonces de PRC a été obtenu exhaustivement grâce au logiciel Sphinx Lexica.

Nexans	« Une réactivité avérée dans un contexte économique difficile ». « Dans un contexte économique qui va continuer d'être très difficile en 2002 » (annonce du 13/02/02).
Suez	« Malgré l'instabilité du contexte international de l'année 2002, SUEZ a remporté de nombreux contrats » (annonce du 09/01/03).
Vivendi Universal	« Dans un contexte très défavorable, marqué par les « affaires » Enron et Worldcom, la dégradation de la notation de Vivendi Universal par les agences de rating et la crise de confiance des banques sur le devenir du Groupe, ont porté sa situation financière à son paroxysme début juillet » (annonce du 25/09/02).

Le mot « *environnement* » est alors associé dans de nombreuses annonces de PRC à des adjectifs à connotation négative:

difficile	Alcatel / EADS / Imerys / Nexans
défavorable	Boursorama/ Groupe Gascogne
contrasté	Club Méditerranée
dégradé	Club Méditerranée / Faurecia
concurrentiel	France Telecom
médiocre	Groupe Gascogne

Dans certains communiqués, il est même question de « crise » : « *crise de trésorerie* » chez Vivendi Universal, « *crise la plus grave depuis quinze ans* » pour Valeo. Cette thématique de l'environnement difficile ou incertain, du contexte qui justifie les mesures de PRC est reprise dans les communiqués suivants.

Pour mettre en évidence sa capacité à s'adapter à ce nouvel environnement dans lequel elle est placée, l'entreprise doit mettre en évidence la rapidité de sa réaction aux changements du contexte économique et concurrentiel. Dans les communiqués d'annonces de ce profil, les mots « *réactif* » ou « *réactivité* » sont ainsi également mobilisés :

Club Méditerranée	« Le Club Méditerranée n'a pas échappé à ce bouleversement et a RÉAGI en conséquence ». « Ces mesures ont eu pour objectif de RÉAGIR au plus vite aux conséquences de la crise tout en préservant la croissance et la rentabilité futures du Club Méditerranée à l'issue de cette crise, dans le maintien de sa stratégie » (annonce du 08/01/02).
France Telecom	« Bien que très RÉACTIF au niveau opérationnel, le Groupe a été géré de façon trop décentralisée». « L' EBITDA , chiffre clé dans les engagements de ratios financiers de France Télécom, devrait se situer à environ 14,5 Mds d'euros compte tenu de l' excellente RÉACTIVITÉ dont l'entreprise a fait preuve dès le quatrième trimestre 2002 » (annonce du 05/12/02).
Gemplus International	« Renforcer sa présence locale pour accroître sa RÉACTIVITÉ vis-à-vis de ses clients » (répété deux fois dans le communiqué du 09/12/02).

GFI Informatique	« Touchée notamment par les difficultés de son client Fiat, la direction a RÉAGI rapidement en orientant ses offres vers la sécurité des systèmes d'information » (annonce du 24/09/02).
Groupe Gascogne	« Un premier palier de l'ordre de 5 millions d'euros devrait être atteint dès l'exercice en cours, compte tenu de la rapidité de RÉACTION du groupe face à la nouvelle donne des marchés » (annonce du 26/09/03). « Dans ce contexte, Groupe Gascogne a su RÉAGIR par la mise en œuvre de mesures efficaces » (annonce du 28/09/04).
Nexans	« Une RÉACTIVITÉ avérée dans un contexte économique difficile, mais des perspectives solides d'amélioration de la rentabilité ». « Dans une année 2001 difficile, marquée par une détérioration brutale de certains de nos marchés au second semestre, Nexans a su faire la preuve de sa capacité de résistance et de sa rapidité de RÉACTION » (annonce du 13/02/02). Cette nouvelle organisation est destinée à favoriser l'accélération du développement des ventes et l'allègement des coûts de structure. Elle substitue à une organisation matricielle par Lignes de produit, une organisation plus RÉACTIVE et plus proche des clients et des marchés et confie la responsabilité opérationnelle des ventes et de la production aux pays » (annonce du 12/06/03).
Rexel	« En RÉACTION à cette situation et à une faible visibilité des marchés, Jean-Charles PAUZE, Président et Directeur Général de REXEL depuis le 19 septembre 2002, a notamment pour objectif de se concentrer sur le développement des ventes et sur la réduction des coûts » (annonce du 30/10/02).
Rhodia	« Face aux difficultés persistantes de la conjoncture qui ont fortement pénalisé notre résultat du premier semestre 2001, nous avons décidé de RÉAGIR avec vigueur » (annonce du 26/07/01).

L'entreprise se présente ainsi, lors de l'annonce de sa PRC, comme prête à « s'adapter » aux modifications de son environnement en adaptant ses structures (structure du groupe ou structure de coûts), sa capacité de production ou ses effectifs :

Alstom	« Nous devons aussi ADAPTER rapidement notre capacité de production et réduire davantage nos coûts, en raison de la sévère dégradation de certains de nos marchés » (annonce du 14/05/03)
Altran Technologies	« Les efforts mis en œuvre pour ADAPTER la structure du groupe à son niveau d'activité » « Altran a, au cours du premier semestre, ADAPTÉ ses effectifs au niveau d'activité ». « Dans un contexte de marché atone, le groupe poursuivra au cours du second semestre 2003, l'ADAPTATION de sa structure à un rythme équivalent à celui du premier semestre » (annonce du 30/10/03).
Cap Gemini	« Le Groupe Cap Gemini Ernst & Young lance un programme de transformation destiné à ADAPTER son organisation aux nouvelles conditions du marché » (annonce du 27/06/02).
Groupe Chargeurs	« Continuant à s' ADAPTER à la baisse des volumes de produits lainiers et à la surcapacité mondiale de peignages » (annonce du 11/09/03).
Club Méditerranée	« Dans ce contexte, le Club Méditerranée a, dès le 18 octobre, mis en place un ensemble de mesures pour ADAPTER son offre et son organisation à la nouvelle donne mondiale et mieux rebondir, dès la sortie de la crise ». « Conformément aux annonces faites en octobre et novembre 2001, le Club a rapidement mis en place un plan d'actions pour ADAPTER à la nouvelle donne mondiale sa capacité d'accueil et les structures y afférant ». « Ces mesures se sont traduites principalement par la fermeture provisoire ou définitive de 17 villages, une ADAPTATION des structures dont un projet de réorganisation au siège et une réduction des investissements ». « ADAPTATION des structures, réduction des frais de sièges, renforcement du contrôle de gestion (...) restructuration du management et ADAPTATION des effectifs au niveau de l'activité » (annonce du 08/01/02).

Gemplus International	« Avec pour objectif d'être compétitif sur des marchés de plus en plus concurrentiels, Gemplus ADAPTE sa structure de coûts et se concentre sur son approche clients » « Pour cela, le Groupe ADAPTE sa structure de coûts et souhaite restaurer ainsi sa compétitivité dans un contexte où les prix sont devenus un facteur déterminant » (annonce du 09/12/02).
Rexel	« Le résultat d'exploitation a diminué de 3,4% pour s'établir à 400,1 M€ soit 5,0% du chiffre d'affaires, grâce notamment aux mesures d'ADAPTATION mises en œuvre dès le premier trimestre 2001, et à une gestion de la marge brute » (annonce du 05/03/02).
Valeo	« Dans cet environnement Valeo poursuit résolument l' ADAPTATION de ses capacités de production avec des plans de réductions d'effectifs, principalement aux Etats-Unis ». « La performance du Groupe en 2000 et les actions engagées pour 2001 démontrent la capacité de Valeo à s'ADAPTER aux conditions court terme du marché , tout en poursuivant le déploiement de sa stratégie de croissance rentable » (annonce du 01/02/01). « Pour la réduction des sureffectifs, il dispose d'un fort volant d'effectifs temporaires en Europe qui permet des ADAPTATIONS rapides » (annonce du 12/04/01).

Les communiqués suivants reprennent et actualisent ces « mesures d'adaptation ». L'organisation, les structures ou les procédures sont « simplifiées » (Cap Gemini, France Telecom, Suez, Valeo, Vivendi Universal), ce qui dénote en creux le fait que les organisations matricielles qui furent fort en vogue sont en train de passer de mode.

Parmi les mesures de PRC qui figurent dans les communiqués des entreprises ou les déclarations de leurs dirigeants, les plus fréquentes sont les suivantes :

Réduction d'effectifs	Alcatel, Altran, Boursorama, Cap Gemini, Club Méditerranée, EADS, Faurecia, Gemplus, GFI Informatique, Ingenico, Nexans, Rexel, Rhodia, Valeo.
Réorganisation	Altran, Cap Gemini, Groupe Chargeurs, Club Méditerranée, EADS, Imerys, Nexans.
Stratégie d'achats	Alcatel, EADS, Club Méditerranée, Groupe Gascogne, Rhodia, Suez, Valeo
Recentrage et cessions	Alstom, Altran, GFI Informatique, Ingenico, Nexans, Rhodia, Suez, Vivendi Universal
Réduction des investissements	Alcatel, Boursorama, Cap Gemini, Suez
Baisse des frais fixes	Alcatel, Alstom, Boursorama, Cap Gemini, Rhodia, Suez, Vivendi Universal

Toutes les entreprises ne détaillent pas de la même façon les mesures réalisées, et certaines communiquent seulement l'évolution de leurs réductions de coûts, en évoquant une « rationalisation des opérations » ou des mesures « d'amélioration de la productivité ».

Parmi les entreprises de ce profil, certaines retrouvent au cours de la période étudiée un résultat net bénéficiaire ou retrouvent un niveau de rentabilité jugé satisfaisant par leurs dirigeants.

Parmi ces entreprises, certaines annoncent alors un nouveau plan de réduction des coûts :

- soit dans une stratégie de fusion avec un concurrent pour bénéficier d'un effet de taille et de synergies de coûts. Elles évoluent alors vers un profil de PRC offensive

conjoncturelle, dans laquelle les mesures de PRC concernent spécifiquement les synergies identifiées.

Alcatel	Après avoir réduit son effectif de moitié, le groupe veut encore diminuer les coûts , et fait « <i>de plus en plus pression</i> » sur ses sous-traitants pour qu'ils délocalisent en Europe Centrale ou en Asie. Début 2006, Alcatel annonce sa fusion prochaine avec Lucent, et le presse relève en avril : « <i>l'importance des réductions de coûts envisagées par les deux équipementiers a largement dépassé les espérances des investisseurs</i> » à 1,4MM€ d'économies annuelles d'ici 3 ans. Les actionnaires du groupe approuvent massivement la fusion en septembre 2006, et plébiscitent la prolongation du mandat de Serge Tchuruk.
Boursorama	Le résultat est largement positif en 2004, et le groupe affirme son intention de devenir « <i>un acteur incontournable de la distribution de produits d'épargne en ligne en Europe</i> » avec une croissance externe et la gestion de synergies de coûts . En février 2006, Boursorama affiche un résultat net positif pour 2005 et souligne que la société a changé de taille, avec une activité en forte croissance. Il annonce son intention de racheter Caixabank : « <i>l'objectif du groupe est de devenir un acteur incontournable de la banque directe en Europe d'ici 2008</i> ». La fusion intervient en août 2006 et les synergies de coûts annoncées s'élèvent à 17M€ / an d'ici 2007.

- soit dans une politique de réduction des coûts offensive structurelle, dans laquelle des plans d'action pour optimiser les coûts, réduire les achats, simplifier les gammes et les processus et optimiser la trésorerie sont mis en œuvre.

EADS	Ainsi, en mars 2005 lors de la présentation des bons résultats d'EADS, le directeur financier ajoute : « <i>Le maintien de notre performance provient de nos efforts internes à rationaliser notre organisation et à maîtriser les coûts, ce qui, bien sûr, est ambitieux. Si nous voulons rester compétitifs, nous devons constamment veiller aux performances de nos activités</i> ».
Gascogne	En mars 2005, le groupe affiche des objectifs annuels de PRC dépassés (13M€) et une forte réduction du BFR et annonce que « <i>des actions de progrès ont été lancées ou étendues à tous les niveaux de l'entreprise, afin d'améliorer la compétitivité du groupe, en termes d'efficacité industrielle, d'organisation, d'achats, de couverture commerciale et de gestion des actifs</i> (...) Doté d'une stratégie claire et d'équipes renouvelées poursuivant des objectifs précis, le Groupe entame une métamorphose pour pouvoir saisir tout rebond de conjoncture et extérioriser les progrès accomplis, masqués depuis deux ans par un environnement défavorable ». Cette politique est réaffirmée et accentuée en 2005 avec 14,5M€ d'économies réalisées.
Gemplus International	En février 2005, Gemplus renoue avec les profits et le groupe attribue ce redressement aux efforts de réduction des coûts et aux gains de parts de marché sur ses principaux secteurs d'activité, mais annonce que les réductions de coûts vont se poursuivre . Le groupe est en revanche condamné à une amende de 600 000 € par l'AMF pour ses défauts de communication financière en 2001 et 2002. En janvier 2006, le groupe fusionne avec Axalto numéro deux du secteur, mais le secteur semble à nouveau en crise dès septembre suite à la pression concurrentielle sur les prix, et la concurrence annonce de nouvelles PRC.
Geodis	En mars 2006, le président du groupe déclare : « <i>le business model de Géodis consiste à privilégier son potentiel de croissance interne et son désendettement, tout en poursuivant sa PRC, l'ensemble devant produire une amélioration significative des résultats dans les 3 ans</i> ».
Imerys	« <i>La maîtrise des coûts est un effort obligatoire pour un groupe industriel</i> » déclare le président du groupe en mars 2004. La présentation des résultats 2004 est l'occasion d'affirmer « <i>la poursuite des efforts de réduction des coûts</i> ».
Rexel	En 2004, le président du groupe déclare que « <i>Rexel a su rentrer dans un processus continu de gain de productivité</i> ». PPR cède sa filiale Rexel en décembre 2004 et les nouveaux actionnaires annoncent que l'équipe de direction, qui a fait un travail exceptionnel pour améliorer les performances du groupe, sera maintenue.
Suez	En janvier 2005, un communiqué indique : « <i>suite à l'achèvement réussi du plan Optimax sur</i>

	<i>la période 2003-2004, le Conseil a approuvé le lancement d'un nouveau plan pour 2005 et 2006 qui vise à conforter le modèle de croissance rentable de SUEZ tout en poursuivant les réductions de coûts, en optimisant les investissements et en contrôlant le besoin en fonds de roulement</i> ». Les économies réalisées en 2004 s'élèvent à 917M€. Le nouveau plan comporte un « <i>objectif d'amélioration complémentaire de la rentabilité de 550 millions d'euros sur deux ans</i> ». Début 2006, le groupe rappelle les bons résultats d'Optimax en 2005 et confirme l'objectif de 550M€, mais l'heure est à la justification de la fusion avec Gaz de France et la communication sur les PRC n'est plus prépondérante.
Valeo	En février 2003, le redressement du groupe est confirmé avec un résultat net positif et le président réaffirme la volonté du groupe de continuer « son plan de rationalisation ». Les sites industriels sont gérés avec « <i>la méthode 5 axes : implication du personnel, système de production Valeo, intégration des fournisseurs, innovation constante et qualité totale</i> ». Après les restructurations, le groupe met en place des outils de suivi continu de PRC et a délocalisé une bonne partie de ses sites industriels dans des pays à bas coûts.

Dans les deux cas, le profil de PRC évolue, et l'institutionnalisation de la PRC se fait plus importante. Elle n'est plus une nécessaire adaptation à une situation de crise, mais une pratique plus ancrée dans l'entreprise qui, forte de ses succès passés en matière de réduction de coûts, aborde un autre volet de réduction des coûts en capitalisant sur son expérience. L'entreprise possède suite à cette expérience un « *corps de connaissance-recette, c'est-à-dire une connaissance qui fournit les règles de conduite institutionnellement appropriées* » (Berger & Luckmann, 1966, p.134) pour les futures PRC mises en œuvre. La sédimentation de ces règles et connaissances est rendue possible par la transmission des expériences et du langage approprié.

4.2.3 Profil trois : PRC offensives conjoncturelles

Il existe des similitudes entre les discours émis par les dirigeants des entreprises qui engagent des PRC défensives et ceux qui annoncent des PRC offensives conjoncturelles. La principale est le recours à une présentation de la conjoncture économique comme « *difficile* » (LVMH, Rémy Cointreau, Véolia) « *défavorable* » (Générale de Santé) voire « *dégradée* » (Thomson), lorsque le plan de PRC annoncé porte sur une branche d'activité ou sur un projet transversal de réduction des coûts (nouvelle politique d'achats ou « *supply chain* »). Un « *ralentissement économique* » avéré (Axa, Dexia) ou éventuel (Ciments Français), un environnement général « *incertain* » (Pernod Ricard) sont présentés comme la justification du plan annoncé. Autre caractéristique commune : un usage fréquent³²⁶ du mot « *rationalisation* » dans les annonces de PRC³²⁷ :

³²⁶ Plus encore dans ce profil de discours sur les PRC que dans le précédent.

³²⁷ Comptage effectué grâce à Sphinx Lexica sur les 89 communiqués d'annonces analysés.

Rationalisation de l'outil industriel (ou de la production)	Arcelor / Danone / Gemplus / Imerys
Rationalisation des activités / des opérations	Alcatel / EADS/ Valeo / France Télécom
Rationalisation des coûts	Ciments Français / Pernod Ricard
Rationalisation de l'organisation	Crédit Agricole / Rexel

Ce que l'entreprise souhaite atteindre par la PRC et les modifications qu'elle engendre est une structure **rationnelle**, conformément aux attentes de son environnement institutionnel. Le gain espéré est aussi bien une amélioration du résultat qu'un accroissement de sa légitimité.

Lorsque le projet de réduction des coûts porte sur des « *synergies de coûts* » dans le cadre d'une fusion, la justification est différente :

Arcelor	Créer le premier groupe sidérurgique mondial pour faire face à la globalisation
Crédit Agricole	« <i>Un leader français, un projet clair et concerté</i> » (communiqué décembre 2002) « <i>Créer un groupe financier leader en France, positionné idéalement pour faire face au défi de l'intégration de la finance européenne</i> » (déclaration des PDG, communiqué décembre 2002)
Lafarge	Offre amicale sur Blue Circle dans un contexte de concentration mondiale du secteur
Total	Créer ensemble un acteur pétrolier mondial

Il s'agit dans ces projets de fusion de mettre en évidence la pertinence de la fusion dans le contexte économique de la mondialisation ou de l'intégration européenne. Dans trois communiqués, aucune justification de la PRC annoncée n'est mentionnée. La PRC est donc présentée soit comme allant de soi, soit comme une politique décidée dans un contexte économique incertain ou concurrentiel, donc liée à des facteurs externes à l'entreprise.

Lors des fusions, le discours sur les réalisations des PRC s'accompagne d'une gestion stratégique des coûts exceptionnels liés à la fusion. Une partie des coûts liés au rapprochement figurent sur une ligne à part, qui permet de faire apparaître des réalisations satisfaisantes, dans une forme particulière, mais assez classique, de manipulation comptable :

Arcelor	La communication sur les synergies de fusion porte sur des lignes « coûts de fusion » dont les effets ne sont pas clairement mis en évidence dans les communiqués. Une partie de ces synergies ne sont plus mentionnées dans les communiqués ultérieurs.
Crédit Agricole	En mars 2005, le groupe annonce tenir les promesses faites en matière de synergies mais les résultats exceptionnels sont dégradés. Selon la presse « <i>les coûts liés au rapprochement ont surpris le marché : plus importants que prévu (349M€) ils résultent d'une accélération des projets censés concrétiser les synergies (589 M€ sont déjà réalisés pour un objectif de 620 M€ en 2005) et d'un recours accru au dispositif de pré-retraite</i> ».

Un usage stratégique important du discours sur les PRC est parfois également mobilisé. Lors de l'annonce de sa PRC, le groupe Axa affiche une communication opportuniste proche de celle que développerait une entreprise en difficulté. Or, si les prévisions de résultats ne sont pas atteintes, et si un avertissement sur résultats doit donc être émis, la situation n'est pas critique :

Axa	<p>Le président déclare lors de l'annonce de la PRC : <i>« notre stratégie reste inchangée et demeure concentrée sur un domaine d'activité : la protection financière. Le groupe s'est très rapidement adapté à un nouvel environnement économique en réduisant les coûts, en se focalisant sur l'amélioration de ses résultats techniques et en renforçant ses équipes de direction »</i>.</p> <p>Suite à la présentation du plan, la presse commente : <i>« l'assureur a mis en œuvre un plan de réduction des coûts qui va lui permettre d'afficher cette année une croissance de 20% de son résultat courant. C'est suffisant pour regagner la confiance des actionnaires. »</i>. En septembre 2002, le groupe annonce un résultat opérationnel en amélioration de 17% : <i>« la route reste certes difficile mais nos équipes dirigeantes sont plus que jamais concentrées sur nos objectifs »</i> commente le président du directoire, en confirmant les objectifs de réduction de coûts. En février 2003, le groupe annonce avoir atteint une réduction des coûts de 866M€, d'où une amélioration du résultat opérationnel de 10%. Le groupe <i>« réaffirme sa volonté de poursuivre la réduction de ses coûts et de se concentrer sur l'amélioration de sa performance opérationnelle dans l'ensemble de ses métiers »</i>. En juin 2004, alors que le groupe affiche des économies cumulées de 1,23MM€ grâce à la PRC, la presse économique commente : <i>« A la fin de l'année 2001, Henri de Castries présente, en même temps qu'un avertissement sur résultats, les grandes lignes d'un programme d'économies de coûts. Le discours n'est pas tout de suite entendu par les marchés. Mais, dès lors, il ne se passe plus une conférence de presse, un communiqué ou une interview sans qu'Axa ne rappelle cet objectif (...) La chasse aux dépenses superflues est ouverte. Le groupe réorganise Axa France, son navire amiral, taille dans ses frais généraux, gèle des initiatives stratégiques, limite le recours aux consultants, diminue les frais de publicité... Après des années d'acquisitions, il opte parallèlement pour plus de centralisation afin de tirer parti de sa taille en matière d'informatique et d'achats. Sous l'influence de Claude Brunet, l'ancien PDG de Ford France, Axa n'hésite plus à appliquer des pratiques d'industriels »</i>. Les dirigeants du groupe réaffirment leur priorité pour les PRC, concentrées sur les coûts unitaires après avoir réduit les coûts fixes. Cependant, l'objectif stratégique annoncé en octobre 2005 : <i>« Ambition 2012 : devenir la société préférée »</i> affirme une volonté de croissance accélérée appuyée sur une réelle différenciation, mettant l'accent sur l'engagement des équipes et la satisfaction des clients. La priorité n'est plus à la réduction des coûts mais à la croissance, même si celle-ci ira de pair avec <i>« l'efficacité opérationnelle et l'optimisation financière. »</i></p>
------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

La répétition des discours sur les PRC a donc bien un caractère performatif propre : plus le discours est répété, plus il contribue à construire une réalité pour les différentes parties prenantes auxquelles s'adressent ce discours.

Finalement, pour la majorité des sociétés de ce profil, les objectifs sont atteints et la PRC est présentée comme un succès, avec un usage assez fréquent d'un vocabulaire d'origine militaire : l'entreprise est *« en ordre de marche »* ou *« en avance sur son plan de marche »* pour atteindre ses *« objectifs ambitieux »* :

Arcelor	En février 2006, le groupe annonce la réalisation des 700M€ de synergies annoncées avec un an d'avance .
Axa	En juin 2004, alors que le groupe affiche des économies cumulées de 1,23MM€ grâce à la PRC, soit près du double du montant annoncé en 2002.

Chapitre 4 : le discours des entreprises sur les PRC : stratégique ou rhétorique ?

Canal +	Le redressement du groupe est annoncé dès mars 2004, après de nombreuses cessions.
Crédit Agricole	Mi 2005, le groupe est « <i>en ordre de marche</i> » et un nouveau directeur général est nommé dont on attend un nouveau plan stratégique. Lors de l'annonce des résultats 2005 en mars 2006, le directeur financier annonce que l'objectif de 760 M€ est « d'ores et déjà acquis » .
Danone	En avril 2004, le président du groupe déclare: « <i>nous avons encore des sources d'économies car nous aurons à gagner en productivité et en efficacité dans les nouvelles zones géographiques. Nous bénéficierons aussi progressivement, avec le projet Thémis, de la refonte de nos systèmes d'information.</i> ». En février 2005, la présentation des résultats du groupe fait apparaître une amélioration de la marge opérationnelle, à laquelle contribue le programme Thémis au niveau annoncé.
Dexia	En mars 2003, le groupe annonce des réductions de coûts supérieures aux objectifs pour l'année : 54,5M€ au lieu de 25-30M€, et annonce continuer à mener des plans d'économies et de réorganisation. En mars 2004, si les synergies de revenus ne sont pas au rendez vous, les réductions de coûts sont à nouveau supérieures aux objectifs : 149M€ au lieu de 50-60M€ pour « <i>compenser</i> ».Le résultat de l'année 2004 est en forte progression, et aucune mention particulière de réduction de coûts n'est faite, les chantiers liés aux fusions étant achevés.
Générale de Santé	En septembre 2004, le président du directoire annonce « <i>nous sommes plutôt en avance sur notre plan de marche, grâce notamment à un surcroît de l'activité bien maîtrisé</i> ». Les communiqués de résultats pour 2004 et 2005 annoncent des objectifs atteints : amélioration de la rentabilité opérationnelle de 0,6 points (EBE/CA) en 2004 et de 1,1 point (REX/CA) en 2005.
Lafarge	En mars 2003, le président du groupe affirme : « <i>les synergies de Blue Circle ont été dégagées comme prévu. Leur bénéfice a été partiellement affecté par des difficultés ponctuelles mais le potentiel de cette acquisition est confirmé. Face à l'incertitude économique qui domine l'année 2003, nous continuerons de donner la priorité à l'amélioration des performances et au renforcement de notre situation financière</i> ». La priorité à l'amélioration des performances et à une politique d'investissement sélective est réaffirmée courant 2003 et en 2004.
LVMH	En septembre 2003, suite à la chute du tourisme asiatique, DFS accélère les mesures de réduction des coûts pour revenir à l'équilibre en 2003. En mars 2004, le groupe déclare que DFS a dégagé un résultat positif en 2003 malgré une conjoncture très difficile. En mai 2004, Standard & Poor's remonte la notation à long terme du groupe.
Total	En mars 2001, le groupe déclare que « <i>la croissance et les programmes de synergies/productivité ont permis d'augmenter le résultat opérationnel en 2000 de 1,2 MME, en ligne avec le programme annoncé d'amélioration du résultat opérationnel</i> ». Fin janvier 2002, le communiqué souligne que « <i>la réussite de la fusion s'est concrétisée</i> ». En février 2004, Total affiche le plus fort résultat du CAC 40 et T.Desmarest commente « <i>l'année 2003 marque le terme des programmes internes fixés en 2000 à la suite des rapprochements entre Total, Petrofina et Elf. Les objectifs ambitieux de croissance, de synergies et de productivité sont atteints</i> ».
Véolia environnement	En mars 2003, le groupe souligne que le montant des cessions d'actifs non stratégiques est supérieur au plan annoncé (1,7MM€) et a permis une forte réduction de la dette. En septembre 2003, le groupe annonce un nouveau recentrage dans le secteur de l'eau aux Etats-Unis, et affirme que « <i>la politique sélective des projets, la maturation des contrats et le plan d'efficacité mis en œuvre dans l'ensemble du groupe (au minimum 300M€ d'amélioration de productivité des capitaux employés d'ici fin 2005) favoriseront une amélioration régulière de la rentabilité des capitaux employés qui devrait se situer entre 8% et 9% après impôts dès 2005</i> ». Moody's relève la note du groupe en juin 2005 pour ses efforts de réduction de dette, son recentrage et son contrôle très strict des dépenses.

Cependant, pour quatre groupes de ce profil de PRC, la réussite affichée de la PRC est moins assurée, ou les annonces d'autres projets ressemblent fort à une succession de programmes destinés à compenser la non- réalisation des objectifs initialement annoncés :

Ciments Français	Le rythme de la PRC industrielle est conforme aux prévisions et les 40 M€ d'efforts de productivité sont enregistrés en 2002. Il n'est cependant plus fait mention des 10 M concernant les frais de siège. Début 2003, le groupe annonce à nouveau une accentuation
-------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	des réductions de coûts face à un « <i>environnement particulièrement incertain</i> ».
Pernod-Ricard	Les résultats 2003 annoncés en mars 2004 sont très bons mais « <i>sans surprise</i> » pour les investisseurs. On ne parle plus de PRC en 2004 et 2005 , mais le rachat d'Allied Domecq en juillet 2005 fait apparaître à nouveau des « <i>synergies de coûts</i> » annoncées à hauteur de 300 M€ en année pleine.
Rémy Cointreau	En décembre 2003, le groupe souligne la poursuite de « la rationalisation de ses structures pour identifier et concrétiser toute source d'amélioration de sa profitabilité » et de PRC mais sans précision. L'impact de réduction des coûts liés à la « <i>supply chain</i> » est confirmé dans la présentation des perspectives 2004-2005 mais n'est pas repris lors de la présentation des résultats en juin 2005. Le groupe annonce alors une restructuration de sa branche champagne. Les objectifs de résultats fixés en 2002 sont loin d'être atteints.
Thomson	En novembre 2004, le groupe présente son plan à 2 ans qui « <i>requiert une gestion et une organisation entièrement centrée sur la mise en œuvre des feuilles de route et des objectifs 2006. Thomson met en place une structure de direction et une organisation stable simple et flexible</i> ». Compte tenu de ses restructurations, le groupe affiche des pertes en 2004, mais « <i>aujourd'hui Thomson est parfaitement en ordre de marche</i> » affirme le PDG, pour opérer sa mutation de groupe d'électronique grand public vers un groupe de services, d'équipement et de technologie.

Aucune évocation d'un échec ou de retards dans la réalisation des objectifs de PRC n'est relevée dans ces discours. Le discours continue de s'articuler sur une logique quasi militaire de « *feuilles de route* »³²⁸, et de futurs « *objectifs ambitieux* » pour rendre l'organisation « *flexible et simple* » et « *en ordre de marche* ». Le recours à ces images et symboles guerriers font figure de rhétorique destinée à convaincre de la détermination des dirigeants à résoudre les problèmes de l'organisation qui « *prend en main son destin* », dans un environnement présenté comme « *incertain* ».

4.2.4 Profil quatre : PRC offensives structurelles

Une des caractéristiques principales des entreprises de ce profil est leur expérience en matière de PRC. Sur les dix entreprises de ce profil, huit d'entre elles ont déjà mis en œuvre des PRC à la fin des années 1990, parfois de façon assez spectaculaire comme Renault et son plan « *plan 20 milliards* » (de francs) lancé en 1996 à l'arrivée de Carlos Ghosn. L'une des deux entreprises qui n'ont pas mené de PRC a déjà connu des plans sociaux successifs : Michelin annonce son dixième plan social lors de l'annonce de PRC de notre échantillon. L'autre, STMicroelectronics, se trouve en mars 2001 dans un secteur touché par le fort retournement de conjoncture, et est donc proche de ce point de vue des entreprises comme Alcatel ou Cap

³²⁸ E. Hazan relève dans que cette expression « *déjà passablement usée au Proche Orient, reprend néanmoins du service sous d'autres drapeaux* », citant son utilisation par des hommes politiques y compris Thierry Breton (LQR, *La propagande au quotidien* (2006, p. 41)).

Gemini. Son concurrent Intel applique au même moment une politique de forte réduction des effectifs et d'augmentation des investissements.

Du fait de cette expérience, la justification de la PRC n'a pas besoin d'être nécessairement très développée. L'entreprise est déjà placée dans un contexte dans lequel la PRC est une réalité à laquelle les uns et les autres ont déjà participé. Le groupe communique ainsi sur la permanence et la persistance de la stratégie déjà en place, et les résultats déjà constatés viennent renforcer le caractère nécessaire d'une nouvelle PRC :

Air France	En mai 2002, le groupe affiche un résultat bénéficiaire malgré la crise du secteur, et le PDG déclare « <i>nous avons su montrer que la stratégie engagée par Air France depuis plusieurs années était la bonne. Elle nous a permis de résister grâce à la réactivité et la mobilisation de l'ensemble du personnel de la Compagnie</i> ». En juillet 2002, la presse souligne que « <i>les investisseurs ont pris conscience de la pertinence de la stratégie d'extension des capacités et de réduction des coûts menée sous la houlette de Jean Cyril Spinetta</i> ».
Air Liquide	L'effet des « <i>programmes d'efficacité</i> » est régulièrement communiqué par le groupe: 85 M € en 2001, 112 M€ d'économies en 2002. En février 2004, le président du directoire déclare « <i>outre la progression des activités, la hausse du résultat reflète le succès du programme de réduction des coûts mené depuis 3 ans. Le Groupe a ainsi renforcé sa structure financière avec un endettement réduit et une amélioration de la rentabilité des capitaux employés dans ses quatre principales activités. Le solide bilan qui en résulte nous permet d'aborder l'avenir et nos projets de croissance avec confiance</i> ».
Carrefour	En août 2002, la presse note que le distributeur a respecté son programme des « 3C » (chiffres, coûts et cash) , en particulier en baissant les frais généraux avec une simplification des structures. En août 2003, le groupe annonce une progression de résultat supérieure aux attentes des analystes et le cours du titre augmente. « <i>Carrefour tire les fruits de la politique menée depuis 2 ans sur les prix, l'optimisation des coûts et la gestion de la dette</i> ».
Pechiney	Le plan « Progrès continu » , qui fait suite au programme « <i>Challenge</i> », doit concerner la totalité des usines mi 2001, et doit permettre de réduire de 20% les coûts dans les usines et les bureaux, et d'accroître et de fiabiliser la qualité des produits et des services. « <i>L'excellence managériale est la clef de tous nos progrès et c'est de plus en plus ce qui permet de faire la différence entre les groupes industriels</i> » affirme Jean-Pierre Rodier son PDG.
Peugeot PSA	Début 2001, le groupe annonce une PRC qui est une confirmation de la stratégie engagée sur 1998-2000. Début 2003, le groupe annonce 1MM€ d'économies d'ici 2006 grâce aux politiques de plateforme et d'amélioration de l'efficacité industrielle.
Renault	La PRC annoncée est un nouveau plan d'économies de 3 MM€ (2001-2003), le plan de 1997-2000 ayant atteint ses objectifs: la PRC intègre les synergies générées par l'Alliance Renault Nissan et touche tout le groupe, en particulier les achats (51%), les coûts commerciaux (21%) et les coûts industriels (11%). En février 2002, le groupe annonce que l'objectif 2001 a été atteint grâce à une accélération des réductions de coûts de distribution, à des efforts sur les frais tertiaires et à l'amélioration de la productivité. Une grande partie de l'effort porte sur les coûts d'achat avec une généralisation de l'approche d'externalisation de Renault chez Nissan. En février 2003, les effets de synergie de l'Alliance se font sentir. En février 2004, la présentation des résultats du groupe fait apparaître un objectif de réduction pratiquement atteint à 2,9MM€. Les résultats des constructeurs français sont très positifs et <i>les Echos</i> évoquent alors « <i>la mondialisation heureuse de l'automobile française</i> ». Le groupe Renault fait figure de modèle en matière de PRC réussie jusqu'en septembre 2006.
Société Générale	La PRC annoncée doit venir renforcer le programme global de réduction des coûts dont la banque attend 550M€ d'économies en année pleine d'ici 2004 (soit un total de 677M€). En août 2002, le groupe annonce que les actions entreprises « <i>portent leurs fruits</i> » et, lors de la présentation des résultats annuels, l'objectif d'économies pour 2004 augmente à 700M.

Si ces entreprises ont déjà une expérience de PRC réussie, le recours à la PRC n'est pas toujours la réponse systématique à l'amélioration de la performance, même face à la pression des investisseurs. Ainsi, si Air France a mis en place des plans de réduction des coûts unitaires avant de devoir y ajouter des mesures conjoncturelles en septembre 2001, l'entreprise n'axe pas majoritairement le succès de sa fusion avec KLM sur des synergies de coûts mais sur des complémentarités, ce qui semble surprendre les investisseurs :

En novembre 2003, les analystes sont dubitatifs sur la création de valeur générée par ce rapprochement. Le **plan Performance 2003** de réduction des coûts unitaires de 5% sera suivi d'un plan visant à abaisser ces coûts de 6% supplémentaires entre 2004 et 2007. Ce nouveau plan représente un objectif d'économies de 1 MM€ par an (contre 280M€ pour Performance 2003), avec une refonte des vols moyen courrier et une réduction des coûts de distribution, en s'inspirant de certaines pratiques des « low costs ». En février 2004, la presse souligne que « **le marché a réservé un accueil favorable à ce train de mesures qui compense en partie la déception face aux synergies attendues par Air France et KLM** ». Selon une note d'analyste : « *cette fusion nuit à la visibilité à moyen terme* ». En mai 2004, après le succès de l'OPE et le retour au bénéfice de KLM (grâce à un vaste programme de réduction des coûts), le PDG du nouveau leader du transport aérien réitère l'estimation des synergies cumulées de fusion (385 à 495 M€ sur 5 ans) : « *nous préférons être conservateurs plutôt que trop ambitieux* ». Un des responsables souligne : « *ce qui est clair, c'est qu'il faut résister à la tentation de ne faire qu'un seul grand groupe. L'important, ce sont les synergies, et les gains de parts de marché* », **la stratégie d'augmentation des revenus ayant été préférée à un programme massif de réduction des coûts**. En octobre 2005, le groupe relève ses prévisions de synergies à 520 M€ sur 2007-2008 et 610 M€ sur 2008-2009. Malgré le succès commercial et financier du groupe (900M€ de bénéfice pour 2005-06) et de sa stratégie de « *croissance rentable* », le cours de l'action apparaît comme sous-évalué par rapport au secteur : avec la montée du prix du pétrole, « **Air France-KLM doit amorcer le virage des coûts** » **titre une analyse financière publiée par les Echos en juin 2006**. « *Air France –KLM doit faire la preuve de sa compétence en la matière* » **note un analyste**. « *Dans la ligne de mire des analystes, les charges de personnel, plus élevées en pourcentage des revenus chez Air France-KLM que chez ses concurrents* ». En septembre 2006, le groupe relève ses prévisions de profits pour l'exercice. En octobre 2006, le groupe ne prévoit pas d'impact du report des livraisons de l'A380 et relève à nouveau ses prévisions de synergies cumulées à 1 MM€ à horizon 2010-11, grâce à des rapprochements de systèmes informatiques, des économies sur l'activité cargo et un nouveau système de « *revenue management* » commun.

La plupart des entreprises de ce profil annoncent après deux ou trois ans une réussite du plan de réduction des coûts, même dans le cas où la lecture des chiffres présentés ne permet pas de retrouver ces réalisations. Schneider Electric affiche ainsi une réussite de son plan alors qu'on peine à la retrouver dans les supports présentés... mais le résultat net est bon donc la rhétorique fonctionne :

Schneider Electric	En mars 2003, le groupe affiche les premiers résultats de New 2004 mais l'impact sur la marge opérationnelle est limité. Le groupe communique de façon détaillée sur les plans de productivité, les démarches de réduction des achats, le « lean management » . En février 2004, la presse relève que les résultats sont supérieurs aux attentes du fait des PRC. En février 2005, le président du groupe déclare que les résultats ont fortement progressé « grâce à de nouveaux gains de productivité et à sa maîtrise des coûts » , mais l'objectif de marge fixé en 2002 n'est pas atteint .
---------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

L'une des entreprises de ce profil tend néanmoins vers un profil de PRC défensive : Pechiney.

Forte du succès de son programme **Challenge** de réduction des coûts, Pechiney officialise son nouveau programme « **Progrès Continu** » en décembre 2001 au moment stratégique d'un avertissement sur résultat. Cependant, le groupe est considéré par certains analystes comme « *marginalisé* » depuis l'échec de l'APA (fusion à trois avec Alcan et Algroup) en avril 2000, d'une taille insuffisante pour bénéficier des « *économies d'échelle* » et des « *synergies d'intégration* »³²⁹ dont profitent ses concurrents. Fin 2001, le groupe doit en effet confirmer des « **mesures d'ajustement drastiques sur les coûts** » qui sont des mesures défensives face à une conjoncture défavorable et non plus seulement une « *amélioration permanente des processus de l'entreprise* ». En juillet 2002, le groupe annonce que le programme « *Progrès Continu* » lui a permis de générer 77M€ d'économies, mais les résultats du groupe sont tout particulièrement touchés par les effets de la baisse de la monnaie américaine. Fin janvier 2003, le groupe affiche un résultat négatif (malgré 130M€ d'économies générées par « *Progrès Continu* »), et annonce la suppression de 600 emplois en France. Compte tenu des incertitudes, J.P. Rodier ne se risque à aucun pronostic pour 2003, et n'exclut pas de supprimer plus d'emplois si la conjoncture se dégrade : « **nous prenons les décisions qu'elle nous impose** ». En juillet 2003, le groupe doit faire face à une OPA hostile d'Alcan, alors qu'il est valorisé sur une base inférieure à ses fonds propres. En novembre 2003, le résultat est largement déficitaire pour le 3^e trimestre, avec des charges exceptionnelles liées à la fois aux restructurations et aux honoraires et commissions versées lors de la « bataille boursière ». A cette date, les économies cumulées réalisées grâce à Progrès Continu s'élèvent à 228 M€.

La PRC lancée fin décembre 2001 n'est donc pas suffisante pour compenser les effets négatifs de la conjoncture et les conséquences conjuguées de l'échec de la « fusion à trois » et des évolutions de change défavorables. Néanmoins, les programmes d'« amélioration permanente de la performance » ne seront pas abandonnés par Alcan, qui met également en œuvre des programmes « *intégrés* » d'amélioration continue :³³⁰

« **Viser l'excellence est une seconde nature pour Alcan**, que ce soit dans nos méthodes de fabrication de produits de haute qualité ou dans la gestion de notre entreprise et nos démarches auprès de nos parties prenantes. Avec l'introduction en 2004 du Système de gestion intégrée Alcan (AIMS), les trois composantes de base de la Société sont maintenant interreliées : la gestion axée sur la valeur, *ESS EN TÊTE* et l'amélioration continue. **En intégrant ces éléments en un système intégré de gestion d'entreprise, nous avons concentré nos efforts vers une cible commune, la Maximisation de la valeur, qui constitue notre objectif directeur.** Avec AIMS, Alcan VISE L'EXCELLENCE PAR LA GESTION INTÉGRÉE, aujourd'hui et dans l'avenir, dans tout ce qu'elle entreprend. »

Ainsi de nouveaux plans peuvent être annoncés, que le plan précédent ait été un succès effectif ou partiel, et les entreprises de ce profil ont enchaîné le programme dont l'annonce figurait dans notre échantillon avec un nouveau « *plan* » ou « *programme de productivité* » ou « *d'efficacité opérationnelle* » :

Air Liquide	« <i>En 2004, nous lancerons un nouveau programme d'actions sur 3 ans qui conjugue accélération de la mise sur le marché de nos produits et services, diffusion des meilleures pratiques et gestion continue de notre efficacité en nous appuyant sur les femmes et les hommes du groupe et sur nos atouts technologiques</i> » (B. Potier, communiqué 27/02/04).
Michelin	En juillet 2006, lors de la présentation de résultats semestriels décevants, Michel Rollier, nouveau dirigeant suite à la disparition d'Edouard Michelin, déclare : « <i>Depuis deux ans et demi, les hausses répétées du prix des matières premières ont aggravé les coûts de Michelin de plus de 1 milliard d'euros. La difficulté de totalement compenser cette évolution rend d'autant plus indispensable l'accélération des programmes d'amélioration de la productivité et de réduction des coûts déjà initiés</i> ». Standard & Poor's baisse la note du groupe. Dans les

³²⁹ « Malgré l'échec d'APA, le titre Pechiney peut rebondir », *Les Echos*, 05/03/01

³³⁰ Extrait du site internet du groupe Alcan : http://www.alcan.com/web/publishing.nsf/content/About+Alcan++AIMS_FR, consulté le 20 décembre 2006

	<p>semaines suivantes, le groupe prend des mesures de réduction des coûts salariaux dans différents pays : allongement de la durée du travail en Allemagne sans contrepartie financière pour accroître la productivité, baisse de 20% des nouveaux salaires aux Etats-Unis et augmentation de la contribution des salariés à leur couverture médicale, fermeture de site au Canada. En octobre, Michel Rollier déclare vouloir accélérer encore les réductions de coûts, aidé en cela par le départ en retraite de 20 000 employés d'ici 2010</p>
Peugeot PSA	<p>Les résultats 2003 ne sont pas à la hauteur des objectifs d'économies, et une accélération des PRC est annoncée. Les économies réalisées sur les coûts de production sont régulières grâce aux politiques de plateforme et de coopération (640M€ en 2004, 614M€). Cependant les objectifs fixés pour 2006 ne sont pas encore atteints. Pour renforcer ses PRC, le groupe développe la production dans les pays à bas coûts. En avril 2006, la fermeture prochaine du site de Ryton au Royaume Uni (2300 suppressions d'emplois) est annoncée pour améliorer la productivité en Europe, avec un développement du site de production slovaque. Les réactions de la presse économique sont favorables : « <i>Bien que coûteuse, cette décision a été accueillie favorablement par les investisseurs. Elle cadre parfaitement avec l'objectif d'une économie de 600 M€ sur les coûts de production, que le constructeur français souhaite réaliser chaque année. En se débarrassant d'un site excentré géographiquement, moins rentable que les autres en raison de coûts de logistique plus élevés et condamné par la fin de vie de la 206, Peugeot va améliorer le taux d'utilisation de ses capacités de production des usines restantes, ce qui lui permettra de gagner en compétitivité dans un environnement très concurrentiel.</i> ». Les résultats du 1^{er} semestre 2006 étant décevants, le président du groupe annonce en juillet 2006 « <i>nous allons préparer un plan d'actions pour restaurer notre profitabilité</i> ». En septembre, le groupe chiffre ce plan de réduction de coûts à 125 M€, avec une réduction de 10 000 postes sur l'année 2006, dont les trois-quarts déjà effectuées. L'accueil des analystes est plutôt bon, alors que le groupe s'apprête à choisir le remplaçant de J.M. Folz. Fin octobre cependant, le groupe annonce que son objectif de marge opérationnelle ne sera pas atteint.</p>
Schneider Electric	<p>Le groupe annonce début 2005 le lancement d'un plan NEW2 avec une « <i>intensification</i> » des actions engagées pour 2005-2008.</p>
Société Générale	<p>En février 2005, la banque présente des résultats 2004 « <i>record</i> », la réalisation finale d'économies n'est pas donnée, mais « <i>l'amélioration de l'efficacité opérationnelle</i> » est réaffirmée, ainsi que la poursuite des « <i>actions de productivité</i> », la « <i>rationalisation des processus transversaux et l'optimisation des politiques de mutualisation</i> » pour les années suivantes.</p>

Pour les entreprises de ce profil, les programmes de réduction des coûts sont devenus une pratique institutionnalisée. L'ensemble des outils de réduction des coûts possibles sont mobilisés : politique d'achat, partenariat avec les fournisseurs et la sous-traitance, délocalisation, flexibilisation de la main d'œuvre, raccourcissement des délais de conception et de lancement des produits. Bien souvent des programmes « *d'amélioration continue* » peuvent être couplés avec une démarche qualité dans laquelle responsables industriels et responsables financiers sont responsables conjointement de la tenue des objectifs. Le secteur automobile a été souvent à l'initiative de l'utilisation de ces outils de gestion (d'où la présence de Renault, Peugeot PSA et Michelin dans ce profil), qui se sont essaimés dans différents secteurs industriels et de services. Sous l'influence des compagnies « *low cost* », les pratiques de dématérialisation des transactions ont également influencé la mise en oeuvre de mesure de « *simplification* » des services et des produits. Et ces pratiques se conjuguent avec la mobilisation d'un langage approprié, un discours managérial qui construit progressivement la PRC comme un élément inéluctable de la réalité organisationnelle, non pas comme un outil de

réponse à une crise, mais comme une politique « normale » de réduction systématique des coûts qui n'engendre plus de question ou d'interrogation quant à sa légitimité.

Les plans ou programmes de réduction des coûts s'intègrent ainsi dans la présentation des plans stratégiques des entreprises cotées, dont la pratique renouvelée est devenue selon la presse financière « *un outil efficace de communication vis-à-vis des marchés* »³³¹, outil qui commence lui aussi à être noté et évalué, tout comme les rapports d'activité, rapports annuels et site internet des sociétés cotées. En la matière, Carlos Ghosn fait à nouveau figure exemplaire. Après neuf mois de silence depuis son arrivée à la tête du groupe, il dévoile le plan « contrat 2009 » en février 2006 devant un parterre de 300 journalistes issus de différents pays et devant l'ensemble du personnel via une conférence retransmise également sur le site internet du groupe. Cette présentation est suivie d'une conférence avec les analystes financiers et de plusieurs séances de questions avec la presse étrangère et française, puis une intervention télévisée.³³²

Le plan est ambitieux en termes de développement commercial, de rentabilité et d'amélioration de la qualité, pour faire du groupe « *le constructeur généraliste européen le plus rentable en Europe* ». « **Un patron est un praticien, pas un doctrinaire. Renault aujourd'hui a besoin de croissance, de nouveaux produits, d'image de marque, d'un management qui s'engage. Parler de restructuration chez Renault est une ânerie, l'entreprise n'a pas besoin d'être restructurée** » selon son PDG.

« *A ses yeux- et il le dit- la réussite de son plan est le meilleur rempart contre une restructuration future de l'entreprise. Une façon de prendre date si d'aventure l'amélioration des performances de Renault n'était pas au rendez vous à l'horizon 2009. Le recours à une thérapie de choc n'est pas définitivement écarté* » commente la Tribune. En effet, Carlos Ghosn déclare « **la situation de certaines de nos usines est préoccupante** ». La réaction des analystes est globalement positive (JP Morgan juge le plan stratégique « *rafraichissant* »), même si Morgan Stanley s'interroge sur la capacité du groupe à remplir les objectifs définis sans restructurer. Le Figaro souligne que le groupe ouvre « **une impitoyable chasse aux coûts. Tous les leviers sont actionnés pour améliorer la rentabilité du groupe Renault** » : fixation d'un objectif de réduction des coûts d'achats de 14% avec les principaux fournisseurs, baisse des coûts de fabrication de 12% grâce à la productivité et à l'amélioration du taux d'utilisation des usines, réduction des frais généraux, et remise à plat de la politique commerciale.

Interrogé par les Echos fin juillet 2006, il déclare : « *j'annonce des choses assez objectives sur la base d'un certain nombre de faits. On a annoncé pour 2006 une année de quasi-stagnation en volume et une profitabilité qu'on a évaluée à 2,5% de marge opérationnelle. C'est une année dans laquelle nous allons beaucoup travailler sans voir beaucoup de résultats(...)* Aujourd'hui, nous sommes en ligne avec le plan ». Concernant les premiers effets du plan, il ajoute « *On connaît maintenant tous les produits qu'on va lancer. (..) Un autre élément important, c'est que la plupart des plans d'action qui sous-tendent les engagements que nous avons pris sont très clairs. Atelier par atelier, vous avez des contributions au succès du plan Contrat 2009* ».

Le discours sur le plan stratégique valorise le thème de l'engagement (le plan s'intitule « *Commitment 2009* » en anglais), engagement de chacun à tenir les objectifs définis par le

³³¹ Extrait d'un article récent de *La Vie Financière*, « Les sociétés qui voient loin », 06/10/06, qui propose une notation d'une trentaine de plans à moyen terme de sociétés cotées. Cette notation se fonde sur un calcul du cours cible potentiel calculé avec les objectifs détaillés du plan et donc du potentiel de hausse annuelle de l'action.

³³² Les citations sont extraites des articles de presse parus les 9 et 10 février 2006. La liste complète de ces articles est présentée en annexe 1.

PDG dans le plan stratégique. Le directeur des ressources humaines déclare en octobre 2006³³³ : « on jugera lors des entretiens annuels de performance, si chacun, des ouvriers aux ingénieurs, a rempli son « **engagement** », atteint ses « **objectifs** », sa « **cible** ». **Trois mots qu'on entend beaucoup dans les usines et les bureaux** ».

Le discours accompagne la mise en place d'indicateurs de contrôle destinés à suivre la mise en œuvre des objectifs stratégiques au niveau local, dans une logique de déploiement décentralisé du contrôle de gestion³³⁴. Ces indicateurs de performance ont souvent un rapport direct avec le profit³³⁵. Et même si le directeur des ressources humaines reconnaît qu'il « *a fallu faire un très gros travail d'imagination pour objectiver la contribution de chacun* », il ajoute « *je n'ai pas le sentiment qu'il y ait un rejet. Les gens voient bien ce qui se passe autour d'eux : les restructurations chez Fiat, Volkswagen, Mercedes, PSA sont là pour rappeler qu'il faut faire des efforts* ». Une partie du discours de mobilisation pour atteindre les objectifs de la PRC s'appuie donc également sur une utilisation rhétorique du discours, dans laquelle pèse à la fois certains mots ou euphémismes utilisés, mais également la menace extérieure (externalisation, exemples des concurrents), ainsi que ce que l'on peut lire « *en creux* » du discours de certains dirigeants.

4.3 Utilisation stratégique ou rhétorique du discours sur les PRC

Pour les entreprises avec un profil de PRC défensives, une partie du discours vise à montrer que les mesures prises sont suffisantes et permettent un redressement proche. Le dirigeant utilise stratégiquement le discours comme un levier d'action pour motiver ses collaborateurs et rassurer également les autres parties prenantes, afficher une confiance maintenue ou retrouvée dans les performances de l'entreprise :

Alcatel	« <i>Nous sommes confiants dans le fait qu'Alcatel ressortira du ralentissement actuel de notre industrie avec une part de marché accrue</i> » (S. Tchuruk, avril 2001) « <i>Alcatel est bien positionné pour tirer parti du redressement de l'industrie qui devrait intervenir au cours de l'année prochaine</i> » (S. Tchuruk, juillet 2001) « <i>Nous sommes en bonne voie pour atteindre l'objectif trimestriel de point mort</i> » (S. Tchuruk, avril 2002)
Alstom	« <i>Je suis particulièrement satisfait par le net redressement de notre rentabilité</i> » (P. Bilger, novembre 2002)

³³³ « Davantage de variable dans les rémunérations, c'est possible », *Le Figaro*, 02/10/06.

³³⁴ La pression liée à la mise en œuvre de ces indicateurs a été récemment invoquée comme origine possible des récents suicides qui ont eu lieu au Technocentre de Guyancourt début 2007.

³³⁵ 19 indicateurs sur 31 selon *Le Monde* du 30/10/06, « Renault, le traitement de choc de M. Ghosn ».

EADS	« Grâce aux actions en cours, de restructurations et de réduction des coûts, nous sommes totalement dédiés au maintien de marges solides » (déclaration des deux co-présidents en février 2003). En mars 2004, lorsque l'entreprise redevient bénéficiaire, les deux co-présidents annoncent : « nous avons fait ce que nous avons dit que nous ferions et même mieux ».
GFI Informatique	Après les restructurations et les réductions d'effectifs en 2002, le directeur des opérations déclare en mars 2003 : « GFI est mûr pour le rebond ».
Rhodia	« Rhodia change de cap » (slogan de communication en octobre 2003 lors de l'annonce du plan de PRC et de recentrage de la nouvelle équipe dirigeante).
Suez	« Nous mettons en œuvre avec détermination le plan d'action annoncé le 9 janvier dernier » (G. Mestrallet, présentation des résultats 2002).
Vivendi Universal	« Nous sortons de la crise » (titre du communiqué de septembre 2002). « Je suis très heureux de vous présenter les résultats financiers de l'exercice 2003, qui ont dépassé nos prévisions ». « Vivendi Universal se trouve aujourd'hui en bon ordre de marche » (J.R. Fourtou, mars 2004).

Lorsque les plans de PRC ne sont pas suffisants pour que la performance de l'entreprise soit rétablie, les commentaires de la presse économique pointent du doigt le caractère rhétorique du discours des dirigeants :

Alcatel	La presse relève que M. Tchuruk « a longtemps tenté de minimiser la crise » (en 2001 et dans les premiers mois de 2002) « avant de reconnaître son ampleur sans précédent (...) L'entreprise, que son PDG voulait « sans usines » à terme, avance sur cette voie à son corps défendant » (Le Monde).
Alstom	Le PDG P. Bilger est remplacé par P. Kron plus vite que prévu et celui-ci annonce un nouveau plan en mars 2003. La presse économique s'interroge à cette occasion : « qui peut encore ajouter foi aux informations délivrées par Alstom aux marchés financiers ? Le nouveau plan d'action présenté hier par Patrick Kron, fraîchement élu PDG d'Alstom, résonne en tous cas comme un aveu : depuis la présentation du plan de désendettement Restore Value en mars 2002, le groupe n'a cessé de délivrer aux investisseurs des informations qui se sont révélées inexactes ».

Cependant, lorsque les PRC sont effectivement mises en œuvre et que la situation de l'entreprise s'améliore, le discours apparaît seulement sous son angle stratégique : puisque les résultats sont là, aucun regard critique n'est alors porté sur le discours des dirigeants. Néanmoins, la rhétorique à l'œuvre dans les discours des dirigeants sur leurs PRC peut être illustrée « en creux » par les silences qui touchent certains sujets sensibles.

Ainsi dans ces discours, les difficultés ou la crise dans laquelle se trouve l'entreprise sont le fait, comme nous l'avons vu, de l'environnement ou du contexte économique mais pas :

- d'un retournement conjoncturel mal anticipé qui suit une période euphorique (Alcatel, GFI Informatique, Cap Gemini), dans laquelle le niveau de dépenses a cru très rapidement dans une course à la taille ou un optimisme parfois démesuré (France Telecom, Vivendi Universal),
- d'erreurs de gestion et d'erreurs de communication (Alstom),

- d'acquisitions faites à des prix trop élevés qui entraînent ensuite des provisions pour dépréciations d'un montant astronomique (France Telecom, Vivendi Universal),
- d'un choix d'organisation mal adapté (Cap Gemini et son organisation matricielle trop complexe après la fusion avec Ernst & Young),
- de conflits internes forts entre les actionnaires ou entre les membres de la direction (Gemplus International, Altran technologies, Rhodia, voire EADS).

D'autre part, les suppressions d'emplois liées aux PRC annoncées sont évoquées le moins possible. L'exemple de la polémique soulevée par les licenciements annoncés par le groupe Michelin en septembre 1999 joue peut-être un rôle dans ce renforcement de l'utilisation des euphémismes.

Michelin	<p>Dans le communiqué de mars 2000, le groupe confirme les annonces faites au personnel en septembre d'une « <i>stratégie destinée à préserver et à améliorer sa compétitivité sur les marchés européens et à continuer d'assurer une capacité d'exportation importante et performante à partir de l'Europe</i> ». Les mots « <i>plan social</i> » ou « <i>licenciement</i> » n'y apparaissent pas : on parle de « <i>coûts associés à la mise en œuvre, sur une période de trois ans, de la stratégie d'amélioration de la compétitivité en Europe</i> ». Pourtant les annonces de suppressions d'emploi en septembre ont fait couler beaucoup d'encre. Edouard Michelin, nommé officiellement à la tête du groupe en juin 1999 pour lui donner un nouvel élan, insiste dès sa prise de fonction sur la nécessaire baisse des coûts : « <i>notre objectif consiste à stabiliser nos dépenses cette année et à engager une réduction de nos coûts en 2000. C'est vital !</i> ». Des « <i>objectifs de création de valeur</i> » sont assignés à chaque responsable de ligne de produit « <i>il s'agit d'une étape déterminante pour améliorer la rentabilité des fonds propres</i> » déclare-t-il. Certains s'émeuvent de la manière « <i>inexpérimentée et archaïque</i> » dont les annonces ont été faites : un communiqué laconique a informé le personnel des 7 500 suppressions d'emploi au moment où le groupe présentait ses résultats semestriels: « <i>Contrairement à d'autres périodes où nous nous battions pour notre survie, nous devons dès maintenant préparer la performance de demain</i> ». Dans le même numéro de La Tribune (daté du 10 septembre 1999) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • certains soulignent l'erreur de communication du groupe, parlant de « <i>dérapiage</i> » : « <i>Qu'en période de vaches grasses, les régimes minceur font tache ! Les annonces simultanées par Michelin d'une hausse des résultats et de réductions d'effectifs, sans autre disposition pour faire preuve d'une approche moderne du partage de la valeur ajoutée, passent mal. Au plan de la communication, l'effet de cette concomitance est brutal. Plus, même, que la réalité du plan social, douloureux mais progressif. Certes, s'il faut satisfaire ainsi les fonds de pension des retraités américains, c'est aussi parce que le relais ne peut être pris par d'autres. Edouard Michelin, rompu aux us en vigueur outre-Atlantique, en tire les conséquences. Voulait-il créer un électrochoc ? C'est gagné. Mais voudrait-on monter les salariés contre la Bourse qu'on ne communiquerait pas autrement.</i> » • d'autres mettent en évidence l'efficacité de la méthode : « <i>La méthode Edouard Michelin triomphe en Bourse</i> » : le cours de l'action augmente en effet de 12,5% suite à l'annonce, et plusieurs sociétés de Bourse ont revu à la hausse leurs perspectives sur le fabricant de pneumatiques. <p>Une partie des hommes politiques s'emparent de ce « <i>cas Michelin</i> » pour dénoncer les « <i>licenciements boursiers</i> ». Et un « <i>amendement Michelin</i> » sera inscrit dans la loi pour la modernisation sociale de 2002. Cette stratégie s'accompagne d'un plan de réduction des stocks, du nombre de points de vente, et de la mise en place d'une gestion intégrée de la « <i>supply chain</i> ». Début 2001, Edouard Michelin déclare : « <i>l'année 2000 est pour Michelin une année de progrès et de déploiement réussi de notre stratégie</i> » et fixe un objectif de marge d'exploitation de 10% pour 2005. En 2002, le résultat progresse : « <i>cela illustre bien la capacité « tout terrain » de Michelin sur des routes difficiles. Cette bonne performance est le fruit d'un travail de fond engagé depuis</i></p>
-----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p><i>plusieurs années , et mené avec détermination par les équipes Michelin, sans jamais nous départir des principes de gestion prudente et de maîtrise des risques qui ont toujours accompagné le développement du groupe »</i> commente le dirigeant. Le groupe annonce que les plans de compétitivité lancés en 1999 en Europe et en 2001 en Amérique du Nord ont atteint leurs objectifs en 2002. Ces mesures ne sont plus commentées dans les résultats suivants.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Lorsqu'un plan social est mis en œuvre, le groupe communique précisément sur les mesures, conformément à ses obligations légales. L'évocation des conséquences sociales de ces mesures disparaît par la suite assez vite des communiqués, voire est masquée par des euphémismes qui évitent de rappeler les suppressions d'emplois : « *programmes de productivité* », « *élagages* » ou « *améliorations de la performance opérationnelle* ».

Arcelor	<p>Le rapport annuel 2003 indique : « <i>sur les sites sur lesquels ces mesures auraient un impact sur l'emploi, le groupe s'engage à mettre en place les accompagnements nécessaires à la reconversion des hommes et à la ré-industrialisation des bassins d'emploi</i> ». En mars 2004, la presse mentionne la réalisation de la fermeture de 2 sites et la poursuite de la concentration de la production sur certains sites. Ces fermetures sont commentées dans les communiqués sur les résultats financiers uniquement sous l'angle de l'impact des provisions pour restructurations. En février 2005, le bénéfice net est « historique ». On ne parle plus des réductions d'effectifs liées aux PRC.</p>
Canal +	<p>La PRC, lié à la réorganisation du groupe Vivendi Universal, comprend un plan social. Dans une lettre aux salariés, le nouveau PDG Bertrand Méheut évoque « <i>la qualité des contenus de la chaîne, sa créativité et son engagement culturel</i> » mais aussi la nécessité de « simplifier les structures, clarifier les responsabilités et réduire les coûts ». La procédure de consultation du CE est close en juillet 2003. Aucun détail du plan n'est commenté dans les communiqués ultérieurs du groupe. Le redressement du groupe est annoncé dès mars 2004, après de nombreuses cessions. Par la suite, lors de la fusion avec TPS, le groupe Canal + annonce « ne pas vouloir faire de plan social chez TPS ».</p>
Cap Gemini	<p>« <i>Les licenciements sont derrière nous</i> » (DG, février 2002). Le groupe refuse alors de donner des prévisions de résultat pour 2002 et insiste sur le « grand nettoyage » qui a été fait.</p>
Danone	<p>La fermeture et la réorganisation de certains sites de la branche Biscuit sont annoncées en mars 2001 (225 emplois). En octobre 2001, le président du groupe, interrogé sur les incertitudes de l'environnement international, déclare: « <i>sur le plan industriel, cela fait quatre ans que nous mettons en place des outils nous permettant de réduire nos coûts. Cela n'a rien à voir avec le contexte actuel (...) Mais la situation actuelle nous conforte dans l'idée que cette restructuration du biscuit était indispensable</i> ». Dans la présentation aux analystes de février 2002, la restructuration, qui a soulevé de vives protestations en France, apparaît comme « the French « story » with the Biscuit restructuring », une anecdote de village gaulois. En janvier 2003, le groupe annonce la fermeture accélérée des sites mi 2003 et le reclassement de 72% des salariés concernés.</p>
Dexia	<p>En septembre 2001, lorsque le groupe présente ses résultats semestriels, la thématique des synergies de fusion est évoquée dans un communiqué, et la décision d'un plan est annoncée par le président du comité exécutif pour « endiguer la dérive des charges ». Ce plan est précisé en novembre, où le groupe annonce 2000 à 2500 suppressions de postes en Belgique sur 4 ans et un plan plus vaste de réduction des coûts avec une intégration des systèmes d'information, du back office et des services généraux. Après plusieurs acquisitions « Dexia doit désormais se concentrer sur le pilotage des coûts » commente un analyste. En mars 2003, le groupe annonce des réductions de coûts supérieures aux objectifs pour l'année : 54,5M€ au lieu de 25-30M€, et annonce continuer à mener des plans d'économies et de réorganisation « il est naturel qu'après toute acquisition on procède à des élagages » déclare le président.</p> <p>En septembre 2006, le plan stratégique à 10 ans est annoncé, avec un objectif de croissance de résultat de 10% par an, « ambitieux et réaliste », dans lequel « maîtrise des coûts » et « amélioration des performances opérationnelles » sont à l'ordre du jour : dans la banque de détail, les effectifs devraient baisser de 2200 postes environ, dont une partie de départs</p>

	« naturels ».
Thomson	En juin 2003, le groupe annonce une restructuration des actifs industriels tubes aux USA et montre sa « <i>détermination à accélérer le repositionnement de son activité Tubes en Chine afin d'améliorer sa rentabilité</i> ». De plus, la division composants est également restructurée, avec une diminution de moitié de l'effectif (800 emplois) pour une économie annuelle attendue de 50M€. En mars 2004, les sites américains déjà réduits sont fermés. En juillet 2004, le groupe annonce « <i>une série d'initiatives destinées à accélérer la mise en œuvre de la stratégie du groupe</i> », le « plan en 5 points », essentiellement relatif à des mesures financières (stock options, BASA, rachats d'action, nouvel investisseur).
Total	En juillet 1999, Total Fina lance en OPE sur Elf Aquitaine, motive son projet et définit l'enveloppe de synergies possibles. D'abord refusé, ce rapprochement aboutit fin octobre 1999. Le programme de réduction des coûts suite à la fusion avec Fina et au rapprochement avec Elf est chiffré initialement à 1,5MM€, mais certains analystes pensent que les économies pourraient être supérieures. En mai 2000, les conséquences sociales du rapprochement sont annoncées avec une suppression nette de 1120 postes. En mars 2001, le groupe déclare que « <i>la croissance et les programmes de synergies/ productivité ont permis d'augmenter le résultat opérationnel en 2000 de 1,2 MM€, en ligne avec le programme annoncé d'amélioration du résultat opérationnel</i> ». Fin janvier 2002, le communiqué souligne que « <i>la réussite de la fusion s'est concrétisée</i> ».

Plus récemment, l'objectif stratégique annoncé par Axa en octobre 2005 : « *Ambition 2012 : devenir la société préférée* » affirme une volonté de croissance accélérée appuyée sur une réelle différenciation, mettant l'accent sur l'engagement des équipes et la satisfaction des clients. La priorité affichée n'est plus à la réduction des coûts mais à la croissance, même si celle-ci ira de pair avec « *l'efficacité opérationnelle et l'optimisation financière* ». Cependant, le président d'Axa France a annoncé à la rentrée 2006 la délocalisation de 1 500 emplois au Maroc « *pour faire des économies* », qui a provoqué une forte mobilisation syndicale. Les syndicats soulignent en effet que le montant de l'économie annoncée (72 M€) paraît maigre comparé au bénéfice du groupe en 2005, et que le risque est à une délocalisation d'une plus grande envergure, annoncée par le président du directoire dans le journal « *Défense* »³³⁶. « *En termes d'emplois délocalisés, en additionnant le Maroc, l'Inde et la Chine, on sera proche de 70 000 dans moins de cinq ans. Evidemment, ce sont des emplois qui disparaissent dans un certain nombre de back-offices européens ou nord-américains* ».

D'autre part, pratiques d'emploi réelles et discours sur la responsabilité sociale entrent parfois en contradiction flagrante pour ces entreprises pour lesquelles réduire les coûts salariaux passe par un recours important à une main d'œuvre « flexible », comme chez ST Microelectronics :

En juillet 2003, le groupe exprime sa volonté de délocaliser la production faite à Rennes vers l'Asie. En septembre et octobre, les salariés rennais (environ 600 emplois) manifestent contre la fermeture du site, soulignant que l'entreprise, dont l'Etat est actionnaire à 16% a bénéficié d'aides pour investir dans la recherche sur son site de Grenoble. Dans le même temps, P.Pistorio déclare au Financial Times Deutschland que son groupe possède « *plus de 2 milliards d'euros de réserves disponibles pour des acquisitions* ». L'usine de Rennes ferme en avril 2004. **Le tribunal des prud'hommes condamne l'entreprise pour recours abusifs à l'intérim et licenciements économiques sans cause réelle et sérieuse**

³³⁶ Cité par le *Nouvel Observateur*, « Axa : quand les riches délocalisent », novembre 2006

Cette condamnation intervient alors même que le groupe STMicroelectronics apparaît en tête des sociétés européennes socialement responsables (selon le CSRindex, qui classe le niveau d'intégration des indices de développement durable à partir des informations fournies par les agences de notation sociétale gestionnaires d'indices).

Le discours n'évoque pas non plus la position particulière dans laquelle se trouvent les dirigeants de ces entreprises. Ils doivent motiver leurs collaborateurs et leurs partenaires pour réaliser des réductions de coûts importantes, alors même que la réussite de ces objectifs d'économies se traduit dans de nombreux cas pour eux par une attribution de bonus ou de primes à la réalisation des objectifs. Les indemnités de départ de certains patrons alors que le groupe qu'ils dirigeaient est en mauvaise posture ont fait l'objet de remises en cause voire de litiges juridiques (on se souvient de Jean Marie Messier et de son combat juridique pour conserver son « parachute doré »). Certaines situations engendrent d'importants conflits entre les actionnaires et entre les dirigeants et les salariés, ce qui est le cas de Gemplus :

Gemplus est introduite en Bourse fin 2000. En 2001, Gemplus enregistre des résultats financiers déficitaires, supprime 250 emplois aux USA et 200 en Allemagne. De plus, le climat au sein de l'entreprise est délétère : le comité d'entreprise demande un audit dans le cadre d'une procédure d'alerte, concernant la création de la holding au Luxembourg d'une part, et **d'autre part la rémunération et les avantages accordés au PDG (10 millions d'actions gratuites, 20 millions de stocks options à 3,5 € et prêt de 60M€ pour le financer)**. Lors de l'arrivée d'Antonio Perez, Marc Lassus l'avait présenté comme « *le Zidane de l'économie* » pour justifier ces conditions très avantageuses. Pour l'année 2000, l'ensemble de ses gains est estimé à 15M€, soit selon Proxinvest 7 fois plus que la moyenne des dirigeants du CAC 40. En décembre 2001, Marc Lassus et Antonio Perez quittent la direction du groupe, mais le départ de ces deux dirigeants coûte à l'entreprise 25,6M€ (soit ¼ de sa perte nette pour l'année). Marc Lassus reste cependant actionnaire et membre du Conseil (avec 18% du capital, le principal actionnaire étant le fonds TPG avec 26%). En février 2002, le nouveau PDG Ron Mackintosh annonce un projet de « *restructuration et d'amélioration de sa compétitivité financière* ». Un éditorialiste de la presse économique commente alors: « *L'an dernier, Gemplus a perdu bien plus que de l'argent. Son statut de leader mondial s'est volatilisé, dans la mesure où ce rang n'a de sens que par une bonne anticipation des évolutions d'un marché et une meilleure résistance à ses aléas : avec quatre « profit warnings » dans l'année, la contreperformance est éclatante. L'adhésion et la confiance de son personnel se sont dissous dans une crise interne d'une rare violence* ». La PRC annoncée porte sur la suppression de 1 100 postes, la rationalisation des approvisionnements et de la chaîne logistique, et de possibles fermetures de sites ou relocalisations. En avril 2002, le groupe annonce que la PRC est en bonne voie et dépasse même ses objectifs. En juillet, le groupe annonce que 67M€ d'économies ont été réalisées, que le total annuel sera de 110 M€, et que le groupe se repositionne comme « *producteur à faible coût* ». En août, un nouveau dirigeant est nommé, contesté du fait de ses anciennes activités de conseiller à la CIA. Dans les mois qui suivent, les dissensions au sein de l'actionariat de Gemplus se font vives : Marc Lassus est accusé de non remboursement d'un prêt de 70M€, et TPG souhaite le révoquer. TPG propose une modification des statuts pour passer à un système de vote majoritaire à son avantage. **Enfin, l'approbation du package du nouveau dirigeant pose également problème dans un contexte de plan social : 1,32M€ de salaire et bonus la première année, 0,5M€ de prime d'embauche, des stocks options et une enveloppe de relocalisation de 4,9M€**. Critiques sur des irrégularités dans la gouvernance et accusation d'incompétence dans la gestion du groupe se multiplient de la part des actionnaires minoritaires, qui ravivent les suspicions de pillage technologique au profit des USA. C'est dans ce contexte qu'Alex Mandl présente en décembre 2002 son nouveau plan stratégique.

Les indemnités versées à J.P. Tirouflet lors de son départ de Rhodia sont critiquées, alors que l'entreprise sort de longs mois de conflits entre l'ex PDG et certains actionnaires minoritaires, et qu'une enquête européenne remet en cause son indépendance vis-à-vis de l'ancienne maison mère Aventis. Certains dirigeants, sous la pression des actionnaires minoritaires et de la couverture médiatique réservée au montant de leurs indemnités, finissent par les refuser, comme l'ancien PDG d'Alstom :

Alstom	<p>La polémique débute lors de l'assemblée générale du groupe en juillet 2003.³³⁷ Le rapport annuel mentionne un montant brut de 5,1 millions d'euros versé à P. Bilger, l'essentiel correspondant à une indemnité de départ. Ce chiffre choque certains petits actionnaires, compte tenu des déboires du fabricant de trains et de centrales électriques, qui frôle la faillite, et de la chute de 90 % de l'action en deux ans. « Le conseil d'administration a fait verser à M. Bilger les indemnités auxquelles son contrat lui donnait droit, considérant que les conditions contractuelles s'appliquaient », leur répond Patrick Kron, le nouveau PDG. Mais le débat resurgit début août, lorsque la déroute d'Alstom amène à organiser un sauvetage dans l'urgence, avec à la clef une renationalisation partielle. Alors que les salariés, les actionnaires et l'Etat doivent accepter de sérieux sacrifices, l'ancien responsable peut-il encore conserver son chèque ? « <i>Chacun a sa conception des responsabilités</i> », déclare le ministre de l'Economie et des Finances dans un entretien au « Monde ». Une association d'actionnaires minoritaires, l'Appac, promet d'aller en justice « <i>demandeur réparation</i> ». En rendant son indemnité, Pierre Bilger espère calmer la polémique. Mais sur le fond, assure-t-il, la polémique sur son travail à la tête d'Alstom est « injuste », et les attaques sur sa gestion « <i>confinent parfois à la diffamation</i> ». Quant à ses indemnités de départ, elles ont été « <i>approuvées par le comité de rémunération et le conseil d'administration</i> » en novembre 2002, « <i>d'une manière scrupuleusement conforme au "gouvernement d'entreprise"</i> », note-t-il. « <i>C'est mon contrat de travail qui a servi de base à la fixation de ces indemnités, et non pas une disposition décidée à la sauvette dans la période précédant mon départ</i> », précise-t-il au « Monde ». En 2004, Pierre Bilger publie un livre « <i>4 millions d'euros, le prix de ma liberté</i> » dans lequel il retrace sa carrière. Devenu conseiller et observateur de la vie économique, il crée différentes structures dont le site pdgceo.com, dont le slogan est³³⁸ : « Tout ce que vous souhaitez savoir sur la rémunération des PDG et des administrateurs des sociétés cotées...et son évolution dans le temps », qui ressemble étrangement à un acte de rédemption de la part d'un patron qui affiche sa foi.</p>
---------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cependant, les bonus ou rémunérations touchées pour atteinte des objectifs de réduction de coûts soulèvent moins de polémiques. Ainsi dans notre échantillon :

Alcatel	<p>En juin 2004, le groupe attribue un bonus de 770 000 euros à S. Tchuruk pour atteinte des objectifs de réduction des coûts et de redressement du résultat d'exploitation de 2003. En 2006, les actionnaires approuvent massivement la fusion avec Lucent et plébiscitent la prolongation du mandat de S. Tchuruk.</p>
Vivendi Universal	<p>J.JR. Fourtou, le « sauveteur » de Vivendi Universal, a rempli toutes les missions assignées par le conseil d'administration du groupe en quasi-faillite en juillet 2002. Conformément aux dispositions de son contrat, il a touché l'ensemble des boni prévus, avec de nombreuses stock-options (soit une valeur estimée à environ 27M€ au moment de son départ), avant d'être nommé président du conseil de surveillance du groupe. Le montant élevé de sa rémunération a soulevé là encore des débats sur le thème du prix de la performance et de la légitimité de la rémunération des patrons d'entreprises en difficulté.</p>

³³⁷ Citations extraites de l'article « Alstom : sous la pression, Bilger rend ses indemnités de départ », *Les Echos*, 19/08/03.

³³⁸ Site internet : www.pdgceo.com, consulté le 05/12/06, et blog de P. Bilger : www.blogbilger.com, consulté le 05/12/06.

Dans le discours sur les PRC, les mesures prises et les efforts demandés aux salariés, aux sous-traitants et aux fournisseurs font l'objet d'une stratégie discursive dans laquelle les efforts sont présentés comme inévitables compte tenu de l'environnement, du contexte économique, et de la crise dans laquelle se trouve l'entreprise. Si la PRC est menée à bien, le dirigeant souligne souvent dans son discours l'implication des équipes et les remercie de leurs efforts et de leur travail, utilisant à nouveau le discours comme un levier d'action pour le futur : leur travail et leurs efforts passés ayant été pris en compte, les salariés sont susceptibles de voir l'avenir avec espoir.

Air France	« Nous avons su montrer que la stratégie engagée par Air France depuis plusieurs années était la bonne. Elle nous a permis de résister grâce à la réactivité et la mobilisation de l'ensemble du personnel de la Compagnie » (J.C. Spinetta, novembre 2001).
Air Liquide	« En 2004, nous lancerons un nouveau programme d'action sur 3 ans qui conjugue accélération de la mise sur le marché de nos produits et services, diffusion des meilleures pratiques et gestion continue de notre efficacité tout en nous appuyant sur les femmes et les hommes du Groupe et sur nos atouts technologiques » (B. Potier, février 2004)
EADS	« Aujourd'hui, nous remercions notre équipe internationale de direction et tous les salariés d'EADS pour les cinq années de succès et de performances exceptionnelles qui ont permis à EADS de prendre une 'Longueur d'avance' (<i>The step Beyond</i>). Nous avons transformé une juxtaposition d'entreprises en un véritable leader industriel mondial. Nous avons intégré nos divisions tout en conservant cette diversité qui est l'un de nos principaux avantages compétitifs Nous pouvons donc tous être fiers d'avoir tenu les promesses que nous avons faites à nos actionnaires il y a cinq ans. EADS se trouve dans une situation financière saine et promise à un fort potentiel de croissance » (P.Camus et R.Hertrich, CEOs, mars 2005).
Vivendi Universal	« Les équipes de Vivendi Universal ont accompli ensemble un travail considérable » (J.R. Fourtou, mars 2004 lors de la présentation des résultats 2003).

Le discours du PDG d'Air France-KLM est régulièrement empreint d'un souci de mobilisation des équipes, dans un contexte syndical parfois tendu. Dans notre échantillon, c'est celui qui fait le plus souvent référence aux équipes ou au personnel. Pour conclure sur l'utilisation stratégique ou rhétorique, voire parfois combinée, que les dirigeants font de leurs discours sur les PRC, nous avons analysé de façon détaillée le discours du PDG de France Télécom lors de l'annonce du plan TOP en décembre 2002 puis lors de la mise en œuvre du programme. En tant qu'analyse de discours, celui-ci est tout d'abord replacé dans le contexte économique et social de son énonciation avant d'être examiné.

4.4 Discours stratégique et rhétorique sur les PRC : l'exemple du plan TOP de France Telecom

Plusieurs entreprises de notre échantillon ont fait l'objet d'un vaste plan de PRC qui s'est accompagné par des mesures de désendettement et de recapitalisation. Pour illustrer l'utilisation du discours sur les PRC par les dirigeants, à la fois comme instrument de rhétorique pour convaincre salariés et investisseurs et outil de management des hommes et des femmes, nous avons choisi d'étudier en détail la communication sur le plan « Ambition FT 2005 » de France Telecom et son volet d'économies baptisé plan TOP.

Les raisons qui ont motivé ce choix sont la présence dans ce cas particulier de plusieurs caractéristiques relevées aux chapitres précédents. Un nouveau dirigeant est nommé à la tête de l'entreprise qui est une figure de « *cost killer* » ayant fait ses preuves dans d'autres entreprises. L'Etat français est impliqué ce qui rend la communication à toutes les parties prenantes particulièrement stratégique et importante. Enfin, ce plan a fait l'objet lors de son annonce d'une communication très détaillée (dans notre mesure de score du chapitre deux, le communiqué d'annonce de ce plan a obtenu le score le plus élevé et est donc le plus « opportuniste »). Nous allons exposer les différents moments forts de cette « histoire » en soulignant en gras au fur et à mesure les différents éléments clés du discours. Nous interpréterons ces éléments au fur et à mesure de l'exposé de ce cas.

Un « redresseur » à la tête de France Télécom

Les circonstances dans lesquelles Thierry Breton est nommé à la tête de France Télécom ne sont pas sans une certaine similitude avec un autre moment de son parcours de « **redresseur d'entreprises** ». L'ancien directeur général adjoint de Bull est en effet nommé en mars 1997 par le gouvernement à la tête de Thomson Multimédia « *en raison de sa contribution au redressement et à la privatisation du groupe Bull* ». En juillet 1997, la presse économique commente ses premiers mois à la tête de Thomson³³⁹: « *aux commandes de Thomson Multimédia depuis moins de 5 mois, **Thierry Breton a déjà engagé une vaste réorganisation de l'entreprise, accompagnée de programmes de réduction de coûts, du même type que ceux appliqués chez Bull.** Nanti de ses quatre années d'expérience chez Bull, il n'a pas tardé à appliquer les recettes apprises aux cotés de J.M. Descarpentries en matière de redressement d'entreprises en mauvaise posture (...) Comme chez Bull, la technique consiste à très rapidement se démarquer de ses prédécesseurs et à **créer un électrochoc afin de mobiliser les troupes autour de l'impératif d'un redressement rapide et fort, quitte à accepter quelques sacrifices et beaucoup de stress. Premier élément de la dramatisation nécessaire à ce genre d'exercice : la réalisation, en avril dernier, d'un audit de l'entreprise*** ». J.M. Descarpentries fut notamment gourou à l'époque d'une méthode de management innovante, "la pyramide inversée", selon laquelle l'entreprise doit sans cesse réorienter ses activités en anticipant les retournements du marché. Dans le même temps, un **premier grand programme d'économies** est lancé, « Spring », dans lequel « *tous les contrats sont renégociés* » d'après Thierry Breton. **Un système de reporting rigoureux** est également mis en oeuvre. Dans un deuxième temps, l'entreprise est réorganisée. Reste, poursuit la presse « *que tout cet édifice repose sur l'accord de Bruxelles à la recapitalisation de près de 11 milliards de francs prévue par l'Etat français* ». En 1999, l'entreprise redevient bénéficiaire avec un an d'avance sur le calendrier fixé et Thierry Breton apparaît alors comme « *le plus américain des patrons français* », lançant des formules choc : « *we are back* » . Lors de l'introduction en bourse du groupe en novembre 1999, la presse souligne ses talents de manager et sa grande maîtrise de la négociation et de la communication. Il est également administrateur de plusieurs grandes sociétés dont certaines figurent dans notre échantillon (Rhodia, Axa, Dexia, Schneider).

³³⁹ « Thomson Multimédia met en place une nouvelle organisation plus décentralisée », *Les Echos*, 30/07/97.

Au cours de son parcours, T. Breton a donc utilisé une méthode « choc » consistant à annoncer rapidement un audit, suivi d'un vaste programme de restructuration et d'économies. L'accent est mis sur le caractère détaillé et précis des plans d'actions et sur l'utilisation des outils de contrôle de gestion (reporting) pour suivre progressivement les réalisations. L'intention est de se démarquer clairement d'annonces qui pourraient être perçues comme uniquement symboliques. Le plan est contrôlé, les outils de contrôle gestion et leur fonction de rationalisation sont ouvertement mobilisés, ce qui permet d'être légitime au sein de l'environnement institutionnel. La structure formelle de l'organisation est mise en avant, et on retrouve l'utilisation et le recours à la rationalité des chiffres mentionné au chapitre trois dans l'analyse du discours de Carlos Ghosn.

La crise financière de France Telecom

Le groupe France Télécom fait l'objet de toutes les attentions dès l'été 2002. Il a vu sa dette dégradée de 2 crans par Moody's fin juin, ce qui a accéléré ses difficultés financières de groupe surendetté. Lors de l'élaboration de ses comptes semestriels, les pertes sont telles (avec la sortie de Mobilcom en particulier) que ses fonds propres sont négatifs. L'été 2002 se déroule pour le groupe dans une ambiance de crise financière. L'annonce des résultats est reportée à la mi-septembre et le PDG doit partir : « *pour amortir l'annonce de la perte semestrielle, les marchés se contenteront de l'éviction de Michel Bon, en filigrane depuis des semaines* » soulignent les Echos dans leur enquête sur « *le film des six mois de crise* »³⁴⁰. Le 2 octobre 2002, le gouvernement nomme Thierry Breton à la tête de France Telecom en très grande difficulté : « *Bercy compte sur sa réputation de redresseur international pour regagner la confiance des marchés. La course contre le temps a déjà commencé* » commente la presse économique.

Dans cette situation de crise et d'incertitude, la gestion symbolique prend toute son importance : le nouveau dirigeant incarne la figure du « sauveur » (on retrouve notre « *cost killer* » du chapitre trois, preux chevalier volant au secours de l'entreprise) dans le but de regagner la confiance des marchés financiers. Le résultat semestriel à annoncer est une très mauvaise nouvelle. On aura donc symboliquement recours à un sacrifice en remerciant l'ancien président du groupe, dans un rituel de sacrifice proche de celui du bouc émissaire développé par René Girard.

De la nomination à l'annonce du plan de sauvetage

Dès le lendemain de sa nomination par le conseil des ministres, le nouveau PDG lance un audit pour cerner les moyens de réduire les coûts, et passer en revue les actifs. Il s'adresse aux cadres dirigeants du groupe pour les rassurer. Le plan de sauvetage détaillé sera dévoilé début décembre. Le groupe, lourdement endetté, doit rembourser dès l'année suivante 15 milliards d'euros. L'Etat doit recapitaliser, mais il faut également lever des fonds ce qui nécessite souligne la presse « *d'avoir une « histoire boursière à raconter » aux marchés, c'est-à-dire une stratégie pour donner aux gérants envie d'investir* » ce qui prend un peu de temps. De nombreuses hypothèses circulent sur les stratégies possibles. Fin octobre, Thierry Breton fait un point sur l'audit d'état des lieux et sur « *l'amélioration des performances opérationnelles de l'entreprise* » dans un climat assez tendu où les salariés souhaitent un dévoilement plus rapide du plan. Selon un cadre de la direction cité par La Tribune, « *l'inquiétude est grande sur les projets de réduction des budgets opérationnels et des investissements et la présence d'auditeurs dans les couloirs n'est pas rassurante* ». Fin novembre, le Wall Street Journal indique que l'essentiel du programme opérationnel sera constitué de programmes de réduction

³⁴⁰ Les Echos, 04/12/02.

des coûts. Le plan est débattu de façon détaillée entre le gouvernement et le groupe : « *en raison du contexte social miné, l'entreprise ne fera aucune annonce spectaculaire. Mais elle devrait mentionner clairement le problème des sureffectifs et du retard de compétitivité par rapport à la concurrence* » indique Le Monde³⁴¹. **L'inquiétude sur l'emploi** se manifeste par une forte participation des salariés à la grève nationale pour la défense des services publics du 26 novembre, et par des appels à manifestation des syndicats le jour de l'annonce du plan. La menace de 40 à 45 000 suppressions d'emplois est évoquée. A l'issue d'une rencontre avec les syndicats le 3 décembre, le porte parole du groupe indique: « **M. Breton a annoncé aux syndicats qu'il n'y aurait pas de plan, que ce qu'il allait proposer était une dynamique. Il proposera une ambition, une vision, afin de mieux servir les clients et de préserver l'intégrité du groupe et de l'emploi au maximum de ses forces** ».

Répétant les méthodes éprouvées par le passé, le dirigeant a recours immédiatement à un audit avant de décider des mesures à envisager. Là encore, l'audit est mobilisé comme un « *rituel d'action rationalisé* » (Power, 2005, p.183) qui rassure et par conséquent légitime l'entreprise par la présence de structures de contrôle formelles et de mesures de performance susceptibles de faire l'objet d'un audit. La présentation du plan doit permettre de « raconter une histoire » aux actionnaires et aux investisseurs, « histoire » dont nous avons vu l'importance dans la création de sens et de confiance dans les projets de l'entreprise (cf. section 1.2).

Tout au long des discours, le dirigeant va soigneusement choisir ses mots pour mobiliser les salariés inquiets : ainsi il se prépare à annoncer « *une dynamique* », une « *vision* » et pas un « *plan* », mot dont l'utilisation dans ce contexte sonnerait comme un plan social. Le discours se construit sur un évitement du principal point sensible de ce dossier : l'emploi. A ce moment de crise, l'euphémisme employé évoque « *une gestion sociale nouvelle* », sans aucun « *plan* » ni « *suppression* » d'aucune sorte.

Les principaux éléments de l'annonce

L'annonce du plan est soumise à un feu croisé d'observations, et la communication du plan fait l'objet d'un plan soigneusement défini : conseil d'administration, puis comité exécutif, conférence téléphonique pour les cadres dirigeants, conférences avec les analystes et pour finir intervention télévisée. Les grandes lignes du plan sont publiées le jour du conseil d'administration. Au fur et à mesure de la journée, puis de la soirée, les dépêches tombent avec des informations complémentaires³⁴² jusqu'à la communication détaillée du plan qui fait l'objet du communiqué de presse étudié.

Cette annonce peut être synthétisée comme suit :

- **Justification de la PRC** : « *Desserrer l'étau financier pour redonner une dynamique positive* », « *Etre acteur de son redressement et maîtriser à nouveau son propre destin* »
- **Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC** :

Désendetter le groupe avec « *Ambition FT 2005* » :

15 MM€ d'économies : plan d'amélioration opérationnelle « *TOP* »

15 MM€ de renforcement de fonds propres (dont 9 MM€ par l'Etat)

15 MM€ de refinancement de dettes.

Atteindre davantage de flexibilité stratégique et financière à l'horizon 2005, avec un ratio dette nette /EBITDA ramené entre 1,5 et 2.

³⁴¹ « Un plan de sauvetage à hauts risques pour France Télécom », *Le Monde*, 2/12/02.

³⁴² voir Deville & al. (2005) pour un récit détaillé de la couverture de ces 24 heures par les dépêches.

Concernant le **programme TOP**, qui est le volet de réduction des coûts du groupe, l'annonce précise qu'il « *se décompose en une centaine de projets parfaitement identifiés* » et se fonde sur des hypothèses de chiffre d'affaires conservatrices. **Un système de reporting et de responsabilisation des projets du programme TOP est mis en place et « une réduction du nombre des niveaux hiérarchiques et de reporting va être réalisée, tout en accentuant la responsabilisation et le suivi des managers sur les comptes de résultats, le cash flow et certains éléments du bilan »**. Les investissements seront réduits et optimisés, et le BFR fera l'objet d'attentions particulières. De plus, le volet social du plan fait l'objet de mots tout particulièrement choisis : « *la mise en œuvre du programme d'amélioration de la performance opérationnelle TOP et son succès nécessitent une organisation du groupe et une gestion sociale nouvelle* ». En plus des 20 000 départs en préretraite déjà prévus, le groupe va « intensifier le redéploiement des compétences dans le groupe » et geler les recrutements, alors que l'Etat va mettre en place une « mission mobilité ». Aucune cession majeure n'est annoncée, mais le groupe prévoit un recentrage « *sur ses marques fortes* ».

La première cible des économies concerne les frais généraux : les voyages (classe économique pour tout le monde), les achats, la publicité, l'informatique et ses sous-traitants, la formation. « ***Demandez-vous chaque matin comment trouver de nouvelles économies*** » dit Thierry Breton à ses salariés, expliquant que l'audit a permis de découvrir des gisements inexploités d'économies. Orange fait l'objet de nombreux projets d'économies (estimées à 3 MM€) : « *l'opérateur mobile a déjà fait une croix sur son luxueux projet de nouveau siège au milieu d'un lac et s'attend à une réduction du coûteux siège londonien, conçu selon les principes de la philosophie orientale du Feng Shui* » indiquent les Echos³⁴³.

L'annonce du plan, et du soutien financier apporté par l'Etat, est également pour le gouvernement l'occasion de poser le principe du désengagement de l'Etat dans l'entreprise : « *le gouvernement avance les justifications économiques pour se dispenser d'un débat idéologique* » souligne Le Monde³⁴⁴. En effet, un communiqué du ministère des finances indique : « *le gouvernement constate que l'obligation juridique de détention majoritaire du capital de l'entreprise a été l'une des causes de la crise financière actuelle. En conséquence, si à l'avenir l'intérêt stratégique de l'entreprise l'exigeait, le gouvernement ne ferait pas obstacle à ce que l'Etat détienne moins de la majorité du capital de France Télécom* » reste alors à faire sauter dans un second temps le verrou législatif empêchant la privatisation. La privatisation n'est finalement qu'**une question de « bonne gouvernance »**.

Le volet social du plan « Ambition FT 2005 » est très éloigné des rumeurs alarmistes, mais les syndicats redoutent encore le jour de l'annonce les conséquences, jugées assez floues, de ce plan.

Thierry Breton choisit ses mots pour remobiliser ses salariés, qui sont également actionnaires de leur entreprise : il parle de « **volonté de se battre** ».

La réaction des investisseurs et des analystes au plan Breton est enthousiaste : le titre termine la séance en hausse de 16,52%. Les agences de notation ont bien réagi à cette annonce : Fitch repasse la perspective de note à « positive », Merrill Lynch repasse à « achat ».

La réaction attendue de la part des investisseurs et des analystes est au rendez vous : la gestion symbolique et les mesures annoncées, qui comprennent en plus du plan TOP une forte implication de l'Etat dans le renforcement des fonds propres, de nature à faciliter ensuite le refinancement, permettent de restaurer la confiance.

Aux éléments de nature sociologique que nous avons évoqués au chapitre trois concernant les pressions institutionnelles qui poussent les dirigeants à annoncer une PRC, s'ajoutent des éléments de nature psychologique. La mise en scène du plan TOP chez France Télécom fait ainsi également apparaître une « *gestion de l'impression* » (Goffman, 1973) réussie. Pour Goffman (1973), plusieurs éléments entrent en effet dans le jeu des représentations. Le premier élément est la foi mise dans le rôle qui est joué. Le deuxième élément est la façade, qui guide les observateurs dans leur définition de la situation. Elle comprend le décor et les

³⁴³ « France Télécom : Thierry Breton centre son plan sur la réduction des dépenses », *Les Echos*, 5/12/02.

³⁴⁴ « Francis Mer et Jean-Pierre Raffarin enterrent le modèle d'économie mixte », *Le Monde*, 5/12/02.

caractéristiques physiques de présentation qui touchent à l'apparence (qui renvoie au statut social) et à la manière (qui prévient du rôle actif qui va être joué dans la représentation). Le dernier élément concerne la réalisation dramatique qui sert à souligner et à éclairer certains éléments confirmatoires de ce que l'individu compte transmettre lors de l'interaction. Enfin, la représentation d'un rôle, d'une routine, présente une vision idéalisée de la situation et du « self », qui incorpore des valeurs sociales bien accréditées³⁴⁵. La représentation est ainsi une gestion des impressions, qui n'exprime pas seulement une extension expressive du caractère de l'individu mais les caractéristiques de la tâche accomplie. En interaction stratégique, les individus (pour nous les dirigeants face à leur auditoire) devront mutuellement interpréter leurs expressions et leurs communications verbales, qui peuvent avoir une valeur propre, proche des *actes de langage* d'Austin (cf. section 1.3). On peut penser que la « mise en scène » et la dramatisation faite autour de l'annonce du plan Top de France Télécom participe de ce type de « management de l'impression »: le dirigeant face à une situation de crise financière se doit d'agir avec détermination et énergie. Cette gestion de l'impression, qualifiée de « charisme », par la presse semble être en effet importante pour la perception des plans annoncés par les dirigeants.

Ainsi, quelques mois après l'annonce de son plan à trois ans, France Télécom réussit, concomitamment à un apport de 9 milliards d'euros de l'Etat français, l'augmentation de capital, ainsi rapportée par la presse économique³⁴⁶ :

« la plus grosse augmentation de capital jamais réalisées par une société européenne, ce qui témoigne des qualités de stratège de Thierry Breton ».

« Les petits actionnaires sont, eux carrément ménagés. Ils le méritent bien après la purge qu'ils ont subie depuis l'ouverture du capital. Leur fidélité est récompensée et le prix de revient de leurs actions bénéficie d'une salubre révision à la baisse. Ce faisant, le gouvernement songe avant tout à ses prochaines privatisations, EDF en tête.

La communauté financière, elle, applaudit carrément. Elle est toujours sous le charme de Thierry Breton qui agit vite et avec détermination. A n'en pas douter, les pouvoirs publics semblent avoir fait le bon choix avec ce « cost killer » qui a déjà fait ses preuves chez Bull et Thomson. (...)

*Aujourd'hui, l'opérateur télécom n'est plus le paria de la Bourse. Il pourrait même, à brève échéance, s'imposer comme une **valeur de retournement**, confortant a posteriori l'opinion de son ancien PDG Michel Bon qui, à l'été 2002, le décrivait – sans être entendu- comme une excellente affaire. Débarrassé de l'« épée de Damoclès » financière, Thierry Breton va désormais pouvoir s'attacher à gérer France Télécom comme tout patron le fait d'une entreprise normale. Sa priorité sera d'en faire une « cash cow » en s'appuyant sur le plan de réduction des coûts lancé sur trois ans. **Aujourd'hui, les marchés n'ont plus de doutes sur sa capacité à générer les 15 milliards d'euros d'économies promis ».***

³⁴⁵ Rojot (2005) note que cette représentation est suivant l'expression de Durkheim une cérémonie d'affirmation des valeurs morales de la communauté.

³⁴⁶ Extraits de « France Télécom, valeur de retournement ? », *Les Echos*, 25 mars 2003.

Le dirigeant, ayant projeté une image de volonté et de détermination dans l'action, a réussi à convaincre ses auditeurs d'accorder leur confiance à l'organisation et donc de financer son entreprise très endettée. La confiance apparaît bien comme le résultat d'une construction sociale qui combine éléments de preuve (plans d'actions, puis soutien de l'Etat) et éléments de foi et de croyance (« impression » gérée par le dirigeant).

Les réalisations font ensuite l'objet d'une communication opportuniste (au sens de GRW) et détaillée.

Les réalisations du plan

En février 2003, l'urgence financière de la crise des liquidités étant passée, le groupe annonce les réductions d'effectif prévues : **13 000 emplois seront supprimés en 2003, dont 7 500 en France « sans licenciements »**, par départs en préretraite, départs naturels et départs de fonctionnaires vers la fonction publique. Les autres suppressions d'emplois touchent les filiales, en particulier la Pologne (4 000 emplois touchés).

En mars 2003, France Télécom publie une perte nette de 20,7 milliards : « **les pires chiffres de l'histoire de France Télécom** » qui « donnent le vertige » reconnaît Thierry Breton même s'ils étaient attendus par la communauté financière. Cependant « *on voit déjà l'impact du plan "Top"* » sur les performances opérationnelles affirme le PDG.

Fin avril 2003, **la publication des résultats trimestriels est l'occasion d'un point sur le programme TOP : « des gains immédiats supérieurs aux attentes » (des « quick wins »)** dans les chantiers achats (centralisation et nouveaux appels d'offre avec à la clé une baisse de 20 à 25% du prix d'achat), frais généraux (forte réduction des nombreux consultants), communication et marketing (réduction des campagnes et du sponsoring), et un « *lancement réussi des programmes de transformation opérationnelle à moyen terme* » sont soulignés dans le communiqué. Suit un **commentaire détaillé des réductions effectuées en « Opex »** (charges opérationnelles) et « **Capex** » (investissements) : « **TOP, une dynamique en marche** » est la conclusion de ce communiqué. Cependant, les investisseurs manifestent une certaine mauvaise humeur, « *les analystes ont reçu plutôt moins de détails qu'ils n'en attendaient sur les résultats d'étape du plan « Top » de réduction des coûts et d'augmentation du cash-flow disponible pour rembourser la dette* » souligne la presse économique.

En février 2004, le résultat redevient bénéficiaire et Thierry Breton déclare : « **en 2003, France Télécom a tenu l'ensemble de ses engagements et a vigoureusement repris son destin en main. Nous avons dépassé les objectifs que nous nous étions fixés, en particulier en termes de rentabilité et de réduction de la dette. Avec une structure financière renforcée et une bonne performance opérationnelle nous avons su dégager de nouvelles marges de manœuvre pour, sans attendre, investir, innover et inventer le futur au service de nos clients** ». Le point sur TOP fait apparaître 1,5MM d'économies en 2003 en charges opérationnelles et 700M€ de « *sourcing* » achats.

En mars 2004, le point sur le bilan social et l'avancée du plan TOP fait apparaître une réduction totale de près de 25.050 emplois sur l'ensemble du groupe, soit près de 10 % de l'effectif du groupe dans le monde en 2003. **Concernant les salaires, « un effort particulier de maîtrise des coûts a été réalisé » sur la part fixe, tandis que la part variable est désormais « semestrielle et fortement liée à la performance opérationnelle ».** « **La mise en œuvre du programme TOP a permis la rationalisation des dépenses de formation** ».

En février 2005, la présentation des résultats 2004 insiste à nouveau sur l'efficacité du programme TOP : « **L'indicateur TOP Résultat d'Exploitation Avant Amortissements moins CAPEX (investissements corporels et incorporels hors licences) est en hausse de 9,2% en données pro forma et de 7,5% en données historiques, à 13,1 milliards d'euros, soit une amélioration pro forma de 1,1 milliard d'euros en 2004. Cette amélioration reflète la maîtrise accrue des charges d'exploitation et des dépenses d'investissement conformément au programme TOP visant à améliorer en profondeur les processus du Groupe** ».

A la fin du mois, Didier Lombard remplace Thierry Breton.

Si les analystes ne sont pas toujours satisfaits du niveau de détail fourni, le groupe va faire un suivi régulier et détaillé par indicateur des réalisations. Le nom du plan, TOP, est fréquemment répété pour communiquer. Dans l'usage rhétorique du discours, le nom de l'objet du discours est en effet fondamental (Kieser, 1997).

La gestion stratégique des réalisations du plan TOP passe par l'utilisation d'indicateurs spécifiquement mise en place par l'entreprise pour gérer ses plans d'actions, comme « *l'indicateur TOP Résultat d'Exploitation Avant Amortissements moins CAPEX* » mentionné ci-dessus, qui de plus est commenté dans ses évolutions par rapport à des données « *pro forma* », donc élaborées de façon ad hoc. L'utilisation de ces indicateurs propres relève à la fois de la décision opérationnelle qui permet d'ajuster les plans d'actions à l'organisation mise en place pour réaliser les réductions de coûts, et d'une volonté de ne pas communiquer sur des indicateurs comptables normés. Les dirigeants se préservent ainsi une marge de manœuvre potentielle pour communiquer sur les réalisations du plan même si le résultat net comptable est décevant, voire pour manipuler ces indicateurs sans incidence sur les états financiers audités et donc sans risque d'être accusés de présenter de fausses informations.

Cette pratique de la présentation de plans stratégiques et de résultats financiers aux investisseurs par les dirigeants de grandes entreprises cotées, événements mis en scène comme un spectacle vivant, rejoint la lecture situationniste de Gumb (2004), inspirée des travaux de Debord sur la société du spectacle (1967). Selon lui, le discours contemporain sur le management est profondément imprégné de ce que Debord appelle des « *représentations spectaculaires* ». Celui-ci définit le spectacle comme « *un rapport social entre des personnes, médiatisé par des images* ». En ce sens, le spectacle est présent dans l'ensemble de la société, et génère des actions qui ne sont plus faites par les acteurs pour eux-mêmes mais pour la représentation de ces actions à autrui. Le spectacle ainsi défini et la notion d'idéologie (dans une vision d'essence marxiste) ont donc des points communs.

Transposée à la gestion, cette lecture met en évidence de façon assez critique l'appartenance de l'information de gestion à la dimension spectaculaire de l'entreprise. Le discours produit par ce spectacle (illustré et imagé par des indicateurs, ratios, coûts, marges..) est alors loin d'être uniforme et rationnel. « *Il produit sa propre falsification, et s'alimente de toutes formes de contestation. Dans les débats sur le partage des profits, la focalisation sur les indicateurs obnubile l'essentiel : le langage.* » (Gumb, 2004). De plus, le management contemporain, qui manage par les chiffres, se développe en particulier grâce aux ambitions élargies de la comptabilité de gestion qui s'appuie sur des systèmes d'information enrichis et intégrés. C'est une forme « *intégrée* » du spectacle, qui est assez redoutable compte tenu de l'aura de rationalité dont bénéficient les données financières et comptables.

Revenue à une situation financière saine, l'entreprise annonce donc dès la fin du plan TOP un nouveau plan fortement ancré dans une logique de PRC offensive structurelle.

Après le plan TOP, le plan NEXT

Le successeur de Thierry Breton va lancer le plan Next en juin 2005, destiné à accélérer la stratégie mise en œuvre d'opérateur intégré et à reconquérir le marché. « Pour Didier Lombard, cette stratégie va permettre à France Télécom de mieux servir ses clients et de **dégager des synergies, synonymes de meilleure performance commerciale et de réduction des coûts** » souligne la presse économique en février 2006. Une transformation de l'entreprise est annoncée « **avec une adaptation de la structure des coûts** ». L'action remonte selon la presse économique « également soutenue par l'annonce des 17 000 suppressions de postes ». Annoncé comme un plan à 3 ans, le plan devient finalement un plan à 18 mois, sous l'effet de l'accélération de la concurrence et de la mutation technologique. Un de ses effets visibles est le rassemblement des principales activités du groupe sous la marque Orange.

Le profil de l'entreprise évolue donc d'une PRC défensive en réaction à l'importante crise financière à laquelle l'entreprise doit faire face fin 2002, à un profil de PRC structurelle offensive, dans laquelle des actions sont mises en œuvre avant que les effets de la concurrence et des mutations technologiques importantes dans ce secteur ne se fassent sentir sur la rentabilité des opérations. L'étude longitudinale du discours sur les PRC de France Telecom permet de montrer que la PRC s'institutionnalise dans la durée. Un plan devrait succéder à un autre plan « *d'adaptation* » ou « *d'amélioration de la performance* », capitalisant les expériences et les significations partagées construites au fur et à mesure du plan précédent. Le discours sur le plan TOP, compte tenu de la situation de crise dans laquelle se trouvait France Telecom, a été soigneusement utilisé comme un instrument à la fois stratégique et rhétorique pour convaincre l'ensemble des parties prenantes de la validité du plan et de la légitimité des actions envisagées. Le discours sur le suivi des réalisations s'est appuyé sur des indicateurs de performances développés pour suivre les projets du plan, qui ont permis pendant trois ans de construire des représentations communes des objectifs à atteindre. Ces représentations communes, ainsi que le discours développé, servent ensuite de ressources à l'entreprise pour développer de nouveaux plans de PRC devenus partie intégrante de la culture de l'entreprise.

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Le discours des dirigeants sur leurs PRC présente ainsi la double caractéristique d'être un discours managérial, et de s'appuyer sur la comptabilité et les systèmes comptables de calculs des coûts. En tant que discours managérial, c'est un acte de langage spécifique émis dans un contexte organisationnel particulier. Il contribue à instituer de nouveaux faits institutionnels au sein de l'organisation. Il contribue également à façonner la réalité organisationnelle et à donner du sens aux actions de ceux qui travaillent dans l'entreprise.

Notre étude longitudinale des discours montre que cette création de sens relève à la fois d'un usage stratégique du discours, destiné à mobiliser les parties prenantes, salariés ou sous-traitants. Les dirigeants mobilisent également les capacités rhétoriques du discours pour regagner la confiance des investisseurs et faire apparaître les mauvaises performances comme le résultat de circonstances extérieures. A l'inverse, lorsque les objectifs de la PRC sont atteints, les bonnes performances sont présentées comme le résultat d'un travail collectif, le « nous » réapparaît.

En tant que discours utilisant les chiffres comptables, le discours s'appuie sur un modèle comptable et des systèmes liés qui contribuent à former une vision particulière de la réalité sociale organisationnelle et de l'environnement économique dans laquelle elle se situe. La priorité est de rétablir le résultat et la « création de valeur ».

Lorsque les PRC induisent des fermetures de sites, des groupes adoptent une stratégie d'annonce brutale, que l'on pourrait qualifier d'électrochoc, ce qui faut le cas de Renault lors de la fermeture de Vilvorde en 1997, de Michelin en 1999 (après 10 plans sociaux) et, volontairement ou non, pour Danone lors de la fermeture des sites Lu. Dans ces annonces, on cache souvent l'humain sous les mots, avec des formules comme les « *coûts associés à la mise en œuvre de la stratégie d'amélioration de la compétitivité* »³⁴⁷ qui permettent de ne pas parler de « licenciements ». Presque dix ans après la fermeture de Vilvoorde par Renault qui donna lieu à de nombreuses protestations, manifestations et à l'adoption d'une directive européenne sur la consultation obligatoire des salariés avant toute décision concernant la

³⁴⁷ Communiqué Michelin, mars 2000

situation de l'emploi, la fermeture du site de Ryton par le groupe Peugeot donne lieu à peu de réactions. Le gouvernement britannique se déclare « *très déçu* ». Un débat assez court a lieu sur les performances du site : le site n'est pas « *moins productif* » mais « *moins compétitif* » compte tenu de l'éloignement, et un expert souligne l'ancienneté de cette usine anglaise « *qui fait bien plus appel au travail humain, n'a pas le degré de mécanisation des autres usines, car cela ne valait tout simplement pas le coup aux yeux de son directeur financier* ». Les annonces de fermetures de sites en Europe, dans un environnement dans lequel la mondialisation est perçue comme de plus en plus prégnante, semblent donc inéluctables. Au-delà des mécanismes strictement économiques, on peut à juste titre s'interroger sur le rôle du discours et de sa fonction performative sur la construction sociale de ce caractère inéluctable. L'affirmation répétée de la recherche d'une amélioration permanente de la performance joue probablement un rôle de constructeur de cette réalité sociale, en temps de crise de l'entreprise mais également lorsqu'elle est en bonne santé.

Les entreprises qui doivent annoncer une PRC ainsi que des mesures fortes de désendettement et de restructuration font parfois le choix de dramatiser la crise et d'adopter un discours mobilisateur présentant un avenir meilleur. On serait proche alors d'un discours façon Winston Churchill promettant « *du sang et des larmes* », dans une guerre économique cette fois-ci. Cette dramatisation n'est pas la garantie d'une politique réussie : si elle fonctionne très bien pour France Telecom, pour laquelle la communication sur le plan ainsi que l'ensemble des mesures annoncées restaurent la confiance et permettent la sortie de la crise, ce n'est pas le cas d'Alstom lors de l'annonce du plan « *Restore Value* ». Il faudra attendre un an de plus et une nouvelle mobilisation forte de l'Etat pour que la confiance soit restaurée grâce au plan de sauvetage. Dans le cas de Vivendi Universal, la crise est forte et sa solution drastique, sans participation de l'Etat, mais une forte implication de certains membres du conseil d'administration soutenant aussi fortement le nouveau PDG qu'ils avaient contribué à la chute de l'ancien, et faisant probablement jouer leurs réseaux pour aider la résolution de la crise de trésorerie.

Les discours sur les PRC, outils stratégiques et rhétoriques mobilisés par les dirigeants des entreprises cotées, ne sont bien entendu pas l'unique mécanisme qui explique l'annonce et l'adoption de programmes de réduction des coûts par les entreprises. Cependant, ces discours, qui se croisent et s'encastrent dans d'autres discours de soutien plus large sur la performance et la création de valeur, contribuent à l'institutionnalisation de ces pratiques. Il contribuent à

définir les mots et les expressions qui permettent de parler de réduction des coûts, et à marginaliser le cas échéant les autres mots considérés comme impropres ou dépourvus de *l'habitus* linguistique approprié. Les règles d'élaboration et de contrôle de ces discours font qu'on ne peut parler de ces concepts qu'en utilisant le langage approprié, autorisé dans la sphère économique et financière. Ils jouent également un rôle, avec les systèmes comptables sur lesquels ils s'appuient, dans la construction d'une réalité organisationnelle tournée prioritairement dans la maximisation du profit, au détriment éventuel d'autres enjeux.

CONCLUSION GENERALE

L'objet de cette thèse est d'étudier le discours des entreprises cotées françaises sur leurs politiques de réduction de coûts (PRC). Le mot discours implique naturellement une analyse du contenu, des mots et du langage utilisé, mais également une prise en compte du contexte, un discours étant un acte d'énonciation prononcé (ou écrit) dans un contexte socio-historique particulier. Cet aspect essentiel des PRC est souvent symbolisé par l'utilisation de noms médiatisés - souvent à consonance anglo-saxonne - tels que *Optimax*, *TOP*, *Restore Value* ou *Power 8*. L'auditoire, réel ou supposé, auquel s'adresse ce discours est également important.

Le discours sur les PRC présente en outre la double caractéristique d'être un discours managérial, souvent mobilisé par les dirigeants des entreprises, et de s'appuyer sur les systèmes comptables, utilisés pour calculer et modéliser les coûts. La PRC relève en effet de la sphère du calcul économique et comptable de l'entreprise. Le discours sur les PRC est donc déterminé de façon conjointe par son appartenance à la communication financière de l'entreprise et par le fait qu'il porte sur un objet comptable.

La première section de cette conclusion sera consacrée à une synthèse de la démarche de recherche de la thèse. La seconde section abordera les apports et les implications de cette recherche. Enfin, nous concluons sur les limites et les prolongements possibles de cette recherche.

1 Démarche de recherche et principaux résultats

Du fait de la complexité de notre objet de recherche, et des multiples facettes qu'il présente, nous avons mis en œuvre une démarche de recherche mobilisant plusieurs cadres théoriques pour éclairer de façon complémentaire les différentes facettes de cet objet.

Ainsi, dans **l'introduction**, nous avons tout d'abord abordé les évolutions de la communication financière jusqu'au contexte récent. Elle apparaît comme un instrument de persuasion des entreprises cotées, destiné à entretenir la confiance des investisseurs et à les

convaincre de la « *création de valeur* » de l'entreprise. La représentation contemporaine de la performance des entreprises est en effet fortement dépendante de la conception, dominante sur les marchés financiers, de l'entreprise comme entité dont l'objet principal est la maximisation du profit et de la rentabilité des capitaux investis.

Dans ce contexte, le rôle de la PRC est la recherche de l'efficacité et de l'efficience économique. Le **chapitre un** se consacre dans un premier temps à une définition renouvelée du concept de PRC, en tant que politique annoncée publiquement de réduction gérée des coûts sur un horizon de 3 ans. La gestion de la réduction des coûts passe par la mobilisation de différents moyens de modélisation des coûts et de contrôle. Dans un second temps, le chapitre un présente la démarche de recherche déployée dans les chapitres suivants, articulés pour éclairer les différents niveaux d'analyse retenus.

Ces niveaux d'analyse relèvent de deux dimensions de notre objet de recherche :

- Une première dimension s'attache à la notion de niveau de discours. Le discours sur les PRC peut en effet être observé à un niveau d'analyse « micro » : le discours émis par les entreprises sur leurs PRC. Mais il peut également s'envisager comme un discours qui s'inscrit plus largement dans le contexte socio-économique dans lequel sont placées les entreprises cotées, et qui interagit avec un niveau de discours « macro » qui porte sur l'entreprise, ses performances et les pratiques managériales considérées comme des « *bonnes pratiques* ».
- La seconde distinction relève de la dimension temporelle. Le discours sur les PRC peut être observé comme un évènement ponctuel de la communication financière. Il sera alors abordé sous l'angle d'une annonce de PRC aux marchés financiers, faite à un instant t. Mais le discours est également un objet qui se construit dans le temps, en fonction des attentes de parties prenantes, et en fonction des influences de l'environnement institutionnel. La prise en compte de la double dimension du temps et de l'environnement nécessite une approche longitudinale du discours des entreprises sur leurs PRC, de la date de l'annonce à la fin du plan annoncé.

Les chapitres deux, trois et quatre éclairent chacun, de façon complémentaire, chacune de ces dimensions.

Le **chapitre deux** traite de l'annonce de PRC comme élément de la communication financière volontaire des entreprises cotées. Le niveau de discours est un niveau « micro », avec une

approche statique : c'est l'annonce faite aux marchés à un instant t qui est analysée. Le cadre théorique mobilisé est celui de la théorie positive de la comptabilité et de la théorie du signal, qui constituent le cadre d'étude le plus classique des études sur les divulgations volontaires d'information financière. Pour étudier ces annonces, nous avons adapté le modèle de communication financière de Gibbins, Richardson & Waterhouse (1990) aux annonces de PRC. Nous avons ensuite testé ce modèle, grâce à une analyse de contenu, sur un échantillon de 89 communiqués financiers d'annonces de PRC (pour 51 entreprises), entre juillet 1999 et début 2003. Nos résultats ont mis en évidence l'existence des deux positions de communication postulées par le modèle : une position **ritualiste**, qui correspond à des annonces assez standardisées ou imprécises, et une position **opportuniste**, caractérisée par des annonces détaillées, précises dans les mesures envisagées et dans les objectifs de réduction des coûts. Ces résultats ont également permis de mettre en évidence une troisième position que nous avons qualifiée d'**instable**, pour des entreprises qui ont fait deux annonces successives, une « ritualiste » et une « opportuniste ». Concernant les déterminants des positions de communication, nos résultats montrent que les facteurs influant positivement sur la position **opportuniste** sont un actionnariat dispersé, la présence de l'Etat au capital, et la présence du titre de l'entreprise au sein du CAC 40. L'étendue de la PRC ainsi que le fait d'être dans une situation financière difficile semblent également de nature à favoriser une communication opportuniste sur les PRC. Enfin, les entreprises avec une position opportuniste sont plus nombreuses que les autres à être dirigées par un patron récemment nommé.

Le **chapitre trois** traite du discours sur les PRC à un niveau « macro », celui de l'environnement institutionnel des entreprises cotées. Notre analyse de contenu du chapitre deux a mis en effet en évidence l'utilisation de certains mots qui s'inscrivent dans un discours plus général sur les performances des entreprises. Les annonces de PRC semblent répondre également à des attentes des acteurs des marchés financiers, auxquels les entreprises cotées adressent prioritairement leur discours. La PRC et la communication des entreprises sur leurs PRC peuvent ainsi être analysées comme le résultat de routines et de règles institutionnelles qui ont fait de la PRC une « *bonne pratique* » de gestion. Pour éclairer ces mécanismes, le cadre théorique mobilisé est celui de la théorie néo-institutionnelle. Les pressions isomorphiques - normatives, coercitives et mimétiques - qui s'exercent sur les entreprises cotées pour leur faire annoncer voire adopter des PRC sont étudiées, grâce à une analyse des discours émis par différents acteurs. L'institutionnalisation et l'adoption des pratiques

managériales ne passe en effet pas par l'imitation directe d'une action, mais par la communication de textes à propos de cette action. Notre analyse de discours s'est ainsi portée sur un ensemble de textes sur les PRC émanant de différents acteurs considérés comme légitimes dans le champ institutionnel : avis d'analystes financiers, articles de la presse économique ou professionnelle, manuels de management, articles académiques, mais aussi biographie de grand patron ou extraits de sites internet ou de présentation aux analystes financiers. Nos résultats permettent de faire apparaître un double jeu de pressions isomorphiques vers l'homogénéisation des discours sur les PRC, pressions qui s'exercent au coeur ce champ institutionnel. L'un concerne les pratiques de communication financière, et a un effet sur le type d'informations et le format de la communication, à travers la professionnalisation de la communication financière et le « *benchmarking* » systématique. L'autre concerne la diffusion et l'adoption de la PRC, et porte donc sur le discours sur la PRC et sa légitimité. L'institutionnalisation de la PRC fait donc de cette pratique une « bonne pratique », dont l'adoption renforce la légitimité organisationnelle. On peut donc s'attendre à ce que le discours émis par les entreprises sur leurs PRC incorporent des signaux de légitimité.

Le **chapitre quatre** revient donc au niveau « micro » du discours sur les PRC, pour observer cette fois de façon longitudinale le discours émis par les 51 entreprises du chapitre deux, de l'annonce à la fin du plan annoncé. Parmi ces 51 entreprises, quatre ne communiquent après leur annonce de PRC que de façon imprécise ou vague. Elles ont un discours essentiellement symbolique sur leurs PRC, en découplage avec leurs pratiques effectives. Les dirigeants des autres entreprises utilisent leur discours soit comme un outil stratégique pour mobiliser salariés et fournisseurs vers l'atteinte des objectifs de réduction des coûts, soit comme un instrument rhétorique pour se dédouaner des mauvaises performances et se féliciter des réussites des plans de PRC. Les résultats de notre observation longitudinale des discours sur les PRC font ainsi apparaître quatre profils de discours sur les PRC : un profil symbolique, un profil de PRC défensive, un profil de PRC offensive conjoncturelle et un profil de PRC offensive structurelle. Au cours de la période, une partie importante des profils évolue dans le sens d'une institutionnalisation progressive de la PRC : d'une nécessité économique pour une entreprise en crise (PRC défensive), la PRC devient ainsi un objectif stratégique inscrit dans le plan à moyen terme de l'entreprise (PRC offensive structurelle). Cette sédimentation passe par l'utilisation d'un langage approprié et l'utilisation d'indicateurs comptables destinés à représenter la réalité organisationnelle conformément aux objectifs définis par les dirigeants.

Outils comptables et discours des dirigeants contribuent à façonner une réalité organisationnelle dans laquelle la priorité va à la « *création de valeur* » et la maximisation du profit, au détriment d'autres enjeux sociaux. L'affirmation répétée de la recherche d'une *réduction des coûts* et d'une *amélioration permanente de la performance* joue ainsi probablement un rôle de constructeur de la réalité sociale pour les managers et les autres acteurs de la vie des entreprises.

2 Apports et implications de la recherche

L'objet de cette recherche, qui présente de multiples facettes, a été peu étudié dans la littérature, malgré des annonces fréquentes de PRC de la part des entreprises cotées. La littérature s'est essentiellement concentrée sur les angles d'analyse qui touchent aux restructurations et à la gestion de sureffectifs.

L'originalité de notre recherche porte ainsi aussi bien sur son objet, sur l'approche et sur la méthodologie d'analyse de discours mise en œuvre.

Les apports et implications de cette recherche sont à la fois de nature managériale, théorique et méthodologique.

2.1 Implications managériales

Les politiques de réduction de coûts sont paradoxalement une pratique managériale fréquemment utilisée et un sujet peu traité par la littérature académique. Tout au long de nos années de recherche, de nombreux managers se sont révélés intéressés par cet objet, et souvent en demande de moyens pour réduire les coûts. Ces échanges nous ont permis, de façon complémentaire à nos données empiriques, d'appréhender la demande fréquente d'outils de réduction des coûts et la généralisation des PRC dans les entreprises, et donc l'utilité managériale de nos résultats de recherche.

Nos résultats du chapitre deux pourraient en outre faire l'objet de préconisations pour les directions de la communication financière ou les services de relations avec les investisseurs des entreprises cotées en matière de communication sur les PRC.

D'autre part, notre recherche, et en particulier les résultats du chapitre trois relatifs aux pressions isomorphiques à l'annonce et à l'adoption de PRC, devrait permettre d'un point de vue managérial une mise en perspective de la PRC et de son caractère *inéluçtable* et *inévitabile* au moment de prendre des décisions stratégiques. D'autres voix mettent également en évidence les dangers sur le long terme de la généralisation des PRC au détriment de la stratégie³⁴⁸.

2.2 Implications théoriques

Notre recherche comporte plusieurs implications théoriques.

Notre recherche propose une démarche reposant sur un cadre multi-théorique pour éclairer les différentes facettes d'un objet de recherche peu exploré. En proposant un cadre complexe, plusieurs facettes peuvent être éclairées, de façon parfois exploratoire, ce qui ouvre plusieurs voies de recherche susceptibles de prolonger cette thèse.

Le chapitre deux a proposé une définition renouvelée de la politique de réduction de coûts, dont l'annonce est partie intégrante de la communication financière des entreprises cotées. Une des résultats de ce chapitre est également l'adaptation d'un modèle général de communication financière volontaire, à la fois à une problématique particulière (définition des dimensions pertinentes et des antécédents des annonces de PRC) et au contexte français. Ce modèle adapté est susceptible d'être réutilisé et affiné.

Au chapitre trois, nous avons utilisé et adapté un modèle discursif d'institutionnalisation des PRC. Un des principaux résultats de ce chapitre est la construction d'un système de production et de consommation de textes sur la PRC. Ce type de système est réutilisable sur d'autres problématiques managériales, ou d'autres outils. Il met en évidence l'importance des textes et des discours dans les mécanismes d'institutionnalisation, de diffusion des « *bonnes pratiques* », et de création de la réalité sociale.

³⁴⁸ Voir par exemple l'éditorial de la lettre *Stratégie* de l'ESCP-EAP intitulé « La réduction des coûts est une démarche suicidaire », rédigée par F. Fréry, Hiver 2006.

Enfin, au chapitre quatre, nous nous sommes interrogés sur la prééminence socialement construite du niveau de résultat et de rentabilité versus d'autres aspects sociaux, en utilisant conjointement le discours et la rationalité inscrite dans les systèmes comptables. Cette interrogation vient contribuer à la réflexion critique sur l'utilisation des outils comptables et du discours managérial. Le discours sur les PRC contribue à la promotion d'une vision de l'entreprise maximisant ses profits pour augmenter sa « *valeur actionnariale* », le cas échéant au détriment de ses salariés et sous-traitants.

2.3 Implications méthodologiques

D'un point de vue méthodologique, cette recherche constitue dans un premier temps un apport original en matière d'utilisation de l'analyse de contenu pour observer la communication financière volontaire des entreprises cotées. En effet, bien souvent la qualité de la communication financière est mesurée par un score qui repose essentiellement sur une dimension quantitative de l'information divulguée (absence ou présence de l'information). Notre méthodologie d'analyse de contenu, et l'outil de mesure de score élaboré, viennent compléter des démarches déjà entreprises pour mieux intégrer les dimensions non seulement quantitatives mais aussi qualitatives de l'information financière volontaire (cf. les travaux de Beattie & al., 2004, par exemple).

Par ailleurs, nous avons également développé une méthodologie d'analyse de discours dans le chapitre trois destinée à éclairer l'ensemble des pressions isomorphiques exercées sur les entreprises, en utilisant un modèle discursif d'institutionnalisation (Phillips & al. 2004), non encore utilisé de façon empirique dans le contexte français.

Enfin, l'analyse du discours organisationnel et sa dimension performative fait l'objet d'études en marketing ou en ressources humaines (pour observer par exemple la gestion du changement). Elle est encore peu utilisée comme méthodologie d'analyse en matière de comptabilité au sens large. Notre recherche plaide pour un développement de ce type de méthodologie, alors même que la comptabilité évolue dans un environnement dans lequel le recours aux concepts et au jugement professionnel, en particulier avec l'adoption des normes IFRS, ne fait que renforcer l'importance du discours dans l'élaboration de la représentation comptable de la performance.

3 Limites et prolongements de la recherche

Cette recherche présente cependant un certain nombre de limites.

Une première limite tient au très important volume de données collectées et utilisées dans le cadre de cette recherche. En effet, notre souhait de prendre en compte à la fois des dimensions quantitatives et qualitatives, d'éclairer une dimension statique et une dimension dynamique des discours sur les PRC a entraîné un nombre important de données textuelles à traiter, avec Sphinx-Lexica ou en analyse qualitative.

En conséquence, au chapitre deux, la taille de l'échantillon est une limite pour une généralisation statistique. Cette taille se justifie par notre démarche de recherche dans laquelle une étude longitudinale est entreprise à la suite de l'étude des annonces de PRC en tant qu'évènement particulier. Pour obtenir des résultats susceptibles de permettre une généralisation statistique plus solide, il conviendrait d'étendre l'échantillon initial en élargissant le critère de choix des entreprises : dans notre sélection, nous n'avons retenu que les entreprises figurant au SBF 250.

Une extension de la taille de l'échantillon permettrait également de mieux explorer les liens entre position de communication et caractéristiques des sociétés, et donc de faire un travail statistiquement plus poussé sur les déterminants. Les critères de mesure de la structure actionnariale par exemple pourraient à cette occasion être affinés.

Sur un échantillon plus important, cette recherche pourrait être par ailleurs prolongée par une étude d'évènements sur les annonces de PRC.

D'autre part, nous avons relevé à la fin du chapitre deux et au cours des chapitres trois et quatre des éléments liés au parcours de certains dirigeants d'entreprise, et leur influence potentielle dans l'adoption mimétique de PRC. Cette analyse pourrait être approfondie et prolongée par une analyse des réseaux sociaux, en élaborant par exemple des cartes de réseaux. Dans ces cartes, les parcours de ces dirigeants au sein des entreprises pourraient être mis en évidence, ainsi que d'autres liens comme leur formation d'origine ou leur appartenance aux mêmes associations professionnelles.

Compte tenu de la fréquence des annonces de plans de réduction des coûts ou de plans « *d'amélioration de la performance* », les voies de recherche futures ouvertes par ce travail doctoral sont donc nombreuses.

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des articles de la presse économique française utilisés au chapitre 2 (constitution de l'échantillon, et antécédents des annonces de PRC)

Date	ARTICLES PRESSE ECONOMIQUE : Titre de l'article	Source
	Accor	
04/07/97	Accor bénéficie d'un premier « effet Espalioux »	Les Echos
28/05/99	Accor souhaite devenir le meilleur investissement boursier	Les Echos
20/09/01	Accor se prépare à des temps difficiles mais reste confiant sur sa croissance	Les Echos
10/09/02	Accor-Ebitdar du 1 ^{er} semestre en baisse de 2,8%	Reuters
	Air France	
15/09/01	Attentats : le PDG d'Air France juge dérisoire de parler chiffres	Reuters
18/09/01	Air France réduit sa voilure pour faire face à la baisse du trafic	Reuters
	Alcatel	
05/05/00	Alcatel accélère sa croissance et poursuit sa stratégie de recentrage	Les Echos
04/10/01	Nortel accentue sa purge	Les Echos
30/11/01	Le groupe Alcatel veut montrer qu'il peut générer du cash	Les Echos
19/02/02	Moody's dégrade la note de l'équipementier	Les Echos
26/06/02	Alcatel supprime 10 000 emplois	Le Monde
27/06/02	Alcatel n'en finit plus de tailler dans ses capacités	Le Monde
26/07/02	Une start-up nommée Alcatel	Les Echos
24/09/02	Alcatel : les syndicats se mobilisent, l'action poursuit sa chute	Les Echos
	Altran technologies	
30/06/03	Altran ou le complexe du « bunker »	Les Echos
	Alstom	
15/03/02	Alstom lance un plan drastique pour retrouver la confiance des marchés	Les Echos
16/03/02	Constructions navales et ferroviaire : les commandes ont repris mais la compétition se durcit	Les Echos
13/03/03	Les errements d'une communication financière désastreuse	La Tribune
	Arcelor	
28/01/99	La restructuration d'Usinor menace de 3 000 à 4 000 emplois	La Tribune
24/01/03	Arcelor suspendue un moment après son conseil	Reuters
24/01/03	Arcelor restructure sa production, fermetures d'usine en vue	Reuters
	Axa	
15/03/02	Axa, de l'enfer au purgatoire	Les Echos
	Boursorama (ex-Fimatex)	
02/10/01	Fimatex et SG étudieraient toute opération « créatrice de valeur »	Reuters
20/11/01	Les acteurs français à la veille d'une grande refonte	Les Echos
08/04/02	Fimatex capitalise sur l'image de Boursorama	Les Echos
	Canal +	
29/01/03	Un audit propose une remise en ordre du groupe Canal +	Le Monde
12/02/03	Canal plumé	Télérama
	Cap Gemini	
10/12/01	Cap Gemini Ernst & Young va réduire ses coûts	Les Echos
13/12/01	Cap Gemini Ernst & Young accentue son plan de restructuration	Les Echos
22/02/02	Cap Gemini Ernst & Young s'attend à un début 2002 encore difficile	Les Echos
27/06/02	La restructuration de Cap Gemini passe par une nouvelle suppression de 5 500 emplois	Le Monde
27/06/02	Cap Gemini se restructure encore, 5500 emplois supprimés	Reuters
27/06/02	Paul Hermelin : « Cap Gemini va supprimer 5500 postes supplémentaires »	Les Echos
	Carrefour	
31/08/99	Avec Promodès, Carrefour veut réussir la plus grande fusion de la distribution alimentaire en Europe	Les Echos
29/02/00	Carrefour, Sears et Oracle révolutionnent la chaîne d'approvisionnement	Les Echos

29/08/02	Carrefour a atteint ses objectifs de réduction des coûts au premier semestre	Les Echos
	Casino	
26/02/01	Casino gêné à terme par manque de ressources	Les Echos
08/03/02	Casino attend une nouvelle hausse de 20% du résultat net en 2002	Les Echos
	Groupe Chargeurs	
13/09/01	Le groupe textile Chargeurs résiste au ralentissement mondial	Les Echos
19/12/01	Eduardo Malone détient désormais 17% de Chargeurs	Les Echos
14/03/02	Chargeurs pénalisé par l'Argentine et les Etats-Unis	Les Echos
12/03/03	Chargeurs : stable après résultats annuels en recul	Cercle finance
22/04/03	Chargeurs : recul du CA trimestriel et du titre	Cercle finance
11/09/03	Chargeurs : le Rex diminue de moitié au S1	Cercle finance
	Ciments français	
07/09/00	Italcementi et Ciments Français lancent un plan d'économies tous azimuts	Les Echos
20/02/01	Ciments français veut réduire ses coûts	Les Echos
	Club Med	
02/04/02	Le hamac de Bourguignon	Les Echos
	Crédit Agricole	
17/12/02	Le mariage du Crédit Lyonnais avec le Crédit Agricole fera disparaître entre 4000 et 4500 emplois	Le Monde
19/12/02	Fusion Crédit Agricole – Crédit Lyonnais : le marché s'interroge sur les pertes de revenus	Les Echos
	Danone	
11/01/01	Danone prépare une vaste restructuration de sa branche biscuits en Europe	Les Echos
18/01/01	Danone s'estime victime d'une campagne de déstabilisation	Les Echos
31/01/01	Danone : le résultat net progresse de 5,7% en 2000	Les Echos
11/10/01	Danone réalisera en 2002 des performances similaires à 2001	La Tribune
29/03/01	La direction de Danone lève le voile sur la restructuration des biscuits LU	Les Echos
30/03/01	Danone va supprimer 1800 emplois en Europe dans sa branche biscuits	Les Echos
23/01/02	Franck Riboud	Les Echos
13/03/02	Danone va accélérer ses programmes de réduction des coûts	Les Echos
13/03/02	Plan de reclassement : Danone assure avoir tenu ses engagements	Le Figaro
24/07/02	Malgré des pertes, Danone confirme ses objectifs de croissance	SDA
30/01/03	Danone annonce la fermeture anticipée de ses usines LU de Calais et de Ris-Orangis	Le Monde
	Dexia	
14/09/01	Après les acquisitions, Dexia s'attaque à ses coûts	La Tribune
09/11/01	Un vent de démutualisation souffle sur la France	Les Echos
26/11/01	Dexia met l'accent sur les réductions de coûts	La Tribune
29/11/01	Le titre Dexia chute en Bourse	Les Echos
	EADS	
15/02/00	L'équipe dirigeante d'EADS respecte l'équilibre franco-allemand	Les Echos
20/12/00	Airbus demande à la sous-traitance de baisser les prix	Les Echos
21/12/00	Jean-Luc Lagardère veut remettre de l'ordre au sein de la direction d'EADS	Les Echos
22/12/00	EADS pourrait supprimer 1500 emplois	Les Echos
17/01/02	Airbus – pas de licenciements secs pour le moment	Reuters
	Faurecia	
27/05/98	Faurecia s'attend à une croissance de 50% de ses principaux métiers	Les Echos
27/05/99	Faurecia cherche à réduire ses coûts en s'implantant en Pologne	Les Echos
23/02/00	Daniel Dewavrin quitte la présidence de Faurecia le 22 mai prochain	Les Echos
15/02/01	Déficitaire en 2000, Faurecia pense rebondir en 2001	Les Echos
03/12/01	La perspective d'une perte nette en 2001 fait chuter le titre Faurecia	Les Echos
	France Télécom	
02/10/02	Un plan de sauvetage difficile à boucler	La Tribune
02/10/02	Breton en mission d'Etat chez France Télécom	La Tribune
14/10/02	France Télécom semble condamnée à se dépouiller pour survivre	La Tribune
25/10/02	Premier rapport d'étape pour France Télécom	La Tribune
25/11/02	Finalisation du plan de sauvetage de France Télécom	Les Echos
26/11/02	L'embellie se poursuit pour France Télécom	La Tribune

02/12/02	Un plan de sauvetage à hauts risques pour France Télécom	Le Monde
02/12/02	Le casse-tête des statuts multiples accentue le malaise chez les salariés	Le Monde
04/12/02	Le plan de sauvetage de France Télécom inquiète les syndicats	Le Monde
04/12/02	Thierry Breton dévoile le plan de redressement de France Télécom	Les Echos
04/12/02	Le film de six mois de crise de France Télécom : l'Etat à la rescousse	Les Echos
05/12/02	France Télécom : Thierry Breton centre son plan sur la réduction des dépenses	Les Echos
05/12/02	Francis Mer et Jean-Pierre Raffarin enterrent le modèle d'économie mixte	Le Monde
05/12/02	Les syndicats redoutent les conséquences sociales – leur unité s'est pour partie désagrégée lors du conseil	Le Monde
05/12/02	Le gouvernement sauve France Télécom pour mieux la privatiser	Le Monde
05/12/02	Thierry Breton demande à ses salariés de « se battre »	Le Monde
05/12/02	Cure d'austérité pour France Télécom	Le Monde
	Gascogne (ex-Groupe Gascogne)	
06/04/01	Gascogne- forte hausse des profits en 2000	Les Echos
21/05/01	Groupe Gascogne – une assemblée générale sous tension avec EEM	Les Echos
22/05/01	Gascogne : les dirigeants contiennent l'offensive d'EEM	Les Echos
23/07/03	Electricité et Eaux de Madagascar lance une OPE sur groupe Gascogne	Les Echos
29/09/03	Groupe Gascogne annonce la restructuration de ses activités dans le bois	Les Echos
30/09/03	Gascogne : restructuration pour améliorer la rentabilité en 2004	Reuters
17/12/03	Landes : Gascogne va supprimer 72 emplois dans sa branche bois	Les Echos
05/01/04	Electricité et Eaux de Madagascar rate son OPE sur Gascogne	Les Echos
18/03/04	Groupe Gascogne se recentre sur le papier et l'emballage	Les Echos
13/07/04	Groupe Gascogne va garder ses activités Bois	Les Echos
	Gemplus	
27/01/00	Texas Pacific Group devient un des principaux actionnaires des Gemplus	Les Echos
02/02/01	Gemplus se montre prudent pour 2001	Les Echos
01/10/01	Après avoir créé une hyper-classe de cadres, contraire à l'efficacité, l'entreprise tente de reconstruire la cohésion	Les Echos
12/07/01	Gemplus va supprimer encore 250 emplois	Les Echos
19/09/01	Bataille d'audits chez Gemplus	Les Echos
21/12/01	Gemplus – les dirigeants débarqués	Les Echos
28/12/01	La restructuration de Gemplus coûtera 25 millions d'euros	Les Echos
07/02/02	Comment faire son malheur soi même ?	Les Echos
07/02/02	Gemplus s'attend à une nouvelle année difficile	
01/08/02	Gemplus – départ du directeur général	Les Echos
30/08/02	Alex Mandl, nouveau directeur général contesté de Gemplus	Les Echos
02/09/02	Gemplus : remous internes autour du nouveau DG	Les Echos
23/09/03	Gemplus- le torchon brûle entre TPG et Marc Lassus	Les Echos
21/11/02	Le groupe Gemplus miné par la guerre des actionnaires	Les Echos
10/12/02	Gemplus supprime 1000 postes et veut se transformer en société à bas coûts	Les Echos
	Générale de Santé	
06/06/01	La Générale de Santé s'introduit au premier marché le 19 juin	Les Echos
19/03/04	Générale de Santé veut augmenter sa marge de 3 points d'ici à 2006	Les Echos
	Géodis	
08/12/00	Le patron de Géodis débarqué par ses actionnaires	Les Echos
12/02/01	Géodis dérape, Dentressangle résiste	La Tribune
26/03/01	Pierre Blayau modifie l'organisation de Géodis sans changer de stratégie	Les Echos
15/10/01	Géodis creusera encore ses pertes en 2001 et promet un assainissement en 2002	Les Echos
25/03/02	Géodis prévoit un retour aux bénéfices en 2003	Les Echos
	GFI Informatique	
12/06/02	GFI maintient sa rentabilité	Les Echos
05/03/03	GFI Informatique donne du poids à l'externalisation	La Tribune
	Imerys	
11/05/98	Patrick Kron	Les Echos
24/09/99	Imerys – recentrage sur les minéraux – un nouveau départ	Reuters
12/03/02	Le groupe Imerys a bien résisté au ralentissement conjoncturel en 2001	Les Echos
	Ingenico	
18/01/01	Ingenico a enregistré une croissance de 26% l'an dernier	Les Echos

18/11/02	Marc Lassus ne déteindrait plus que 3,7% du capital	Les Echos
	Lafarge	
08/01/01	Lafarge sur le point de s'offrir le britannique Blue Circle	Reuters
01/03/01	Lafarge confiant pour 2001 après de bons résultats en 2000	Reuters
	LVMH	
05/03/02	LVMH attendu sur son recentrage après les pertes prévues en 2001	Reuters
08/03/02	LVMH veut redresser DFS et Sephora avant d'envisager une cession	Reuters
	Michelin	
10/06/99	Michelin : la roue tourne	Les Echos
14/06/99	Edouard Michelin affirme ses priorités devant ses actionnaires	Les Echos
17/09/99	La Bourse contre l'emploi ? L'affaire Michelin	Le Point
	Nexans	
25/05/01	Alcatel introduit Nexans en Bourse à un prix jugé attractif	Les Echos
12/09/01	Nexans maintient l'objectif de marge opérationnelle à 5,5% en 2003	Reuters
13/02/02	Nexans : résultats 2001 honorables mais sombres perspectives	Reuters
13/07/02	Nexans fait le gros dos en attendant la reprise	Les Echos
	Pechiney	
02/02/01	Pechiney affiche les plus beaux résultats de son histoire	Les Echos
05/03/01	Malgré l'échec d'APA, le titre Pechiney peut rebondir	Les Echos
07/12/01	Pechiney tempère un avertissement sur résultats par des réductions de coûts	Les Echos
07/12/01	Pechiney chiffre à 20% la baisse de sa marge opérationnelle 2001	Les Echos
	Pernod Ricard	
02/05/02	Pernod Ricard s'allie avec le brasseur japonais Kirin	Les Echos
02/10/02	Pernod-Ricard – des résultats semestriels meilleurs que prévu	Reuters
26/09/03	Pernod-Ricard confirme son bon état de santé	La Tribune
	Pinault Printemps Redoute	
06/09/01	PPR peut investir 1 MME par an	Reuters
	PSA Peugeot Citroën	
14/02/02	Fort de ses bons résultats en 2001, PSA affiche sa confiance pour cette année	Les Echos
	Rémy Cointreau	
19/06/98	Rémy-Cointreau prévoit u retour à l'équilibre pour l'exercice 1998-1999	Les Echos
14/06/02	Rémy Cointreau vise une croissance du résultat net de 50% d'ici à trois ans	Les Echos
	Renault	
29/03/99	Avec Nissan, Renault devient le quatrième constructeur mondial	Les Echos
12/01/00	Renault aims to continue scheme to reduce costs	Financial Times
13/01/00	Renault engage un nouveau plan d'économie drastique	La Tribune
13/01/00	Renault annonce un nouveau plan de réduction des coûts de 20 milliards	Les Echos
	Rexel	
05/09/01	Rexel confirme ses objectifs de résultat sur l'année	Les Echos
06/03/02	Rexel a nettement réduit sa structure de coûts en attendant un rebond significatif de l'activité	Les Echos
18/07/02	Rexel : chiffre d'affaires en baisse de 7,1% au 1 ^{er} semestre	Les Echos
30/10/02	Rexel : nouvelles suppressions d'emplois et pertes en vue	Reuters
	Rhodia	
18/10/99	Jean Pierre Tirouflet : « J'ai invité Bruxelles Lambert à entrer au capital de Rhodia »	Les Echos
28/01/00	Rhodia a doublé son résultat net l'an dernier	Les Echos
19/04/00	Rhodia cherche à redresser son cours de bourse	Les Echos
19/06/00	Les investisseurs affichent leur défiance à l'égard du titre Rhodia	Les Echos
27/06/00	Rhodia prévoit 90 millions d'euros de synergies avec A&W à partir de 2002	Les Echos
28/07/00	Le groupe Rhodia affiche une baisse de 6% de son résultat net semestriel	Les Echos
31/01/01	L'envolée des matières premières fait reculer le résultat net de Rhodia	Les Echos
02/07/01	Rhodia va plonger dans le rouge au 20 trimestre 2001	Les Echos
09/07/01	Rhodia doit regagner la confiance des investisseurs	Les Echos
	Schneider Electric	
06/01/99	Schneider change de transformateur	Les Echos
27/02/02	Schneider – perte 2001 plus lourde que prévu liée à Legrand	Reuters
	Société Générale	

02/08/01	SocGen : baisse de 15% du résultat trimestriel	Reuters
	Sodexo Alliance	
21/11/01	Sodexo enregistre une légère érosion de sa marge en 2000-2001	Les Echos
	STMicroelectronics	
22/02/99	L'actionnariat en équilibre instable	Les Echos
02/09/99	STMicroelectronics : Les actionnaires publics vont perdre le contrôle	Les Echos
15/03/01	STMicroelectronics doit réviser ses prévisions	Les Echos
19/04/01	ST voit le marché des semi-conducteurs en baisse en 2001	Reuters
19/04/01	ST commence à subir les effets du ralentissement	Reuters
	Suez	
12/12/02	Dans un contexte de restructuration des câblo-opérateurs, Noos lance un plan social	Le Monde
10/01/03	Le CAC 40 ranimé par Wall Street	Les Echos
	Thomson	
11/03/97	Thomson Multimedia 11 mds de francs de l'Etat cet été	Reuters
30/07/97	Thomson Multimedia met en place une nouvelle organisation plus décentralisée	Les Echos
18/03/99	Thomson Multimedia est redevenu bénéficiaire l'année dernière	Les Echos
21/07/99	Thierry Breton – un patron à l'américaine	Les Echos
05/03/02	L'Etat vend près de 14% du capital de Thomson Multimédia	Les Echos
03/10/02	Thomson Multimédia joue la continuité	Les Echos
13/06/03	Thomson réduit les prévisions de marge, chute en bourse	Reuters
30/07/03	Nec est sorti totalement du capital de Thomson	Les Echos
	Total	
24/01/00	Total Fina	Les Echos
	Valeo	
11/05/99	André Navarri devient directeur général de Valeo	Les Echos
01/02/01	Valeo réduit ses effectifs et limite ses fournisseurs	Reuters
14/03/01	Nouvelles rumeurs de cession autour de l'équipementier Valeo	Les Echos
11/04/01	Valeo devrait annoncer un résultat trimestriel en forte baisse	Reuters
12/04/01	Valeo plonge dans le rouge et prévoit des cessions	Reuters
12/04/01	Valeo pourrait fermer des usines en Europe	Reuters
	Veolia environnement (ex-Vivendi environnement)	
05/10/01	Vivendi Environnement entre à Wall Street aujourd'hui	Les Echos
	Vivarte (ex-groupe André)	
22/11/01	Vivarte a renoué avec les bénéfices en 2000-2001	Les Echos
10/07/02	Vivarte présente le plan de redressement de sa filiale Creeks-Liberto	Les Echos
21/11/02	Vivarte a confirmé les bénéfices de sa mue en 2001-2002	Les Echos
	Vivendi Universal	
18/12/01	Liberty Media devient le premier actionnaire de Vivendi Universal	Les Echos
24/04/02	Vivendi : crises et chuchotements	Les Echos
04/12/02	Vivendi Universal prend le contrôle de Cegetel et met la main sur son cash	Les Echos

Annexe 2 : Liste des articles de la presse économique française utilisés au chapitre 4 (suivi des annonces de PRC et discours ultérieurs)

Date	ARTICLES PRESSE ECONOMIQUE : Titre de l'article	Source
	Accor	
14/09/02	Entretien avec J.M. Espalioux (Accor)	Investir hebdo
06/03/03	Accor enregistre sa première baisse de résultats depuis 1993	Les Echos
12/09/03	Accor : l'horizon reste bouché	Vie Financière
13/10/03	Accor	Les Echos
08/03/04	Accor	Les Echos
09/03/05	Les résultats annuels et Colony Capital dopent le titre Accor	Les Echos
06/03/06	Accor : les investisseurs saluent la perspective d'un recentrage	Les Echos
07/09/06	Accor accélère son recentrage et ses désinvestissements	Les Echos
	Air France	
30/07/02	La Bourse valorise aujourd'hui la compagnie à 3 milliards d'euros	Les Echos
17/09/02	Air France – rapprochement dans l'air avec le néerlandais KLM	Les Echos
14/11/03	La concentration du secteur aérien patine	La Tribune
19/11/03	Air France espère une vraie reprise cet hiver	La Tribune
19/11/03	Air France maintient des résultats positifs dans un contexte difficile	Les Echos
17/02/04	Air France veut réduire ses coûts de 1 milliard d'euros par an	Les Echos
19/02/04	La Bourse continue de sourire à Air France	Les Echos
23/02/04	Air France : l'UNSA appelle les hôtesses et les stewards à la grève	Les Echos
15/04/04	Le président d'Air France riposte aux accusations d'Easyjet	Les Echos
06/05/04	Air France et KLM estiment entre 385 et 495 millions d'euros les synergies attendues	Les Echos
07/05/04	KLM renoue avec les bénéfices	Les Echos
10/10/05	Air France KLM relève ses prévisions de synergies	Les Echos
19/06/06	Air France KLM doit amorcer le virage des coûts	Les Echos
01/09/06	Transport aérien : une croissance imperturbable	Les Echos
11/10/06	Air France revoit à la hausse ses prévisions de synergies avec KLM	
	Air Liquide	
04/03/02	Air Liquide	Les Echos
08/04/02	Air Liquide boucle son programme d'expansion au Brésil	Les Echos
01/03/04	Air Liquide se montre confiant sur l'achat des activités de Messer	Les Echos
01/03/04	Le petit chose de la construction	Les Echos
	Alcatel	
24/09/02	Alcatel : les syndicats se mobilisent, l'action poursuit sa chute	Les Echos
07/06/04	Alcatel justifie la rémunération de Serge Tchuruk	Les Echos
03/12/04	Alcatel accélère sa marche vers les pays à bas coûts	Les Echos
04/04/06	Les marchés financiers saluent la fusion entre Alcatel et Lucent	Les Echos
08/09/06	Les actionnaires d'Alcatel approuvent massivement la fusion avec Lucent	Les Echos
	Altran technologies	
30/06/03	Altran ou le complexe du « bunker »	Les Echos
07/04/04	Forte baisse de rentabilité pour Altran	Les Echos
12/10/04	Altran dans le rouge au 1 ^{er} semestre	Les Echos
30/06/05	Altran change de structure et veut réduire ses coûts	Le Monde
	Alstom	
05/08/03	L'Etat prêt à s'engager financièrement pour sauver le groupe Alstom	Les Echos
23/09/03	Les cinq années qui ont malmené le groupe	Les Echos
28/04/06	Alstom : trois ans de redressement à marché forcée	Les Echos
18/05/06	Après trois années noires, le groupe Alstom confirme sa renaissance	Les Echos
18/05/06	Alstom confirme son redressement mais reste conservateur sur les perspectives	Agefi
	Arcelor	
08/03/04	Arcelor va devoir accélérer sa restructuration	Les Echos
16/06/04	Arcelor anticipe la fin du cycle de hausse de l'acier	La Tribune
17/02/05	Arcelor dépasse les attentes du marché	La Tribune

9/03/06	Arcelor tente de convaincre ses actionnaires américains	Les Echos
	Axa	
05/03/04	Axa France : hausse des résultats en 2003 et des ambitions en 2004	Les Echos
03/06/04	Axa entend persévérer sur la voie des économies de coûts	Les Echos
19/10/06	L'assureur Axa détaille par le menu ses objectifs à l'horizon 2012	Les Echos
	Canal +	
07/02/03	Vivendi Universal remplace Xavier Couture par Bertrand Méheut à la tête de Canal +	Le Monde
18/03/04	Canal + au cœur du plan de développement	La Tribune
03/11/05	Bertrand Méheut, président du directoire de Canal +	Challenges
13/09/06	Canal + n'envisage pas de faire un plan social à TPS	Le Monde
	Cap Gemini	
27/06/02	Paul Hermelin : « Cap Gemini va supprimer 5500 postes supplémentaires »	Les Echos
10/10/02	La crise contraint les SSII à revoir de fond en comble leurs stratégies	Les Echos
18/10/02	Cap Gemini revoit à la baisse ses prévisions de chiffre d'affaires	Les Echos
28/02/03	Cap Gemini promet une meilleure rentabilité en 2003	Les Echos
27/02/04	Cap Gemini : la croissance avant la rentabilité en 2004	Les Echos
23/02/06	Cap Gemini renoue avec les profits	Les Echos
	Carrefour	
29/08/02	Carrefour a atteint ses objectifs de réduction des coûts au premier semestre	Les Echos
29/08/03	Le groupe Carrefour révisé à la hausse des prévisions pour l'année	Les Echos
02/09/04	Carrefour affiche des résultats semestriels encourageants	Les Echos
	Casino	
12/03/04	Casino mise sur le discompte pour faire croître ses résultats	Les Echos
17/03/05	Résistant en France, Casino veut accélérer à l'international en 2005	Les Echos
	Groupe Chargeurs	
17/03/04	Chargeurs : résultats 2003 sans surprise	Cercle finance
21/10/05	Chargeurs : le détail des nouvelles mesures de restructuration	Boursier.com
	Ciments français	
20/02/01	Ciments français veut réduire ses coûts	Les Echos
19/02/02	Ciments français : la réduction des coûts en ligne avec les prévisions	Les Echos
	Club Med	
02/04/02	Le hamac de Bourguignon	Les Echos
19/06/02	Le marché salue l'annonce des résultats par une hausse du titre de 4,41%	Les Echos
16/12/02	Philippe Bourguignon quitte la présidence du Club Med	Le Monde
14/12/04	Club Med dopé par les synergies Accor et les bonnes résa	Reuters
14/12/05	Club Med sort du rouge grâce à des cessions immobilières	Les Echos
03/04/06	Club Med : le marché attend l'OPA d'Accor	Les Echos
	Crédit Agricole	
17/12/02	Le mariage du Crédit Lyonnais avec le Crédit Agricole fera disparaître entre 4000 et 4500 emplois	Le Monde
19/12/02	Fusion Crédit Agricole – Crédit Lyonnais : le marché s'interroge sur les pertes de revenus	Les Echos
11/03/04	En plein chantier d'intégration, Crédit Agricole SA séduit la bourse	Les Echos
16/07/04	Crédit Agricole SA aurait réalisé près d'un tiers des synergies d'effectifs	Les Echos
10/03/05	Le Lyonnais intégré, Crédit Agricole SA cherche une nouvelle dynamique de développement	Les Echos
03/06/05	Bons trimestriels de Crédit Agricole SA, mais la banque de détail s'essouffle	Les Echos
21/07/05	Crédit Agricole SA : l'arrivée de Georges Pauget conforte le pouvoir de René Carron	Les Echos
09/03/06	Le Crédit Agricole premier au palmarès des résultats bancaires	La Tribune
	Danone	
29/03/01	La direction de Danone lève le voile sur la restructuration des biscuits LU	Les Echos
30/03/01	Danone va supprimer 1800 emplois en Europe dans sa branche biscuits	Les Echos
23/01/02	Franck Riboud	Les Echos
13/03/02	Danone va accélérer ses programmes de réduction des coûts	Les Echos
13/03/02	Plan de reclassement : Danone assure avoir tenu ses engagements	Le Figaro
24/07/02	Malgré des pertes, Danone confirme ses objectifs de croissance	SDA

30/01/03	Danone annonce la fermeture anticipée de ses usines LU de Calais et de Ris-Orangis	Le Monde
12/02/04	Danone se fixe des objectifs ambitieux de rentabilité pour 2004	Les Echos
17/04/04	« Quand tout va bien, Danone vise une croissance interne de 8 à 10% »	Investir hebdo
14/02/05	Danone a bien traversé l'année 2004	Les Echos
16/02/06	Danone optimiste en 2006 après un bon exercice 2005	Les Echos
	Dexia	
29/11/01	Le titre Dexia chute en Bourse	Les Echos
13/05/02	Dexia veut être perçu comme une valeur de croissance	Les Echos
24/05/02	Dexia chute après un trimestre mitigé	La Tribune
14/03/03	Dexia met de l'ordre dans ses activités	La Tribune
05/03/04	Dexia remet les collectivités au cœur de son développement	La Tribune
04/03/05	Dexia achève 2004 sur des résultats en forte progression	Les Echos
03/03/06	Dexia engrange les bénéfices en attendant son plan stratégique	La Tribune
27/09/06	Dexia pérennise son modèle pour assurer son développement	La Tribune
	EADS	
04/03/02	Arianespace se prépare à une importante baisse d'activité	Les Echos
19/03/02	Du bon papier d'aluminium	Les Echos
19/03/02	Le groupe parie sur la stabilisation des ventes d'Airbus	Les Echos
07/06/02	Arianespace doit être recapitalisé à hauteur d'un demi-milliard d'euros	Les Echos
01/07/02	Arianespace prévoit de parvenir à l'équilibre en 2003	Les Echos
23/12/02	EADS et BAE Systems ont rompu leur accord sur le constructeur Astrium	Les Echos
06/03/03	Aéronautique et aérien : sérénité chez Airbus et Air France	Les Echos
10/03/03	Restructuration annoncée à EADS : 1700 suppressions de postes en France	Le Monde
09/12/03	Airbus veut réaliser 1,5 MM d'euros d'économies par an	Les Echos
05/01/04	2004, l'année de tous les risques et de tous les enjeux pour Arianespace	Les Echos
05/01/04	Aéronautique : Airbus contraint de renforcer ses mesures d'économies	Les Echos
07/01/04	Arianespace démarre 2004 avec deux contrats au Japon	Les Echos
09/03/04	EADS renoue avec les profits en 2003 et réévalue ses objectifs pour 2004	Les Echos
	Faurecia	
03/12/01	La perspective d'une perte nette en 2001 fait chuter le titre Faurecia	Les Echos
01/02/02	Faurecia supprimera 300 postes en France d'ici au printemps 2003	Les Echos
07/02/02	Faurecia ferme cinq usines et va supprimer 1 800 postes	La Tribune
24/07/02	Faurecia atteint juste l'équilibre au premier semestre	Les Echos
07/02/03	Faurecia a creusé sa perte nette en 2002	Les Echos
26/07/04	Faurecia annonce un doublement de son bénéfice semestriel	Les Echos
07/02/06	Faurecia est retombé dans le rouge l'année dernière	Les Echos
28/08/06	Grégoire Oliver choisi pour redresser l'équipementier Faurecia	Les Echos
	France Télécom	
05/12/02	La gouvernance	Le Monde
06/12/02	Le plan Breton pour France Télécom est plébiscité	La Tribune
13/12/02	Bruxelles étudie le plan de France Télécom	Le Monde
14/02/03	France Télécom supprime 13 000 emplois dont près de 7 500 en France	Le Monde
30/04/03	France Télécom mène sans heurts son plan de réduction des coûts	Le Monde
02/02/04	France Télécom a cédé 1,33% à 23,81€	Les Echos
05/02/04	France Télécom tient ses objectifs mais enregistre une baisse de l'activité fixe	Les Echos
17/03/04	France Télécom a supprimé 25 000 postes	Les Echos
15/02/06	France Télécom accélère sa transformation	La Tribune
	Gascogne (ex-Groupe Gascogne)	
05/01/04	Electricité et Eaux de Madagascar rate son OPE sur Gascogne	Les Echos
18/03/04	Groupe Gascogne se recentre sur le papier et l'emballage	Les Echos
13/07/04	Groupe Gascogne va garder ses activités Bois	Les Echos
	Gemplus	
19/12/02	Gemplus aiguise les convoitises	L'Express
20/12/02	L'assemblée générale extraordinaire de Gemplus renforce le pouvoir de son actionnaire TPG	Les Echos
13/02/03	Gemplus ne promet pas de retour aux bénéfices en 2003	Les Echos
03/04/03	Gemplus – la justice nomme deux experts	Les Echos

10/02/05	Gemplus sort du rouge mais poursuit ses réductions de coûts	Les Echos
10/02/05	Après trois années de crise, Gemplus renoue avec les profits	Le Monde
08/12/05	Gemplus, la star qui tente de retrouver son éclat	Les Echos
04/01/06	Pourquoi Gemplus joue la carte Gemalto	Les Echos
03/02/06	Gemplus écope d'une amende de 600 000 euros	Les Echos
15/09/06	Gemalto – Cartes à puce : un décryptage de la crise	Investir
01/11/06	Des fonds gloutons à l'arrière goût de CIA	L'Expansion
	Générale de Santé	
19/03/04	Générale de Santé veut augmenter sa marge de 3 points d'ici à 2006	Les Echos
17/09/04	Générale de Santé envisage à nouveau la croissance externe	Les Echos
24/03/06	Générale de Santé réussit son projet d'externalisation immobilière	Les Echos
	Géodis	
25/03/02	Géodis prévoit un retour aux bénéfices en 2003	Les Echos
06/01/06	Fortis relève son objectif de cours sur Géodis	Reuters
07/03/06	Pierre Blayau : Géodis privilégie des alliances, capitalistiques ou non »	La Tribune
	GFI Informatique	
19/03/04	Les résultats de GFI Informatique bien accueillis	La Tribune
16/03/05	GFI Informatique poursuit son recentrage	La Tribune
	Imerys	
12/03/02	Le groupe Imerys a bien résisté au ralentissement conjoncturel en 2001	Les Echos
06/05/03	La résistance d'Imerys bien accueillie en Bourse	La Tribune
03/03/04	Imerys a résisté à la hausse de l'euro	La Tribune
09/03/05	Les années de profit se succèdent pour Imerys	La Tribune
	Ingenico	
04/05/04	J.M. Descarpentries démissionne de la présidence d'Ingenico	Les Echos
13/09/04	Ingenico : priorité donnée à la restauration des marges et au désendettement	Les Echos
04/03/05	Ingenico confirme son redressement en 2004	Les Echos
22/09/05	Ingenico rassure les marchés	Les Echos
17/03/06	Ingenico confiant dans son plan de redressement	Les Echos
	Lafarge	
01/03/02	Le groupe Lafarge table sur une année de consolidation	Les Echos
25/02/05	Les résultats 2004 de Lafarge confortent sa stratégie	Les Echos
24/02/06	Lafarge dévoile un plan stratégique axé sur de meilleures performances opérationnelles	Les Echos
	LVMH	
03/05/04	LVMH	Les Echos
	Michelin	
08/07/02	Comment Edouard a transformé Michelin	Le Figaro
31/07/06	L'impact des matières premières grignote la rentabilité de Michelin	Les Echos
20/10/06	Michelin a gagné 3,27% hier	Les Echos
	Nexans	
04/02/05	Nexans fait mieux mais doit encore réduire ses coûts	Les Echos
03/02/06	La Bourse s'enflamme pour les résultats de Nexans	Les Echos
25/10/06	Le meilleur de Nexans	Les Echos
	Pechiney	
17/12/01	Pechiney	Les Echos
19/12/01	Le « profit warning » d'Alcoa pèse sur l'action Pechiney	La Tribune
28/02/02	EDF cède sa participation dans Pechiney pour 369 millions d'euros	Les Echos
26/07/02	Pechiney touché par la baisse du dollar	Les Echos
30/01/03	Pechiney ferme une usine en Ariège	Le Monde
31/01/03	Le groupe enregistre ses premières pertes depuis 1996	Les Echos
31/01/03	Pechiney supprimera 600 emplois en France cette année	Les Echos
30/04/03	Le dollar fait plonger Pechiney dans le rouge au premier trimestre	Les Echos
09/07/03	L'autre challenge de Rodier	Les Echos
15/09/03	Pechiney, fin d'un champion national	Les Echos
10/11/03	Les éléments exceptionnels pèsent lourd dans les comptes de Pechiney	Les Echos
17/07/04	Cent cinquante ans d'aventure industrielle	Le Figaro
	Pernod Ricard	

26/09/03	Pernod-Ricard confirme son bon état de santé	La Tribune
12/03/04	Pernod-Ricard en forme	Les Echos
19/03/04	Pernod-Ricard cale malgré ses bons résultats	La Tribune
24/09/04	Pernod-Ricard relève ses prévisions de résultat	La Tribune
18/03/05	Pernod-Ricard trinque avec l'euro	La Tribune
14/11/05	La croissance de Pernod-Ricard déçoit	La Tribune
24/05/06	Pernod-Ricard intègre Allied Domecq en avance	La Tribune
	Pinault Printemps Redoute	
18/01/02	PPR lance un avertissement sur résultats pour 2001 qui surprend les marchés	Les Echos
11/02/02	Serge Weinberg	Les Echos
06/03/03	PPR, un recentrage laborieux sur le luxe	La Tribune
18/03/05	PPR donne la priorité à l'expansion internationale	La Tribune
	PSA Peugeot Citroën	
14/02/02	Fort de ses bons résultats en 2001, PSA affiche sa confiance pour cette année	Les Echos
19/04/06	La Slovaquie débloquent une aide de 53M€ pour PSA à Trnava	Les Echos
19/04/06	PSA sacrifie son usine anglaise au profit de l'Europe Centrale	Les Echos
20/04/06	PSA : l'usine de Ryton était plus productive que les françaises	AFP
21/04/06	Peugeot améliore sa productivité en Europe de l'Ouest	Journal des finances
27/07/06	PSA affiche des résultats semestriels inférieurs aux attentes et des prévisions décevantes	Les Echos
27/10/06	PSA ne tiendra pas son objectif de marge opérationnelle cette année	Les Echos
	Rémy Cointreau	
13/06/03	Rémy Cointreau rassure sur l'opérationnel	La Tribune
11/06/04	Rémy Cointreau déçoit mais se veut optimiste pour 2004-2005	La Tribune
10/12/04	Le dollar faible fait chuter le bénéfice net de Rémy Cointreau	La Tribune
09/06/05	Fort recul des profits de Rémy Cointreau	La Tribune
21/04/06	Objectif de résultat maintenu pour Rémy Cointreau	La Tribune
13/06/06	Rémy Cointreau veut se concentrer sur ses marques phares	La Tribune
	Renault	
30/10/01	Renault et Nissan annoncent un renforcement de leur alliance	Les Echos
27/12/01	Renault envisage une réduction de son réseau de distribution européen	Les Echos
29/01/02	Fournisseurs : tout pourrait changer	Les Echos
29/01/02	Renault - Nissan : gérer l'Alliance	Les Echos
06/02/02	La directive « Vilvorde » définitivement adoptée	Les Echos
13/02/02	Renault sauve la face grâce à son partenaire japonais Nissan	Les Echos
25/04/02	Nissan's Ghosn swaps « cost killer » title for salesman	Bloomberg News
18/02/04	La mondialisation heureuse de l'automobile française	Les Echos
27/04/04	La tentation russe	Les Echos
23/09/04	Le miracle automobile français	Les Echos
04/01/05	Renault démarre une année clé	La Tribune
10/02/06	Renault : Ghosn fait vœu de rentabilité	Libération
10/02/06	Renault - JP Morgan relève à 88 euros	Reuters
10/02/06	Renault - Morgan Stanley revoit en baisse ses prévisions 2006-07	Reuters
10/02/06	Ghosn opte pour la méthode douce chez Renault	La Tribune
10/02/06	Une impitoyable chasse aux coûts	Le Figaro
10/02/06	Réveiller Renault	Le Figaro
10/02/06	M. Ghosn lance Renault dans la course à la croissance	Le Monde
10/02/06	Carlos Ghosn fixe à Renault des objectifs ambitieux	Le Monde
28/07/06	Carlos Ghosn : « Renault est en ligne avec le plan contrat 2009 »	Les Echos
02/10/06	« Davantage de variable dans les rémunérations, c'est possible »	Le Figaro
30/10/06	Renault : le traitement de choc de M. Ghosn	Le Monde
31/10/06	De Sandouville à Guyancourt, les salariés sous pression	Le Monde
	Rexel	
18/07/02	Rexel : chiffre d'affaires en baisse de 7,1% au 1 ^{er} semestre	Les Echos
30/10/02	Rexel : nouvelles suppressions d'emplois et pertes en vue	Reuters
04/03/04	Rexel paré pour quitter le giron de PPR	Les Echos

02/09/04	Rexel tire profit de son plan de restructuration	Les Echos
14/12/04	Rexel négocie avec ses nouveaux actionnaires le montage du LBO	Les Echos
	Rhodia	
07/11/01	Vente de Rhodia : Aventis précise les conditions	Les Echos
06/02/03	Rhodia a réduit nettement ses pertes en 2002	Les Echos
30/04/03	Rhodia – J.P. Tiroufflet reconduit malgré la fronde des minoritaires	Les Echos
06/10/03	Rhodia : le départ de J.P. Tiroufflet ouvre la voie à une vaste restructuration	Les Echos
21/11/03	Rhodia envisage de supprimer 984 postes	Les Echos
31/03/04	Une seconde opération compètera l'augmentation de capital	La Tribune
01/04/04	Rhodia veut convaincre du retour à la rentabilité en 2006	Les Echos
21/04/04	Rhodia affiche des chiffres favorables pour son premier trimestre	Les Echos
14/06/04	J.P. Clamadieu : « il faut du temps pour rétablir la confiance »	Les Echos
12/05/06	Le recentrage de Rhodia continue à soutenir ses résultats	L'agefi
21/09/06	L'indépendance de Rhodia vis-à-vis d'Aventis était compromise	Les Echos
	Schneider Electric	
06/03/03	Schneider entend poursuivre l'amélioration de ses marges	Reuters
20/02/04	Schneider : résultats tirés par la réduction des coûts	Reuters
17/02/05	Schneider : résultats 2004 portés par la croissance organique	Reuters
	Société Générale	
15/11/02	La banque d'investissement pèse sur les profits de la Société Générale	Les Echos
18/03/04	Quand la banque courtise les fortunes	Les Echos
10/02/05	Résultats record pour Société Générale	Reuters
	Sodexho Alliance	
15/11/02	Sodexho : résultats en ligne et confirmation des objectifs	Reuters
17/11/03	Sodexho Alliance confirme ses objectifs pour son exercice 2003-2004	Les Echos
19/11/04	Hausse inattendue du profit de Sodexho Alliance pour 2003-2004	Les Echos
18/11/05	Sodexho déçoit avec ses objectifs pour 2005-2006	Les Echos
	STMicroelectronics	
19/04/01	ST voit le marché des semi-conducteurs en baisse en 2001	Reuters
19/04/01	ST commence à subir les effets du ralentissement	Reuters
10/12/01	France Télécom et Finmeccanica cèderont une part du capital de STMicroelectronics	Les Echos
24/01/02	STMicro prudent sur les perspectives de reprise	La Tribune
02/01/03	La valorisation de STMicroelectronics inquiète	La Tribune
08/09/03	Les salariés rennais de STMicro s'opposent à la fermeture de l'usine	La Tribune
08/10/03	STMicro a 2 milliards d'euros pour des acquisitions.	La Tribune
28/06/04	Un nouvel index des entreprises européennes les plus responsables	La Tribune
09/07/04	29 % des salariés de STMicro Rennes reclassés	La Tribune
08/09/04	Les prud'hommes requalifient les ex-intérimaires de STMicro en CDI	La Tribune
27/04/05	Déficit surprise pour STMicroelectronics	La Tribune
17/05/05	Nouveau tour de vis de STMicroelectronics sur ses effectifs européens	La Tribune
26/10/06	STMicroelectronics reste sous pression	La Tribune
	Suez	
10/01/03	Le CAC 40 ranimé par Wall Street	Les Echos
07/03/03	Suez estime avoir les moyens d'affronter les temps difficiles	Les Echos
01/08/03	Suez revoit à la hausse les bénéfices qu'il compte tirer de son plan de redressement	Les Echos
25/02/04	Suez s'est replié hier de 2,18%	Les Echos
28/04/04	Suez affiche un bon trimestre	Les Echos
	Thomson	
13/06/03	Thomson réduit les prévisions de marge, chute en bourse	Reuters
30/07/03	Nec est sorti totalement du capital de Thomson	Les Echos
04/03/05	Bien que dans le rouge, Thomson rassure la Bourse	Les Echos
29/07/05	Thomson a définitivement tourné la page de l'électronique grand public	Les Echos
03/02/06	En retard sur ses prévisions, Thomson dévisse en Bourse	Les Echos
28/07/06	Thomson mise sur une augmentation de sa rentabilité au second semestre	Les Echos
	Total	
24/01/00	Total Fina	Les Echos

14/03/03	Des gérants qui ont le sens de la discipline	Les Echos
18/11/03	Dans le viseur des « cost killers »	La Tribune
20/02/04	Total champion de France des profits	Les Echos
18/02/05	Après une année record, 2005 démarre bien pour Total	Les Echos
16/02/06	Total affiche le plus gros bénéfice jamais réalisé par une entreprise française	Les Echos
	Valeo	
11/04/01	Valeo devrait annoncer un résultat trimestriel en forte baisse	Reuters
12/04/01	Valeo plonge dans le rouge et prévoit des cessions	Reuters
12/04/01	Valeo pourrait fermer des usines en Europe	Reuters
11/02/04	Valeo n'attend pas de reprise de son activité avant fin 2004	Reuters
	Veolia environnement (ex-Vivendi environnement)	
01/12/03	Le titre Veolia demeure sous pression	Les Echos
26/05/03	Le titre pénalisé par un risque de retour de papier	Les Echos
20/09/04	Les robinets de Veolia	Les Echos
	Vivendi Universal	
04/12/02	Vivendi Universal prend le contrôle de Cegetel et met la main sur son cash	Les Echos
07/03/03	La potion amère ses Diafoirus	Les Echos
07/03/03	Vivendi Universal nettoie son bilan mais refuse de dévoiler sa stratégie	Les Echos
11/03/05	Vivendi Universal veut faire de 2005 l'année de la croissance de ses activités	Les Echos
02/03/06	Vivendi promet une croissance de 11 % à 13 % du résultat 2006	Les Echos
08/09/06	Vivendi adopte une stratégie de croissance plus offensive	Les Echos
Date	Articles généraux	Source
28/12/01	La performance des valeurs du CAC 40 en 2001	Reuters
31/12/02	Paris Bourse CAC 40 : le palmarès de l'année 2002	Reuters
31/12/03	Paris Bourse CAC 40 : le palmarès de l'année 2003	Reuters
05/09/97	Le redresseur de Bull	La Tribune
01/10/02	Ombres et lumières de Thierry Breton	L'Expansion
06/10/06	La diversité de l'actionnariat commence à intéresser les entreprises	Les Echos

Annexe 3 : Communiqués financiers des sociétés de l'échantillon

Date	Société- Communiqué de presse
05/03/03	Accor : résultats annuels 2002
03/03/04	Accor : résultats 2003
29/05/01	Air France : exercice fiscal 2000-01
28/05/02	Air France : exercice fiscal 2001-02
18/11/02	Air France : exercice fiscal 2002-03
26/02/02	Air Liquide – résultats consolidés 2001
29/08/02	Air Liquide – résultats consolidés semestriels 2002
26/02/03	Air Liquide – résultats consolidés 2002
08/09/03	Air Liquide – résultats consolidés semestriels 2003
27/02/04	Air Liquide – résultats consolidés 2003
31/01/01	Alcatel : résultats 2000
26/07/01	Alcatel : résultats du 2 ^o trimestre 2001
31/01/02	Alcatel : résultats 2001
25/04/02	Alcatel : résultats 1 ^{er} trimestre 2002
06/11/01	Alstom : résultats 1 ^{er} semestre 2002
19/09/02	Communiqué de presse
07/10/02	Alstom confirme que son plan Restore Value est en bonne voie
05/11/02	Résultats du 1 ^{er} semestre 2003 en réel progrès
20/11/02	Alstom retient l'offre d'EDS pour le projet d'externalisation de son infrastructure informatique
12/03/03	Alstom presents new action plan
26/05/04	Un plan de financement global – résultats 2003-2004
09/04/02	Altran technologies– résultats 2001
28/06/02	Altran technologies – communiqué sur les spéculations du titre
15/11/02	Altran technologies – communiqué sur les résultats de l'audit
13/11/03	Altran technologies – communiqué sur le CA du 3 ^{eme} trimestre 2003
06/04/04	Altran technologies – résultats 2003
27/02/03	Arcelor – résultats annuels 2002
	Arcelor – rapport annuel 2003 (faits marquants)
18/02/04	Arcelor – résultats annuels 2003
17/02/05	Arcelor – résultats annuels 2004
13/09/01	Axa- résultat 1 ^{er} semestre 2001
14/03/02	Axa : document de présentation des résultats annuels 2001
02/09/02	Axa : résultats 1 ^{er} semestre 2002
27/02/03	Axa : résultats annuels 2002
27/10/05	Axa se fixe des objectifs ambitieux
18/04/01	Fimatex – résultats 2000
24/07/02	Fimatex-Boursorama : premier semestre 2002
18/12/02	Fimatex change de nom et devient Boursorama
26/03/03	Boursorama : résultats 2002
16/06/03	Boursorama-Fimatex : fusion technologique avec 3 mois d'avance
29/08/03	Boursorama : résultats semestriels
02/03/04	Boursorama : résultats 2003
15/02/05	Boursorama : résultats 2004
14/02/06	Boursorama : résultats 2005
25/07/06	Boursorama : résultats semestriels
19/03/02	Canal + : résultats 2001
03/10/02	Canal + : résultats semestriels 2002

12/03/03	Communiqué de presse : accord de méthode
17/03/03	Canal + : résultats annuels 2002
13/06/03	Canal + : communiqué de presse
02/10/03	Canal + : résultats semestriels 2003
13/04/04	Canal + : résultats annuels 2003
09/08/00	Cap Gemini : premiers commentaires sur les résultats semestriels du nouveau groupe
15/03/01	Cap Gemini : Après la fusion menée à bien, bons résultats 2000
30/07/01	Cap Gemini : Confirmation des résultats provisoires du premier semestre 2001
12/10/01	Cap Gemini : Résultats du 1 ^{er} semestre 2001 et perspectives
21/02/02	Résultats définitifs 2001 Cap Gemini E&Y
25/07/02	Cap Gemini : résultats provisoires et gouvernance
17/10/02	Cap Gemini : résultats définitifs au 30 juin 2002 et perspectives
27/02/03	Résultats définitifs 2002 Cap Gemini E&Y
04/09/03	Cap Gemini : Résultats du 1 ^{er} semestre 2003
26/02/04	Cap Gemini : Résultats 2003 en progrès
Mars 01	Carrefour – résultats 2000
30/08/01	Carrefour – résultats semestriels 2001
13/06/02	Carrefour – Daniel Bernard confirme les prévisions de Carrefour pour 2002
06/03/03	Carrefour – résultats annuels 2002
28/08/03	Carrefour – résultats semestriels 2003
07/01/04	Carrefour poursuit sa stratégie d'amélioration de la rentabilité de ses investissements
Mars 04	Carrefour – résultats annuels 2003
12/03/03	Casino – résultats annuels 2002
04/09/03	Casino – résultats du 1 ^{er} semestre 2003
11/03/04	Casino résultats 2003
08/09/04	Casino – résultats du 1 ^{er} semestre 2004
13/03/02	Chargeurs : bonne résistance en 2001
24/06/05	Chargeurs accélère la mutation de son métier Tissus
14/02/02	Ciments français- résultat 2001
08/05/02	Ciments français – comptes consolidés au 31/03/02
12/02/03	Ciments français – résultat 2002
	Ciments français – message du président rapport annuel 2002
06/05/03	Ciments français – comptes consolidés au 31/03/03
	Ciments français – message du président rapport annuel 2003
16/02/04	Ciments français – résultat 2003
26/06/01	Club Med – résultats 1 ^{er} semestre 2001
18/06/02	Club Med – résultats 1 ^{er} semestre 2002
17/12/02	Club Med – résultats annuels 2002
13/06/03	Club Med – résultats d'exploitation d'hiver
15/12/03	Club Med – résultats annuels 2003
11/06/04	Club Med – résultats d'exploitation d'hiver
19/03/02	Crédit Agricole – résultat 2001
28/11/02	Crédit Agricole – résultat 3 ^{ème} trimestre 2002
01/03	Support de présentation de la fusion Crédit Agricole – Crédit Lyonnais
12/03/03	Crédit Agricole – résultat 2002
11/06/03	Crédit Agricole : nouvelle organisation
10/09/03	Crédit Agricole : résultats 1 ^{er} semestre 2003
17/01/01	Danone : réunion du Comité d'entreprise groupe
30/01/01	Danone : forte croissance organique des ventes
14/03/01	Danone confirme ses résultats provisoires 2000
Mai 01	Lettre aux actionnaires Danone
25/07/01	Danone résultats semestriels provisoires
18/02/02	Groupe Danone : objectif de bénéfice net par action atteint au second semestre

18/02/02	Danone séminaire analystes « biens de consommation » Cagny
17/10/02	Danone : 3 ^{ème} trimestre 2002
29/01/03	La réorganisation européenne du pôle biscuits du groupe Danone est en voie d'achèvement
13/02/03	Danone : résultats définitifs 2002
23/06/03	Danone séminaire investisseurs Valence 23 – 25 juin : «Dairy division »
13/09/01	Dexia : forte croissance du résultat au 1 ^{er} semestre 2001
18/03/02	EADS dépasse tous ses objectifs financiers pour 2001
17/05/02	EADS : augmentation de l'EBIT au 1 ^{er} trimestre 2002
25/07/02	EADS raises 2002 EBIT forecast by 20%
11/10/02	Hans Peter Ring nommé nouveau directeur financier d'EADS
14/11/02	EADS résiste dans un marché difficile
10/02/03	EADS enregistre un chiffre d'affaires de 29,9 MM en 2002, en ligne avec ses prévisions
07/03/03	EADS et Snecma signent un accord d'approvisionnement
10/03/03	EADS réalise de solides performances et est bien préparé pour faire face aux défis à venir
06/05/03	EADS confirme ses prévisions pour 2003
26/05/03	La nouvelle division Defence & Security Systems d'EADS sera totalement opérationnelle à compter du 1 ^{er} juillet 2003
28/07/03	Les résultats semestriels confirment les objectifs d'EADS pour 2003
06/11/03	EADS renforce sa position malgré un marché compétitif
09/03/05	EADS renouvelle son succès en 2004 en réalisant ses ambitieux objectifs financiers pour la cinquième année consécutive
07/02/02	Faurecia : résultats 2001
29/04/03	France Télécom : premier trimestre 2003
01/09/03	France Télécom : quasi doublement du résultat courant des sociétés intégrées
04/02/04	France Télécom : chiffre d'affaires 2003 en hausse de 3,4%
12/02/04	Résultats 2003 de France Télécom : tous les objectifs ont été réalisés
10/02/05	France Télécom : Résultats 2004
14/02/06	France Télécom : Résultats annuels 2005
30/04/02	Gemplus : résultats 1 ^{er} trimestre 2002
31/07/02	Gemplus : résultats 2 ^o trimestre 2002
20/10/03	Gemplus SA : les conclusions de l'expertise de gestion confortent la position du groupe
13/03/02	Générale de Santé : résultats 2001
16/09/02	Générale de Santé : résultats du 1 ^{er} semestre 2002
17/03/03	Générale de Santé : résultats 2002
03/03/05	Générale de Santé – résultats 2004
23/03/06	Générale de Santé – résultats 2005
16/04/98	Géodis : retour aux bénéfices – reprise du dividende
18/03/99	Géodis : forte progression des résultats
01/03/02	Géodis conclut avec la société Rohde & Liesenfeld une alliance stratégique
21/03/02	Géodis : résultats consolidés 2001
11/07/02	Géodis : l'objectif d'un résultat net 2002 à l'équilibre se confirme
19/09/02	La direction de Géodis reçoit une délégation syndicale
19/09/02	Géodis : résultats semestriels
30/01/03	Géodis réalise en 2002 des performances conformes aux prévisions
06/03/03	Résultats consolidés 2002 Géodis
11/09/03	Géodis – résultats semestriels 2003
03/03/04	Géodis : résultats annuels 2003
10/09/04	Géodis : accélération de l'amélioration des résultats au 1 ^{er} semestre 2004
21/03/02	Groupe Gascogne : résultats 2001
01/10/02	Groupe Gascogne : résultats semestriels 2002
15/03/03	Groupe Gascogne : résultats 2002
16/03/04	Groupe Gascogne : résultats 2003
30/03/05	Groupe Gascogne : résultats 2004

21/03/06	Groupe Gascogne : résultats 2005
25/03/02	GFI Informatique – résultats 2001
18/12/02	GFI Informatique – résultats 9 mois 2002
17/03/03	GFI Informatique – résultats 2002
17/03/04	GFI Informatique – résultats 2003
14/09/04	GFI Informatique – résultats 1 ^{er} semestre 2004
12/03/01	Imerys – résultats 2000
20/09/01	Imerys – résultats semestriels 2001
19/09/02	Imerys – résultats semestriels 2002
11/03/03	Imerys – résultats 2002
09/10/03	Imerys reçoit le prix du meilleur rapport annuel 2002 (SBF 120 hors CAC 40)
20/03/02	Ingenico – résultats 2001
05/04/02	Ingenico pleinement rassuré par les chiffres du premier trimestre
24/09/02	Ingenico – résultats semestriels 2002
17/07/03	Ingenico : nouvelle étape
29/07/03	Ingenico : nouvelle organisation : création et continuité
04/02/04	Ingenico – chiffre d'affaires 2003
04/03/04	Ingenico – résultats 2003
09/09/04	Ingenico – résultats semestriels 2004
04/09/01	Lafarge – résultats semestriels 2001
28/02/02	Lafarge – résultats annuels 2001
05/09/02	Lafarge – résultats semestriels 2002
17/10/02	Lafarge : prix du meilleur rapport annuel du premier marché et fil d'or du meilleur service actionnaires du CAC 40
27/02/03	Lafarge – résultats annuels 2002
07/03/01	LVMH – résultats 2000
13/09/01	LVMH – résultats semestriels 2001
12/09/02	LVMH – résultats semestriels 2002
15/10/02	LVMH – résultats 3 ^o trimestre 2002
06/03/03	LVMH – résultats 2002
12/09/03	LVMH – résultats semestriels 2003
03/03/04	LVMH – résultats 2003
27/02/01	Michelin : résultats 2000
31/07/01	Michelin : résultats semestriels 2001
26/02/02	Michelin : résultats 2001
30/07/02	Michelin : résultats semestriels 2002
25/02/03	Michelin : résultats 2002
24/02/04	Michelin : résultats 2003
30/07/04	Michelin : résultats semestriels 2004
12/09/01	Nexans : résultats semestriels 2001
22/07/02	Nexans : résultats semestriels 2002
27/01/03	Nexans : comptes préliminaires 2002
22/07/03	Nexans : résultats semestriels 2003
02/02/04	Nexans : résultats annuels 2003
21/07/04	Nexans : résultats semestriels 2004
31/01/02	Pechiney : résultats annuels 2001
19/12/00	Pernod Ricard et Diageo acquièrent conjointement les spiritueux et vins de Seagram
15/03/01	Pernod Ricard – résultats 2000
19/09/01	Pernod Ricard : 1 ^{er} semestre 2001
19/12/01	La FTC approuve la reprise des spiritueux et vins de Seagram
16/04/02	Pernod Ricard – résultats 2001
19/03/03	Pernod Ricard – présentation des résultats (transparents)
25/09/03	Pernod Ricard – résultats 1 ^{er} semestre 2003

18/03/04	Pernod Ricard – résultats annuels 2003
13/02/02	PSA résultats 2001
04/07/02	PSA résultats semestriels 2002
12/02/03	PSA résultats 2002
24/07/03	PSA résultats semestriels 2003
11/02/04	PSA résultats annuels 2003
01/03/01	PPR – résultats 2000
18/07/01	PPR – chiffre d'affaires semestriel
09/11/01	PPR gagne le trophée de l'information sectorielle
17/01/02	PPR : estimations de résultats 2001
07/03/02	PPR – résultats annuels 2002
18/07/02	PPR : résultats semestriels 2002
05/03/03	PPR – résultats annuels 2002
14/12/00	Rémy Cointreau – résultats semestriels
12/12/01	Rémy Cointreau – résultats semestriels
11/12/02	Rémy Cointreau – résultat semestriel
12/06/03	Rémy Cointreau résultat annuel 2002-2003
10/12/03	Rémy Cointreau résultat semestriel
26/07/01	Renault – résultat semestriel 2001
12/02/02	Renault – résultat annuel 2001
11/02/03	Renault – résultat annuel 2002
24/07/03	Renault – résultat semestriel 2003
10/02/04	Renault – présentation des résultats 2003
27/02/01	Rexel résultats 2000
04/09/01	Rexel résultats semestriels 2001
03/09/02	Rexel résultats semestriels 2002
04/03/03	Rexel résultats 2002
05/02/03	Rhodia : résultats annuels 2002
03/10/03	Rhodia change de cap
01/03/06	Rhodia : résultats 2005
06/03/03	Schneider Electric – présentation des résultats 2002
18/02/04	Schneider Electric – présentation des résultats 2003
16/02/05	Schneider Electric – présentation des résultats 2004
22/02/01	Société Générale – résultats 2000
21/02/02	Société Générale – résultats 2001
02/08/02	Société Générale – résultats semestriels 2002
13/02/03	Société Générale – résultats 2002
12/02/04	Société Générale : présentation des résultats 2003
10/02/05	Société Générale : présentation des résultats 2004
06/12/00	Sodexho – résultats annuels 1999-2000
16/05/01	Sodexho – résultats semestriels
17/05/02	Sodexho – résultats semestriels
19/09/02	Sodexho – objectif pour 2002-2003 et estimation de résultats 2001-2002
15/11/02	Sodexho – résultats annuels 2001-2002
07/05/03	Sodexho – résultats semestriels
05/09/03	Sodexho : un résultat net comparable à celui de l'exercice précédent
14/11/03	Sodexho – résultats annuels 2002-2003
09/01/04	Sodexho renforce ses équipes de management
06/05/04	Sodexho – résultats semestriels
25/01/00	STMicroelectronics : résultats 2000
28/02/03	Suez confirme avoir cédé ses participations résiduelles
06/03/03	Suez : Résultats 2002
06/05/03	Suez : 1 ^{er} trimestre 2003

17/05/03	Suez : nouvelle étape dans la réalisation de son plan d'action 2003-04
31/07/03	Suez : bilan à 6 mois du plan d'action
04/09/03	Suez : 1 ^{er} semestre 2003
04/03/04	Suez : résultats 2003
02/09/04	Suez : résultats semestriels 2004
20/01/05	Suez – Hausse de 13 % du dividende et nouveau plan Optimax
10/03/05	Suez : résultats 2004
Nov 01	Thomson : lettre aux actionnaires
Mai 02	Rapport annuel 2002 : Stratégie du groupe
22/07/04	Thomson : résultats semestriels 2004
15/09/04	Thomson : l'approbation des actionnaires permet la mise en œuvre du plan en 5 points
30/11/04	Thomson présente son plan à deux ans
14/03/01	TotalFinaElf : résultats 2000
30/01/02	TotalFinaElf : résultats 2001
25/07/01	Valeo: résultats semestriels : première étape du redressement
15/10/01	Valeo annonce le projet de fermeture de son usine de Baumenheim en Allemagne
18/10/01	Valeo: résultats 3 ^{ème} trimestre : poursuite du redressement
11/01/02	Valeo : poursuite de la restructuration industrielle et adaptation des effectifs au niveau de marché
11/02/03	Valeo : stratégie industrielle et amélioration des résultats
27/02/03	Valeo reçoit le prix AT Kearney «Global excellence of operations» du site de production de l'année
10/02/04	Valeo – résultats 2003
22/07/04	Valeo – résultats semestriels 2004
28/03/02	Vivendi environnement : bonne performance dans un contexte difficile
04/03/03	Vivendi environnement : résultats 2002
24/09/03	Veolia environnement : résultats 1 ^{er} semestre et décisions de recentrage stratégique
08/03/04	Veolia environnement : résultats 2003
17/09/04	Veolia environnement : 1 ^{er} semestre 2004
16/03/05	Veolia environnement : résultats 2004
13/03/06	Veolia environnement : résultats 2005
24/07/02	Communiqué de J.R. Fourtou, PDG de Vivendi Universal
06/03/03	Vivendi Universal : résultat 2002
17/03/04	Vivendi Universal : résultat 2003
10/03/05	Vivendi Universal : résultat 2004

Annexe 4 : Liste des sociétés écartées de l'échantillon de communiqués de presse du corpus du chapitre 2

Sociétés non comprises dans l'indice SBF 250	Sociétés avec annonce de PRC postérieure à 2003	Sociétés avec communiqués non utilisables
Aigle	Eurotunnel Units	Crédit Lyonnais : pas de communiqué disponible depuis la fusion avec le Crédit Agricole
Arianespace	Euronext	
Atradius (ex Gerling NCM)		
Banque Martin-Maurel		
Belvédère		Lagardère SCA : annonce faite uniquement en réunion d'analystes
Boursedirect		
CNCE (Caisse d'Epargne)		
Coface		Lycos Europe : communiqués uniquement en anglais
DCN		
EDF		
Enténial		
FI system		Vivarte (ex groupe André) : pas d'annonce sous forme de communiqué (rapport annule et lettre aux actionnaires)
Futuroscope de Poitiers		
GDF		
Groupe GPRI		
La Poste		
Mermet Industries		
Récif		
SNCF		
SNECMA		
SNET		
VFLI cargo		
Westaflex		
TOTAL : 23	TOTAL : 2	TOTAL : 4

Total sociétés exclues de l'échantillon : 29

Annexe 5 : Tableaux de l'analyse lexicale issue du logiciel Sphinx-Lexica

Liste des tableaux

- **Tableau 1 : les adjectifs, verbes et substantifs les plus fréquents du lexique (corpus global)**
- **Tableau 2 : Cooccurrences du mot REDUCTION et du mot REDUIRE ; verbatims avec réduction et réduire**
- **Tableau 3 : Liste des 62 mots les plus fréquents du lexique lemmatisé et réduit**
- **Tableau 4 : Citations des dirigeants : mots spécifiques**
- **Tableau 5 : bilan des mots spécifiques pour les 89 communiqués**

Annexe 5- Tableau 1 : les adjectifs, verbes et substantifs les plus fréquents du lexique (corpus global)

Adjectif (1)	Nombr e	Fréquenc e	Verbe (2)	Nombr e	Fréquenc e	Substantif (3)	Nombr e	Fréquenc e
Net	269	4,0%	Etre	504	7,7%	Groupe	629	3,3%
Opérationn	253	3,8%	Devoir	194	3,0%	Résultat	587	3,1%
Financier	161	2,4%	Permettre	153	2,3%	Activité	464	2,5%
Nouvel	114	1,7%	Atteindre	142	2,2%	Croissance	302	1,6%
Fort	109	1,6%	Réaliser	129	2,0%	Année	299	1,6%
Nouveau	99	1,5%	Elever	127	1,9%	Coût	232	1,2%
Bon	98	1,5%	Etablir	106	1,6%	Marche	230	1,2%
Premier	98	1,5%	Représent	103	1,6%	Action	201	1,1%
Général	92	1,4%	Poursuivre	93	1,4%	Affaires	191	1,0%
Mondial	85	1,3%	Progresser	89	1,4%	Exploitation	191	1,0%
Economiqu	84	1,2%	Augmente	88	1,3%	Marge	177	0,9%
Stratégique	81	1,2%	Enregistre	88	1,3%	Réduction	153	0,8%
Industriel	80	1,2%	Lier	80	1,2%	Exercice	147	0,8%
Important	75	1,1%	Améliorer	71	1,1%	Vente	145	0,8%
Commercia	68	1,0%	Continuer	70	1,1%	Objectif	141	0,7%
Fin	67	1,0%	Rester	68	1,0%	Chiffre	132	0,7%
Grand	64	1,0%	Annoncer	60	0,9%	Programme	132	0,7%
Significatif	57	0,8%	Renforcer	60	0,9%	Développeme	124	0,7%
Informatiq	54	0,8%	Réduire	57	0,9%	Affaire	115	0,6%
Difficile	52	0,8%	Aller	49	0,7%	Niveau	113	0,6%
Européen	52	0,8%	Mettre	49	0,7%	Investissemen	112	0,6%
Constant	51	0,8%	Traduire	49	0,7%	Baisse	111	0,6%
Dernier	49	0,7%	Prévoir	48	0,7%	Amélioration	110	0,6%
Précédent	49	0,7%	Pouvoir	46	0,7%	Progression	109	0,6%
Courant	47	0,7%	Proposer	46	0,7%	Acquisition	107	0,6%
Principal	47	0,7%	Partir	43	0,7%	Performance	107	0,6%
Positif	45	0,7%	Passer	43	0,7%	Effet	106	0,6%
Fort	44	0,7%	Conduire	42	0,6%	Mesure	103	0,5%
Négatif	44	0,7%	Maintenir	42	0,6%	Rentabilité	101	0,5%
Supérieur	44	0,7%	Confirmer	41	0,6%	Capacité	95	0,5%
Comparabl	40	0,6%	Prendre	41	0,6%	Plan	93	0,5%

(1) Adjectifs : Corpus global : Tous les adjectifs- Nombre de valeurs différentes : 852- 'net' est le plus cité : 269 observations.

(2) Verbes : Corpus global : Tous les verbes- Nombre de valeurs différentes : 697 'être' est le plus cité : 504 observations.

(3) Substantifs : Corpus global : Tous les substantifs- Nombre de valeurs différentes : 1703 'groupe' est le plus cité : 629 observations.

Annexe 5- Tableau 2 : Cooccurrences du mot REDUCTION

Lexiques relatifs des mots 'réduction' (134 occ.) et « réductions » (19 occ.) : co-occurrences entre le mot « réduction » et d'autres mots du lexique

Seuls apparaissent les mots associés plus de 2 fois avec le mot « réduction » au singulier, Textes extraits de 'corpus global'

<i>Réduction (singulier)</i>				<i>Réductions (pluriel)</i>			
pivot -2 à -1	Nombre	pivot +1 à +2	Nombre	pivot -2 à -1	Nombre	pivot +1 à +2	Nombre
110 mots-163 occ		109 mots-217 occ		20 mots-21 occ		23 mots-34 occ	
Politique	8	Coûts	46	Synergies	2	Coûts	7
Programme	7	Frais	11	Accélérer	1	Effectifs	6
Mesures	6	Effectifs	9	Apparaître	1	Actions	1
Programmes	6	Dettes	8	Blue	1	Annuelles	1
Actions	4	Investissements	5	Circle	1	Bonne	1
Plan	4	Clients	4	Concernées	1	Clarifiée	1
Efforts	3	Général	4	Estimons	1	Coût	1
Fait	3	Personnes	4	Faisant	1	Croissance	1
Place	3	Capacité	3	Impact	1	Devraient	1
Restructuration	3	Compte	3	Jussy	1	Devront	1
Accélération	2	Dépenses	3	Notamment	1	Feront	1
Annonce	2	Fixes	3	Personnes	1	Générer	1
Conduit	2	Charges	2	Plans	1	Limitées	1
Contrôle	2	Coût	2	Production	1	Milliard	1
Entraînerait	2	Economique	2	Proviendront	1	Mises	1
Essentiellement	2	Endettement	2	Proviennent	1	Nettes	1
Euros	2	Fonctionnement	2	Réorganisation	1	Nombre	1
Forte	2	Immédiatement	2	Réorganisés	1	Portant	1
Impact	2	Limitant	2	Rythme	1	Postes	1
Intensifiée	2	Mises	2	Sites	1	Réalisées	1
Objectif	2	Nombre	2	-		Revenus	1
Plans	2	Optimisation	2	-		Seront	1
Poursuite	2	Postes	2	-		Siège	1
Projet	2	Rapide	2				
Réorganisation	2	Rapport	2				
Volontariste	2	Sensible	2				
		Significative	2				
		Tiers	2				
		Volumes	2				

Taille du corpus : 88 036 mots

Concordance du mot 'réduction' (134 occurrences – 131 observations)

(le chiffre entouré d'étoiles est le numéro de l'observation (phrase) correspondante dans le corpus)

Verbatim issu du corpus :

soit une <i>réduction</i> de 7% par rapport aux prévisions initiales	*77*
<i>réduction</i> des <i>dépenses</i> de fonctionnement	*89*
à la suite des actions de <i>réduction</i> de capacité accompagnées de sorties d'avions et	*102*
liquide des initiatives de <i>réduction</i> de <i>coûts</i>	*223*
Des actions importantes de <i>réduction</i> de <i>coûts</i>	*247*
d'exploitation grâce à une <i>réduction</i> plus rapide que prévue des <i>coûts</i> fixes	*259*
dû à la poursuite de la <i>réduction</i> des <i>coûts</i> fixes	*317*
une <i>réduction</i> d' <i>effectifs</i> de 10 000 personnes	*350*
consolidée et les actions de <i>réduction</i> des <i>coûts</i> et d'amélioration de la qualité	*404*
• <i>Réduction</i> de la dette économique de €5	*415*
de restructuration et de <i>réduction</i> des <i>frais</i> généraux	*420*
<i>Réduction</i> de la dette économique de €372 millions	*447*
soit une <i>réduction</i> de €372 millions	*448*
pertes se traduiront par une <i>réduction</i> du capital social effectuée par une baisse de la	*464*
résolutions autorisant la <i>réduction</i> du nominal et l'augmentation de capital seront	*466*
Programmes de <i>réduction</i> de <i>coûts</i> en cours	*473*
de restructuration et de <i>réduction</i> de <i>coûts</i> ont été lancés	*474*
avec l'annonce du projet de <i>réduction</i> de 3 000 <i>postes</i> au sein du Secteur Power Turbo	*476*
Des programmes de <i>réduction</i> de <i>frais</i> généraux ont commencé avec l'annonce d	*477*
avec l'annonce d'une <i>réduction</i> de 40% des <i>effectifs</i> centraux et de Power	*477*
la <i>réduction</i> du compte clients et le	*557*
• <i>Réduction</i> du compte clients	*583*
important de <i>réduction</i> des encours clients à la fin de l'exercice 2002	*584*
maintenir son objectif de <i>réduction</i> du compte clients de 50 millions	*589*
<i>réduction</i> des <i>effectifs</i> au 3 ^{ème} trimestre 2003 devrait être	*614*
place de notre programme de <i>réduction</i> des <i>coûts</i> fin	*730*
Politique volontariste de <i>réduction</i> des <i>coûts</i>	*819*
politique volontariste de <i>réduction</i> des <i>coûts</i>	*845*
en œuvre une politique de <i>réduction</i> de <i>coûts</i> dont les	*846*
<i>réduction</i> globale sur l'exercice de plus de 20%	*851*
<i>réduction</i> des <i>frais</i> généraux	*880*
<i>réduction</i> sensible du point mort	*892*
passer par une nécessaire <i>réduction</i> des <i>effectifs</i>	*987*
et technique du fait de la <i>réduction</i> du périmètre	*991*
une <i>réduction</i> des <i>coûts</i> et une clarification des	*1007*
un programme de <i>réduction</i> des <i>coûts</i> a été immédiatement élaboré et sa mise	*1027*
• une <i>réduction</i> tangible des <i>dépenses</i> courantes	*1032*
de productivité et de <i>réduction</i> des <i>coûts</i>	*1050*
des mesures immédiates de <i>réduction</i> des <i>effectifs</i> sont prises pour permettre un	*1058*
plan de réorganisation et de <i>réduction</i> de la capacité qui pèse pour environ 10ME en	*1109*
2003 son programme de <i>réduction</i> de capacités en	*1131*
exceptionnel dû à la forte <i>réduction</i> de l'amende de la Communauté Européenne	*1165*
au siège et une <i>réduction</i> des investissements	*1288*
<i>réduction</i> des <i>frais</i> de sièges	*1296*
conduit à une <i>réduction</i> de la capacité 2 Tridents de 32%	*1328*
<i>réduction</i> des <i>charges</i> et du redéploiement géographique de	*1462*
sur la <i>réduction</i> de	*1491*
<i>réduction</i> des <i>coûts</i>	*1493*
et divers a enregistré une <i>réduction</i> des gains sur portefeuille	*1512*
entraînerait une <i>réduction</i> d' <i>effectifs</i> de 180 personnes	*1613*
Ceci entraînerait une <i>réduction</i> d' <i>effectifs</i> de 100 personnes	*1616*
à une politique délibérée de <i>réduction</i> des volumes de capitaux dans ce produit	*1683*
a provoqué une <i>réduction</i> de EUR 3	*1691*
et de la <i>réduction</i> à 25% de la participation du groupe dans Fortior	*1716*
pertes de revenus liées à la <i>réduction</i> de certaines activités	*1734*

retail en France et la réduction corrélative des surfaces immobilières occupées	*1740*
de notre objectif de réduction des coûts	*1831*
à atteindre les objectifs de réduction de coût du lanceur Ariane 5 auxquels ils se sont	*1867*
mise en place d'un plan de réduction des coûts sur l'ensemble de ces opérations qui	*1938*
qui seront affectées à la réduction de la dette	*1943*
les plans successifs de réduction de la dette	*1973*
adaptée à la contrainte de réduction des dépenses	*1980*
disponibilités consacré à la réduction de la dette	*2006*
d'euros sera affecté à la réduction de l'endettement	*2012*
principalement de la réduction et de l'optimisation des investissements	*2014*
de la réduction des coûts opérationnels	*2014*
impact sera surtout lié à la réduction et l'optimisation des investissements	*2015*
et réduction des frais généraux	*2021*
l'occupation des locaux et réduction des charges d'exploitation	*2025*
Une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et de	*2048*
des efforts satisfaisants de réduction de coûts entrepris en 2001 et 2002	*2135*
implique notamment une réduction d'environ un millier d' emplois dans le monde	*2136*
Une réduction de l'endettement liée à la cession de GSMS	*2186*
en place de ses mesures de réduction et de contrôle des coûts	*2233*
soit une réduction de 1	*2235*
politique de contrôle et de réduction des coûts et en limitant les embauches	*2253*
politique de contrôle et de réduction des coûts et en limitant les recrutements	*2297*
réduction d' effectifs	*2329*
Un plan général de réduction des coûts	*2364*
des mesures de réduction des coûts ont été mises en œuvre avec l'objectif	*2365*
les mesures de réduction de coûts et l'assainissement de la branche Bois	*2370*
accélération du programme de réduction	*2390*
réduction du besoin en fonds de roulement	*2392*
réduction des coûts a été immédiatement mis en place	*2445*
réduction d' effectifs de 80 personnes	*2445*
réduction des frais de fonctionnement visent à atteindre un	*2446*
Réduction du BFRE	*2473*
Accélération du programme de réduction de coûts	*2480*
prévoient une réduction de coûts de 10 M€	*2481*
de vente et les actions de réduction des	*2543*
• Réduction des coûts comportant d'une part	*2635*
des mesures rigoureuses de réduction des coûts ont été mises en place pour abaisser le	*2812*
de concession et par la réduction très forte des frais centraux	*2813*
aux programmes énergiques de réduction de	*2957*
programmes de réduction des coûts déjà engagés se poursuivront au second	*2995*
18 millions d'euros en réduction sensible	*3000*
à des efforts vigoureux de réduction des stocks et des frais fixes	*3033*
de réduction des coûts	*3045*
à l'Europe et de la forte réduction du marché des	*3059*
de la brutale réduction des volumes de	*3115*
des processus et la réduction des coûts	*3232*
Mds€ fin 2002 hors OCEANE en réduction de 1	*3306*
et de la poursuite de la réduction des coûts de production	*3333*
Cette réduction combinée à la progression des fonds propres à 1	*3476*
a conduit à une réduction de plus de 40 % des références	*3486*
Le plan de réduction des coûts de 20 milliards de francs par rapport à	*3526*
La réduction des coûts se poursuivra avec la mise en place d	*3558*
défavorable et une réduction importante du nombre de salariés	*3583*
des ventes et sur la réduction des coûts	*3604*
à l'amélioration de la réduction des coûts	*3631*
par les programmes de réduction de coûts	*3645*
Le programme « Jump » de réduction des frais fixes a entraîné 96 millions d'euros de	*3674*
Malgré une réduction drastique des frais fixes	*3709*
Réduction de 20 % des investissements dès 2002 par rapport	*3726*
réduction des coûts fixes	*3728*

La <i>réduction</i> des <i>coûts</i> de structure s'est poursuivie en 2001	*3778*
Un programme de <i>réduction</i> des <i>coûts</i> a été engagé dans les activités Actions	*3923*
comporte une <i>réduction</i> générale des <i>coûts</i>	*3925*
une <i>réduction</i> de la dette d'1	*4127*
une politique intensifiée de <i>réduction</i> des <i>coûts</i> qui va porter sur 500 millions d'euros	*4128*
qui se traduit par une <i>réduction</i> de près d'1	*4134*
<i>Réduction</i> de la dette d'un tiers soutenue par un important	*4138*
Une politique intensifiée de <i>réduction</i> des <i>coûts</i>	*4149*
L'impact sur la <i>réduction</i> des <i>coûts</i> des mesures déjà en cours devrait	*4150*
Une <i>réduction</i> rapide et massive de la dette	*4185*
d'action doit conduire à une <i>réduction</i> d'un tiers de la dette du Groupe qui s'élevait à	*4186*
ainsi qu'à une <i>réduction</i> significative des <i>frais</i> financiers	*4187*
bénéficiera des mesures de <i>réduction</i> de <i>coûts</i>	*4192*
la <i>réduction</i> des investissements	*4194*
<i>réduction</i> du coût des achats et des <i>frais</i> généraux	*4362*
Le projet conduirait à une <i>réduction</i> de 4000 <i>postes</i> dans le monde dont la moitié	*4363*
du fait de la <i>réduction</i> significative des <i>frais</i> hors production et des	*4419*
baisse de 2% du fait d'une <i>réduction</i> des ventes de 20% en Amérique du Nord et de 4% en	*4449*
Pour la <i>réduction</i> des <i>sureffectifs</i>	*4460*

Lexiques relatifs du mot 'réductions' (19) : Verbatim

des <i>réductions</i> de <i>coûts</i> ont été mises en œuvre avec un effet de	*103*
des synergies proviennent de <i>réductions</i> de <i>coûts</i>	*160*
nous estimons l'impact des <i>réductions</i> de <i>coûts</i> à 1 milliard d'euros	*290*
Ces <i>réductions</i> seront réalisées pour l'essentiel dans la seconde	*291*
pour accélérer le rythme des <i>réductions</i> de <i>coûts</i>	*326*
Ces <i>réductions</i> devraient générer en année pleine et toutes	*594*
Les <i>réductions</i> annuelles de <i>coût</i>	*649*
personnes concernées par les <i>réductions</i> d' <i>effectifs</i> soit clarifiée au plus tard le 23	*1002*
• des <i>réductions</i> d' <i>effectifs</i> portant sur un total de 2 700	*1029*
réorganisés avec des <i>réductions</i> limitées d' <i>effectifs</i> pour sauvegarder leur	*1545*
réorganisation et <i>réductions</i> d' <i>effectifs</i>	*1587*
Notamment à Jussy où des <i>réductions</i> d' <i>effectifs</i> devront être réalisées	*1597*
année faisant apparaître des <i>réductions</i> nettes de revenus représentant environ 25% de 1	*1743*
<i>réductions</i> des <i>coûts</i> et la croissance externe	*2512*
des <i>réductions</i> de <i>coûts</i> et de la bonne tenue des prix	*2555*
par Blue Circle et des <i>réductions</i> du nombre d'actions réalisées par Blue Circle	*2649*
synergies proviendront des <i>réductions</i> de <i>coûts</i> de siège	*2654*
Ces <i>réductions</i> de <i>postes</i> se feront sur trois ans en combinant	*4364*
production avec des plans de <i>réductions</i> d' <i>effectifs</i>	*4437*

Textes extraits de 'corpus global'

Lexiques relatifs du mot 'réduire' (27 occ.)

(nombre de cooccurrences supérieur à 2)

pivot -2 à -1	Nombre	pivot +1 à +2	Nombre
34 mots-40 occ		31 mots-45 occ	
Groupe	3	Coûts	7
Permis	3	Besoin	2
Mesures	2	Capacités	2
Pris	2	Coût	2
		Dépenses	2
		Dette	2
		Exposition	2
		Frais	2
		Significativement	2

Concordance du mot 'réduire' (27 occurrences) : verbatim

Air France a décidé de <i>réduire</i> ses capacités en adaptant sa flotte de la façon	*63*
Afin de <i>réduire</i> le <i>coût</i> de notre capital et d'accélérer le taux	*212*
activités e-Business pour <i>réduire</i> notre exposition à des marchés plus déprimés	*285*
sont également en cours pour <i>réduire</i> les <i>dépenses</i> et le besoin en fond de roulement	*289*
ne devrait pas permettre de <i>réduire</i> les pertes opérationnelles constatées au premier	*322*
afin de <i>réduire</i> les <i>coûts</i> et le besoin en fonds de roulement à	*346*
lancé le 14 mars 2002 pour <i>réduire</i> la dette	*387*
<i>réduire</i> notre dette et améliorer de façon significative	*393*
capacité de production et <i>réduire</i> davantage nos <i>coûts</i>	*426*
la gestion des sinistres et <i>réduire</i> les <i>dépenses</i>	*750*
Chargeurs Tissus a dû <i>réduire</i> ses capacités à marche forcée et s'est désengagé	*1137*
à chaque salarié et de <i>réduire</i> l'impact social sur le bassin d'emploi	*1552*
De <i>réduire</i> les <i>coûts</i> industriels de 16 %	*1621*
EADS veut <i>réduire</i> de manière significative les <i>effectifs</i> du siège	*1772*
de <i>réduire</i> les <i>coûts</i> par une plus forte intégration	*1861*
ont permis au Groupe de <i>réduire</i>	*2187*
permettant aux clients de <i>réduire</i> le <i>coût</i> de développement et de maintenance du	*2317*
parvenant à <i>réduire</i> de 1	*2429*
<i>réduire</i> sensiblement les investissements pour 2004	*2476*
permis de <i>réduire</i> l'exposition de la branche Réfractaires &	*2501*
Fiabiliser les processus et <i>réduire</i> les <i>coûts</i>	*3229*
€ permet au Groupe de <i>réduire</i> son ratio d'endettement à 0	*3476*
d'économies visant à <i>réduire</i> les <i>frais</i> généraux dans ces activités ont été	*3815*
a pris des mesures afin de <i>réduire</i> significativement les <i>coûts</i> durant cette période	*4021*
pris des mesures afin de <i>réduire</i> significativement les <i>coûts</i> durant cette période	*4073*
par le Groupe a permis de <i>réduire</i> la	*4189*
ont été prises pour <i>réduire</i> les <i>frais</i> des sièges de Paris et New York ainsi	*4604*

Annexe 5- Tableau 3 : Liste des 62 mots les plus fréquents du lexique lemmatisé et réduit

NB : Lexique réduit : pas de mots outils, pas de nombres et lemmatisé

‘VI_LR’ : Liste des 62 mots les plus fréquents du lexique lemmatisé et réduit

Etre	670	Objectif	177	Développement	118	Effet	106	Général	93
Résultat	591	Marge	168	Vente	118	Etablir	106	Poursuivre	93
Activité	468	Financier	163	Nouvel	115	Nouveau	106	Enregistrer	92
Groupe	461	Marché	155	Forte	114	Ensemble	105	Actif	91
Croissance	302	Permettre	153	Marcher *	113	Représenter	104	Division	91
Opérationnel	254	Réduction	153	Niveau	113	Bon	103	Hausse	91
Coût	232	Elever	149	Investissement	112	Rentabilité	101	Périmètre	91
Action	201	Atteindre	144	Amélioration	111	Fin	99	Production	91
Devoir	195	Réaliser	135	mettre_	109	Baisse	98	Augmenter	90
chiffre_d	193	Plan	127	Progression	109	Affaire	97	Progresser	90
Exploitation	191	chiffre	125	Notamment	108	Capacité	95	Charge	89
Affaires	184	Programme	123	Acquisition	107	Société	95	Restructuration	89
Grouper	179	en_	122	Performance	107	Très	95		

2 en réalité le mot non lemmatisé est le mot « marchés » : il faut donc entendre un nombre d’occurrence de $155+113 = 268$ pour le mot « marché » au singulier et au pluriel.

Le choix de 62 mots précisément a été fait pour pouvoir inclure l’ensemble des mots les plus représentés y compris « restructuration »

Annexe 5- Tableau 4 : Citations des dirigeants : mots spécifiques

'corpus global' x 'type de texte' : Liste des mots spécifiques

Reste du texte		Citation de dirigeant	
	Nombre		Nombre
EUR	108 (*)	Trimestre	36 (1,60)
M€	78 (*)	Marché	25 (1,26)
Division	70 (*)	Etre	21 (2,15)
Amérique	58 (*)	Marchés	20 (1,67)
Principalement	51 (*)	Très	19 (1,93)
Ailleurs	49 (*)	Objectif	19 (1,87)
GFI Informatique	47 (*)	Objectifs	18 (2,19)
Volumes	46 (*)	Cours	18 (1,26)
Branche	40 (*)	Industrie	16 (6,42)
Consolidé	39 (*)	Rentabilité	16 (1,52)
Dollar	39 (*)	Stratégie	15 (2,06)
Mds	33 (*)	Environnement	15 (1,95)
Sites	32 (*)	Clients	15 (1,93)
Financement	30 (*)	Actions	15 (1,60)
Pôle	30 (*)	EADS	14 (1,98)
Amortissement	29 (*)	Grâce	14 (1,66)
FIMATEX	29 (*)	Place	13 (1,54)
Eléments	28 (*)	Déjà	12 (2,26)
Juillet	28 (*)	Investissements	12 (1,33)
Moyenne	28 (*)	Rentable	11 (3,31)
Octobre	28 (*)	Réseaux	11 (2,46)
Réuni	28 (*)	Même	11 (1,83)
Maîtrise	27 (*)	Capacité	11 (1,49)

L'indice de spécificité (entre parenthèses) est le rapport entre la fréquence observée pour un mot et la répartition des fréquences proportionnelles à la taille du corpus. L'indice de spécificité utilisé est de 1,2 et est un indicateur des mots statistiquement surreprésentés dans un communiqué par rapport à la taille du communiqué : certains mots spécifiques peuvent donc n'apparaître qu'une fois dans le communiqué et être néanmoins spécifiques.

Annexe 5- Tableau 5 : bilan des mots spécifiques pour les 89 communiqués

V1_LR' x 'communiqué' : Liste des mots spécifiques par communiqué

Le corpus est lemmatisé réduit

Le tableau donne les mots les plus caractéristiques des communiqués, parmi les 62 mots les plus fréquents (hormis les mots : année, semestre, trimestre, premier, net, France, Europe, EUR, Millions, exercice)

Les mots dont l'indice de spécificité est inférieur à 1,2 n'apparaissent pas

Les mots dont la fréquence est inférieure à 5 (pour l'ensemble des catégories) n'apparaissent pas

Les mots grisés sont les mots spécifiques à la PRC : réduction / coût / restructuration / synergie/ plan/ programme/ mesure

CP 1 ACCOR	Nb.	CP 2 ACCOR	Nb.	CP 3 AIR FRANCE	Nb.
résultat	8 (3,96)	activité	4 (2,36)	capacité	2 (10,48)
bon	3 (8,61)	résultat	4 (1,87)	mesure	2 (9,66)
progression	3 (8,06)	développement	3 (6,64)	baisse	2 (8,97)
être	3 (1,26)	bon	2 (5,42)	exploitation	2 (5,21)
action	2 (2,91)	investissement	2 (4,94)	devoir	2 (5,10)
activité	2 (1,25)	action	2 (2,75)	représenter	1 (4,83)
fin	1 (2,96)	charge	1 (3,11)	nouveau	1 (4,70)
mesure	1 (2,84)	enregistrer	1 (3,01)	plan	1 (3,92)
performance	1 (2,74)	poursuivre	1 (2,97)	vente	1 (3,43)
notamment	1 (2,71)	fin	1 (2,79)	permettre	1 (3,25)
amélioration	1 (2,64)	effet	1 (2,61)	réduction	1 (3,25)
investissement	1 (2,61)	nouveau	1 (2,61)	marche	1 (1,97)
forte	1 (2,57)	progression	1 (2,54)	opérationnel	1 (1,96)
permettre	1 (1,91)	baisse	1 (2,49)	croissance	1 (1,65)
financier	1 (1,80)	forte	1 (2,43)		
marge	1 (1,65)	affaire	1 (2,40)		
coût	1 (1,26)	marge	1 (1,56)		
		objectif	1 (1,56)		
		exploitation	1 (1,45)		
Mots spécifiques PRC	2		0		3

CP 4 AIR FRANCE	Nb.	CP 5 AIR FRANCE	Nb.	CP 6 AIR LIQUIDE	Nb.
être	10 (1,78)	groupe	17 (2,96)	résultat	16 (1,83)
résultat	7 (1,47)	être	9 (1,41)	action	13 (4,38)
exploitation	6 (3,91)	devoir	8 (4,49)	croissance	10 (2,24)
mesure	5 (6,04)	nouveau	6 (6,19)	objectif	8 (3,06)
périmètre	4 (5,47)	coût	6 (2,83)	effet	6 (3,83)
affaire	4 (4,33)	amélioration	5 (4,93)	chiffre_d	6 (2,03)
chiffre	4 (3,77)	plan	4 (3,45)	affaires	5 (1,77)
réduction	3 (2,44)	réaliser	4 (3,24)	rentabilité	4 (2,68)
coût	3 (1,61)	permettre	4 (2,86)	développement	4 (2,17)
capacité	2 (2,62)	restructuration	3 (3,69)	élever	4 (2,07)
bon	2 (2,44)	affaires	3 (1,72)	progresser	3 (2,26)
établir	2 (2,35)	chiffre_d	3 (1,64)	hausse	3 (2,23)
baisse	2 (2,24)	représenter	2 (2,12)	établir	3 (1,92)
investissement	2 (2,22)	Mots spécif. PRC	3	performance	3 (1,90)
niveau	2 (2,20)			progression	3 (1,86)
plan	2 (1,96)			augmenter	2 (1,50)
élever	2 (1,90)			enregistrer	2 (1,47)
objectif	2 (1,41)			très	2 (1,43)
augmenter	1 (1,38)			bon	2 (1,33)

enregistrer	1 (1,35)	représenter	2 (1,31)
très	1 (1,31)	ensemble	2 (1,25)
Mots spécifiques PRC		4	3
			0

CP 7 AIR LIQUIDE	Nb.	CP 8 ALCATEL	Nb.	CP 9 ALCATEL	Nb.
rentabilité	8 (8,13)	niveau	5 (9,57)	être	15 (1,52)
activité	8 (1,75)	vente	4 (5,97)	résultat	14 (1,67)
devoir	6 (3,16)	activité	4 (1,85)	activité	11 (1,66)
marche	5 (2,03)	restructuration	3 (7,29)	augmenter	7 (5,49)
croissance	5 (1,70)	fin	3 (6,56)	élever	7 (3,77)
notamment	4 (3,80)	objectif	3 (3,67)	devoir	6 (2,17)
action	4 (2,04)	devoir	3 (3,33)	action	6 (2,11)
investissement	3 (2,75)	actif	2 (4,76)	marche	6 (1,67)
produit	3 (2,44)	financier	2 (2,66)	opérationnel	6 (1,67)
plan	3 (2,42)	périmètre	1 (2,38)	vente	5 (2,43)
réaliser	3 (2,28)	enregistrer	1 (2,35)	affaires	5 (1,85)
vente	3 (2,12)	mesure	1 (2,10)	chiffre_d	5 (1,76)
permettre	3 (2,01)	baisse	1 (1,95)	réaliser	4 (2,09)
restructuration	2 (2,31)	plan	1 (1,70)	forte	3 (1,86)
société	2 (2,16)	programme	1 (1,64)	progresser	2 (1,57)
amélioration	2 (1,85)	atteindre	1 (1,51)	production	2 (1,55)
niveau	2 (1,82)	réduction	1 (1,41)	bon	2 (1,38)
réduction	2 (1,34)			représenter	2 (1,37)
				performance	2 (1,32)
				progression	2 (1,30)
				investissement	2 (1,26)
Mots spécifiques PRC		3	5		0

CP 10 ALCATEL	Nb.	CP 11 ALCATEL	Nb.	CP 12 ALSTOM	Nb.
devoir	8 (8,69)	être	13 (1,57)	plan	1 (26,13)
opérationnel	6 (5,00)	résultat	11 (1,57)	objectif	1 (18,75)
restructuration	4 (9,52)	vente	8 (4,65)	être	1 (4,75)
plan	3 (5,00)	élever	6 (3,86)		
coût	3 (2,74)	restructuration	5 (4,74)		
marche	3 (2,51)	coût	5 (1,82)		
établir	2 (4,00)	opérationnel	5 (1,66)		
niveau	2 (3,75)	devoir	4 (1,73)		
vente	2 (2,92)	action	4 (1,68)		
réduction	2 (2,77)	marche	4 (1,33)		
charge	1 (2,38)	représenter	3 (2,46)		
fin	1 (2,14)	niveau	3 (2,24)		
baisse	1 (1,91)	affaires	3 (1,32)		
investissement	1 (1,89)	chiffre_d	3 (1,27)		
affaire	1 (1,84)	charge	2 (1,90)		
atteindre	1 (1,48)	fin	2 (1,70)		
permettre	1 (1,38)	rentabilité	2 (1,67)		
		acquisition	2 (1,58)		
		baisse	2 (1,52)		
		produit	2 (1,34)		
Mots spécifiques PRC		4	2		1

CP 13 ALSTOM	Nb.	CP 14 ALSTOM	Nb.	CP 15 ALTRAN	Nb.	CP 16 ALTRAN	Nb.
être	13 (2,32)	être	20 (1,52)	groupe	9 (3,39)	groupe	16 (2,18)
résultat	8 (1,68)	marche	14 (2,93)	être	6 (2,04)	être	15 (1,84)
opérationnel	6 (2,94)	réduction	11 (3,81)	financier	5 (7,27)	résultat	9 (1,31)
fin	5 (6,28)	opérationnel	10 (2,08)	général	3 (7,56)	réduction	6 (3,37)
permettre	4 (3,25)	programme	9 (3,61)	société	3 (7,48)	marge	5 (2,42)
marge	4 (2,81)	plan	7 (2,92)	opérationnel	3 (2,80)	général	4 (3,65)
marche	4 (1,97)	restructuration	5 (2,97)	activité	3 (1,52)	niveau	4 (3,04)
plan	3 (2,94)	production	5 (2,91)	ensemble	2 (4,51)	permettre	4 (2,24)
financier	3 (2,29)	nouveau	5 (2,50)	développement	2 (3,79)	objectif	4 (1,94)
objectif	3 (2,11)	réaliser	5 (1,96)	charge	1 (2,66)	exploitation	4 (1,80)
action	3 (1,86)	financier	5 (1,62)	enregistrer	1 (2,58)	devoir	4 (1,76)
poursuivre	2 (2,68)	objectif	5 (1,50)	poursuivre	1 (2,55)	fin	3 (2,60)
acquisition	2 (2,33)	devoir	5 (1,36)	notamment	1 (2,19)	établir	3 (2,43)
affaire	2 (2,16)	action	5 (1,32)	niveau	1 (2,10)	affaire	3 (2,24)
chiffre	2 (1,89)	élever	4 (1,62)	nouvel	1 (2,06)	chiffre	3 (1,95)
charge	1 (1,40)	performance	3 (1,48)			charge	2 (1,93)
capacité	1 (1,31)	amélioration	3 (1,43)			poursuivre	2 (1,85)
représenter	1 (1,21)	nouvel	3 (1,38)			société	2 (1,81)
Mots spécifiques PRC	1		4		0	représenter	2 (1,67)
						ensemble	2 (1,63)
						plan	2 (1,35)
						réaliser	2 (1,27)
						Mots spécifiques PRC	2

CP 17 ARCELOR	Nb.	CP 18 ARCELOR	Nb.	CP 19 AXA	Nb.	CP 20 BOURSORAMA	Nb.
groupe	23 (3,57)	production	5 (11,89)	résultat	26 (2,55)	marche	10 (5,18)
être	15 (2,10)	groupe	5 (1,72)	financier	10 (3,55)	baisse	6 (7,08)
ensemble	8 (7,44)	être	4 (1,24)	actif	9 (5,72)	coût	6 (3,39)
nouveau	6 (5,52)	capacité	3 (6,83)	établir	9 (4,91)	réduction	5 (4,28)
produit	5 (3,87)	investissement	3 (5,80)	affaire	9 (4,53)	actif	3 (4,32)
action	5 (2,43)	produit	3 (5,15)	chiffre	9 (3,95)	nouveau	3 (3,71)
production	4 (4,29)	mesure	2 (4,20)	opérationnel	8 (1,82)	augmenter	2 (2,91)
investissement	3 (2,61)	réaliser	2 (3,21)	augmenter	7 (4,50)	fin	2 (2,65)
devoir	3 (1,50)	objectif	2 (2,45)	coût	5 (1,25)	bon	2 (2,57)
coût	3 (1,26)	devoir	2 (2,22)	charge	4 (2,60)	effet	2 (2,47)
capacité	2 (2,05)	général	1 (2,30)	fin	4 (2,34)	établir	2 (2,47)
développement	2 (1,56)	fin	1 (2,19)	représenter	4 (2,25)	niveau	2 (2,32)
		rentabilité	1 (2,14)	produit	4 (1,84)	nouvel	2 (2,28)
		ensemble	1 (2,06)	élever	4 (1,77)	développement	2 (2,10)
		performance	1 (2,02)	très	3 (1,83)	permettre	2 (1,71)
		notamment	1 (2,00)	performance	3 (1,62)	enregistrer	1 (1,42)
		amélioration	1 (1,95)	amélioration	3 (1,56)	poursuivre	1 (1,41)
		nouvel	1 (1,88)	baisse	3 (1,56)	rentabilité	1 (1,30)
		développement	1 (1,73)	progresser	2 (1,29)	mesure	1 (1,27)
		plan	1 (1,70)	hausse	2 (1,27)	acquisition	1 (1,22)
		atteindre	1 (1,51)			performance	1 (1,22)
Mots specif. PRC	1		2		1		3

CP 21 BOURSORAMA	Nb.	CP 22 CANAL+ GROUPE	Nb.	CP 23 CAP GEMINI E& Y	Nb.
financier	12 (7,71)	groupe	13 (3,27)	groupe	6 (1,44)
coût	7 (3,16)	activité	6 (2,03)	activité	5 (1,61)
société	4 (4,41)	être	6 (1,36)	affaires	4 (3,16)
atteindre	4 (2,93)	réduction	4 (4,13)	devoir	4 (3,09)
rentabilité	3 (3,11)	ensemble	3 (4,51)	chiffre_d	4 (3,02)
nouveau	3 (2,97)	nouvel	3 (4,12)	réduction	3 (2,96)
affaire	3 (2,73)	plan	3 (3,73)	objectif	3 (2,56)
développement	3 (2,51)	devoir	3 (2,43)	ensemble	2 (2,87)
produit	3 (2,49)	périmètre	2 (3,47)	réaliser	2 (2,23)
chiffre	3 (2,38)	société	2 (3,33)	vente	2 (2,08)
exploitation	3 (1,65)	mesure	2 (3,07)	marge	2 (1,70)
fin	2 (2,12)	programme	2 (2,39)	exploitation	2 (1,58)
acquisition	2 (1,96)	objectif	2 (1,79)	action	2 (1,50)
nouvel	2 (1,82)	coût	2 (1,36)	coût	2 (1,30)
permettre	2 (1,37)	capacité	1 (1,66)	production	1 (1,66)
		fin	1 (1,60)	enregistrer	1 (1,64)
		rentabilité	1 (1,56)	général	1 (1,60)
		représenter	1 (1,53)	société	1 (1,59)
		nouveau	1 (1,49)	rentabilité	1 (1,49)
				mesure	1 (1,46)
				représenter	1 (1,46)
				effet	1 (1,42)
				établir	1 (1,42)
				notamment	1 (1,40)
				niveau	1 (1,33)
				nouvel	1 (1,31)
Mots spécifiques PRC	1		5		3

CP 24 CAP GEMINI	Nb.	CP 25 CARREFOUR	Nb.	CP 26 CASINO	Nb.	CP 27 CHARGEURS	Nb.
nouvel	6 (9,11)	résultat	10 (2,41)	groupe	8 (4,69)	groupe	6 (4,52)
programme	6 (7,94)	périmètre	6 (9,38)	développement	5 (14,75)	élever	2 (7,24)
groupe	6 (1,67)	groupe	6 (1,36)	activité	4 (3,15)	résultat	2 (1,60)
notamment	3 (4,85)	objectif	5 (4,02)	général	3 (11,77)	charge	1 (5,33)
permettre	3 (3,42)	croissance	5 (2,35)	poursuivre	2 (7,93)	capacité	1 (4,99)
marche	3 (2,07)	exploitation	4 (2,98)	effet	1 (3,48)	nouveau	1 (4,47)
opérationnel	3 (2,06)	progresser	3 (4,74)	amélioration	1 (3,32)	baisse	1 (4,27)
général	2 (3,72)	notamment	3 (3,95)	investissement	1 (3,29)	affaire	1 (4,12)
mesure	2 (3,39)	atteindre	3 (2,98)	nouvel	1 (3,21)	plan	1 (3,73)
nouveau	2 (3,29)	enregistrer	2 (3,09)	objectif	1 (2,08)	chiffre	1 (3,59)
réduction	2 (2,28)	progression	2 (2,61)			permettre	1 (3,10)
augmenter	1 (1,94)	affaire	2 (2,47)			réduction	1 (3,10)
production	1 (1,92)	chiffre	2 (2,15)			exploitation	1 (2,48)
poursuivre	1 (1,88)	coût	2 (1,23)			devoir	1 (2,43)
capacité	1 (1,84)	charge	1 (1,60)				
rentabilité	1 (1,73)	actif	1 (1,56)				
investissement	1 (1,56)	poursuivre	1 (1,53)				
forte	1 (1,53)	capacité	1 (1,50)				
développement	1 (1,40)	ensemble	1 (1,35)				
atteindre	1 (1,22)	acquisition	1 (1,33)				
		performance	1 (1,33)				
Mots spécif. PRC	3		1		0		2

CP 28 CHARGEURS	Nb.	CP 29 CIMENTS FRANCAIS	Nb.	CP 30 CIMENTS FRANÇAIS	Nb.
résultat	8 (1,82)	groupe	6 (1,90)	résultat	4 (1,77)
affaires	7 (4,93)	résultat	5 (1,68)	hausse	3 (8,64)
chiffre_d	7 (4,71)	activité	4 (1,70)	très	3 (8,27)
exploitation	6 (4,23)	hausse	2 (4,38)	baisse	2 (4,72)
activité	5 (1,44)	poursuivre	2 (4,28)	exploitation	2 (2,74)
devoir	4 (2,76)	général	2 (4,24)	devoir	2 (2,69)
marche	4 (2,13)	société	2 (4,19)	coût	2 (2,26)
capacité	3 (4,25)	progression	2 (3,65)	marche	2 (2,07)
baisse	3 (3,64)	forte	2 (3,49)	progresser	1 (2,91)
effet	2 (2,54)	exploitation	2 (2,08)	actif	1 (2,88)
établir	2 (2,54)	devoir	2 (2,04)	production	1 (2,88)
programme	2 (2,04)	coût	2 (1,72)	général	1 (2,79)
charge	1 (1,51)	croissance	2 (1,32)	bon	1 (2,57)
restructuration	1 (1,51)	actif	1 (2,19)	effet	1 (2,47)
enregistrer	1 (1,46)	périmètre	1 (2,19)	acquisition	1 (2,45)
très	1 (1,42)	enregistrer	1 (2,16)	développement	1 (2,10)
fin	1 (1,36)	amélioration	1 (1,79)	programme	1 (1,98)
bon	1 (1,32)	nouvel	1 (1,73)	permettre	1 (1,71)
mesure	1 (1,31)	élever	1 (1,52)	financier	1 (1,61)
performance	1 (1,26)	programme	1 (1,51)	action	1 (1,30)
		réduction	1 (1,30)		
		financier	1 (1,22)		
Mots spécif. PRC	3		3		2

CP 31 CLUB MED	Nb.	CP 32 CLUB MED	Nb.	CP 33 CREDIT AGRICOLE	Nb.
activité	13 (2,02)	résultat	20 (1,83)	résultat	24 (1,95)
résultat	13 (1,60)	croissance	11 (1,97)	progression	10 (4,41)
affaire	8 (5,05)	mesure	10 (5,25)	actif	8 (4,23)
chiffre	8 (4,40)	plan	9 (3,83)	baisse	8 (3,47)
progression	7 (4,67)	capacité	8 (4,56)	charge	7 (3,78)
plan	7 (4,00)	niveau	8 (3,83)	atteindre	7 (2,35)
établir	5 (3,43)	exploitation	7 (1,98)	performance	6 (2,70)
permettre	5 (2,37)	établir	6 (3,06)	augmenter	5 (2,67)
nouvel	4 (2,53)	nouveau	5 (2,55)	progresser	5 (2,67)
exploitation	4 (1,52)	nouvel	5 (2,35)	enregistrer	5 (2,61)
actif	3 (2,40)	permettre	5 (1,77)	très	5 (2,53)
poursuivre	3 (2,34)	ensemble	4 (2,06)	bon	5 (2,36)
société	3 (2,29)	affaire	4 (1,88)	établir	5 (2,27)
représenter	3 (2,12)	chiffre	4 (1,64)	plan	5 (1,89)
forte	3 (1,91)	restructuration	3 (1,82)	acquisition	4 (1,80)
développement	3 (1,74)	hausse	3 (1,78)	forte	4 (1,69)
élever	3 (1,66)	très	3 (1,71)	réduction	4 (1,26)
financier	3 (1,34)	rentabilité	3 (1,61)	poursuivre	3 (1,55)
charge	2 (1,63)	bon	3 (1,59)	ensemble	3 (1,37)
progresser	2 (1,61)	investissement	3 (1,45)	effet	3 (1,36)
amélioration	2 (1,31)			investissement	3 (1,29)
Mots spécifiques PRC	1		3		2

CP 34 CRÉDIT AGRICOLE	Nb.	CP 35 DANONE	Nb.	CP 36 DANONE	Nb.
devoir	3 (9,01)	production	19 (13,95)	progression	8 (9,87)
investissement	2 (10,46)	être	16 (1,53)	croissance	6 (2,67)
coût	2 (5,05)	devoir	14 (4,80)	marge	5 (3,80)
activité	2 (2,50)	capacité	8 (5,63)	effet	4 (5,08)
être	2 (1,68)	coût	8 (2,30)	opérationnel	4 (2,12)
représenter	1 (5,68)	produit	6 (3,18)	périmètre	3 (4,43)
amélioration	1 (5,28)	mesure	5 (3,24)	chiffre_d	3 (2,02)
développement	1 (4,68)	réduction	5 (2,18)	progresser	2 (2,99)
permettre	1 (3,83)	action	5 (1,66)	établir	2 (2,54)
exploitation	1 (3,07)	investissement	4 (2,39)	élever	2 (2,05)
		objectif	4 (1,51)	atteindre	2 (1,88)
		augmenter	3 (2,23)	vente	2 (1,86)
		poursuivre	3 (2,16)	financier	2 (1,65)
		société	3 (2,11)	affaires	2 (1,41)
		très	3 (2,11)	action	2 (1,34)
		ensemble	3 (1,91)	restructuration	1 (1,51)
		notamment	3 (1,86)	actif	1 (1,48)
		atteindre	3 (1,40)	poursuivre	1 (1,45)
		permettre	3 (1,31)	général	1 (1,43)
		progresser	2 (1,48)	capacité	1 (1,42)
				représenter	1 (1,31)
				ensemble	1 (1,28)
				amélioration	1 (1,21)
				baisse	1 (1,21)
				investissement	1 (1,20)
Mots spécifiques PRC	1		3		1

CP 37 DEXIA	Nb.	CP 38 EADS	Nb.	CP 39 EADS	Nb.
activité	21 (1,40)	division	16 (8,84)	opérationnel	5 (5,94)
élever	14 (3,33)	restructuration	9 (5,08)	être	4 (1,73)
représenter	12 (3,64)	atteindre	8 (2,81)	division	3 (9,94)
périmètre	11 (3,77)	charge	7 (3,95)	objectif	3 (5,11)
forte	11 (3,01)	augmenter	7 (3,91)	nouvel	2 (5,25)
produit	11 (2,72)	programme	7 (2,67)	augmenter	1 (3,35)
marche	11 (1,36)	affaires	7 (1,84)	général	1 (3,21)
progresser	9 (3,12)	chiffre_d	7 (1,76)	société	1 (3,18)
très	8 (2,63)	chiffre	6 (2,29)	ensemble	1 (2,87)
ensemble	8 (2,38)	enregistrer	5 (2,73)	établir	1 (2,85)
progression	8 (2,29)	société	5 (2,65)	nouveau	1 (2,85)
financier	7 (1,34)	bon	5 (2,46)	produit	1 (2,39)
hausse	6 (2,06)	général	4 (2,14)	atteindre	1 (2,11)
réduction	6 (1,22)	fin	4 (2,03)	réduction	1 (1,97)
actif	5 (1,71)	rentabilité	4 (1,99)	affaires	1 (1,58)
fin	5 (1,58)	nouvel	4 (1,75)	devoir	1 (1,55)
effet	5 (1,47)	permettre	4 (1,31)	chiffre_d	1 (1,51)
acquisition	5 (1,46)	financier	4 (1,23)	coût	1 (1,30)
niveau	5 (1,38)	hausse	3 (1,66)		
charge	4 (1,40)	poursuivre	3 (1,62)		
augmenter	4 (1,39)	performance	3 (1,41)		
poursuivre	4 (1,34)	niveau	3 (1,33)		
bon	4 (1,22)				
Mots specif. PRC	1		2		2

CP 40 EADS	Nb.	CP 41 EADS	Nb.	CP 42 FAURECIA	Nb.
activité	10 (4,83)	affaires	20 (6,36)	plan	4 (7,84)
plan	5 (8,91)	chiffre_d	20 (6,07)	être	4 (1,43)
être	4 (1,30)	division	17 (11,34)	objectif	3 (4,22)
nouveau	3 (6,40)	atteindre	11 (4,67)	marge	2 (2,81)
société	2 (4,76)	représenter	8 (4,71)	devoir	2 (2,55)
atteindre	2 (3,16)	objectif	8 (2,74)	opérationnel	2 (1,96)
permettre	2 (2,96)	augmenter	7 (4,72)	fin	1 (2,51)
objectif	2 (2,56)	rentabilité	5 (3,00)	bon	1 (2,44)
devoir	2 (2,32)	programme	5 (2,30)	ensemble	1 (2,37)
coût	2 (1,95)	fin	4 (2,45)	établir	1 (2,35)
division	1 (2,49)	élever	3 (1,39)	nouveau	1 (2,35)
production	1 (2,49)	enregistrer	2 (1,32)	amélioration	1 (2,24)
poursuivre	1 (2,43)	poursuivre	2 (1,31)	baisse	1 (2,24)
rentabilité	1 (2,24)			niveau	1 (2,20)
notamment	1 (2,09)			forte	1 (2,18)
amélioration	1 (2,04)			affaire	1 (2,16)
forte	1 (1,98)			nouvel	1 (2,16)
développement	1 (1,81)			élever	1 (1,90)
réduction	1 (1,48)			chiffre	1 (1,89)
				programme	1 (1,89)
				réaliser	1 (1,84)
				permettre	1 (1,63)
				réduction	1 (1,63)
Mots specif. PRC	3	1		3	

CP 43 FRANCE TELECOM	Nb.	CP 44 GEMPLUS	Nb.	CP 45 GEMPLUS	Nb.
groupe	36 (2,16)	être	13 (1,28)	marche	13 (4,92)
être	29 (1,57)	financier	10 (4,21)	coût	8 (3,30)
opérationnel	16 (2,38)	charge	7 (5,40)	groupe	8 (1,22)
programme	13 (3,71)	action	7 (2,39)	plan	7 (5,28)
financier	13 (3,01)	restructuration	5 (3,86)	devoir	6 (2,94)
amélioration	11 (3,74)	très	4 (2,89)	croissance	6 (1,90)
réduction	11 (2,71)	forte	4 (2,41)	restructuration	5 (5,38)
actif	10 (4,14)	affaire	4 (2,39)	permettre	5 (3,13)
investissement	9 (3,03)	produit	4 (2,18)	nouveau	4 (3,61)
plan	9 (2,67)	chiffre	4 (2,08)	forte	3 (2,52)
permettre	9 (2,22)	réaliser	4 (2,03)	programme	3 (2,18)
performance	8 (2,82)	vente	4 (1,89)	production	2 (2,10)
devoir	8 (1,55)	exploitation	4 (1,44)	général	2 (2,04)
fin	5 (1,90)	enregistrer	3 (2,24)	capacité	2 (2,01)
chiffre	5 (1,43)	effet	3 (1,94)	mesure	2 (1,86)
capacité	4 (1,59)	établir	3 (1,94)	notamment	2 (1,77)
niveau	4 (1,33)	niveau	3 (1,82)	niveau	2 (1,69)
affaire	4 (1,31)	élever	3 (1,57)	produit	2 (1,52)
développement	4 (1,21)	programme	3 (1,56)	réaliser	2 (1,42)
		périmètre	2 (1,51)	réduction	2 (1,25)
		fin	2 (1,39)		
		amélioration	2 (1,24)		
Mots specif. PRC	3	2		6	

CP 46 GENERALE DE SANTE	Nb.	CP 47 GEODIS	Nb.	CP 48 GFI INFORMATIQUE	Nb.
groupe	7 (1,61)	activité	4 (3,87)	réaliser	7 (6,07)
marge	5 (4,08)	affaire	3 (11,80)	opérationnel	7 (3,23)
général	4 (6,14)	chiffre	3 (10,28)	affaires	6 (3,68)
effet	4 (5,44)	société	2 (9,53)	chiffre_d	6 (3,51)
chiffre_d	4 (2,89)	réaliser	2 (6,70)	marge	5 (3,31)
activité	4 (1,23)	groupe	2 (1,44)	bon	4 (4,59)
programme	3 (3,28)	être	2 (1,30)	poursuivre	3 (3,78)
affaires	3 (2,27)	atteindre	1 (3,16)	très	3 (3,70)
croissance	3 (1,43)	affaires	1 (2,37)	rentabilité	3 (3,48)
fin	2 (2,91)	devoir	1 (2,32)	amélioration	3 (3,17)
établir	2 (2,72)	chiffre_d	1 (2,26)	objectif	3 (1,98)
progression	2 (2,65)			progresser	2 (2,60)
amélioration	2 (2,60)			enregistrer	2 (2,55)
niveau	2 (2,55)			niveau	2 (2,07)
nouvel	2 (2,51)			restructuration	1 (1,32)
permettre	2 (1,89)				
financier	2 (1,77)				
charge	1 (1,62)				
progresser	1 (1,60)				
périmètre	1 (1,59)				
poursuivre	1 (1,55)				
capacité	1 (1,52)				
rentabilité	1 (1,43)				
Mots spécifiques PRC	1		0		1

CP 49 GFI INFORMATIQUE	Nb.	CP 50 GFI INFORMATIQUE	Nb.	CP 51 GFI INFORMATIQUE	Nb.
groupe	10 (2,06)	marge	6 (5,19)	opérationnel	9 (3,83)
activité	7 (1,93)	opérationnel	6 (3,62)	groupe	9 (1,55)
rentabilité	5 (6,40)	groupe	6 (1,46)	marge	7 (4,28)
affaire	4 (4,50)	permettre	5 (5,00)	résultat	7 (1,28)
chiffre	4 (3,92)	fin	4 (6,19)	niveau	4 (3,83)
réaliser	4 (3,83)	affaires	4 (3,21)	permettre	4 (2,83)
permettre	4 (3,38)	chiffre_d	4 (3,06)	affaires	4 (2,27)
périmètre	3 (4,26)	notamment	3 (4,25)	chiffre_d	4 (2,16)
niveau	3 (3,43)	niveau	3 (4,07)	poursuivre	3 (3,49)
opérationnel	3 (1,53)	réaliser	3 (3,40)	fin	3 (3,28)
établir	2 (2,44)	devoir	2 (1,57)	bon	3 (3,18)
baisse	2 (2,33)	rentabilité	1 (1,52)	plan	3 (2,56)
réduction	2 (1,69)	bon	1 (1,50)	financier	3 (1,99)
devoir	2 (1,33)	mesure	1 (1,49)	coût	3 (1,40)
poursuivre	1 (1,39)	représenter	1 (1,49)	restructuration	2 (2,43)
très	1 (1,36)	nouveau	1 (1,44)	mesure	2 (2,10)
bon	1 (1,27)	amélioration	1 (1,38)	amélioration	2 (1,95)
ensemble	1 (1,23)	forte	1 (1,34)	développement	2 (1,73)
acquisition	1 (1,21)			charge	1 (1,22)
performance	1 (1,21)				
Mots spécifiques PRC	1		1		4

CP 52 GROUPE GASCOGNE	Nb.	CP 53 GROUPE GASCOGNE	Nb.	CP 54 IMERYS	Nb.	CP 55 INGENICO	Nb.
groupe	10 (1,70)	activité	19 (2,27)	résultat	16 (1,28)	programme	6 (6,75)
restructuration	7 (8,42)	résultat	18 (1,70)	croissance	10 (1,56)	être	6 (1,28)
activité	7 (1,60)	réduction	8 (2,92)	exploitation	9 (2,22)	résultat	5 (1,26)
résultat	7 (1,27)	mesure	7 (3,80)	établir	8 (3,56)	fin	4 (6,00)
mesure	5 (5,20)	exploitation	7 (2,05)	affaires	8 (1,98)	activité	4 (1,27)
croissance	5 (1,77)	bon	6 (3,29)	chiffre_d	8 (1,89)	amélioration	3 (4,02)
général	4 (4,55)	progression	6 (3,08)	coût	8 (1,63)	nouvel	3 (3,88)
rentabilité	4 (4,24)	investissement	5 (2,50)	acquisition	7 (3,09)	très	2 (3,13)
plan	4 (3,37)	enregistrer	4 (2,43)	notamment	7 (3,06)	effet	2 (2,80)
devoir	4 (2,20)	amélioration	4 (2,02)	baisse	7 (2,98)	niveau	2 (2,63)
coût	4 (1,85)	permettre	4 (1,46)	vente	7 (2,28)	produit	2 (2,36)
réduction	3 (2,10)	fin	3 (1,69)	hausse	6 (3,11)	objectif	2 (1,68)
effet	2 (2,02)	baisse	3 (1,51)	périmètre	6 (3,11)	exploitation	2 (1,56)
amélioration	2 (1,93)	forte	3 (1,47)	bon	6 (2,78)	coût	2 (1,28)
affaire	2 (1,86)	développement	3 (1,34)	effet	5 (2,23)	périmètre	1 (1,63)
chiffre	2 (1,62)	réaliser	3 (1,24)	forte	4 (1,66)	production	1 (1,63)
réaliser	2 (1,59)	poursuivre	2 (1,20)	produit	4 (1,50)	capacité	1 (1,56)
				actif	3 (1,56)	société	1 (1,56)
				enregistrer	3 (1,54)	mesure	1 (1,44)
				progression	3 (1,30)	établir	1 (1,40)
				amélioration	3 (1,28)	nouveau	1 (1,40)
				nouvel	3 (1,23)	notamment	1 (1,38)
						progression	1 (1,36)
Mots spécifiques PRC	5		2		1		3

CP 56 LAFARGE	Nb.	CP 57 LAFARGE	Nb.	CP 58 LVMH	Nb.	CP 59 MICHELIN	Nb.
action	5 (5,05)	résultat	19 (2,39)	résultat	18 (1,30)	vente	17 (3,85)
groupe	4 (1,29)	exploitation	9 (3,50)	activité	16 (1,45)	croissance	15 (1,63)
actif	3 (6,70)	acquisition	7 (4,86)	marche	14 (2,35)	périmètre	13 (4,69)
capacité	3 (6,42)	nouvel	7 (4,52)	opérationnel	13 (2,18)	exploitation	13 (2,24)
représenter	3 (5,92)	hausse	5 (4,08)	croissance	12 (1,69)	marche	13 (1,69)
acquisition	3 (5,70)	action	5 (1,85)	bon	7 (2,92)	notamment	12 (3,65)
programme	3 (4,62)	coût	5 (1,60)	baisse	6 (2,30)	baisse	10 (2,96)
réaliser	3 (4,51)	croissance	5 (1,23)	vente	6 (1,76)	élever	10 (2,51)
notamment	2 (3,76)	amélioration	4 (2,68)	marge	6 (1,44)	hausse	9 (3,25)
amélioration	2 (3,66)	développement	4 (2,38)	enregistrer	5 (2,31)	chiffre_d	9 (1,48)
investissement	2 (3,63)	augmenter	3 (2,48)	capacité	5 (2,24)	affaires	8 (1,38)
réduction	2 (2,66)	très	3 (2,35)	rentabilité	5 (2,11)	charge	7 (2,58)
très	1 (2,14)	performance	3 (2,08)	performance	5 (1,99)	augmenter	7 (2,56)
effet	1 (1,92)	progresser	2 (1,65)	augmenter	4 (1,89)	acquisition	7 (2,15)
performance	1 (1,90)	poursuivre	2 (1,60)	très	4 (1,79)	produit	7 (1,83)
développement	1 (1,63)	société	2 (1,56)	mesure	4 (1,65)	forte	6 (1,73)
financier	1 (1,25)	bon	2 (1,46)	notamment	4 (1,58)	établir	5 (1,55)
		notamment	2 (1,38)	développeme	4 (1,36)	production	4 (1,44)
		progression	2 (1,36)	nt	4 (1,26)	capacité	4 (1,38)
		forte	2 (1,30)	réaliser	3 (1,42)	société	4 (1,38)
Mots spécifiques PRC	2		1		1		0

CP 60 NEXANS	Nb.	CP 61 NEXANS	Nb.	CP 62 NEXANS	Nb.	CP 63 PECHINEY	Nb.
résultat	16 (2,72)	résultat	13 (1,52)	nouvel	3 (12,37)	hausse	16 (7,54)
opérationnel	8 (3,17)	opérationnel	11 (2,99)	développement	2 (7,58)	opérationnel	15 (2,53)
effet	4 (3,79)	atteindre	8 (3,87)	vente	2 (6,54)	marge	14 (3,39)
performance	4 (3,76)	notamment	6 (3,84)	financier	2 (5,82)	coût	11 (2,03)
chiffre	4 (3,05)	niveau	6 (3,67)	marche	2 (3,75)	marche	9 (1,53)
atteindre	4 (2,81)	action	6 (2,06)	opérationnel	2 (3,73)	action	8 (1,71)
marche	4 (1,59)	vente	5 (2,38)	être	2 (1,36)	forte	6 (2,26)
programme	3 (2,29)	marche	5 (1,37)	production	1 (5,21)	chiffre_d	6 (1,29)
vente	3 (2,08)	division	4 (3,04)	nouveau	1 (4,47)	notamment	5 (1,99)
réduction	3 (1,97)	périmètre	4 (3,04)	produit	1 (3,76)	vente	5 (1,48)
restructuration	2 (2,26)	enregistrer	4 (3,01)	coût	1 (2,04)	production	4 (1,89)
progresser	2 (2,23)	réduction	4 (1,81)			enregistrer	4 (1,87)
poursuivre	2 (2,16)	devoir	4 (1,42)			général	4 (1,83)
capacité	2 (2,12)	restructuration	3 (2,33)			société	4 (1,81)
très	2 (2,12)	effet	3 (1,96)			bon	4 (1,68)
bon	2 (1,97)	performance	3 (1,94)			niveau	4 (1,52)
notamment	2 (1,86)	progression	3 (1,90)			produit	4 (1,36)
affaire	2 (1,75)	baisse	3 (1,87)			charge	3 (1,45)
élever	2 (1,54)	poursuivre	2 (1,49)			établir	3 (1,21)
financier	2 (1,23)	général	2 (1,47)			acquisition	3 (1,20)
		capacité	2 (1,46)				
		rentabilité	2 (1,37)				
		affaire	2 (1,20)				
Mots spécif PRC	3		2		1		1

CP 64 PECHINEY	Nb.	CP 65 PERNOD RICARD	Nb.	CP 66 PERNOD RICARD	Nb.	CP 67 PSA	Nb.
groupe	7 (2,92)	chiffre	6 (5,80)	résultat	10 (2,22)	objectif	17 (5,11)
être	5 (1,88)	opérationnel	6 (3,01)	affaire	6 (6,83)	marge	12 (3,61)
coût	4 (4,52)	croissance	6 (2,54)	chiffre	6 (5,95)	opérationnel	12 (2,51)
devoir	3 (4,03)	activité	6 (1,64)	opérationnel	6 (3,09)	vente	10 (3,67)
réaliser	2 (3,88)	résultat	6 (1,30)	action	5 (3,26)	division	9 (5,26)
objectif	2 (2,96)	affaire	5 (5,55)	général	4 (5,57)	nouveau	7 (3,52)
division	1 (2,88)	performance	3 (3,58)	objectif	4 (2,96)	chiffre_d	6 (1,60)
société	1 (2,76)	développement	3 (3,06)	atteindre	3 (2,75)	action	6 (1,59)
très	1 (2,76)	réaliser	3 (2,84)	croissance	3 (1,30)	rentabilité	5 (2,64)
mesure	1 (2,54)	marche	3 (1,51)	très	2 (2,76)	affaires	5 (1,39)
représenter	1 (2,54)	hausse	2 (2,80)	fin	2 (2,65)	représenter	4 (2,07)
acquisition	1 (2,45)	enregistrer	2 (2,77)	augmenter	1 (1,46)	nouvel	4 (1,85)
performance	1 (2,45)	ensemble	2 (2,43)	bon	1 (1,28)	atteindre	4 (1,49)
amélioration	1 (2,36)	atteindre	2 (1,78)	représenter	1 (1,27)	général	3 (1,70)
atteindre	1 (1,83)	permettre	2 (1,67)	acquisition	1 (1,22)	société	3 (1,68)
permettre	1 (1,71)	objectif	2 (1,44)	performance	1 (1,22)	établir	3 (1,51)
réduction	1 (1,71)	très	1 (1,34)	notamment	1 (1,21)		
marge	1 (1,48)	fin	1 (1,29)				
		rentabilité	1 (1,26)				
Mots spécif. PRC	3		0		0		0

CP 68 PSA	Nb.	CP 69 PPR	Nb.	CP 70 REMY COINTREAU	Nb.
groupe	5 (1,72)	résultat	16 (1,24)	groupe	15 (1,33)
être	5 (1,55)	croissance	15 (2,27)	marge	10 (3,14)
production	4 (9,51)	affaires	13 (3,11)	opérationnel	10 (2,19)
capacité	3 (6,83)	chiffre_d	13 (2,97)	établir	6 (3,15)
amélioration	3 (5,85)	acquisition	11 (4,69)	performance	6 (3,12)
nouvel	3 (5,64)	élever	11 (3,83)	enregistrer	5 (3,02)
général	2 (4,60)	réaliser	9 (3,04)	rentabilité	5 (2,75)
nouveau	2 (4,08)	exploitation	9 (2,15)	amélioration	5 (2,50)
performance	2 (4,04)	progression	8 (3,35)	investissement	5 (2,48)
plan	2 (3,41)	développement	8 (2,92)	poursuivre	4 (2,39)
croissance	2 (1,43)	opérationnel	7 (1,26)	très	4 (2,34)
hausse	1 (2,38)	investissement	6 (2,45)	nouvel	4 (1,93)
poursuivre	1 (2,33)	forte	5 (2,00)	permettre	4 (1,45)
fin	1 (2,19)	rentabilité	4 (1,81)	financier	4 (1,36)
rentabilité	1 (2,14)	établir	4 (1,72)	actif	3 (1,83)
représenter	1 (2,10)	société	3 (1,44)	ensemble	3 (1,59)
ensemble	1 (2,06)	effet	3 (1,29)	progression	3 (1,53)
effet	1 (2,04)	amélioration	3 (1,23)	niveau	3 (1,48)
forte	1 (1,90)	niveau	3 (1,21)	développement	3 (1,33)
programme	1 (1,64)			progresser	2 (1,24)
permettre	1 (1,41)			hausse	2 (1,22)
objectif	1 (1,22)				
Mots spécif. PRC	2		0		0

CP 71 RENAULT	Nb.	CP 72 REXEL	Nb.	CP 73 REXEL	Nb.	CP 74 RHODIA	Nb.
charge	9 (5,82)	résultat	7 (1,28)	mesure	4 (8,79)	programme	10 (4,19)
marge	8 (2,60)	groupe	7 (1,20)	marche	4 (3,58)	exploitation	10 (2,90)
opérationnel	8 (1,81)	chiffre_d	5 (2,70)	affaire	3 (5,90)	division	8 (4,86)
plan	7 (3,17)	charge	4 (4,86)	chiffre	3 (5,14)	affaire	8 (3,85)
affaires	7 (2,11)	affaires	4 (2,27)	charge	2 (5,08)	chiffre	8 (3,35)
chiffre_d	7 (2,01)	établir	3 (3,06)	rentabilité	2 (4,48)	marge	8 (2,50)
développement	6 (2,76)	acquisition	3 (3,03)	ensemble	2 (4,31)	effet	7 (3,65)
financier	6 (2,12)	financier	3 (1,99)	notamment	2 (4,19)	progresser	6 (3,69)
coût	6 (1,49)	exploitation	3 (1,70)	devoir	2 (2,32)	objectif	6 (1,87)
atteindre	5 (2,01)	coût	3 (1,40)	opérationnel	2 (1,78)	action	6 (1,65)
établir	4 (2,17)	marche	3 (1,28)	actif	1 (2,49)	progression	5 (2,54)
nouveau	4 (2,17)	progresser	2 (2,40)	général	1 (2,41)	amélioration	5 (2,49)
produit	4 (1,83)	poursuivre	2 (2,33)	baisse	1 (2,04)	très	4 (2,33)
élever	4 (1,76)	très	2 (2,28)	investissement	1 (2,02)	baisse	4 (1,99)
vente	4 (1,59)	fin	2 (2,19)	nouvel	1 (1,97)	forte	4 (1,94)
objectif	4 (1,30)	représenter	2 (2,10)	développement	1 (1,81)	permettre	4 (1,45)
exploitation	4 (1,20)	performance	2 (2,02)	élever	1 (1,73)	restructuration	2 (1,24)
progresser	3 (1,92)	élever	2 (1,65)	vente	1 (1,56)	augmenter	2 (1,23)
poursuivre	3 (1,86)	programme	2 (1,64)	permettre	1 (1,48)		
notamment	3 (1,60)	réaliser	2 (1,60)	réduction	1 (1,48)		
investissement	3 (1,54)	marge	2 (1,22)	objectif	1 (1,28)		
hausse	2 (1,26)	augmenter	1 (1,20)				
périmètre	2 (1,26)						
capacité	2 (1,21)						
société	2 (1,21)						
Mots spécif. PRC	2	2		2			2

CP 75 RHODIA	Nb.	CP 76 SCHNEIDER	Nb.	CP 77 SOCIETE GENERALE	Nb.
division	8 (6,58)	activité	11 (1,22)	être	30 (1,84)
exploitation	8 (3,13)	marge	8 (2,34)	groupe	25 (1,71)
activité	8 (1,28)	exploitation	8 (2,17)	activité	17 (1,56)
mesure	6 (4,36)	marche	7 (1,43)	résultat	17 (1,23)
affaire	6 (3,90)	capacité	6 (3,27)	action	12 (2,56)
chiffre	6 (3,40)	atteindre	6 (2,18)	acquisition	9 (3,61)
augmenter	5 (4,16)	opérationnel	6 (1,22)	produit	9 (3,06)
effet	5 (3,53)	forte	5 (2,27)	actif	7 (3,30)
marche	5 (1,48)	action	5 (1,29)	bon	6 (2,52)
croissance	5 (1,24)	ensemble	4 (1,98)	enregistrer	5 (2,33)
restructuration	4 (3,36)	nouveau	4 (1,96)	général	5 (2,28)
baisse	4 (2,70)	performance	4 (1,94)	développement	5 (1,72)
hausse	3 (2,47)	progression	4 (1,90)	réaliser	5 (1,59)
périmètre	3 (2,47)	réaliser	4 (1,54)	société	4 (1,81)
réduction	3 (1,47)	vente	4 (1,43)	rentabilité	4 (1,70)
progresser	2 (1,66)	financier	4 (1,27)	investissement	4 (1,53)
capacité	2 (1,58)	production	3 (1,71)	périmètre	3 (1,41)
bon	2 (1,47)	poursuivre	3 (1,67)	ensemble	3 (1,23)
investissement	2 (1,34)	rentabilité	3 (1,54)		
niveau	2 (1,32)	mesure	3 (1,51)		
forte	2 (1,31)	représenter	3 (1,51)		
		notamment	3 (1,44)		
		baisse	3 (1,40)		
		investissement	3 (1,39)		
Mots spécif. PRC	3		1		0

CP 78 SODEXHO	Nb.	CP 79 STMICROELECT.	Nb.	CP 80 STMicroelectr.	Nb.
croissance	7 (4,12)	société	5 (13,43)	être	22 (1,29)
être	7 (1,78)	être	4 (1,46)	affaires	17 (3,65)
résultat	5 (1,50)	croissance	3 (2,54)	chiffre_d	17 (3,48)
action	4 (3,54)	produit	2 (4,05)	société	15 (6,47)
augmenter	3 (5,92)	plan	2 (4,02)	produit	11 (3,58)
objectif	3 (3,01)	vente	2 (3,52)	représenter	9 (3,58)
très	2 (3,74)	affaires	2 (2,67)	élever	9 (2,81)
bon	2 (3,49)	devoir	2 (2,62)	réaliser	9 (2,73)
affaire	2 (3,09)	chiffre_d	2 (2,55)	nouvel	8 (2,85)
développement	2 (2,84)	coût	2 (2,20)	enregistrer	7 (3,12)
chiffre	2 (2,69)	marche	2 (2,02)	développement	7 (2,29)
progresser	1 (1,98)	mesure	1 (2,48)	hausse	6 (2,70)
poursuivre	1 (1,91)	investissement	1 (2,28)	niveau	6 (2,18)
général	1 (1,89)	niveau	1 (2,26)	exploitation	6 (1,29)
société	1 (1,87)	forte	1 (2,24)	nouveau	5 (1,93)
acquisition	1 (1,66)	chiffre	1 (1,93)	investissement	5 (1,83)
amélioration	1 (1,60)	programme	1 (1,93)	progresser	4 (1,82)
nouvel	1 (1,55)	réaliser	1 (1,89)	performance	4 (1,53)
plan	1 (1,40)	marge	1 (1,44)	capacité	3 (1,29)
atteindre	1 (1,24)	action	1 (1,27)		
Mots spécif. PRC	1		4		0

CP 81 SUEZ	Nb.	CP 82 THOMSON	Nb.	CP 83 THOMSON	Nb.	CP 84 TOTAL	Nb.
groupe	16 (1,54)	résultat	27 (1,63)	groupe	16 (2,37)	groupe	15 (2,10)
réduction	11 (4,36)	exploitation	20 (3,74)	restructuration	6 (6,27)	croissance	10 (2,92)
plan	10 (4,78)	activité	16 (1,22)	division	6 (6,13)	nouveau	8 (6,65)
activité	10 (1,30)	produit	13 (3,68)	objectif	5 (2,63)	action	8 (3,51)
devoir	9 (2,80)	chiffre	12 (3,24)	mesure	4 (3,61)	ensemble	6 (5,03)
action	9 (2,72)	vente	12 (2,95)	nouveau	4 (3,51)	nouvel	5 (3,83)
coût	7 (1,83)	marge	12 (2,42)	marche	4 (1,47)	production	4 (3,87)
actif	6 (4,00)	affaire	11 (3,41)	opérationnel	4 (1,47)	représenter	4 (3,42)
rentabilité	6 (3,61)	croissance	11 (1,30)	charge	3 (3,14)	forte	4 (3,09)
investissement	6 (3,25)	opérationnel	10 (1,40)	production	3 (3,07)	permettre	4 (2,30)
effet	3 (1,72)	effet	8 (2,69)	marge	3 (1,58)	rentabilité	3 (2,62)
nouvel	3 (1,58)	division	7 (2,74)	exploitation	3 (1,46)	réduction	3 (1,73)
programme	3 (1,38)	objectif	7 (1,41)	devoir	3 (1,43)	devoir	3 (1,36)
enregistrer	2 (1,32)	ensemble	6 (2,04)	actif	2 (2,04)	actif	2 (1,94)
général	2 (1,29)	atteindre	6 (1,50)	capacité	2 (1,96)	poursuivre	2 (1,89)
		performance	5 (1,67)	fin	2 (1,88)	très	2 (1,85)
		forte	5 (1,56)	baisse	2 (1,68)	investissement	2 (1,57)
		progresser	4 (1,59)	développement	2 (1,49)	programme	2 (1,33)
		périmètre	4 (1,57)	produit	2 (1,48)		
Mots spécifiques PRC	4		0		2		2

CP 85 VALEO	Nb.	CP 86 VALEO	Nb.	CP 87 VALEO	Nb.
production	3 (32,82)	groupe	15 (1,68)	affaires	8 (4,48)
général	1 (10,59)	chiffre_d	11 (3,88)	chiffre_d	8 (4,28)
rentabilité	1 (9,86)	affaires	10 (3,70)	résultat	7 (1,27)
baisse	1 (8,97)	croissance	8 (1,87)	restructuration	5 (6,01)
forte	1 (8,73)	marche	7 (1,95)	marge	5 (3,02)
permettre	1 (6,51)	représenter	6 (4,11)	action	4 (2,13)
objectif	1 (5,62)	élever	5 (2,69)	division	2 (2,35)
groupe	1 (1,58)	vente	5 (2,43)	hausse	2 (2,35)
		augmenter	3 (2,35)	mesure	2 (2,08)
		fin	3 (2,14)	représenter	2 (2,08)
		hausse	2 (1,55)	effet	2 (2,02)
		périmètre	2 (1,55)	forte	2 (1,88)
		production	2 (1,55)	atteindre	2 (1,50)
		enregistrer	2 (1,53)	permettre	2 (1,40)
		poursuivre	2 (1,52)	réduction	2 (1,40)
		capacité	2 (1,49)	objectif	2 (1,21)
		établir	2 (1,33)		
		acquisition	2 (1,32)		
		amélioration	2 (1,27)		
Mots spécif. PRC	0	Mots spécifiques PRC	0		3

CP88 VEOLIA ENVIRON.		CP 89 VIVENDI UNIVERSAL	
	Nb.		Nb.
activité	30 (2,82)	être	24 (2,90)
croissance	29 (4,23)	groupe	13 (1,74)
effet	11 (4,57)	activité	10 (1,80)
bon	7 (3,02)	actif	8 (7,42)
progression	7 (2,83)	financier	7 (3,62)
développement	6 (2,11)	objectif	7 (3,34)
affaires	6 (1,38)	ensemble	5 (4,02)
chiffre_d	6 (1,32)	programme	5 (3,20)
division	5 (2,42)	devoir	5 (2,16)
performance	5 (2,06)	permettre	4 (2,21)
réaliser	5 (1,63)	poursuivre	3 (2,72)
progresser	4 (1,96)	nouveau	3 (2,39)
nouveau	4 (1,66)	périmètre	2 (1,85)
baisse	4 (1,59)	très	2 (1,78)
charge	3 (1,48)	notamment	2 (1,56)
général	3 (1,41)	nouvel	2 (1,47)
		réaliser	2 (1,25)
Mots spécif. PRC	0		1

Annexe 6 : Articles de la presse économique utilisés pour le chapitre 1

Date	Titre de l'article	Source
29/09/04	« De nouvelles armes pour la fonction achats »	<i>Les Echos</i>
29/04/02	« Les acheteurs se cherchent sur les places de marché »	<i>Les Echos</i>
Novembre 2004	« CSP ou externalisation : deux options gagnantes pour la fonction finance »	<i>Echanges N°215</i>
Décembre 2002	« Externalisation : logique financière et logique de compétences sont liées » - enquête DFCG-HEC	<i>Echanges N° 194</i>
14/11/2003	« Timide retour de la croissance en fin de saison pour le Futuroscope »	<i>Les Echos</i>

Annexe 7 : Synthèse thématique des communiqués d'annonce : objectifs et modalités

SOCIETE	DATE	OBJECTIFS DE LA PRC	MODALITES : MESURES DE REDUCTION DES COUTS
Accor	19/09/01		Des mesures portant sur les coûts sont en préparation (<i>sans précision</i>)
	10/09/02		Modération des investissements
Air France	19/09/01	Réduire les capacités	Mesures d'adaptation de la flotte Fin des affrètements ponctuels
	27/11/01		Mesures d'adaptation pour trésorerie et dépenses de fonctionnement
	30/09/03	Synergies : impact sur le résultat opérationnel estimé à 385-495 M€ annuels en année 5 (60% sont des réductions de coûts)	Optimisation des réseaux, redéploiement des activités, économies de coûts d'approvisionnement de distribution commerciale et d'informatique Plan de restructuration KLM : 650 M€ annuels d'économies attendues dès 2005
Air Liquide	18/10/00	Augmenter les marges opérationnelles de 5 points en 2 ans Réduire les capitaux utilisés de 100 M \$	Restructuration des canaux de distribution pour le gaz en bouteille Initiatives de réduction des coûts pour le gaz liquide
	2/03/01	Croissance de résultat net de +50% sur 2001-2003 ROCE de 12% après impôts dès 2002	Dégager 300 M€ d'efficacité supplémentaires pour 2001-2003
Alcatel	26/04/01	Réduire les coûts de 1 milliard d'euros par rapport à 2001	Désinvestissement du e-business, externalisation de l'activité GSM, programmes de réduction des dépenses et du BFR
	31/10/01	Intensifier la restructuration Réduction du point mort trimestriel à 5 MM€ de ventes	Réduire les coûts d'au moins 20% Réduction d'effectifs de 10 000 personnes (en plus des 23 000 départs annoncés)
	26/06/02	Point mort ramené à 4,5 MM€ de ventes pour 2002	Poursuite de la réduction des coûts fixes Plan de restructuration complémentaire pour abaisser le point mort à 4 MM€ en 2003
	20/09/02	Abaisser le point mort trimestriel à 3MM€ fin 2003	Plan d'accélération de la restructuration et réductions d'effectifs
Alstom	14/03/02	Nouvelle stratégie de création de valeur	
	7/05/02	Réduire la dette (ratio dettes / fonds propres de 20% en mars 2005) Augmenter la marge	

Société	Date	Objectifs De la PRC	Modalités : Mesures de réduction des coûts
		opérationnelle à 6%	
Alstom	14/05/03	Recentrer les activités du groupe Améliorer la performance opérationnelle	Programme de cessions de 3 MM€ d'ici mars 2004 Nouvelle organisation Programmes de réduction des coûts et de restructuration : économies annuelles : 500M€ d'ici 2 ans
Altran technologies	27/04/03	Mettre un terme aux dysfonctionnements constatés et garantir le suivi des activités	Nouveau comité opérationnel et comité d'organisation Audit sur le contrôle interne
	30/10/03	Rétablir la structure financière	Réduction d'effectifs de 734 personnes Réduction du compte clients et amélioration de la trésorerie
Arcelor	19/02/01	Synergies de fusion entre les 3 groupes	Réduction des coûts : de 300M€ en 2003 à 700 M€ en 2006 Réduction des investissements : 350 M€
	24/01/03	Concentrer la production sur les sites les plus compétitifs	Arrêt progressif des capacités de production non concurrentielles à terme
Axa	14/03/02	Accroître le résultat opérationnel de 20% en 2002	Réduction des coûts, amélioration des résultats techniques et renforcement de ses équipes de direction
Boursorama (ex Fimatex)	2/10/01	Abaisser le point mort de 20 à 30% selon les pays	Plan d'économies : Baisse des effectifs de 20% prévue, baisse du budget marketing, et des coûts informatiques
	2/04/02	Résultat net positif en 2003	Economies de coûts informatiques et marketing
Canal +	12/03/03	Centrer l'activité sur les activités françaises de télévision à péage	Réduction des effectifs de 305 postes et externalisation d'activités (138 postes)
Cap Gemini E&Y	26/06/01	Maintenir une marge d'exploitation à 8-9% dès le second semestre	Programme de réduction des coûts : réduction d'effectifs (2700), transferts à l'opérationnel, report d'initiatives non prioritaires et réduction des dépenses courantes
	27/06/02	Adapter son organisation aux conditions du marché Redresser la rentabilité	Simplification du modèle opérationnel Suppression de 5500 postes Poursuite des efforts de productivité et de réduction des coûts
Carrefour	6/03/02	Pour 2002, progression de 10% à 15% du résultat net groupe	Maîtrise des coûts Maîtrise des investissements et du fonds de roulement
Casino Guichard	13/05/03	Renforcement de l'équipe de direction pour poursuivre l'amélioration de la profitabilité du groupe	Accélérer la mise en œuvre de projets transversaux, l'intégration des fonctions amont
Groupe Chargeurs	12/07/02	Réduction de la capacité industrielle du groupe	Plan de réorganisation

Société	Date	Objectifs De la PRC	Modalités : Mesures de réduction des coûts
Groupe Chargeurs	11/09/03	Réduction importante des capacités	Accélérer les mesures de réorganisation industrielle
Ciments français	05/09/00		Renforcer le programme de rationalisation des coûts
	16/02/01		Programme de contrôle des coûts industriels
Club méditerranée	9/01/01	Repenser les structures, améliorer la productivité	Poursuivre l'amélioration de son activité de base, créer des relais de croissance rentable
	8/01/02	Prendre des mesures pour régler les problèmes endogènes	Fermeture de villages, réduction des investissements Restructuration et réduction des frais de siège, travail sur les synergies d'achats
Crédit Agricole	12/09/02		Programmes de réduction des charges, plan stratégique d'Intesabci (recentrage sur l'Europe et programme volontariste de réduction des coûts)
	16/12/02	Améliorer le résultat brut d'exploitation de 760 M€ par an d'ici 2006	Synergies de coûts liées à la rationalisation de certains métiers
Danone	29/03/01	Augmenter le taux moyen d'utilisation des lignes de production de 43% à 57% et Réduire les coûts industriels de 16%	Sur 36 sites européens : 5 sites développés, 20 sites à l'identique, 5 sites réorganisés et 6 sites fermés (branche biscuit)
	13/02/03		Réorganisation des systèmes d'information avec Thémis
Dexia	27/11/01	Synergies avec Artesia et avec Kempen	Economies attendues de 180 à 200M€ par an d'ici 2005 : redimensionnement du réseau, intégration informatique, back offices et services généraux
EADS	19/03/01	Objectif de marge opérationnelle relevé de 8% à 10% pour 2004	Restructuration 2001-2002 : réduction des effectifs du siège, transferts, externalisation, restructuration de deux divisions
	4/04/01	Contribution aux synergies prévues en 2001 : 35 M€ (sur 60 M€)	Stratégie d'approvisionnement : réduction des coûts par une centralisation des achats / partenariats
	16/01/02	Réorganisation des activités satellites	Meilleure utilisation des ressources, réduction des coûts par une plus forte intégration industrielle, rationalisation des fonctions
	6/02/02	Limiter l'impact de la récession et préserver la rentabilité future	Nouveaux plans de réduction de coûts et de cash
Faurecia	29/11/01	Révision de l'objectif de marge opérationnelle à 2% au 2° semestre	Plan de réduction des coûts complémentaire

Société	Date	Objectifs De la PRC	Modalités : Mesures de réduction des coûts
France Telecom	5/12/02	Désendetter le groupe avec « Ambition FT 2005 » : 15 MME d'économies +15 MME de renforcement de fonds propres (dont 9 MME par l'Etat) + 15 MME refinancement de dettes	Plan TOP (sur 3 ans) : refonte des achats, réduction des frais généraux, réorganisation des fonctions centrales, réduction des charges d'exploitation des locaux, optimisation des plans de communication, réduction des investissements Réduction d'effectif de plus de 20 000 personnes
Gemplus International	6/02/02	Améliorer la compétitivité : Programme d'économies annuelles de 60 M€	Rationalisation de la production et stratégie d'externalisation (40M€) Restructuration
	9/12/02	Structure de coûts compétitive d'ici 2004	Programme de restructuration complémentaire : suppression de 1000 postes, économies de coût estimées à 100M€/an
Générale de Santé	18/03/04	Amélioration prévue de la marge EBE/CA de 0,6 point dès 2004	Leviers internes de productivité et programme de restauration des marges mi 2003
Géodis	15/01/02		Arrêt de l'activité au Royaume Uni
GFI Informatique	11/06/02	Maintien du niveau de la rentabilité opérationnelle à 9%	Poursuite des mesures de réduction et de contrôle des coûts
	13/08/02	Rentabilité opérationnelle supérieure à 8%	Intensification de la politique de contrôle et de réduction des coûts (-3% des effectifs en moins)
	24/09/02	Rentabilité opérationnelle : 8,4%	Intensification de la politique de contrôle et de réduction des coûts et limitation des recrutements
	11/09/03	Maintenir la rentabilité du groupe en 2003	Plan de restructuration en France et en France
Groupe Gascogne	26/09/03	Croissance et amélioration de la rentabilité du groupe dès 2004	3 axes : restructuration de la branche bois, plan général de réduction des coûts (10 M€/ an dès 2004), accélération des synergies dans la branche emballage
	28/09/04	Préparer les bases d'un développement rentable de l'ensemble des activités du groupe	Nouveau plan d'actions : abaissement du point mort par réduction des coûts (21 M€, dont 12,2M dès 2004) et des effectifs et maximisation du cash flow (réduction du BFR et ciblage des investissements)
Imerys	11/03/02	Poursuite de la croissance du CA et du résultat	Actions énergiques sur les coûts, restructurations
Ingenico	22/09/03	Retour à la rentabilité d'ici fin 2003, Réduire l'endettement net	Réduction d'effectifs de 220 personnes Réduction des coûts indirects et des frais de fonctionnement, achats et simplification de la gamme

Société	Date	Objectifs De la PRC	Modalités : Mesures de réduction des coûts
Lafarge	8/01/01	Augmentation du résultat par action d'au moins 10% dès 2002	Synergies de 100Me d'ici 2 ans et programme d'amélioration des performances de Blue Circle : réduction des frais de siège, synergies opérationnelles, optimisation des achats et des réseaux
	1/03/01		Synergies et programmes d'amélioration de la performance
LVMH	8/03/02	Ramener dans les délais les plus courts DFS et Sephora à une situation de rentabilité	Mesures pour abaisser le point mort de DFS : fermetures de magasins, renégociation à la baisse des coûts de certaines concessions et forte réduction des frais centraux
Michelin	14/03/00	Préserver et améliorer la compétitivité sur les marchés européens Marge d'exploitation prévue pour 2000 : 9,5%	Restructurations en Europe
Nexans	12/09/01	Dégager un résultat opérationnel voisin de celui de 2000	Mesures d'ajustement et programmes énergiques de réduction des coûts, restructurations
	13/02/02	Atteindre en 2004 une rentabilité opérationnelle de 5% et un ROCE de 16 à 20%	Plans complémentaires à l'étude dans plusieurs pays
	12/06/03	Accélérer le développement et l'allègement des coûts de structure	Nouvelle organisation « plus réactive et plus proche des clients et des marchés »
Péchiney	2/02/01	Marge opérationnelle 2002 en croissance d'au moins 20% par rapport à 2000	Réorganisations industrielles, déploiement du programme « Progrès continu » à toutes les usines
	7/12/01	Gains générés par le programme « progrès continu » : 450 M€ en 2004	Améliorer la sécurité, fiabiliser les processus et réduire les coûts, améliorer la qualité et le service aux clients, améliorer les performances d'acquisition
Pernod-Ricard	2/10/02	En 2002 : doublement des résultats opérationnels par rapport à 2001	Synergies avec Seagram Recentrage du groupe sur les vins et spiritueux
	19/03/03	Annonce des objectifs futurs reportée à l'assemblée générale	Rationalisation des coûts de distribution et des frais commerciaux et généraux Cession des activités non stratégiques
Peugeot PSA	21/02/01	Marge opérationnelle pour 2001 à 2,6MM€ pour le groupe (4,8% pour l'automobile) En 2004 : ROCE à 13,5% et marge opérationnelle à 6% (automobile)	Poursuite de la réduction des coûts de production Flexibilité

Société	Date	Objectifs De la PRC	Modalités : Mesures de réduction des coûts
Peugeot PSA	28/01/03	Augmenter la rentabilité en générant des économies de 1 MME d'ici 2006	Augmentation du taux d'utilisation des capacités industrielles, politique de plateformes, progrès de l'efficacité industrielle, ergonomie des postes améliorée
Pinault-Printemps-Redoute	6/09/01	Progression du résultat d'exploitation de 15%	Poursuite de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle Mesures d'adaptation
Rémy Cointreau	13/06/02	Poursuivre la même ligne stratégique qui a prouvé son efficacité	Poursuivre et accélérer le plan d'actions : lancement du projet « supply chain » pour générer 10 M€ d'économies /an d'ici 2004, optimiser les réseaux de distribution, intensifier le développement des marques clés
Renault	13/02/01	Plan de réduction des coûts de 20 milliards de francs par rapport à 1997 a atteint son objectif Nouveau plan d'économies de 3 milliards d'euros sur 3 ans (2001-2003)	Intègre les synergies générées par l'Alliance Vise l'ensemble des activités du groupe et en particulier les achats (51%), les coûts commerciaux (21%) et les coûts industriels (11%)
Rexel	5/03/02	Continuation du programme d'ajustement de son organisation	Mesures d'adaptation et programme très strict de contrôle des coûts
	30/10/02	Améliorer la rentabilité opérationnelle de 0,5 point	Nouvelles mesures : accélération de la baisse des charges d'exploitation, rationalisation de l'organisation logistique, sélectivité accrue des investissements
Rhodia	27/01/00	Créer de la valeur dès 2000 : résultat net à 450 M€, ROCE de 14%	Programme de réduction des coûts Jump (coûts fixes), Bingo (achats), World Class Manufacturing (amélioration de la performance industrielle) Synergies avec Albright & Wilson : 80M€/an
	26/07/01	Atteindre les objectifs fixés pour 2003	Accélération des programmes de restructuration, réduction des investissements de 20%, réduction des dépenses corporate de 30%
Schneider Electric	27/02/02	Objectifs 2004 : marge d'exploitation de 14%	Actions de productivité : fermetures de sites, réduction d'effectif de 7,5%, délocalisation de la production, réduction des coûts de structure
Société Générale	2/08/01		Programme de réduction des coûts dans l'activité Actions/Conseil : réduction générale des coûts et fermeture des activités non stratégiques
Sodexo Alliance	20/11/01	Objectif de résultat groupe pour 2001-2002 : 210 M€	Suppression des frais de fonctionnement « inutiles »

Société	Date	Objectifs De la PRC	Modalités : Mesures de réduction des coûts
STMicroelectronics	13/03/01	Maintien de marge brute à 45% conforme aux prévisions	Plans de d'investissements réduits de 0,6 MM \$ et programme rigoureux de contrôle des coûts Gel des recrutements
	19/04/01	Marge brute trimestrielle à 40-42%	Rappel des plans de d'investissements réduits de 0,6 MM \$ et programme rigoureux de contrôle des coûts Gel des recrutements
Suez	9/01/03	Améliorer les performances du groupe et sa rentabilité	Plan d'actions 2003-2004 : réduction d'1/3 de la dette, recentrage, organisation simplifiée, politique intensifiée de réduction des coûts (600M€ en 2004)
Thomson	12/02/03	Augmentation de 0,5 point de la marge d'exploitation	Réaliser des économies d'échelle et sécuriser la base industrielle, développer la croissance organique, mettre systématiquement l'accent sur le client
	13/06/03	Maintien de l'objectif de marge opérationnelle de 8 à 9% en 2004	Mesures de restructuration aux France (fermeture de lignes et suppression d'emplois), repositionnement en Chine. Economies estimée à 50M€/an
Total	5/07/99	Synergies estimées à 1,2 MME / an d'ici 3 ans	Optimisation de l'exploration, du raffinage, de la logistique, des réseaux de distribution, éducation du cout des achats et des frais généraux, réduction d'effectifs de 4000 postes, économies d'investissements
Valeo	25/01/01		Fermeture de deux sites de production en Grande Bretagne
	1/02/01		Renforcement des actions sur les achats : réduction du nombre des fournisseurs et utilisation d'internet Réduction d'effectifs et redéploiement
	12/04/01	Achever l'intégration et la rationalisation des activités acquises et renforcer les marges	Mesures immédiates de redressement des résultats : restructurations, réductions d'effectifs (personnel temporaire), simplification de la gestion administrative
Véolia environnement	24/09/02	Politique de recentrage sur des activités stratégiques	Efforts de productivité, mesures d'amélioration des marges et restructuration (branche propreté)
Vivendi Universal	25/09/02	Simplifier le périmètre du groupe : un groupe « d'entertainment »	Désendettement, fermeture ou cession des foyers de pertes, réduction des frais de sièges, de communication et de mécénat, cessions d'actifs

Annexe 8 : Grille des scores de chaque communiqué

	Contenu	Contenu	Contenu	Type de	Format	Répétition	Dirigeant	Dirigeant	Score total	Opportuniste	Ritualiste
	Nombre de mots	Mots spécifiques	PRC	communiqué	Place de l'annonce	autre vecteur	citation	poids relatif			
CP 1 ACCOR	1	2	0	0	1	1	0		5		Ritualiste
CP 2 ACCOR	1	0	1	0	1	1	0		4		Ritualiste
CP 3 AIR FRANCE	1	3	2	2	3	1	0		12	Opportuniste	
CP 4 AIR FRANCE	2	4	1	0	3	1	1		12	Opportuniste	
CP 5 AIR FRANCE	2	3	4	2	1	1	1		14	Opportuniste	
CP 6 AIR LIQUIDE	2	0	3	0	2	1	1	1	10		Ritualiste
CP 7 AIR LIQUIDE	2	3	3	2	3	0	1	1	15	Opportuniste	
CP 8 ALCATEL	1	5	3	2	3	1	0		15	Opportuniste	
CP 9 ALCATEL	2	0	3	0	1	1	1	1	9		Ritualiste
CP 10 ALCATEL	1	4	4	2	3	1	0		15	Opportuniste	
CP 11 ALCATEL	2	2	4	0	3	1	1	1	14	Opportuniste	
CP 12 ALSTOM	0	1	0	2	0	1	0		4		Ritualiste
CP 13 ALSTOM	2	1	2	0	3	1	1	1	11	Opportuniste	
CP 14 ALSTOM	4	4	3	0	3	1	1		16	Opportuniste	
CP 15 ALTRAN	1	0	1	2	3	1	0		8		Ritualiste
CP 16 ALTRAN	2	2	3	0	3	1	0		11	Opportuniste	
CP 17 ARCELOR	2	1	3	2	1	0	0		9		Ritualiste
CP 18 ARCELOR	1	2	1	2	3	1	0		10		Ritualiste
CP 19 AXA	2	1	3	0	3	1	1	1	12	Opportuniste	
CP 20 BOURSORAMA	2	3	4	0	3	1	0		13	Opportuniste	
CP 21 BOURSORAMA	2	1	2	0	1	1	0		7		Ritualiste
CP 22 CANAL+ GROUPE	2	5	3	2	3	1	0		16	Opportuniste	
CP 23 CAP GEMINI E&Y	1	3	4	2	3	1	0		14	Opportuniste	
CP 24 CAP GEMINI E&Y	1	3	3	2	3	1	0		13	Opportuniste	
CP 25 CARREFOUR	1	1	3	0	2	1	0		8		Ritualiste
CP 26 CASINO	1	0	1	2	3	0	0		7		Ritualiste
CP 27 CHARGEURS	0	2	1	0	2	0	0		5		Ritualiste
CP 28 CHARGEURS	1	3	1	0	2	0	0		7		Ritualiste
CP 29 CIMENTS FRANÇAIS	1	3	1	0	2	1	0		8		Ritualiste
CP 30 CIMENTS FRANÇAIS	1	2	1	0	2	1	0		7		Ritualiste
CP 31 CLUB MED	2	1	2	0	1	1	1		8		Ritualiste
CP 32 CLUB MED	5	3	2	0	3	1	1		15	Opportuniste	
CP 33 CREDIT AGRICOLE	4	2	1	0	1	1	1		10		Ritualiste
CP 34 CRÉDIT AGRICOLE	0	1	3	2	1	1	0		8		Ritualiste
CP 35 DANONE	5	3	4	2	3	1	0		18	Opportuniste	
CP 36 DANONE	1	1	1	0	1	1	0		5		Ritualiste
CP 37 DEXIA	5	1	3	0	1	1	0		11	Opportuniste	
CP 38 EADS	3	2	3	0	1	1	1	1	12	Opportuniste	
CP 39 EADS	1	2	3	2	3	0	1	1	13	Opportuniste	
CP 40 EADS	1	3	2	2	3	0	0		11	Opportuniste	
CP 41 EADS	3	1	2	0	3	1	1	1	12	Opportuniste	
CP 42 FAURECIA	1	3	3	0	3	1	0		11	Opportuniste	
CP 43 FRANCE TELECOM	5	3	4	2	3	1	1		19	Opportuniste	
CP 44 GEMPLUS	2	2	4	0	1	1	1	1	12	Opportuniste	

CP 45 GEMPLUS	2	6	3	2	3	1	1		18	Opportuniste	
CP 46 GENERALE DE SANTE	1	1	3	0	3	1	1		10		Ritualiste
CP 47 GEODIS	1	0	1	2	3	0	0		7		Ritualiste
CP 48 GFI INFORMATIQUE	2	1	3	0	2	0	0		8		Ritualiste
CP 49 GFI INFORMATIQUE	2	1	3	0	1	1	0		8		Ritualiste
CP 50 GFI INFORMATIQUE	2	1	3	0	2	1	0		9		Ritualiste
CP 51 GFI INFORMATIQUE	2	4	2	0	2	0	0		10		Ritualiste
CP 52 GROUPE GASCOGNE	2	5	3	0	1	1	0		12	Opportuniste	
CP 53 GROUPE GASCOGNE	2	2	3	0	2	0	0		9		Ritualiste
CP 54 IMERYS	3	1	2	0	3	0	0		9		Ritualiste
CP 55 INGENICO	1	3	3	0	3	0	0		10		Ritualiste
CP 56 LAFARGE	1	2	4	2	1	1	1		12	Opportuniste	
CP 57 LAFARGE	2	1	1	0	1	0	1		6		Ritualiste
CP 58 LVMH	4	1	2	0	1	1	0		9		Ritualiste
CP 59 MICHELIN	5	0	3	0	3	1	1		13	Opportuniste	
CP 60 NEXANS	2	3	2	0	3	1	1	1	13	Opportuniste	
CP 61 NEXANS	2	2	3	0	3	1	1		12	Opportuniste	
CP 62 NEXANS	1	1	1	2	3	0	0		8		Ritualiste
CP 63 PECHINEY	4	1	3	0	2	1	0		11	Opportuniste	
CP 64 PECHINEY	1	3	4	2	3	1	1		15	Opportuniste	
CP 65 PERNOD RICARD	2	0	2	0	1	1	1		7		Ritualiste
CP 66 PERNOD RICARD	1	0	2	0	3	1	1		8		Ritualiste
CP 67 PSA Peugeot Citroën	2	0	3	0	2	1	0		8		Ritualiste
CP 68 PSA Peugeot Citroën	1	2	4	2	3	1	0		13	Opportuniste	
CP 69 PPR	2	0	3	0	1	1	1		8		Ritualiste
CP 70 REMY COINTREAU	3	0	2	0	2	1	0		8		Ritualiste
CP 71 RENAULT	2	2	4	0	1	1	0		10		Ritualiste
CP 72 REXEL	2	2	2	0	1	1	0		8		Ritualiste
CP 73 REXEL	1	2	3	2	3	1	0		12	Opportuniste	
CP 74 RHODIA	3	2	4	0	3	1	1		14	Opportuniste	
CP 75 RHODIA	2	3	3	0	3	1	1		13	Opportuniste	
CP 76 SCHNEIDER	3	1	3	0	1	1	0		9		Ritualiste
CP 77 SOCIETE GENERALE	4	0	1	0	1	1	1		8		Ritualiste
CP 78 SODEXHO CP 79	2	1	1	0	2	1	1		8		Ritualiste
STMicroelectronics CP 80	1	4	3	0	2	1	0		11	Opportuniste	
STMicroelectronics CP 81 SUEZ	5	0	3	0	2	1	1		12	Opportuniste	
CP 82 THOMSON	3	4	3	2	3	1	0		16	Opportuniste	
CP 83 THOMSON	4	0	3	0	1	1	1		10		Ritualiste
CP 84 THOMSON	2	2	4	2	3	1	1		15	Opportuniste	
CP 85 VALEO	2	2	4	2	1	1	1		13	Opportuniste	
CP 86 VALEO	0	0	1	2	3	0	0		6		Ritualiste
CP 87 VALEO	2	0	1	0	2	1	1		7		Ritualiste
CP 88 VEOLIA Environ.	2	3	1	0	1	1	0		8		Ritualiste
CP 89 VIVENDI UNIVERSAL	4	0	2	0	1	0	0		7		Ritualiste
	4	1	2	2	1	1	1		12	Opportuniste	
Total	183	162	221	60	189	72	38	11	936		
										Score moyen	10,5

Annexe 9 : Synthèse des positions de communication issues du score total

Société / Position	Opportuniste	Ritualiste	Instable
ACCOR		X	
AIR France	X		
AIR LIQUIDE			X
ALCATEL	X		
ALSTOM	X		
ALTRAN			X
ARCELOR		X	
AXA	X		
BOURSORAMA			X
CANAL+ GROUPE	X		
CAP GEMINI E&Y	X		
CARREFOUR		X	
CASINO		X	
CHARGEURS		X	
CIMENTS France		X	
CLUB MED			X
CRÉDIT AGRICOLE		X	
DANONE			X
DEXIA	X		
EADS	X		
FAURECIA	X		
France TELECOM	X		
GEMPLUS	X		
GENERALE DE SANTE		X	
GEODIS		X	
GFI INFORMATIQUE		X	
GROUPE GASCOGNE			X
IMERYS		X	
INGENICO		X	
LAFARGE			X
LVMH		X	
MICHELIN	X		
NEXANS	X		
PECHINEY	X		
PERNOD RICARD		X	
PEUGEOT CITROEN			X
PPR		X	
REMY COINTREAU		X	
RENAULT		X	
REXEL			X
RHODIA	X		
SCHNEIDER		X	
SOCIETE GENERALE		X	
SODEXHO		X	
STMicroelectronics	X		
SUEZ	X		
THOMSON			X
TOTAL	X		
VALEO		X	
VEOLIA Environnement		X	
VIVENDI UNIVERSAL	X		

Annexe 10 : Antécédents des positions de communication

	Position O/R/I	Indice Diane	Actionnaires influents	Famille	Etat	CAC 40 oui /non	Res. net positif	PRC globale	Expérience en PRC	Nouveau dirigeant
AIR FRANCE	Opportuniste	A	Etat français (avant fusion)		1	oui	+	global	oui	non
ALCATEL	Opportuniste	A				oui	-	global	recentrage	non
ALSTOM	Opportuniste	A	Etat français (sauvetage)		1	oui *	-	global	oui	oui
AXA	Opportuniste	A				oui	+	global	non	non
CAP GEMINI E&Y	Opportuniste	A	holding Seillière			oui	-	global	non	non
DEXIA	Opportuniste	A	CDC			oui	+	partiel	non	non
MICHELIN	Opportuniste	A	famille Michelin	1		oui	+	global	non	oui
NEXANS	Opportuniste	A	Alcatel				-	global	oui	non
PECHINEY	Opportuniste	A					+	global	oui	non
RHODIA	Opportuniste	A	Aventis , GBL				-	global	oui	non
SUEZ	Opportuniste	A	GBL			oui	-	global	non	non
THOMSON	Opportuniste	A	Etat français		1	oui	+	global	non	oui
TOTAL	Opportuniste	A				oui	+	global	non	non
VIVENDI	Opportuniste	A				oui	-	global	non	oui
UNIVERSAL	Opportuniste	A				oui	-	global	non	non
STMicroelectronics	Opportuniste	B	Etats français et italien		1	oui	+	global	non	non
EADS	Opportuniste	B	français/Daimlerbenz		1	oui	-	global	oui	non
FRANCE TELECOM	Opportuniste	B				oui	-	global	non	oui
GEMPLUS	Opportuniste	C	Etat français Lassus,TPG,famille Quandt	1			-	global	oui	oui
CANAL+ GROUPE	Opportuniste	D	Vivendi				+	global	non	oui
FAURECIA	Opportuniste	D	Peugeot	1			-	global	oui	non
	Indice A	70,0%		3	6	70,0%	45,0%	95,0%	40,0%	35,0%
ACCOR	Ritualiste	A	fondeurs et CDC			oui	+	global	recentrage oui	non
ARCELOR	Ritualiste	A	Etat Luxembourg			oui	-	global	(Usinor)	oui
CARREFOUR GENERALE DE SANTE	Ritualiste	A	Famille Halley	1		oui	+	global	oui	non
GFI	Ritualiste	A	institutionnels				+	global	non	non
INFORMATIQUE	Ritualiste	A	fondateur	1			+	global	non	non
PERNOD RICARD	Ritualiste	A	famille Ricard	1		oui	+	partiel	non	non
RENAULT	Ritualiste	A	Etat français (puis Nissan)		1	oui	+	global	oui	non
SCHNEIDER SOCIETE GENERALE	Ritualiste	A				oui	+**	global	oui	non
VALEO	Ritualiste	A	holding Seillière				-	global	oui	non
CHARGEURS	Ritualiste	B	Seydoux et Malone	1			-	global	non	non
GEODIS	Ritualiste	B	Etat via SNCF		1		-*	partiel	oui	non
INGENICO	Ritualiste	B	Lassus puis institutionnels	1			-	global	non	oui
PPR	Ritualiste	B	famille Pinault	1		oui	+	global	non	non
REMY COINTREAU	Ritualiste	B	famille Hériard Dubreuil	1			+	global	oui	non
SODEXHO	Ritualiste	B	Famille Bellon	1		oui**	+	global	non	non
CASINO	Ritualiste	C	Naouri	1		oui ***	+	global	oui	non

	Position O/R/I	Indice Diane	Actionnaires influents	Famille	Etat	CAC 40 oui /non	Res. net positif	PRC globale	Expérience en PRC	Nouveau dirigeant
IMERYS	Ritualiste	C	Desmarais	1			+	global	oui	non
LVMH	Ritualiste	C	Arnault	1		oui	+	partiel	non	non
CIMENTS FRANCAIS	Ritualiste	D	Italcementi Spa				+	global	non	non
CREDIT AGRICOLE	Ritualiste	D	Holding caisses régionales			oui	+	partiel	non	non
VEOLIA Environnement	Ritualiste	D	Vivendi Universal (en 2002)			oui	+**	global	non	non
	Indice A	45,5%		11	2	54,5%	77,3%	81,8%	45,5%	9,1%
AIR LIQUIDE	Instable	A				oui	+	global	oui	non
ALTRAN	Instable	A	Accor et Richelieu				-	global	non	non
CLUB MED	Instable	A	finance				-	global	oui	non
DANONE	Instable	A	Eurazeo			oui	+	partiel	non	non
LAFARGE GROUPE	Instable	A	Bruxelles Lambert (GBL)			oui	+	partiel	non	non
GASCOGNE PSA Peugeot Citroën	Instable	B	EEM, BNP, SG et familles	1			+	global	oui	oui
BOURSORAMA	Instable	B	famille Peugeot	1		oui	+	global	oui	non
REXEL	Instable	D	Société Générale				-	global	non	non
	Instable	D	PPR				-	global	oui	non
	Indice A	55,6%		2	0	44,4%	55,6%	77,8%	55,6%	11,1%

TOTAL échantillon		51 entreprises cotées						
<u>Actionnaires :</u>				CAC 40	Résultat positif	PRC globale	Expérience PRC	Nouveau dirigeant
Etat français		8						
Proportion d'indice A	56,9%	Familles	16	58,8%	60,8%	86,3%	45,1%	19,6%

Notes :

- **indice CAC 40**

* Alstom est sorti du CAC 40 en avril 2002 après l'annonce du plan "restore value" pour y revenir en 2006

** Sodexo figure au CAC 40 en 2001

*** Casino sort de l'indice en 2005

- **Résultat bénéficiaire :**

* résultat net 2001 négatif (annonce en janvier 2002) - en 2002, résultat net de +2M€

** résultat net 2001 négatif

Annexe 11 : Articles de presse utilisés au chapitre 3

Date	Titre de l'article	Source
	LAGARDERE	
29/03/01	Lagardère média se fixe un plan de rentabilité à 3 ans	Reuters – 9h07
29/03/01	Lagardère dopé par des perspectives rassurantes	Reuters – 15h45
29/03/01	Lagardère Média tire à la hausse les résultats du groupe Communiqué de presse du groupe	Site : lagardere.com
29/03/01	Vidéo de la réunion de présentation des résultats aux analystes	Site : lagardere.com
	SONY	
28/04/04	Une vaste restructuration loin d'être achevée	<i>La Tribune</i>
23/06/05	Le nouveau président de Sony se donne trois mois pour dévoiler son plan de relance	<i>Les Echos</i>
28/07/05	Sony, dans le rouge, accroît son retard sur Matsushita	<i>Reuters</i>
13/09/05	Le PDG de Sony va dévoiler sa stratégie le 22 septembre	<i>Les Echos</i>
21/09/05	Sony – suppressions d'emplois et investissements attendus jeudi	<i>Reuters</i>
22/09/05	Sony supprime 10 000 emplois, 7% de ses effectifs	<i>Reuters</i>
23/09/05	La filiale française ne devrait être que modérément concernée	<i>Les Echos</i>
23/09/05	Sony se restructure et va supprimer 10 000 emplois dans le monde	<i>Les Echos</i>
13/04/06	Sony aurait dépassé ses objectifs sur 2005-2006	<i>Reuters</i>
27/04/06	Sony s'attend à une mauvaise année à cause de la PS3	<i>Reuters</i>
22/06/06	Sony compte bien atteindre 5% de marge sur 2007-2008	<i>Reuters</i>
	COST KILLERS	
01/08/03	British Airways respecte sa feuille de route	<i>La Tribune</i>
01/04/04	EMI se déleste de 20% de ses salariés et de ses artistes	<i>La Tribune</i>
22/04/05	Comment Ghosn a conquis Nissan	<i>La Tribune</i>
10/02/06	Samourai coté pile	<i>La Tribune</i>

Annexe 12 : Détail par société du discours sur les PRC réalisées et commentaires de la presse (PRC symboliques)

PROFIL 1 : PRC SYMBOLIQUES	
Société	Justification et objectifs lors de l'annonce / Réalisations effectives de la PRC
<p>Accor 19/09/01 <i>Profil stable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Ralentissement économique suite au 11 septembre. • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Pas d'objectif précis. • Réalisations : <p>Lors d'un entretien en septembre 2002, le président du directoire du groupe déclare que « <i>dans un environnement particulièrement difficile depuis les attentats du 11 septembre, Accor a limité le recul de ses profits semestriels, grâce à un plan de réduction des coûts, à la baisse de certains investissements, mais aussi à son modèle économique</i> ».</p>
<p>Accor 10/09/02 <i>Profil stable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Environnement incertain. • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Pas d'objectif précis. • Réalisations : <p>En mars 2003, le groupe affiche des résultats annuels « <i>solides</i> » mais en baisse de 9%, malgré une réduction des coûts outre-Atlantique sans guère de précision, et 89M€ de réduction des investissements. Le groupe annonce dans ses perspectives 2003 une « <i>simplification de ses organisations</i> ». En septembre 2003, après l'annonce de résultats semestriels décevants et d'un objectif de résultat annuel en baisse de 30%, la presse parle de nouvelles mesures de réduction des coûts de 70 M€ par an en 2004 et de réduction des investissements. En octobre 2003, Moody's baisse la notation à court terme du groupe, jugeant les mesures de réduction des coûts et des investissements prises par Accor <i>insuffisantes</i> pour permettre au groupe d'afficher une solidité financière adéquate compte tenu du caractère cyclique du secteur. En mars 2004, les résultats annuels sont cependant un peu meilleurs que prévu (baisse de 21% seulement), grâce à 29M€ d'économies générées par les efforts de réduction des coûts : « <i>Avec ces atouts conjugués à la politique de formation et de motivation du groupe, ainsi qu'au professionnalisme et à l'engagement de ses équipes, Accor est prêt pour la reprise attendue</i> ». En mars 2005, le groupe annonce une nouvelle approche immobilière qui repose notamment sur des cessions dans l'hôtellerie haut de gamme, « <i>afin de réduire la volatilité des résultats sur ces segment plus sensibles aux cycles économiques</i> ». Début 2006, la nouvelle direction amorce un recentrage attendu par les analystes sur les activités d'hôtellerie et de services. Le nouveau DG annonce l'accélération de cette stratégie en septembre 2006. Cette mise sous tension du groupe se traduit aussi par une reconfiguration de son organisation avec la constitution de 8 plates-formes d'expertise, un nouveau siège parisien dès 2007, et une « <i>revue de quartier</i> » de l'ensemble du parc hôtelier accompagnée d'un « <i>ambitieux</i> » plan d'action. La stratégie semble donc fortement modifiée depuis début 2006.</p>
<p>Groupe Casino 13/05/03 <i>Profil stable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Répondre aux exigences liées au fort développement du groupe en France et à l'international. • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : « <i>Poursuivre l'amélioration de la rentabilité du groupe en accélérant la mise en œuvre des projets transversaux, en facilitant l'intégration des différentes fonctions en amont des réseaux (...) et faciliter l'échange des meilleures pratiques en Europe par une « cross fertilization » des compétences</i> ». • Réalisations : <p>En septembre 2003, des mesures « <i>énergiques</i> » de redressement sont annoncées</p>

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce / Réalisations effectives de la PRC
	<p>dans les pays en difficulté; « <i>le positionnement vertueux du groupe sur les formats porteurs, associé à l'amélioration de la rentabilité des enseignes et la poursuite du développement des surfaces de vente, contribuera à assurer une croissance soutenue au second semestre</i> ».</p> <p>En mars 2004, le résultat est en hausse et l'objectif pour 2004 également, mais le groupe ne parle plus de PRC. La presse mentionne seulement l'effet des restructurations en Pologne et aux USA, sans parler des autres mesures de PRC.</p> <p>En septembre 2004, le communiqué du groupe mentionne une PRC de Géant sur le segment des hypermarchés mais sans aucune précision. Ce point n'est pas commenté par la presse.</p>
<p>Pinault-Printemps-Redoute 6/09/01 <i>Profil stable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC Ralentissement de la croissance des marchés du groupe. • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Progression du résultat d'exploitation de 15% grâce à une sélectivité des investissements et un contrôle des coûts. • Réalisations : <p>En janvier 2002, le groupe annonce une forte baisse du chiffre d'affaires suite à l'impact du 11 septembre sur le luxe et déclare que des mesures de réduction des coûts ont atténué les effets de ce ralentissement. Dans ce contexte, le résultat sera inférieur aux prévisions et le groupe prévoit en 2002 de « <i>donner la priorité à l'amélioration de l'efficacité opérationnelles et à la réduction des coûts</i> » sans aucune précision. En mars 2003, Serge Weinberg déclare « <i>le fait marquant de 2002, c'est le signal de départ d'un mouvement stratégique important : faire de PPR un groupe de distribution grand public et de luxe, centré sur le client particulier et ses attentes de bien-être et de qualité de vie. L'essentiel de ce mouvement devrait être achevé fin 2004. Il a un objectif majeur: franchir une nouvelle étape dans notre dynamique de croissance et de rentabilité</i> ». On ne parle plus par la suite de PRC mais de la fin du recentrage (qualifié de « <i>laborieux</i> » par la presse en mars 2003) du groupe sur le luxe, finalisé en 2004 par le rachat complet de Gucci.</p>
<p>Sodexo Alliance 20/11/01 <i>Profil stable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Crise économique et incertitudes après le 11 septembre. • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Objectif de résultat net du groupe pour 2001-2002 : 210 M€ ; suppression des frais de fonctionnement « <i>inutiles</i> ». • Réalisations : <p>Le groupe émet plusieurs alertes sur résultats et l'objectif de résultat n'est pas atteint (183M€) pour 2001-2002. Le groupe réaffirme en novembre 2002 sa volonté de réduire ses coûts de fonctionnement pour les années à venir, avec à nouveau un objectif à 210M€. Le groupe émet à nouveau plusieurs alertes sur résultats et l'objectif n'est à nouveau pas atteint (162M€). Il n'est plus fait mention de PRC, mais un « <i>renforcement des équipes de direction</i> » intervient en janvier 2004 avec la nomination d'un directeur général des achats qui vient de la grande distribution (et a travaillé en particulier sur les synergies Promodès-Carrefour). Les résultats 2003-2004 sont meilleurs (183M€) mais plus aucune mention de PRC ne figure dans les perspectives ou les réalisations.</p>

Annexe 13 : Détail par société du discours sur les PRC réalisées et commentaires de la presse (PRC défensives)

PROFIL 2 : PRC DEFENSIVES	
Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
Alcatel 26/04/01 <i>Profil évolutif</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Faible visibilité sur l'avenir et ralentissement du secteur. « <i>Nous sommes confiants dans le fait qu'Alcatel ressortira du ralentissement actuel de notre industrie avec une part de marché accrue</i> » déclare Serge Tchuruk. • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Réduire les coûts de 1 milliard d'euros par rapport à 2001 : « <i>accélération de la rationalisation des opérations</i> », avec un effet concentré sur le second semestre 2001. • Réalisations : Serge Tchuruk déclare en juillet 2001 : « <i>Bien que les résultats du premier semestre n'en aient pas encore bénéficié, des efforts de rationalisation considérables sont en cours chez Alcatel afin d'améliorer la flexibilité et d'adapter la structure de coûts internes au ralentissement des activités.</i> ». 14 000 départs sont annoncés d'ici fin 2001, plus 4 000 fins de contrats d'intérim et 2 000 postes externalisés. Le groupe annonce que le résultat du 4^e trimestre sera malgré tout positif. « <i>Alcatel est bien positionné pour tirer parti du redressement de l'industrie qui devrait intervenir au cours de l'année prochaine</i> » conclut le PDG.
Alcatel 31/10/01 <i>Profil évolutif</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Sévère retournement aux Etats-Unis (Nortel annonce le même mois la suppression de 20 000 emplois en plus des 30 000 suppressions en cours) • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Intensifier la restructuration ; Réduction du point mort trimestriel à 5 MM€ de ventes • Réalisations : Coûts fixes en diminution de 300M€ par rapport au 2^e trimestre. De nouvelles réductions d'effectifs de 10 000 personnes sont annoncées, et des provisions pour restructurations complémentaires constatées. Le groupe affiche une prévision de déficit pour le 4^e trimestre. Les actions de désinvestissement et d'externalisation suivent leur cours, mais Moody's dégrade la note d'Alcatel en février 2002 devant le niveau bas des commandes. « <i>Nous sommes en bonne voie pour atteindre l'objectif de point mort trimestriel</i> » déclare le PDG en avril 2002 malgré un résultat trimestriel déficitaire.
Alcatel 26/06/02 <i>Profil évolutif</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Nouvelle détérioration des conditions de marché • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Point mort trimestriel ramené à 4,5 MM€ de ventes pour 2002, puis à 4 MM€ en 2003 grâce à une nouvelle PRC. • Réalisations : Annonce de 10 000 suppressions d'emplois supplémentaires (après les 34 500 suppressions échelonnées entre 2001 et fin 2002). Un article <i>du Monde</i> souligne que « <i>M. Tchuruk a longtemps tenté de minimiser la crise, avant de reconnaître son ampleur sans précédent</i> », et que « <i>l'entreprise, que son PDG voulait « sans usines » à terme, avance sur cette voie à son corps défendant</i> ». En juillet 2002, la presse économique compare le groupe à une « <i>nouvelle start-up</i> », profil d'entreprise qui ne séduit plus les investisseurs.

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
Alcatel 20/09/02 <i>Profil évolutif</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Poursuite de détérioration des conditions de marché • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Atteindre un niveau de point mort trimestriel de 3 MM€ d'ici fin 2003 et revenir aux bénéfices. • Réalisations : <p>Ce nouvel avertissement sur les résultats et cette poursuite de la restructuration qui devrait à nouveau toucher 10 000 emplois entraîne la dégradation de la note d'Alcatel par Standard & Poor's. Le point mort trimestriel atteint 4,1 MM€ fin 2002 selon un communiqué de février 2003, et le groupe réaffirme sa capacité à atteindre l'équilibre opérationnel en 2003. En juin 2004, le groupe attribue un bonus de 770 000 € au PDG pour atteinte des objectifs de réduction des coûts et de redressement du résultat d'exploitation en 2003. En décembre 2004, lors de sa conférence annuelle avec la communauté financière, le groupe annonce que de nouvelles réductions de coûts vont être mises en œuvre en recourant de façon croissante aux pays émergents, non seulement en matière de production mais aussi de R&D et de sous-traitance. Après avoir réduit son effectif de moitié, le groupe veut encore diminuer les coûts, et fait « <i>de plus en plus pression</i> » sur ses sous-traitants pour qu'ils délocalisent en Europe Centrale ou en Asie. Début 2006, Alcatel annonce sa fusion prochaine avec Lucent, et la presse relève en avril : « <i>l'importance des réductions de coûts envisagées par les deux équipementiers a largement dépassé les espérances des investisseurs</i> » à 1,4MM€ d'économies annuelles d'ici 3 ans. Les actionnaires du groupe approuvent massivement la fusion en septembre 2006, et plébiscitent la prolongation du mandat de Serge Tchuruk.</p>
Alstom 14/03/02 <i>Profil stable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : rien (le communiqué est très laconique) • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Le communiqué ne donne aucune précision. Le plan drastique est destiné à rétablir la confiance des investisseurs dans la création de valeur future du groupe Alstom : réduction du taux d'endettement à 20% d'ici 2005 (au lieu de 95%), cession d'actifs non stratégiques pour 900 M€ et d'actifs immobiliers pour 750M€, réduction des frais généraux de 10%soit 250M€ par an d'ici mars 2005. • Réalisations : <p>En mai, le groupe a commencé à mettre en œuvre les cessions, et annonce que les actions de réduction des coûts et d'amélioration de la qualité (<i>Quality Focus 6 Sigma</i>) « <i>ont été activement poursuivies</i> ».</p>

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
Alstom 7/05/02 <i>Profil stable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Résultats 2001-2002 et cours de l'action non satisfaisants • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Réduire la dette (ratio dettes / fonds propres de 20% en mars 2005), augmenter la marge opérationnelle à 6% et cash flow égal à l'EBIT. • Réalisations : <p>Les marchés financiers semblent douter de la réalisation effective du plan : le groupe demande à la COB l'ouverture d'une enquête le 19 septembre après deux journées de baisse du cours « <i>apparemment sous l'effet de rumeurs de marché sans fondement et en dépit d'un communiqué de la Compagnie qui indiquait que le plan Restore Value s'exécutait comme prévu</i> ». A la suite d'un rapport d'analyste, le groupe confirme à nouveau en octobre que le plan « <i>est en bonne voie</i> ». En novembre, le PDG déclare : « <i>je suis particulièrement satisfait par le net redressement de notre rentabilité, avec une hausse de 1,5 point de notre marge opérationnelle par rapport au second semestre de l'exercice précédent (...) Nous sommes en ligne avec notre objectif de 6% pour mars 2005</i> ». Cependant, le PDG est remplacé par P. Kron plus vite que prévu et celui -ci annonce un nouveau plan en mars 2003. La presse économique s'interroge à cette occasion : « <i>qui peut encore ajouter foi aux informations délivrées par Alstom aux marchés financiers ? Le nouveau plan d'action présenté hier par Patrick Kron, fraîchement élu PDG d'Alstom, résonne en tous cas comme un aveu : depuis la présentation du plan de désendettement restore Value en mars 2002, le groupe n'a cessé de délivrer aux investisseurs des informations qui se sont révélées inexactes.</i> » Il s'agit alors de sauver le groupe. Le communiqué de presse qui accompagne la présentation du plan est uniquement disponible en anglais. Nous avons repris les communiqués sur les résultats de mai pour avoir un communiqué en français dans notre échantillon.</p>

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
Alstom 14/05/03 <i>Profil stable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Ralentissement de l'économie mondiale, dégradation des marchés, rentabilité insuffisante • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Recentrer les activités du groupe, renforcer la situation financière, améliorer la performance opérationnelle ; lancement de plans de restructuration et de réduction des frais généraux • Réalisations : <p>Le groupe annonce déjà que 50% des cessions annoncées en mars ont été faites, et que « <i>de nombreuses initiatives d'amélioration de notre performance opérationnelle</i> » ont été lancées .Néanmoins, les mesures ne sont pas suffisantes et l'Etat doit s'engager en août 2003 en prenant 30% du capital en contrepartie d'une conversion d'une partie des dettes bancaires en titres de fonds propres pour améliorer le bilan du groupe. Le plan est cependant rejeté par Mario Monti en septembre car l'aide structurelle n'a pas été approuvée par la Commission Européenne. En mai 2004, le groupe présente ses résultats et commente le nouveau projet de financement soumis à la Commission et aux actionnaires. P. Kron commente : « <i>avec un portefeuille d'activités recentré sur la production d'énergie et le transport, un bilan renforcé et un actionnariat stabilisé par l'entrée au capital de l'Etat français, ce plan nous permettrait de nous concentrer totalement sur nos priorités opérationnelles : renforcer nos actions commerciales et améliorer de façon significative notre performance opérationnelle, grâce à une approche plus stricte lors des appels d'offres, une amélioration de l'exécution des projets et une réduction de nos coûts.</i> » Le plan est accepté en contrepartie de nouvelles cessions. Le groupe redevient bénéficiaire lors de l'exercice 2005-06, et génère 525 M€ de liquidités. Les objectifs de marge pour 2007-08 sont de 7%, soit le haut de la fourchette initialement prévue : « <i>la nouvelle estimation de marge risque de décevoir les plus optimistes sur le dossier</i> » commente un analyste en mai 2006. Le groupe signe un accord de partenariat commercial et opérationnel avec Bouygues, qui remplace l'Etat au capital d'Alstom. Le titre réintègre le CAC 40 en juillet 2006.</p>
Altran technologies 27/04/03 <i>Profil stable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Mettre un terme aux dysfonctionnements constatés • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Restaurer les équilibres financiers • Réalisations : <p>Une mission d'accompagnement a été réalisée par un cabinet d'audit. En octobre 2003, le groupe annonce une adaptation des effectifs au 1^{er} semestre au niveau d'activité</p>
Altran technologies 30/10/03 <i>Profil stable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Adaptation de la structure de coûts à l'environnement économique général • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Rétablir la structure financière • Réalisations : <p>En novembre 2003, le groupe affiche une baisse de l'effectif de 516 personnes au 3^{ème} trimestre et 1250 depuis début 2003. En avril 2004, le communiqué sur les résultats souligne que « <i>les résultats financiers de l'exercice 2003 ne doivent pas masquer le redressement fondamental d'Altran au cours de l'année. L'organisation plus efficace et mieux contrôlée, la réduction des coûts et le redressement de la situation financière permettent d'envisager l'année 2004 de façon sereine</i> ». Le groupe prévoit à nouveau des réductions d'effectifs et de coûts (70 M€ annuels).</p>

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	<p>La presse souligne une rentabilité particulièrement faible. Le groupe publie cependant un avertissement financier en août 2004. « <i>On a l'impression que la société a atteint un plafond en termes de réduction des coûts</i> » estime un analyste financier en octobre 2004. La découverte de manipulations comptables pour améliorer les comptes de 2001 et 2002 a entraîné la mise en examen des dirigeants fondateurs et a fait fuir les investisseurs.</p> <p>En juin 2005, le groupe change de structure et son nouveau PDG prévoit une transformation complète et de nouvelles réductions importantes de coûts et annonce un plan « <i>Altran 2008</i> » pour le mois d'octobre. Le plan est accéléré par son successeur en octobre 2006.</p>
<p>Boursorama (ex Fimatex) 2/10/01 <i>Profil évolutif</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Chute du nombre de transactions boursières en Europe. • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Abaisser le point mort de 20 à 30% selon les pays : baisse des effectifs, baisse du budget marketing, baisse des coûts informatiques. • Réalisations : <p>En avril 2002, le groupe évoque une trésorerie largement positive et une « <i>réduction sensible du point mort</i> » : réduction des coûts informatiques de 18% en France, réduction de 30% des effectifs, et division par 4 du budget marketing.</p>
<p>Boursorama (ex Fimatex) 2/04/02 <i>Profil évolutif</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Création du leader de la finance en ligne. • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Résultat net positif en 2003. • Réalisations : <p>Le groupe acquiert Boursorama et annonce des économies de coûts, principalement informatiques, sans autre précision. En mars 2003, le groupe annonce un rapprochement réussi, malgré une perte nette de 5,7M€, et déclare que les synergies de coûts ont été plus importantes que prévu à 3M€/an. Le groupe se rapproche également de Selftrade, ce qui devrait générer des synergies de coûts évaluées à 13M€ par an. L'objectif fixé pour 2004 est un retour à la rentabilité après mise en place des synergies. La fusion technologique des 2 groupes est annoncée en juin 2003, avec un rappel des synergies attendues. En mars 2004, le groupe relève le succès du modèle économique, avec des synergies totalement réalisées et avec un résultat d'exploitation positif (mais une perte nette de -6,8M€). Le résultat est effectivement largement positif en 2004, et le groupe affirme son intention de devenir « <i>un acteur incontournable de la distribution de produits d'épargne en ligne en Europe</i> » avec une croissance externe et la gestion de synergies de coûts. En février 2006, Boursorama affiche un résultat net 2005 positif et souligne que la société a changé de taille, avec une activité en forte croissance. Il annonce son intention de racheter Caixabank : « <i>l'objectif du groupe est de devenir un acteur incontournable de la banque directe en Europe d'ici 2008</i> ». La fusion intervient en août 2006 et les synergies de coût annoncées s'élèvent à 17M€ / an d'ici 2007.</p>
<p>Cap Gemini 26/06/01 <i>Profil stable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Brusque ralentissement et crise des télécoms • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : <i>Maintenir une marge d'exploitation à 8-9% dès le second semestre</i> • Réalisations : <p>Le groupe réduit ses effectifs de 2700 personnes (2100 sont déjà parties fin juillet 2002), réduit ses dépenses courantes et gèle des projets d'investissement. En octobre 2001, le groupe annonce que son résultat prévisionnel sera très inférieur aux prévisions initiales face à une crise « <i>dont personne ne se hasarde</i></p>

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	<p>à prédire l'ampleur ni la durée ». Aucun nouveau chiffre n'est donné mais le groupe indique « accélérer un certain nombre de mesures conservatoires dont la mise en œuvre permettra au groupe de mieux « traverser la tempête » ». Ces mesures sont précisées en décembre 2001 dans une conférence téléphonique destinée aux analystes financiers : 2500 suppressions de postes supplémentaires sont annoncées, ainsi qu'une simplification des structures (avec la création de Sogeti pour les services de proximité), une réallocation des ressources aux secteurs les plus prometteurs, ainsi qu'une augmentation de la part variable des salaires. En base annuelle, une réduction des coûts de 800M€ est annoncée, mais les prévisions pour 2001 sont « nettement plus mauvaises qu'attendu » commente un analyste. En février 2002, le nouveau DG refuse de donner des prévisions de résultats pour 2002 (après les erreurs répétées en 2001), mais insiste sur le « grand nettoyage » opéré par le groupe après la fusion (en définitive 5400 emplois ont été supprimés) : « les licenciements sont derrière nous » affirme le DG.</p>
<p>Cap Gemini 27/06/02 <i>Profil stable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Marché en évolution et forte pression sur les prix des services • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Adapter son organisation aux nouvelles conditions du marché- Redresser la rentabilité ; améliorer le taux de marge opérationnelle de 4,4 à 5,5 points d'ici à 3 ans • Réalisations : <p>Après une simplification des reporting annoncée fin 2001, le groupe abandonne la structure matricielle mise en place lors de la fusion « trop compliquée » et trop coûteuse. 5500 emplois doivent être supprimés dans le cadre du plan Leap « Leaders Expansion Alignment Portfolio and productivity management ». Le cours de l'action avait déjà fortement chuté (-18%) un mois avant l'annonce du plan suite à des notes négatives publiées par Merrill Lynch et Goldman Sachs, la structure du groupe étant considérée comme trop lourde. « L'objectif, c'est que nous construisions la structure la plus réactive et la plus efficiente pour le moment venu tirer le meilleur parti de la reprise » déclare le DG. Ce plan est accueilli avec un certain scepticisme par les marchés financiers : « les suppressions d'emplois étaient attendues. Ce n'est pas une nouvelle » déclare un trader. En octobre, le groupe émet un nouvel avertissement sur résultats et annonce une accélération des mesures du plan Leap : au 1^{er} semestre 2002, 3500 personnes sont effectivement parties. En février 2003, le groupe annonce que ses coûts ont baissé de 13% en 2002 et que 80% du programme de restructuration sont réalisés (5000 postes ont été supprimés). La poursuite de l'allègement de la structure de coûts et l'accroissement de la productivité sont des priorités réaffirmées par le groupe pour 2003. Après 3 avertissements sur résultats en 2003, le groupe refuse de publier des prévisions pour 2004. Au cours de l'année 2003, 3900 personnes ont été licenciées et la marge d'exploitation est passée de 1,6% à 2,7 %. Le retour à des résultats bénéficiaires se fait en 2005 : les coûts commerciaux et des fonctions support ont baissé de 12%. En février 2006, le DG déclare : « nous considérons qu'une marge opérationnelle de l'ordre de celle qui est prévue par le consensus, autour de 5%, est atteignable ».</p>
<p>Club méditerranée 9/01/01 <i>Profil stable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Plan de transformation 2001-2002 pour devenir un des leaders mondiaux du loisir, après la « refondation » du groupe • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Repenser les structures et les métiers, améliorer la productivité en « radicalisant les changements

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	<p><i>entrepris depuis 3 ans »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisations : En juin 2001, le groupe déclare que le « <i>yield management</i> » ainsi que l'optimisation des achats et des synergies sont en cours de déploiement dans les villages. Cependant ces actions vont être remises en case par la crise du tourisme consécutive au 11 septembre
<p>Club méditerranée 8/01/02 <i>Profil stable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Crise du tourisme suite au 11 septembre. • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Plan <i>Rebond</i> : Adapter la capacité à la nouvelle donne mondiale, accélérer le <i>plan de transformation</i> et prendre des mesures pour régler les « <i>problèmes endogènes</i> » : restructuration aux Etats-Unis, redressement de Jet Tours, refonte de Club Med World. • Réalisations : Des mesures immédiates ont été prises dès septembre 2001 (fermeture de 17 villages et adaptation des structures et réorganisation du siège). En juin 2002, les performances sont en ligne avec les objectifs grâce aux effets de la PRC. En décembre 2002, le groupe souligne l'efficacité des mesures du <i>Plan Rebond</i> (économies réalisées de 48M€ supérieures aux objectifs) et le redressement de Jet Tours. Le groupe projette alors un retour à l'équilibre aux USA pour 2004 grâce à la suite du plan et en 2003 pour Club Med World. Au même moment, P.Bouguignon quitte la présidence du groupe, remplacé par un financier, alors que les investisseurs remettent en cause sa stratégie de leadership et de préconiser une concentration sur le « <i>core business</i> ». En décembre 2003, le groupe annonce l'élimination des foyers de pertes, la mise en œuvre de ses priorités stratégiques et « <i>la modification structurelle de son modèle économique pour le rendre plus rentable, plus adapté à la demande et encore moins sensible aux aléas conjoncturels.</i> » Cette modification va se traduire également par un positionnement spécifique sur le « haut de gamme convivial ». En juin 2004 ; Accor devient le premier actionnaire du groupe avec 28,9% et des synergies sont annoncées (17M€ en 2005 et 46 M€ en 2007) : « <i>Accor est un actionnaire industriel de référence qui va nous donner accès à des effets de taille et conforter notre redressement</i> » déclare le président du groupe. Le résultat est toujours déficitaire mais Jet Tours et Club Med World sont redevenus bénéficiaires. En revanche, l'objectif de rendre la zone Amérique rentable n'est pas atteint pour l'exercice 2004-2005. Malgré la « <i>destruction de valeur</i> », les investisseurs restent confiants en avril 2006, attendant une OPA d'Accor qui ne se produira pas puisque sa participation est ramenée à 6% en juin 2006.
<p>EADS 19/03/01 <i>Profil évolutif</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Effets positifs de la fusion EADS et de son intégration : il faut poursuivre une croissance rentable : « <i>EADS est en marche !</i> » dit Rainer Hertrich, président exécutif • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Objectif de marge opérationnelle relevé de 8% à 10% pour 2004 • Réalisations : Créé en juillet 2000, le groupe EADS a procédé dès fin 2000 à des suppressions de postes dans le secteur « <i>défense et systèmes civils</i> » en particulier (1500 postes). En mars 2001, le groupe indique « <i>poursuivant l'objectif d'une meilleure efficacité, EADS veut réduire de manière significative les effectifs du siège, en transférant certaines fonctions vers les filiales et en externalisant ou en allégeant le contenu des autres. Ce programme de restructuration va commencer maintenant et sera achevé d'ici 2002.</i> ». De plus, la poursuite de la réorganisation des divisions Espace et Systèmes civils et défense est annoncée.

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
EADS 04/04/01 <i>Profil évolutif</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Nouveau schéma de coopération avec les fournisseurs nécessaire pour les nouveaux projets type A380 • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Contribution aux synergies prévues en 2001 : 35 M€ (sur 60 M€) • Réalisations : <p>Dès décembre 2000, Airbus annonce que 40% de la charge de travail de l'A380 sera sous-traitée, générant 20 000 emplois dont 9 000 en Midi Pyrénées, mais la baisse des coûts demandée aux fournisseurs est d'environ 20% : « <i>il y a plus de pression sur les prix pour l'A380 car nous nous sommes fixés des objectifs serrés pour réussir le programme</i> » indique le constructeur. Les sous-traitants s'inquiètent de cette pression générale sur les prix exercée par tous les constructeurs : « <i>le chiffre magique de 30% court la planète</i> » indique l'un d'eux, ce qui pousse à la délocalisation en Europe de l'Est. En avril 2001, la stratégie d'approvisionnement est présentée lors d'un séminaire managérial : « <i>Cette stratégie d'approvisionnement harmonisée d'EADS est un élément essentiel de notre objectif de réduction des coûts, tout en continuant à assurer la plus haute qualité et l'innovation de nos produits (..) Elle redéfinit les relations entre EADS et ses fournisseurs</i> » déclare Rainer Hertrich. Efficacité et plus grande responsabilité des fournisseurs « <i>partenariats mutuellement avantageux basés sur le partage des risques et des bénéfices</i> » sont mis en avant par le groupe EADS. En mars 2003, EDS annonce la signature d'un accord d'approvisionnement avec Snecma, principal fournisseur en chiffre d'affaires, qui reçoit ainsi le statut de « <i>partenaire compétitif</i> »</p>
EADS 16/01/02 <i>Profil évolutif</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Marché des activités spatiales difficile • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Réorganisation grâce à un plan d'amélioration des activités satellites d'Astrium • Réalisations : <p>Un nouveau président d'Astrium est nommé, chargé de proposer un plan de réorganisation aux actionnaires en mars 2002 pour « <i>améliorer la satisfaction des clients</i> », « <i>réduire les coûts par une plus forte intégration industrielle</i> », « <i>rationaliser les fonctions pour améliorer l'efficacité du management</i> ». De plus, un accord de coopération entre Astrium et EDS LV est signé qui « <i>vise à atteindre les objectifs de réduction des coûts du lanceur Ariane 5</i> ». En mars 2002, Arianespace prévoit de réduire encore la voilure : réduction de frais fixes, accélération du programme de réduction des coûts, simplification des la structure de l'entreprise, ce qui s'avère insuffisant dès le mois de juin d'où une recapitalisation obligatoire. En revanche, pour ce qui concerne Astrium, EADS annonce en juin que la nouvelle organisation des activités satellites est effective (après le lancement d'un plan de restructuration supprimant 1600 emplois) et « <i>qu'avec cette étape majeure, notre efficacité et compétitivité sur le marché mondial vont être renforcées</i> ». Cependant, l'accord entre EADS et BAE Systems est rompu fin décembre, alors que la réorganisation de cette activité devait permettre à EADS d'atteindre ses objectifs de PRC et de revenir à l'équilibre dès 2004. Un plan de restructuration supplémentaire avec 1700 suppressions de postes est annoncé en mars 2003. La division Espace revient à l'équilibre en 2004.</p>
EADS 06/02/02 <i>Profil évolutif</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Environnement difficile et récession dans l'aviation civile • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Limiter l'impact de la récession et préserver la rentabilité future • Réalisations : <p>En janvier 2002, Noël Forgeard déclare qu'Airbus ne prévoit pas de procéder à</p>

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	<p>des « licenciements secs » et que les mesures de réduction des coûts, notamment la diminution du recours aux heures supplémentaires, représenteront l'équivalent de 6 000 emplois. En février 2002, EADS annonce des synergies réalisées supérieures aux prévisions à 100M€. Cependant, les coprésidents déclarent : « <i>immédiatement après le 11 septembre, nous avons entrepris les actions nécessaires pour préserver notre rentabilité après la récession. Nous avons aussi assigné de nouveaux objectifs d'économies de coûts et de cash à tous les responsables de nos divisions. Ces plans d'économies de coûts et de cash, ajoutés à la continuation des synergies issues de l'intégration, nous permettent de limiter l'impact négatif de la récession dans le domaine de l'aviation commerciale. Par là même nous voulons aussi préserver notre rentabilité future.</i> ». Le mois suivant, ils annoncent qu'EADS a néanmoins dépassé tous ses objectifs financiers pour 2001 et confirment les nouveaux plans d'économies et des synergies pour 2002 à hauteur de 300M€. A cette date, les mesures de réduction des coûts mises en œuvre par Airbus représentent selon la presse économique 1000 emplois (sur les 6000 annoncés) d'ici fin 2002. En juillet EADS relève sa prévision d'EBIT pour 2002 de 20%. En février 2003, le groupe annonce avoir atteint ou dépassé tous ses objectifs financiers et les co-présidents déclarent : « <i>grâce aux actions en cours, de restructuration et de réduction des coûts, nous sommes totalement dédiés au maintien de marges solides</i> ». Début 2003, Noël Forgeard annonce, face à l'évolution défavorable du cours du dollar, que le groupe a couvert ses risques de change jusqu'en 2005, et qu'un plan de réduction des coûts de 1,5MM€ sera mis en œuvre dès 2006 pour maintenir la compétitivité face à Boeing. En mars 2004, EADS redevient bénéficiaire et réévalue ses objectifs pour 2004 : « <i>nous avons fait ce que nous avions dit que nous ferions, et même mieux</i> » déclarent les co-présidents. La marge opérationnelle d'EADS est passée de 5,1 % à 7,7 % en 2004, « <i>un niveau sans précédent dans l'histoire du Groupe</i> », mais très en deçà des objectifs annoncés en mars 2001.</p> <p>A l'occasion de leur cinquième et dernière conférence de presse annuelle, Philippe Camus et Rainer Hertrich déclarent : « <i>Aujourd'hui, nous remercions notre équipe internationale de direction et tous les salariés d'EADS pour les cinq années de succès et de performances exceptionnelles qui ont permis à EADS de prendre une 'Longueur d'avance' (The step Beyond). Nous avons transformé une juxtaposition d'entreprises en un véritable leader industriel mondial. Nous avons intégré nos divisions tout en conservant cette diversité qui est l'un de nos principaux avantages compétitifs. Nous pouvons donc tous être fiers d'avoir tenu les promesses que nous avons faites à nos actionnaires il y a cinq ans. EADS se trouve dans une situation financière saine et promise à un fort potentiel de croissance</i> ». Le directeur financier ajoute : « <i>Le maintien de notre performance provient de nos efforts internes à rationaliser notre organisation et à maîtriser les coûts, ce qui, bien sûr, est ambitieux. Si nous voulons rester compétitifs, nous devons constamment veiller aux performances de nos activités</i> ».</p>
<p>Faurecia 29/11/01 <i>Profil stable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Dégradation de l'environnement économique mondial • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Révision de l'objectif de marge opérationnelle à 2% au 2^e semestre et PRC • Réalisations : <p>Le groupe Faurecia annonce en juin 2000 un plan « 10/10 » destiné à redresser la rentabilité du groupe et effectue cette même année plusieurs fermetures de sites. Cependant ce plan n'est pas suffisant et le groupe annonce d'autres mesures fin novembre 2001. Le groupe gèle les embauches et poursuit la</p>

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	<p>réduction du nombre d'intérimaires et le recours aux préretraites : « <i>notre objectif est de limiter les conséquences sociales pour ne pas tailler dans les forces vives de l'entreprise mais, si les difficultés s'intensifient, nous devons rechercher des solutions avec les partenaires sociaux</i> » indique un porte parole. Ce plan « de plus » n'a pas convaincu tous les analystes : « <i>Faurecia semble incapable d'ajuster rapidement ses coûts d'achat et ses coûts de démarrage restent au-delà des attentes</i> » commente un analyste. En février 2002, le groupe annonce 300 suppressions de postes dans le cadre de la PRC annoncée en novembre, et ajoute la fermeture de 5 sites (soit 1800 postes). L'effet de ces différents plans se fait sentir au second semestre 2002, et le résultat redevient positif en 2003 et 2004, avant de redevenir déficitaire en 2005. Le groupe commence à transférer une partie de sa production en Europe centrale, « <i>mais les restructurations viennent juste de débiter, il faudra du temps pour que cela paie</i> » commente un analyste en août 2006, alors qu'un nouveau PDG est nommé suite à la démission de son prédécesseur, impliqué dans une vaste affaire de corruption en Allemagne.</p>
<p>Gascogne 26/09/03 <i>Profil évolutif</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Environnement économique défavorable • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Amélioration de la rentabilité dès 2004 avec un « plan rigoureux pour un retour à la croissance rentable » : restructuration de la branche bois, PRC avec 10M€ d'économies annuelles, accélération de la mise en œuvre des synergies • Réalisations : En mars 2004, le groupe annonce que sur les économies sur 2003 s'élèvent à 7M€, supérieures aux objectifs, et que la restructuration de la branche Bois devrait permettre un retour à l'équilibre de la branche dès 2005. Le groupe « <i>poursuit la recherche d'économies et d'optimisations permettant d'améliorer les résultats sans pénaliser le développement. L'ensemble de ces actions devrait permettre au groupe de retrouver une croissance rentable et durable dès 2004</i> ». Un nouveau président du directoire est nommé en mai 2004.
<p>Gascogne 28/09/04 <i>Profil évolutif</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Environnement économique peu porteur • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Mise en œuvre accélérée d'un nouveau plan « <i>destiné à préparer le futur</i> » : abaissement du point mort par intensification de la PRC (objectif : 21M€ d'économies dont 12 en 2004) et réduction du BFR • Réalisations : En mars 2005, le groupe affiche des objectifs annuels de PRC dépassés (13M€) et une forte réduction du BFR et annonce que « <i>des actions de progrès ont été lancées ou étendues à tous les niveaux de l'entreprise, afin d'améliorer la compétitivité du groupe, en termes d'efficacité industrielle, d'organisation, d'achats, de couverture commerciale et de gestion des actifs (..) Doté d'une stratégie claire et d'équipes renouvelées poursuivant des objectifs précis, le Groupe entame une métamorphose pour pouvoir saisir tout rebond de conjoncture et extérioriser les progrès accomplis, masqués depuis deux ans par un environnement défavorable.</i> ». Cette politique est réaffirmée et accentuée en 2005 avec 14,5M€ d'économies réalisées.
<p>Gemplus International 06/02/02 <i>Profil évolutif</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Ralentissement important de l'industrie des télécommunications mobiles • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Programme d'économies annuelles de 100 M€ • Réalisations : Gemplus est introduite en Bourse fin 2000. Début 2001, son PDG Antonio

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	<p>Perez déclare « l'année 2000 a été un exercice exceptionnel pour Gemplus », mais annonce néanmoins des prévisions qualifiées de prudentes (+23% de résultat net et +32% de chiffre d'affaires), devant un tassement de la demande de télécommunications mobiles. En 2001, Gemplus enregistre des résultats financiers déficitaires, supprime 250 emplois aux USA et 200 en Allemagne. De plus, le climat au sein de l'entreprise est délétère : le comité d'entreprise demande un audit dans le cadre d'une procédure d'alerte, concernant la création de la holding au Luxembourg d'une part, et d'autre part la rémunération et les avantages accordés au PDG (10 millions d'actions gratuites, 20 millions de stocks options à 3,5 € et prêt de 60M€ pour le financer). Lors de l'arrivée d'Antonio Perez, Marc Lassus l'avait présenté comme « le Zidane de l'économie » pour justifier ces conditions très avantageuses. Pour l'année 2000, l'ensemble de ses gains est estimé à 15M€, soit selon Proxinvest 7 fois plus que la moyenne des dirigeants du CAC 40. En décembre 2001, Marc Lassus et Antonio Perez quittent la direction du groupe, mais le départ de ces deux dirigeants coûte à l'entreprise 25,6M€ (soit ¼ de sa perte nette pour l'année). Marc Lassus reste cependant actionnaire et membre du Conseil (avec 18% du capital, le principal actionnaire étant le fonds TPG avec 26%). En février 2002, le nouveau PDG Ron Mackintosh annonce un projet de « restructuration et d'amélioration de sa compétitivité financière ». Un éditorialiste de la presse économique commente alors: « L'an dernier, Gemplus a perdu bien plus que de l'argent. Son statut de leader mondial s'est volatilisé, dans la mesure où ce rang n'a de sens que par une bonne anticipation des évolutions d'un marché et une meilleure résistance à ses aléas : avec quatre « profit warnings » dans l'année, la contreperformance est éclatante. L'adhésion et la confiance de son personnel se sont dissous dans une crise interne d'une rare violence ». La PRC annoncée porte sur la suppression de 1 100 postes, la rationalisation des approvisionnements et de la chaîne logistique, et de possibles fermetures de sites ou relocalisations. En avril 2002, le groupe annonce que la PRC est en bonne voie et dépasse même ses objectifs. En juillet, le groupe annonce que 67M€ d'économies ont été réalisées, que le total annuel sera de 110 M€, et que le groupe se repositionne comme « producteur à faible coût ». En août, un nouveau dirigeant est nommé, contesté du fait de ses anciennes activités de conseiller à la CIA. Dans les mois qui suivent, les dissensions au sein de l'actionnariat de Gemplus se font vives : Marc Lassus est accusé de non remboursement d'un prêt de 70M€, et TPG souhaite le révoquer. TPG propose une modification des statuts pour passer à un système de vote majoritaire à son avantage. Enfin, l'approbation du package du nouveau dirigeant pose également problème dans un contexte de plan social : 1,32M€ de salaire et bonus la première année, 0,5M€ de prime d'embauche, des stocks options et une enveloppe de relocalisation de 4,9M€. Critiques sur des irrégularités dans la gouvernance et accusation d'incompétence dans la gestion du groupe se multiplient de la part des actionnaires minoritaires, qui ravivent les suspicions de pillage technologique au profit des USA. C'est dans ce contexte qu'Alex Mandl présente en décembre 2002 son plan stratégique.</p>
<p>Gemplus International 09/12/02 <i>Profil évolutif</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Pression sur les prix et émergence de producteurs à bas coûts • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Mettre en place un nouveau « modèle économique fondé sur une structure de coûts compétitive » d'ici 2004 • Réalisations : <p>Cumulée avec le plan précédent, cette PRC doit faire économiser au groupe 200M€ par an d'ici 2004 avec une suppression de 1000 postes dont 483 en</p>

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	<p>France. Quelques jours plus tard, Marc Lassus, qui a vendu l'essentiel de ses actions à Sagem démissionne du conseil d'administration, le package d'Alex Mandl est approuvé et TPG voit son influence renforcée au sein du conseil. Face aux contestations de la gestion par les salariés, la justice nomme deux experts comptables pour étudier les dossiers en avril 2003. En octobre, le groupe communique : « <i>les conclusions de l'expertise de gestion confortent la position du groupe</i> ». En février 2005, Gemplus renoue avec les profits et le groupe attribue ce redressement aux efforts de réduction des coûts et aux gains de parts de marché sur ses principaux secteurs d'activité, mais annonce que les réductions de coûts vont se poursuivre. Le groupe est en revanche condamné à une amende de 600 000 € par l'AMF pour ses défauts de communication financière en 2001 et 2002. En janvier 2006, le groupe fusionne avec Axalto numéro deux du secteur, mais le secteur semble à nouveau en crise dès septembre suite à la pression concurrentielle sur les prix, et la concurrence annonce de nouvelles PRC.</p>
<p>Groupe Chargeurs 12/07/02 <i>Profil stable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Baisse de la demande et prix des matières premières élevé • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : nouveau plan de réduction de la capacité industrielle du groupe • Réalisations : <p>En septembre 2003, « <i>les difficultés rencontrées au cours du premier semestre ont conduit le groupe à accélérer les mesures drastiques de réorganisation industrielle, principalement dans les tissus</i> ». Les capacités de Chargeurs Laine ont baissé de 30% en un an et la restructuration de ce secteur est achevée.</p>
<p>Groupe Chargeurs 11/09/03 <i>Profil stable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Chute des ventes, marasme du marché lainier et parité dollar/euro défavorable • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Résultat semestriel proche de zéro après une réduction importante des capacités • Réalisations : <p>D'après les annonces faites à la presse en mars 2004, les mesures « <i>drastiques</i> » nécessaires pour réduire les capacités industrielles de Chargeurs Laine et Chargeurs Tissus ont été achevées en 2003. Cependant, en juin 2005, Chargeurs annonce de nouvelles modifications de son activité Tissus pour faire face à l'évolution de la demande en Chine (mise en place de « <i>co-traitance</i> ») et en particulier des externalisations et des MBO. En octobre 2005, un nouveau plan de restructuration et de recentrage est annoncé.</p>
<p>Géodis 15/01/02 <i>Profil évolutif</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC Stratégie de recentrage du groupe • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : fermeture de United Carriers et recentrage sur les activités de messagerie et de logistique au Royaume Uni et en Irlande • Réalisations : <p>En mars 2002, le groupe enregistre une perte exceptionnelle de 123 M€ conséquence des restructurations et « <i>actions d'assainissement</i> » décidées. Le groupe renoue avec les bénéfices en 2002, et voit son résultat progresser en 2003 : « <i>la stabilisation progressive du chiffre d'affaires s'est accompagnée de réduction des coûts d'exploitation rendue possible par les différents programmes d'amélioration de la productivité. En outre, Géodis a pris en 2003 de nouvelles mesures de restructuration destinées à réduire les foyers de pertes</i> ». Les avis d'analystes sont divergents. En mars 2006, le président du groupe déclare : « <i>le business model de Géodis consiste à privilégier son potentiel de croissance interne et son désendettement, tout en poursuivant sa PRC, l'ensemble devant produire une amélioration significative des résultats</i> ».</p>

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	<i>dans les 3 ans. »</i>
GFI Informatique 11/06/02 <i>Profil stable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC Marché tendu en termes d'activité et de pression sur les prix • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Maintien du niveau de la rentabilité opérationnelle à 9% • Réalizations : <p>En août 2002, le groupe mentionne une baisse « <i>mesurée</i> » des effectifs, et une intensification de la PRC</p>
GFI Informatique 13/08/02 <i>Profil stable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Contexte économique difficile • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Rentabilité opérationnelle supérieure à 8% • Réalizations : <p>En septembre 2002, le groupe annonce une nouvelle intensification de la PRC.</p>
GFI Informatique 24/09/02 <i>Profil stable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Difficultés du marché • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Rentabilité opérationnelle : 8,4% • Réalizations : <p>En mars 2003, une restructuration du groupe est lancée pour rationaliser et réajuster les moyens de production et simplifier l'organisation commerciale. Selon la presse, les effectifs ont baissé de 8,5% : « <i>GFI est mûr pour le rebond</i> » déclare le directeur des opérations.</p>
GFI Informatique 11/09/03 <i>Profil stable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Contexte économique mauvais en Italie et en Allemagne • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Maintenir la rentabilité du groupe en 2003 • Réalizations : <p>En mars 2004, un plan de restructuration est annoncé en Allemagne et en Italie (plan de licenciements de 12% des effectifs). En mars 2005, le groupe affiche un résultat déficitaire, du fait d'un plan stratégique de « <i>recentrage des activités sur la France et l'Europe du Sud pour économiser plusieurs millions d'euros</i> ».</p>
Imerys 11/03/02 <i>Profil évolutif</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Environnement économique difficile • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Poursuite de la croissance du CA et du résultat • Réalizations : <p>En septembre 2002, les mesures « <i>visant à améliorer la performance du groupe se poursuivent</i> », ce qui est rappelé en mars 2003. En mai 2003, la presse relève que le travail d'optimisation de sites de réduction des coûts et de restructuration de la branche pigments pour papier devrait permettre de réaliser 10M€ d'économies. « <i>La maîtrise des coûts est un effort obligatoire pour un groupe industriel</i> » déclare le président du groupe en mars 2004. La présentation des résultats 2004 est l'occasion d'affirmer « <i>la poursuite des efforts de réduction des coûts</i> ».</p>
Ingenico 22/09/03 <i>Profil évolutif</i> (?)	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Marché mondial en pleine mutation et émergence de nouveaux concurrents • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Retour à la croissance interne et à la profitabilité d'ici fin 2003, et améliorer l'endettement net avec le plan <i>Phénix 1</i> • Réalizations : <p>En mars 2004, les objectifs du plan <i>Phénix 1</i> de réduction des coûts ont été atteints en matière de recherche et développement, selon le groupe, mais l'objectif de marge nette n'est pas atteint. Le plan <i>Phénix 2</i> est lancé. Le groupe</p>

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	est l'objet de plusieurs changements de dirigeants : le PDG nommé en juillet 2003 et initiateur de <i>Phénix</i> démissionne en mai 2004 remplacé par un président du conseil et un DG. En septembre 2004, le DG déclare « <i>la poursuite de la restauration des marges est toujours une priorité</i> ». Malgré le redressement progressif, les efforts sont jugés insuffisants par les analystes, et par certains actionnaires majeurs, d'où de nouveaux changements de dirigeants en avril et juin 2005. En juillet, le groupe émet une alerte aux résultats. En septembre, le nouveau DG promet une remise d'aplomb du groupe : « <i>il y avait trop de viande sur la planche</i> » explique-t-il en développant le traitement de choc prévu après une critique virulente du plan <i>Phénix</i> (cessions d'actifs, réduction du nombre de modèles, réduction d'effectifs, baisse des coûts de production). De nouveaux objectifs de rentabilité sont fixés pour 2006-2008. « <i>C'était le discours qu'on attendait. Cela tient encore de la promesse, mais le pari est jouable</i> » commente un analyste. En mars 2006, le groupe promet que les objectifs de PRC sont dépassés, sans plus de précision.
Nexans 12/09/01 <i>Profil stable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Environnement économique difficile • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Dégager un résultat opérationnel voisin de celui de 2000 • Réalizations : <p>Introduit en Bourse en juin 2001, le groupe Nexans annonce 3 mois plus tard que les « <i>mesures d'ajustement prises et les programmes énergiques de réduction des coûts mis en œuvre</i> » devraient lui permettre de maintenir un résultat opérationnel proche de celui de 2000. Ces mesures passent par la suppression de 1 500 emplois. Au second semestre 2001 ? les marchés du câble se détériorent.</p>
Nexans 13/02/02 <i>Profil stable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Détérioration brutale de certains marchés • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Atteindre en 2004 une rentabilité opérationnelle de 5% et un ROCE de 16 à 20% • Réalizations : <p>Des plans de restructuration complémentaires sont annoncés pour 2002 et 2003, qui devraient entraîner 1 000 suppressions d'emplois. Ils sont engagés à 40% dès juillet 2002, et sont « <i>menés selon les calendriers prévus</i> » selon le communiqué de janvier 2003, confirmé début 2004.</p>
Nexans 13/06/03 <i>Profil stable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : « <i>Faire face aux enjeux d'aujourd'hui</i> » • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Nouvelle organisation • Réalizations : <p>En juin 2003, le groupe revoit son organisation pour « <i>favoriser l'accélération du développement des ventes et l'allègement des coûts de structures</i> ». Cette organisation remplace la structure matricielle précédemment en vigueur. La croissance du groupe reprend en 2004, mais la réduction des coûts reste prioritaire, et la baisse des effectifs se poursuit en 2005 et 2006, accompagnée d'une augmentation des heures travaillées en France. En février 2006, la Bourse salue les bons résultats du groupe (la marge opérationnelle est néanmoins de 4,4%, donc inférieure aux annonces faites début 2002), et le groupe poursuit son recentrage sur son cœur de métier tout en poursuivant ses restructurations. Fin octobre 2006, après un nouveau relèvement de l'objectif de marge à 5,5%, le titre affiche une des meilleures performances boursières de l'année (et +500% en 4 ans).</p>
Rexel 5/03/02 <i>Profil évolutif</i> (?)	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Marchés difficiles • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Continuation du programme d'ajustement de son organisation • Réalizations :

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	Le groupe a déjà réduit en 2001 ses coûts et réalise des baisses d'effectifs (-6% en septembre 2002), des coûts d'exploitation et du BFR. Cependant les perspectives de marché sont moroses et le nouveau président du groupe annonce en septembre une priorité à la réduction des coûts.
Rexel 30/10/02 <i>Profil évolutif</i> (?)	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC Marchés toujours difficiles et faible visibilité • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Améliorer la rentabilité opérationnelle de 0,5 point • Réalisations : <p>Les effectifs sont réduits de 1300 personnes début 2003 (sur une estimation de 1800), et les charges d'exploitation baissent de 1,7% par rapport à 2001. La réduction de sa structure de coûts et l'amélioration de son bilan permet au groupe de redevenir bénéficiaire en 2003 après son plan de restructuration (300 postes sont encore supprimés au 1^{er} semestre 2004). Le président du groupe déclare que « <i>Rexel a su rentrer dans un processus continu de gain de productivité</i> ». PPR cède sa filiale Rexel en décembre 2004 et les nouveaux actionnaires annoncent que l'équipe de direction, qui a fait un travail exceptionnel pour améliorer les performances du groupe, sera maintenue.</p>
Rhodia 27/01/00 <i>Profil stable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Conjoncture difficile au premier semestre, reprise au second semestre • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Créer de la valeur dès 2000: résultat net à 450 M€, ROCE de 14% • Réalisations : <p>En janvier 2000, le groupe Rhodia, qui est devenu indépendant de son ancienne maison-mère Aventis, double son résultat net. « <i>Les résultats de nos programmes d'économie sur les achats et les coûts fixes ont dépassé nos attentes</i> » déclare alors J.P. Tirouflet (200M€ d'économies réalisées). Pour les années à venir, le PDG annonce 80M€ de synergies avec A&W, la mise en place du programme « <i>World Class Manufacturing</i> » pour améliorer l'allocation des capitaux à travers le groupe et une réévaluation des programmes de réduction de coûts de 50M€. Malgré la réalisation de ses programmes de réduction des coûts et malgré une politique d'acquisitions agressive, saluée par les analystes, le cours de l'action est en chute importante courant 2000 : la presse commente en juin : « <i>dans le secteur, Rhodia présente la particularité, que s'expliquent difficilement les spécialistes, d'être une valeur mal aimée</i> ». Le groupe relève le montant des synergies attendues à 90M€ à partir de 2002 grâce à des PRC supplémentaires et des réductions d'effectifs. Le résultat semestriel est en baisse du fait de la hausse du pétrole, et le groupe annonce un renforcement des programmes de PRC <i>Bingo</i> et <i>Jump</i>. Pour l'exercice 2001 le résultat est très loin des objectifs annoncés, malgré 206M€ d'économies générées par les PRC.</p>
Rhodia 26/07/01 <i>Profil stable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Difficultés persistantes de la conjoncture • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Atteindre les objectifs fixés pour 2003 soit un résultat de 454M€ • Réalisations : <p>En juillet 2001, comme ses principaux concurrents, le groupe revoit ses objectifs à la baisse pour le trimestre et l'année, ce qui fait cependant remonter le cours de l'action. Face à cette conjoncture défavorable, le groupe met en place des « <i>mesures d'envergure</i> » : « <i>accélérer les restructurations industrielles</i> » qui seront terminées dès 2002, « <i>intensifier la réduction des coûts</i> » ; « <i>les dépenses du corporate vont être diminuées de 30% en 2003 par rapport à 2001</i> » déclare J.P. Tirouflet. Le résultat net de l'année 2001 est fortement déficitaire (-213M€), en particulier du fait des coûts de</p>

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	<p>restructuration. En février 2003, la perte est très réduite (-4M€) et le groupe annonce la « <i>poursuite de l'amélioration de la performance opérationnelle du Groupe via une politique de croissance organique ciblée sur les produits et segments de marché à forte valeur ajoutée tout en continuant d'abaisser le point mort</i> ».</p> <p>Pour y parvenir, « <i>Rhodia va continuer ses efforts en lançant une série de nouvelles mesures visant à diminuer les coûts de fonctionnement de ses entreprises et des fonctions support, ainsi que pour améliorer sa performance industrielle et commerciale. L'ensemble de ces mesures devraient générer des gains de l'ordre de 200 millions d'euros sur l'Excédent Brut d'Exploitation du Groupe en année pleine 2004. Le coût de ces mesures s'élèvera à près de 100 millions d'euros sur l'année 2003</i> ». En octobre 2003, après de longs mois de conflits entre le PDG et certains actionnaire minoritaires, une nouvelle équipe dirigeante est nommée et le groupe communique : « <i>Rhodia change de cap</i> ». Dans ce communiqué, le groupe souligne la persistance d'une conjoncture défavorable : « <i>Au vu de cette évolution, le Conseil d'Administration a décidé de mettre en place immédiatement un plan d'action portant sur le recentrage du portefeuille d'activités, la réduction des coûts et la structure financière du Groupe de manière à lui permettre de traverser ce cycle conjoncturel défavorable et tirer le plein bénéfice de la reprise du secteur quand elle se produira</i> ». Ce plan prévoit 600 M€ de produits de cession d'ici fin 2004 ainsi qu'« <i>une simplification des processus de fonctionnement du Groupe. L'ensemble de ces mesures viendra s'ajouter à l'effet récurrent des précédents plans de réduction des coûts déjà annoncés par le Groupe en 2002 et 2003. Ceux ci devraient permettre des économies d'environ 38 millions d'euros en 2003, 123 millions d'euros en 2004 et 150 millions d'euros en 2005</i> ». L'ancien PDG, largement critiqué, et dont l'indépendance vis-à-vis d'Aventis est remise en cause par une enquête européenne, quitte le groupe avec près de 2M€. Le plan de réduction des coûts passe par environ 1000 suppressions d'emplois dans les fonctions « support » (marketing, achats, ressources humaines, juridique) et par une réduction du nombre de sites industriels (plan social de 775 postes en France en 2004). L'objectif d'économies pour 2006 est fixé en mars 2004 à 165M€, avec un retour à la rentabilité prévu en 2006, avec un recentrage s'appuyant fortement sur la Chine comme plateforme de production. En juin 2004, le programme de cessions est terminé. En février 2006, le groupe affiche un résultat net encore très largement négatif (-616M€). Le DG déclare : « <i>2005 confirme la dynamique de redressement opérationnel engagé par le Groupe il y a deux ans. (...) Nous réaffirmons notre confiance dans notre capacité à réaliser nos objectifs 2006 dans les conditions actuelles de marché</i> ». Les économies de coûts fixes réalisées sont de 113M€ « <i>en ligne avec l'objectif</i> » d'après le groupe, alors même qu'elles s'avèrent inférieures de 37M€.</p>
<p>Suez 09/01/03</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Economie mondiale en faible croissance, conjoncture internationale difficile • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Améliorer les performances du groupe et sa rentabilité : réduction de la dette d'1/3, politique intensifiée de réduction des coûts à 500M€ dès 2003 (plan <i>Optimax</i>), recentrage et « <i>organisation simplifiée et plus intégrée</i> » en 4 branches d'activités. • Réalisations : <p>Suez annonce un plan d'action pour 2003-2004 avec 3 mots clés : recentrage, désendettement et rentabilité accrue, qui va passer par un important programme de cessions. Lors de la publication des résultats 2002 (déficitaires avec un fort poids de l'exceptionnel), G. Mestrallet déclare « <i>nous mettons en œuvre avec</i></p>

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	<p>détermination le plan d'action annoncé le 9 janvier dernier ». Le plan Optimax passe par la création de centres de services partagés, la réduction du nombre de fournisseurs, l'optimisation des achats, la réduction des frais généraux et la réduction des investissements. En juillet, le groupe publie un « bilan à 6 mois » très détaillé du plan d'action engagé ; les économies du plan Optimax sont réévaluées à 575M€ (avec un coût exceptionnel de 100M€ en 2003). En mars 2004, Suez annonce un retour aux bénéfices dès 2004 et souligne que « tous les objectifs du plan d'action fixés à fin 2004 sont atteints dès février 2004 » : les réductions de coûts ont atteint 585M€ et l'objectif 2004 est de 315M€ supplémentaires. En janvier 2005, un communiqué indique : « suite à l'achèvement réussi du plan Optimax sur la période 2003-2004, le Conseil a approuvé le lancement d'un nouveau plan pour 2005 et 2006 qui vise à conforter le modèle de croissance rentable de SUEZ tout en poursuivant les réductions de coûts, en optimisant les investissements et en contrôlant le besoin en fonds de roulement ». Les économies réalisées en 2004 s'élèvent à 917M€. Le nouveau plan comporte un « objectif d'amélioration complémentaire de la rentabilité de 550 millions d'euros sur deux ans ». Début 2006, le groupe rappelle les bons résultats d'Optimax en 2005 et confirme l'objectif de 550M€, mais l'heure est à la justification de la fusion avec Gaz de France et la communication sur les PRC n'est plus prépondérante.</p>
<p>Valeo 25/01/01 <i>Profil évolutif</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC Forte baisse des volumes automobiles qui ne permet pas d'assurer la rentabilité des sites. • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : fermeture de 2 sites de production en grande Bretagne (580 emplois concernés). • Réalisations : <p>Pas de détail sur ces réalisations.</p>
<p>Valeo 1/02/01 <i>Profil évolutif</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC Ralentissement du marché américain et anticipation d'un ralentissement européen • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Adaptation des capacités de production avec des plans de réduction des effectifs (1000 emplois aux Etats-Unis) et un redéploiement industriel accéléré, ainsi qu'une réduction de 50% du nombre des fournisseurs • Réalisations : <p>Une provision importante est passée début 2001 pour la restructuration du site de Rochester aux USA, et le groupe annonce de nouvelles mesures de restructurations en avril.</p>
<p>Valeo 12/04/01 <i>Profil évolutif</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC Crise la plus grave depuis 15 ans • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Achever l'intégration et la rationalisation des activités acquises, se recentrer et renforcer les marges dans les 3 ans à venir • Réalisations : <p>La presse note en avril 2001 que « les concurrents de Valéo n'ont pas hésité à tailler dans leurs effectifs ces derniers mois ». En juillet, le groupe annonce que la réorganisation des activités en 3 pôles devrait faciliter les coopérations et les synergies industrielles. Le groupe cède certaines activités « non stratégiques » (17 sites). En octobre, le groupe annonce « dans le cadre de l'adaptation permanente de l'outil de production, 6 sites ont été fermés durant le 3^{ème} trimestre tandis que 12 autres projets de restructuration sont à l'étude ». Le nombre de fournisseurs a été réduit de plus de 600. Par ailleurs, un nouveau plan de restructuration est lancé aux USA. Selon son président : « le groupe intensifie son travail de redressement en dépit de la chute du marché automobile ». En janvier 2002, poursuivant sa restructuration, le groupe</p>

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	<p>annonce de nouvelles suppressions d'emplois (5 000 sur 70 000 au niveau mondial) pour « <i>adapter ses effectifs au niveau de l'activité de l'industrie automobile</i> ». En février 2003, le redressement du groupe est confirmé avec un résultat net positif et le président réaffirme la volonté du groupe de continuer « son plan de rationalisation ». Les sites industriels sont gérés avec « <i>la méthode 5 axes : implication du personnel, système de production Valeo, intégration des fournisseurs, innovation constante et qualité totale</i> ». Après les restructurations, le groupe met en place des outils de suivi continu de PRC et a délocalisé une bonne partie de ses sites industriels dans des pays à bas coûts.</p>
<p>Vivendi Universal 25/09/02 <i>Profil stable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Sortie de la crise de trésorerie et nouvelles orientations stratégiques du groupe • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Simplifier le périmètre du groupe : un groupe « d'entertainment » • Réalisations : <p>Nommé à la tête de Vivendi Universal début juillet 2002, J.R. Fourtou déclare 3 semaines plus tard que la priorité est à la résolution des problèmes de financement à court et moyen terme et que les mesures de réduction de l'endettement et les nouvelles orientations stratégiques du groupe sont en cours d'élaboration. Elles font l'objet du communiqué de septembre : « <i>nous sortons de la crise</i> ». En plus des mesures de financement, de désendettement et de cessions d'actifs, le plan prévoit une réduction des frais de siège à Paris et à New York et des dépenses de communication et de mécénat. Des plans de réduction des coûts sont lancés dans plusieurs filiales : Canal +, dans les studios américains de VUE... En mars 2003, les pertes du groupe sont à nouveau colossales (un montant inégalé supérieur à la perte de France Telecom) en particulier du fait de nouvelles dépréciations d'actifs acquis au plus haut de la bulle. J.R. Fourtou commente : « <i>l'année 2003 sera une année de transition et de progrès économique et financier (..) Nous continuons à améliorer la rentabilité et la gestion du groupe en poursuivant la réduction des foyers de perte, en privilégiant une gestion orientée vers le «cash», en challengeant les métiers en réorganisant les sièges et en renforçant nos programmes de réduction des coûts</i> ». La presse commente « <i>la potion amère des Diafoirus</i> » qui voit le groupe opérer une révolution copernicienne avec de nouveaux dirigeants pressés de défaire rapidement ce qui avait été fait précédemment, sans que rien ne soit soumis à l'approbation des actionnaires. En mars 2004, J.R. Fourtou déclare : « <i>Je suis très heureux de vous présenter les résultats financiers de l'exercice 2003, qui ont dépassé nos prévisions. Les équipes de Vivendi Universal ont accompli ensemble un travail considérable. (..) Vivendi Universal se trouve aujourd'hui en bon ordre de marche</i> ». Les foyers de perte du groupe ont été éliminés et les frais de siège ont été réduits de moitié. Malgré tout, les analystes restent sceptiques sur la stratégie du groupe. Cependant, le groupe, désendetté et recentré sur les médias et les télécommunications redevient bénéficiaire en 2004. Les plans de réductions des coûts sont alors seulement évoqués pour Canal + et Universal, sans précision. J.R. Fourtou commente « <i>Ma mission est accomplie. Il aura fallu deux ans et demi pour rétablir une base solide et rentable à ce groupe et lui donner un socle de développement pour le futur</i> ». Les résultats de l'année 2005 sont bons, même si le nouveau président déplore « <i>une déconnexion entre la performance économique du groupe et le cours de Bourse</i> ». Les plans de réduction des coûts disparaissent des communiqués. En septembre 2006, le groupe confirme ses objectifs 2006-2011 et affiche une stratégie de croissance externe plus offensive.</p>

Annexe 14 : Détail par société du discours sur les PRC réalisées et commentaires de la presse (PRC offensives conjoncturelles)

PROFIL 3 : PRC OFFENSIVES CONJONCTURELLES

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
<p>Arcelor 19/02/01 <i>Profil stable</i> <i>Fusion</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Créer le premier groupe sidérurgique mondial pour faire face à la globalisation • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : synergies de coûts de 300M€ en 2003, passant à 700M€ d'ici 2006 ; réduction des investissements de 350 M€ • Réalisations : <p>En février 2003, les gains dus aux synergies représentent le double des objectifs fixés dans le plan industriel de fusion ; les objectifs stratégiques sont confirmés. En mars 2004, 400 M€ de synergies sont réalisées sur les 700M€ annoncées, mais la presse note que la valorisation de l'entreprise n'est pas suffisante par rapport à ses concurrents internationaux. En février 2006, le groupe annonce la réalisation des 700M€ de synergies avec un an d'avance.</p>
<p>Arcelor 24/01/03 <i>Profil stable</i> <i>Fusion</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Améliorer la compétitivité • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Concentrer la production sur les sites les plus compétitifs (sites littoraux) ; 1550 emplois supprimés en France • Réalisations : <p>Le rapport annuel 2003 indique : « sur les sites sur lesquels ces mesures auraient un impact sur l'emploi, le groupe s'engage à mettre en place les accompagnements nécessaires à la reconversion des hommes et à la ré-industrialisation des bassins d'emploi ». En mars 2004, la presse mentionne la réalisation de la fermeture de 2 sites et la poursuite de la concentration de la production sur certains sites. Ces fermetures sont commentées dans les communiqués sur les résultats financiers uniquement sous l'angle de l'impact des provisions pour restructurations. En février 2005, le bénéfice net est « historique » (2,3 MM€ contre 257 M€ en 2002), suite à une demande mondiale soutenue et aux effets des PRC; on ne parle plus des réductions d'effectifs liées aux PRC.</p>
<p>Axa 14/03/02 <i>Profil stable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Année difficile avec ralentissement économique, 11 septembre et chute des marchés financiers. Le président déclare : « notre stratégie reste inchangée et demeure concentrée sur un domaine d'activité : la protection financière. Le groupe s'est très rapidement adapté à un nouvel environnement économique en réduisant les coûts, en se focalisant sur l'amélioration de ses résultats techniques et en renforçant ses équipes de direction ». • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Accroître le résultat opérationnel de 20% en 2002. Le détail des mesures est présenté dans le document de présentation des résultats : 0,7 MM€ d'économies prévues en 2002 (sur le personnel, l'informatique, les honoraires, la publicité et la promotion). • Réalisations : <p>Suite à la présentation du plan, la presse commente : « l'assureur a mis en œuvre un plan de réduction des coûts qui va lui permettre d'afficher cette année une croissance de 20% de son résultat courant. C'est suffisant pour regagner la confiance des actionnaires. ». En septembre 2002, le groupe annonce un résultat opérationnel en amélioration de 17% : « la route reste certes difficile mais nos équipes dirigeantes sont plus que jamais concentrées sur nos objectifs » commente le président du directoire, en confirmant les objectifs de réduction de coûts. En février</p>

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	<p>2003, le groupe annonce avoir atteint une réduction de des coûts de 866M€, d'où une amélioration du résultat opérationnel de 10%. Le groupe « réaffirme sa volonté de poursuivre la réduction de ses coûts et de se concentrer sur l'amélioration de sa performance opérationnelle dans l'ensemble de ses métiers ». En juin 2004, alors que le groupe affiche des économies cumulées de 1,23MM€ grâce à la PRC, la presse économique commente : « A la fin de l'année 2001, Henri de Castries présente, en même temps qu'un avertissement sur résultats, les grandes lignes d'un programme d'économies de coûts. Le discours n'est pas tout de suite entendu par les marchés. Mais, dès lors, il ne se passe plus une conférence de presse, un communiqué ou une interview sans qu'Axa ne rappelle cet objectif (...) La chasse aux dépenses superflues est ouverte. Le groupe réorganise Axa France, son navire amiral, taille dans ses frais généraux, gèle des initiatives stratégiques, limite le recours aux consultants, diminue les frais de publicité... ; Après des années d'acquisitions, il opte parallèlement pour plus de centralisation afin de tirer parti de sa taille en matière d'informatique et d'achats. Sous l'influence de Claude Brunet, l'ancien PDG de Ford France, Axa n'hésite plus à appliquer des pratiques d'industriels. »</p> <p>Les dirigeants du groupe réaffirment leur priorité pour les PRC, concentrées sur les coûts unitaires après avoir réduite les coûts fixes. Cependant, l'objectif stratégique annoncé en octobre 2005 : « <i>Ambition 2012 : devenir la société préférée</i> » affirme une volonté de croissance accélérée appuyée sur une réelle différenciation, mettant l'accent sur l'engagement des équipes et la satisfaction des clients. La priorité n'est plus à la réduction des coûts mais à la croissance, même si celle-ci ira de pair avec « <i>l'efficacité opérationnelle et l'optimisation financière.</i> »</p>
<p>Canal + 12/03/03 <i>Profil stable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Créer un ensemble plus cohérent et rentable • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Centrer l'activité sur les activités françaises de télévision à péage • Réalisations : <p>La PRC, liée plus globalement à la réorganisation du groupe Vivendi Universal, comprend essentiellement un plan social, suite à un audit de l'ensemble des filiales du groupe. Le PDG nommé en avril 2002 est à son tour remplacé en février 2003, au moment où le PDG de Vivendi annonce : « <i>Canal+ doit impérativement se réorganiser, gagner en productivité, repenser sa ligne éditoriale</i> ». Dans une lettre aux salariés, Bertrand Méheut évoque « <i>la qualité des contenus de la chaîne, sa créativité et son engagement culturel</i> » mais aussi la nécessité de « <i>simplifier les structures, clarifier les responsabilités et réduire les coûts</i> ». La procédure de consultation du CE est close en juillet 2003. Aucun détail du plan n'est commenté dans les communiqués ultérieurs du groupe. Le redressement du groupe est annoncé dès mars 2004, après de nombreuses cessions. Bertrand Méheut est présenté comme un patron très déterminé et efficace, « <i>anti guignol</i> ». Lors de la fusion avec TPS, le groupe annonce ne pas vouloir faire de plan social chez TPS.</p>
<p>Ciments Français 05/09/00 <i>Profil évolutif</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC Augmentation d'un certain nombre de facteurs d'exploitation • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : plan de réduction des coûts • Réalisations : <p>Les objectifs précis sont annoncés dans le communiqué suivant.</p>
<p>Ciments Français 16/02/01 <i>Profil évolutif</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC Eventuel ralentissement • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : vigoureux programme de contrôle des coûts: 50M€ en année pleine: 40M€ d'amélioration de l'efficacité industrielle et 10M€ de baisse de frais de siège. • Réalisations : <p>L'amélioration de l'efficacité industrielle se fait grâce à un « <i>benchmarking</i> » des cimenteries en matière de coûts énergétiques et de maintenance, mais également par</p>

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	des réductions d'effectifs. Le rythme de la PRC industrielle est conforme aux prévisions et les 40 M€ d'efforts de productivité sont enregistrés en 2002. Il n'est cependant plus fait mention des 10 M€ concernant les frais de siège. Début 2003, le groupe annonce à nouveau une accentuation des réductions de coûts face à un « <i>environnement particulièrement incertain</i> ».
Crédit Agricole 12/09/02 <i>Profil stable</i> <i>Fusion</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Environnement difficile • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC: réduction des charges pour le pôle « banque grande clientèle » et plan de recentrage stratégique de la filiale italienne IntesaBci • Réalisations : <p>En septembre 2003, le pôle banque de détail étranger « <i>enregistre en 2003 les effets positifs du plan stratégique annoncé en septembre 2002 ; les objectifs sont atteints voire dépassés</i> ». Il n'est plus fait mention de PRC sur le pôle banque grande clientèle, remplacée par les synergies de fusion annoncées en décembre 2002.</p>
Crédit Agricole 16/12/02 <i>Profil évolutif</i> <i>Fusion</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC Fusion Crédit Agricole-Crédit Lyonnais • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Améliorer le résultat brut d'exploitation de 215 M€ en 2003 à 760 M€ par an d'ici 2006, essentiellement grâce à la banque de financement et d'investissement (490M€). La presse annonce la suppression de 4000 à 4500 emplois en 3 ans, dont une bonne partie de départs « <i>naturels</i> ». • Réalisations : <p>Les analystes réagissent au plan d'intégration en trouvant le tempo très ambitieux : 85% des économies doivent être faites début 2004. D'autre part, si les synergies de coûts semblent réalisables, l'absence de pertes de revenus est plus polémique. Une nouvelle organisation est annoncée en juin 2003 pour permettre des économies d'échelle sur les produits et unifier les fonctions centrales. En mars 2004, le groupe annonce un coût de mise en œuvre des synergies plus élevé que prévu (906M€) et un retard dans leur mise en œuvre pour 2004 et 2005, mais confirme l'objectif de 760M€ en 2006. En mars 2005, selon la presse « <i>les coûts liés au rapprochement ont surpris le marché : plus importants que prévu (349M€) ils résultent d'une accélération des projets censés concrétiser les synergies (589 M€ sont déjà réalisés pour un objectif de 620 M€ en 2005) et d'un recours accru au dispositif de pré-retraite</i> ». Mi 2005, le groupe est « <i>en ordre de marche</i> » et un nouveau directeur général est nommé dont on attend un nouveau plan stratégique. Lors de l'annonce des résultats 2005 en mars 2006, le directeur financier annonce que l'objectif de 760 M€ est « <i>d'ores et déjà acquis</i> ».</p>
Danone 29/03/01 <i>Profil évolutif</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Sauvegarde de la compétitivité de l'outil de production européen sous-utilisé et concentration de la concurrence • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Rationaliser la production : Augmenter le taux moyen d'utilisation des lignes de production de 43% à 57%, réduire les coûts industriels de 16%, diminuer le nombre de lignes de 28%, augmenter la taille moyenne des usines de 56% • Réalisations : <p>La fermeture et la réorganisation de sites annoncées en mars 2001 (2025 emplois) avec un ensemble de mesures devaient être achevées en juin 2004. En octobre 2001, le président du groupe, interrogé sur les incertitudes de l'environnement international, déclare: « <i>sur le plan industriel, cela fait quatre ans que nous mettons en place des outils nous permettant de réduire nos coûts. Cela n'a rien à voir avec le contexte actuel (...)</i> Mais la situation actuelle nous conforte dans l'idée que cette restructuration du biscuit était indispensable ». Dans la présentation aux analystes de février 2002, la restructuration, qui a soulevé de vives protestations en France, apparaît comme « <i>the French « story » with the Biscuit restructuring</i> », une anecdote</p>

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	de village gaulois. En janvier 2003, le groupe annonce la fermeture accélérée des sites mi 2003 et le reclassement de 72% des salariés concernés.
Danone 13/02/03 <i>Profil évolutif</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : rien • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : améliorer la marge d'exploitation de 1,5 point grâce au projet Thémis de rénovation de systèmes d'information et de la « <i>supply chain</i> » • Réalisations : Ce projet a été évoqué dès fin 2001, mais son effet en termes d'économies n'est pas mentionné avant 2003 (il pèse négativement sur le résultat en 2002 avec le déploiement mondial de SAP). Les projets d'amélioration de la « <i>supply chain</i> » sont très détaillés dans les présentations aux investisseurs (en juin 2003 « <i>focus pruchasing</i> » par exemple), alors que les communiqués ou entretiens à la presse sont assez vagues. Pour l'année 2004, l'objectif de croissance de la marge opérationnelle atteint « <i>0,4 point, dans le haut de notre fourchette traditionnelle grâce à la réduction de coûts</i> ». En avril 2004, le président du groupe déclare: « <i>nous avons encore des sources d'économies car nous aurons à gagner en productivité et en efficacité dans les nouvelles zones géographiques. Nous bénéficierons aussi progressivement, avec le projet Thémis, de la refonte de nos systèmes d'information.</i> ». En février 2005, la présentation des résultats du groupe fait apparaître une amélioration de la marge opérationnelle, à laquelle contribue le programme Thémis au niveau annoncé. Le groupe communique pour les années à venir sur son modèle de « <i>croissance rentable</i> » et de « <i>nouvelles frontières</i> » sans autre projet particulier de PRC.
Dexia 27/11/01 <i>Fusion</i> <i>Profil évolutif</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Dégradation des marchés et ralentissement de la croissance • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Synergies avec Artesia (acquisition faite en juillet) => objectif 200M€ d'ici 2005, et avec Kempen aux Pays Bas (OPA en septembre) => objectif 40M€ d'ici 2003. • Réalisations : En septembre 2001, lorsque le groupe présente ses résultats semestriels, la thématique des synergies de fusion est évoquée dans un communiqué, et la décision d'un plan est annoncée par le président du comité exécutif pour « <i>endiguer la dérive des charges</i> ». Ce plan est précisé en novembre, où le groupe annonce 2000 à 2500 suppressions de postes en Belgique sur 4 ans et un plan plus vaste de réduction des coûts avec une intégration des systèmes d'information, du back office et des services généraux. Après plusieurs acquisitions « <i>Dexia doit désormais se concentrer sur le pilotage des coûts</i> » commente un analyste. En mai 2002, les engagements des coûts, malgré un message indiquant que le groupe est « <i>totalemt en ligne</i> » avec ses objectifs de PRC, ne convainquent pas tous les analystes : « <i>le groupe suscite des attentes élevées en 2002 en raison de son potentiel de baisse des coûts. Mais d'autres valeurs présentent des histoires beaucoup plus attractives</i> » commentent les analystes de Goldman Sachs. Quelques jours plus tard, le groupe publie des résultats trimestriels inférieurs aux attentes et le cours de l'action baisse de 11% en une séance après avoir été dégradée par de nombreux courtiers. En mars 2003, le groupe annonce des réductions de coûts supérieures aux objectifs pour l'année : 54,5M€ au lieu de 25-30M€, et annonce continuer à mener des plans d'économies et de réorganisation « <i>il est naturel qu'après toute acquisition on procède à des élagages</i> » déclare le président. En mars 2004, si les synergies de revenus ne sont pas au rendez vous, les réductions de coûts sont à nouveau supérieures aux objectifs : 149M€ au lieu de 50-60M€ pour « <i>compenser</i> ». Le résultat de l'année 2004 est en forte progression, et aucune mention particulière de réduction de coûts n'est faite, les chantiers liés aux fusions étant achevés. Début 2006, le nouveau patron annonce que

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	<p>le groupe continuerait à se recentrer sur ses métiers de base alors que les résultats sont à nouveau en croissance. Une nouvelle structure opérationnelle du Groupe est mise en place « <i>pour permettre une meilleure intégration des structures de décision. Les modes d'organisation retenus seront régulièrement revus et adaptés, le cas échéant, afin de pouvoir à tout moment agir de manière rapide, réactive et efficace, avec une orientation « métier » plutôt qu'entité, tout en assurant la présence d'équipes fortes, responsables et motivées proches du terrain et de nos clients, de manière à mettre toute la puissance du groupe au service de son projet de développement</i> ». En septembre 2006, le plan stratégique à 10 ans est annoncé, avec un objectif de croissance de résultat de 10% par an, « <i>ambitieux et réaliste</i> », dans lequel « <i>maitrise des coûts</i> » et « <i>amélioration des performances opérationnelles</i> » sont à l'ordre du jour : dans la banque de détail, les effectifs devraient baisser de 2200 postes environ, dont une partie de départs naturels liés à la pyramide des âges.</p>
<p>Générale de Santé 18/03/04 Profil évolutif</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Contexte globalement défavorable (mouvements sociaux, canicule et ralentissement économique) • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Amélioration prévue de la marge EBE/CA de 0,6 point dès 2004 • Réalisations : <p>La refonte des structures a commencé fin 2003. Le programme « <i>Tremplin 2004-2007</i> » concerne 150M€ de charges dans les fonctions support. En septembre 2004, le président du directoire annonce « <i>nous sommes plutôt en avance sur notre plan de marche, grâce notamment à un surcroit de l'activité bien maîtrisé</i> ». Les communiqués de résultats pour 2004 et 2005 annoncent des objectifs atteints : amélioration de la rentabilité opérationnelle de 0,6 points (EBE/CA) en 2004 et de 1,1 point (REX/CA) en 2005.</p>
<p>Lafarge 8/01/01 Profil évolutif Fusion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Offre amicale sur Blue Circle dans un contexte de concentration mondiale du secteur • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : synergies de 100M€ d'ici 2 ans et programmes d'amélioration de la performance de Blue Circle • Réalisations : <p>Les synergies sont réaffirmées en mars 2001 et en mars 2002 mais non encore réalisées (l'intégration se réalise en juillet 2001), Blue Circle ayant des difficultés.</p>
<p>Lafarge 01/03/01 Profil évolutif</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : rien • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Parmi les PRC : réduction des frais de siège, synergies opérationnelles, optimisation des achats et des réseaux • Réalisations : <p>En septembre 2002, le groupe annonce que les synergies dégagées au 1^{er} semestre vont permettre la réalisation de l'objectif pour 2002. En mars 2003, le président du groupe affirme : « <i>les synergies de Blue Circle ont été dégagées comme prévues. Leur bénéfice a été partiellement affecté par des difficultés ponctuelles mais le potentiel de cette acquisition est confirmé. Face à l'incertitude économique qui domine l'année 2003, nous continuerons de donner la priorité à l'amélioration des performances et au renforcement de notre situation financière.</i> ». La priorité à l'amélioration des performances et à une politique d'investissement sélective est réaffirmée courant 2003 et en 2004. Malgré des résultats plutôt bons en 2004, le groupe fait figure pour les analystes de « <i>mauvais élève du CAC 40</i> » en février 2005 malgré sa « <i>discipline financière</i> ». En février 2006, le nouveau directeur général dévoile un plan stratégique axé sur 3 points « <i>tirer le meilleur parti du portefeuille unique de Lafarge et créer de la valeur pour nos actionnaires, poursuivre la course en tête sur l'innovation et se doter d'une organisation plus efficace et maîtriser les coûts</i> », promettant un portefeuille d'activités « <i>analysé en permanence</i> ».</p>

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
LVMH 08/03/02 <i>Profil stable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Climat économique difficile • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Ramener DFS et Sephora à une situation de rentabilité (respectivement en 2002 et 2003). « <i>Ce n'est pas le moment de céder DFS et Séphora qui sont en plein redressement. Ces affaires ne pèsent plus sur le résultat, il faut les redresser, ce qui est bien engagé</i> » déclare B. Arnault • Réalisations : En septembre 2002, le groupe affirme que les effets positifs de la PRC se font sentir et que l'objectif de DFS est d'atteindre l'équilibre à fin 2002. En mars 2003, DFS est revenu à l'équilibre d'exploitation « <i>grâce aux mesures rigoureuses de réduction des frais centraux, à la fermeture des magasins les moins performants et à la renégociation de certains tarifs de concession d'aéroports</i> » En septembre 2003, suite à la chute du tourisme asiatique, DFS accélère les mesures de réduction des coûts pour revenir à l'équilibre en 2003. En mars 2004, la groupe déclare que DFS a dégagé un résultat positif en 2003 malgré une conjoncture très difficile. En mai 2004, Standard & Poor's remonte la notation à long terme du groupe. L'amélioration de la dette a été réalisée grâce « <i>au succès continu des marques phares de LVMH, à une réduction des coûts et un contrôle du BFR qui a permis de générer 1,3 MME de cash flow libres</i> ».
Pernod Ricard 2/10/02 <i>Fusion</i> <i>Profil stable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : rien • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : doublement des résultats opérationnels par rapport à 2001 grâce aux synergies avec Seagram et au recentrage du groupe sur les vins et spiritueux. • Réalisations : En mars 2003, le résultat opérationnel progresse de 106% pour les vins et spiritueux grâce à la rationalisation des coûts de distribution et des frais commerciaux et généraux, l'intégration Seagram est un « <i>succès total</i> ».
Pernod Ricard 19/03/03 <i>Fusion</i> <i>Profil stable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : environnement général incertain • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Annonce des objectifs reportée à l'assemblée générale => +15% pour le résultat courant • Réalisations : Les résultats 2003 annoncés en mars 2004 sont très bons mais « <i>sans surprise</i> » pour les investisseurs. On ne parle plus de PRC en 2004 et 2005, mais le rachat d'Allied Domecq en juillet 2005 fait apparaître à nouveau des « <i>synergies de coûts</i> » annoncées à hauteur de 300 M€ en année pleine, dont finalement 270M€ sont réalisées à mi 2006 avec un an d'avance : « <i>le rachat d'Allied Domecq est un succès financier, tous les objectifs ont été atteints plus vite que prévu et surtout à un coût moindre</i> » déclare P. Ricard en mai 2006. Le groupe annonce également de nouvelles restructurations et de nouveaux projets de croissance externe.
Rémy Cointreau 13/06/02 <i>Profil stable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC Conjoncture difficile • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Poursuivre et accélérer le plan d'actions sur l'optimisation des réseaux de distribution et la « <i>supply chain</i> » : gain attendu 10M€/an d'ici 2004 et continuer le recentrage • Réalisations : En juin 2002, les investisseurs ont particulièrement apprécié l'objectif « <i>ambitieux</i> » de faire progresser le résultat hors exceptionnel de 50% à 3 ans. En juin 2003, le groupe réaffirme que la mise en œuvre de sa « <i>supply chain</i> » générera « <i>à horizon d'un an des économies de productivité et d'efficacité</i> ». En décembre 2003, le groupe souligne la poursuite de « <i>la rationalisation de ses structures pour identifier et concrétiser toute source d'amélioration de sa profitabilité</i> » et de PRC mais sans précision. L'impact de réduction des coûts liés à la « <i>supply chain</i> » est confirmé dans la présentation des perspectives 2004-2005 mais n'est pas repris lors de la

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	présentation des résultats en juin 2005. Le groupe annonce alors une restructuration de sa branche champagne. Les objectifs de résultats fixés en 2002 sont loin d'être atteints.
Thomson 12/02/03	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Croissance de l'activité et du résultat d'exploitation malgré un environnement difficile • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Augmentation de 0,5 point de la marge d'exploitation • Réalisations : <p>Le groupe confirme sa stratégie initiée en 2001 « d'optimisation de l'outil industriel » : « le groupe a démontré chaque semestre sa capacité à adapter ses coûts à des conditions de marché souvent volatiles et difficiles pour préserver ses actionnaires des difficultés du marché ». Il souhaite réaliser des économies d'échelle sur les produits grand public, « mettre systématiquement l'accent sur le client » et se réorganise en 4 pôles d'activités.</p>
Thomson 13/06/03 <i>Profil stable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Environnement de marché dégradé aux Etats Unis • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Maintien de l'objectif de marge opérationnelle de 8 à 9% en 2004 • Réalisations : <p>En juin, le groupe annonce une restructuration des actifs industriels tubes aux USA et montre sa « détermination à accélérer le repositionnement de son activité Tubes en Chine afin d'améliorer sa profitabilité ». De plus, la division composants est également restructurée, avec une diminution de moitié de l'effectif (800 emplois) pour une économie annuelle attendue de 50M€. En mars 2004, les sites américains déjà réduits sont fermés. En juillet 2004, le groupe annonce « une série d'initiatives destinées à accélérer la mise en œuvre de la stratégie du groupe », le « plan en 5 points », essentiellement relatif à des mesures financières (stock options, BASA, rachats d'action, nouvel investisseur). En novembre, le groupe présente son plan à 2 ans qui « requiert une gestion et une organisation entièrement centrée sur la mise en œuvre des feuille de route et des objectifs 2006. Thomson met en place une structure de direction et une organisation stable simple et flexible ». Compte tenu de ses restructurations, le groupe affiche des pertes en 2004, mais « aujourd'hui Thomson est parfaitement en ordre de marche » affirme le PDG, pour opérer sa mutation de groupe d'électronique grand public vers un groupe de services, d'équipement et de technologie. Cependant l'année 2006 commence avec une chute boursière après l'annonce de retards par rapport aux prévisions. Le groupe table sur un meilleur second semestre « grâce à ses programmes d'économies ».</p>
Total 05/07/99 <i>Profil stable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Créer ensemble un acteur pétrolier mondial (OPE Elf Aquitaine) • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Synergies estimées à 1,2 MME / an d'ici 3 ans • Réalisations : <p>En juillet 1999, Total Fina lance en OPE sur Elf Aquitaine, motive son projet et définit l'enveloppe de synergies possibles. D'abord refusé, ce rapprochement aboutit fin octobre 1999. Le programme de réduction des coûts suite à la fusion avec Fina et au rapprochement avec Elf est chiffré initialement à 1,5MME, mais certains analystes pensent que les économies pourraient être largement supérieures. En mai 2000, les conséquences sociales du rapprochement sont annoncées avec une suppression nette de 1120 postes. En mars 2001, le groupe déclare que « la croissance et les programmes de synergies/ productivité ont permis d'augmenter le résultat opérationnel en 2000 de 1,2 MME, en ligne avec le programme annoncé d'amélioration du résultat opérationnel ». Fin janvier 2002, le communiqué souligne que « la réussite de la fusion s'est concrétisée ». Début 2003, Le groupe est pénalisé</p>

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	<p>en bourse par la publication de résultats inférieurs aux estimations. Elle poursuit cependant son effort de réduction des coûts avec une économie de 4,8M€ prévue en 2003, avec différents moyens pour réduire les coûts (par exemple une solution intégrée pour réduire les coûts directs et administratifs des voyages et déplacements). En février 2004, Total affiche le plus fort résultat du CAC 40 et T.Desmarest commente « <i>l'année 2003 marque le terme des programmes internes fixés en 2000 à la suite des rapprochements entre Total, Petrofina et Elf. Les objectifs ambitieux de croissance, de synergies et de productivité sont atteints</i> ». Et le PDG de fixer aussitôt de nouveaux objectifs d'amélioration des performances pour la période 2004 à 2008. 2004 puis 2005 seront l'occasion pour Total d'afficher des profits, parfois controversés dans un contexte de hausse du pétrole difficilement accepté par les consommateurs. La « <i>mise en œuvre de programmes de productivité</i> » est encore évoquée en 2004, puis disparaît des communiqués suivants du groupe.</p>
<p>Véolia environnement 24/09/02 Profil évolutif</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC Environnement difficile • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Politique de recentrage sur des activités stratégiques et restructuration de la branche « propreté » • Réalisations : <p>En mars 2003, le groupe souligne que le montant des cessions d'actifs non stratégiques est supérieur au plan annoncé (1,7MM€) et a permis une forte réduction de la dette. En septembre 2003, le groupe annonce un nouveau recentrage dans le secteur de l'eau aux Etats-Unis, et affirme que « <i>la politique sélective des projets, la maturation des contrats et le plan d'efficacité mis en œuvre dans l'ensemble du groupe (au minimum 300M€ d'amélioration de productivité des capitaux employés d'ici fin 2005) favoriseront une amélioration régulière de la rentabilité des capitaux employés qui devrait se situer entre 8% et 9% après impôts dès 2005</i> ». Moody's relève la note du groupe en juin 2005 pour ses efforts de réduction de dette, son recentrage et son contrôle très strict des dépenses. L'objectif du plan <i>Veolia 2005</i>, confirmé les années suivantes, est effectivement atteint dès 2005. Le groupe prévoit donc en mars 2006 une économie totale de 400 M€ et une poursuite du plan d'efficacité sur 2007.</p>

Annexe 15 : Détail par société du discours sur les PRC réalisées et commentaires de la presse (PRC offensives structurelles)

PROFIL 4 : PRC OFFENSIVES STRUCTURELLES

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
<p>Air France 19/09/01 <i>Profil stable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : rien <p>Le 15 septembre lors de l'assemblée générale, le PDG d'Air France a estimé qu'« <i>il serait dérisoire de commenter des chiffres, des perspectives en décalage avec la réalité de ce que nous ressentons tous aujourd'hui (...) les attaques contre les Etats-Unis constituent un tournant dans l'histoire du monde</i> ».</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Réduire les capacités en adaptant la flotte, suspension des embauches • Réalisations : <p>En novembre 2001, le PDG commente les mesures d'adaptation rapides prises « <i>tant en matière d'activité que de trésorerie ou de dépenses de fonctionnement en s'appuyant sur ses solides fondamentaux</i> ». Les réductions de coûts mises en œuvre ont un effet annoncé de 115 M€ sur le semestre.</p>
<p>Air France 27/11/01 <i>Profil stable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Tragédie du 11 septembre et crise du secteur • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : reprise des éléments annoncés en septembre et revue des investissements pour limiter les sorties de trésorerie • Réalisations : <p>En mai 2002, le groupe affiche un résultat bénéficiaire malgré la crise du secteur, et le PDG déclare « <i>nous avons su montrer que la stratégie engagée par Air France depuis plusieurs années était la bonne. Elle nous a permis de résister grâce à la réactivité et la mobilisation de l'ensemble du personnel de la Compagnie (...) Pour l'exercice en cours, beaucoup d'incertitudes demeurent concernant la reprise économique et le prix du pétrole.</i> ». En termes de résultats chiffrés, le groupe annonce une baisse de 0,4% des coûts unitaires grâce à la PRC engagée (mesures de septembre et plan « Performance 2003 »). En juillet 2002, la presse souligne que « <i>les investisseurs ont pris conscience de la pertinence de la stratégie d'extension des capacités et de réduction des coûts menée sous la houlette de Jean Cyril Spinetta</i> », mais que le cours de l'action reste décevant, dans un contexte de poursuite du désengagement de l'Etat dans le capital de la société, puis de rapprochement avec KLM. La société renégocie son accord de rémunération avec son personnel et, malgré un impact de 55M€ de la grève des pilotes, le PDG souligne en novembre 2002 :« <i>Nous sommes très satisfaits d'être parvenus à un accord avec nos pilotes qui permet de stabiliser les relations sociales pour plusieurs années et d'améliorer l'efficacité opérationnelle tout en donnant les moyens au personnel navigant technique de participer à l'expansion de la compagnie.</i> »</p>
<p>Air France 30/09/03 <i>Profil stable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Nécessaire consolidation du secteur- Créer le premier groupe de transport européen • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Synergies : impact sur le résultat opérationnel estimé à 385-495 M€ annuels en année 5 (60% sont des réductions de coûts) • Réalisations : <p>En novembre 2003, les analystes sont dubitatifs sur la création de valeur générée par ce rapprochement, et soulignent que la garantie d'emploi de 5 ans obtenue par les salariés de KLM va « <i>entraver les économies</i> ». Lors de la présentation de ses résultats semestriels, la compagnie annonce alors un nouveau plan de PRC : « <i>le plan</i></p>

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	<p><i>de mesures d'adaptation conjoncturelles (MAC) lancé en mars 2002 et qui avait permis de dégager 60M€ d'économies sur le premier semestre sera prolongé afin d'économiser la même somme au second semestre</i> ». Le plan Performance 2003 de réduction des coûts unitaires de 5% sera suivi d'un plan visant à abaisser ces coûts de 6% supplémentaires entre 2004 et 2007. Ce nouveau plan représente un objectif d'économies de 1 MME par an (contre 280M€ pour Performance 2003), avec une refonte des vols moyen courrier et une réduction des coûts de distribution, en s'inspirant de certaines pratiques des « low costs ». En février 2004, la presse souligne que « <i>le marché a réservé un accueil favorable à ce train de mesures qui compense en partie la déception face aux synergies attendues par Air France et KLM (..)</i> ». Selon une note d'analyste : « <i>cette fusion nuit à la visibilité à moyen terme</i> ». En mai 2004, après le succès de l'OPE et le retour au bénéfice de KLM (grâce à un vaste programme de réduction des coûts), le PDG du nouveau leader du transport aérien réitère l'estimation des synergies cumulées de fusion (385 à 495 M€ sur 5 ans) : « <i>nous préférons être conservateurs plutôt que trop ambitieux</i> ». Un des responsables souligne : « <i>ce qui est clair, c'est qu'il faut résister à la tentation de ne faire qu'un seul grand groupe. L'important, ce sont les synergies, et les gains de parts de marché</i> », la stratégie d'augmentation des revenus ayant été préférée à un programme massif de réduction des coûts. En octobre 2005, le groupe relève ses prévisions de synergies à 520 M€ sur 2007-2008 et 610 M€ sur 2008-2009. Malgré le succès commercial et financier du groupe (900M€ de bénéfice pour 2005-06) et de sa stratégie de « <i>croissance rentable</i> », le cours de l'action apparaît comme sous-évalué par rapport au secteur : avec la montée du prix du pétrole, « <i>Air France-KLM doit amorcer le virage des coûts</i> » titre une analyse financière publiée par les Echos en juin 2006. « <i>Air France –KLM doit faire la preuve de sa compétence en la matière</i> » note un analyste. « <i>Dans la ligne de mire des analystes, les charges de personnel, plus élevées en pourcentage des revenus chez Air France-KLM que chez ses concurrents</i> ». En septembre 2006, le groupe relève ses prévisions de profits pour l'exercice. En octobre 2006, le groupe ne prévoit pas d'impact du report des livraisons de l'A380 et relève à nouveau ses prévisions de synergies cumulées à 1 MME à horizon 2010-11, grâce à des rapprochements de systèmes informatiques, des économies sur l'activité cargo et un nouveau système de « <i>revenue management</i> » commun.</p>
<p>Air Liquide 18/10/00 <i>Profil stable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Environnement en évolution permanente aux Etats-Unis et rentabilité des activités PME nettement insuffisante • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Augmenter les marges opérationnelles de 5 points en 2 ans et réduire les capitaux utilisés de 100 M \$ • Réalisations : <p>En février 2002, le groupe déclare que la rentabilité amorce son redressement aux USA, grâce aux premiers effets de la restructuration des activités. En août 2002, le groupe annonce que la performance d'exploitation s'améliore sur la zone Amérique « <i>notamment grâce à la réorganisation, achevée fin 2001, de l'activité clients industriels aux USA</i> ».</p>
<p>Air Liquide 2/03/01 <i>Profil stable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : aucune • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : ROCE de 12% après impôts dès 2002 ; objectif de 300 M€ « <i>d'efficacité supplémentaire</i> » pour 2001-2003 • Réalisations : <p>L'effet des « <i>programmes d'efficacité</i> » est régulièrement communiqué par le groupe: 85 M € en 2001, 112 M€ d'économies en 2002. En février 2004, le président du directoire déclare « <i>outre la progression des activités, la hausse du résultat reflète le succès du programme de réduction des coûts mené depuis 3 ans. Le Groupe a ainsi</i></p>

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	<p><i>renforcé sa structure financière avec un endettement réduit et une amélioration de la rentabilité des capitaux employés dans ses quatre principales activités. Le solide bilan qui en résulte nous permet d'aborder l'avenir et nos projets de croissance avec confiance (..) En 2004, nous lancerons un nouveau programme d'action sur 3 ans qui conjugue accélération de la mise sur le marché de nos produits et services, diffusion des meilleures pratiques et gestion continue de notre efficacité tout en nous appuyant sur les femmes et les hommes du Groupe et sur nos atouts technologiques »</i></p> <p>Le programme d'efficacité a atteint son objectif de générer 300 M€ d'économies cumulées (120 M € en 2003). Au total, le rythme des économies de coûts a été doublé par rapport au plan triennal précédent.</p> <p>En mars 2004, la presse souligne le bon résultat de l'exercice 2003 et note que « le groupe récolte aussi les fruits de son programme de réduction des coûts qui lui a fait économiser 300M€ sur 3 ans (..) Un nouveau programme de productivité, qui devrait générer 400M€ d'économies au total entre la mi-2004 et 2007 sera lancé. Il se traduira notamment par une accélération de l'intégration des sociétés achetées, une réduction des délais de mise sur le marché des produits et services, et des mesures de réduction des coûts, mais sans suppression d'emplois, selon la direction. Les investisseurs ont salué ces nouvelles : l'action a progressé de 2,44% »</p>
<p>Carrefour 06/03/02 <i>Profil stable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Ralentissement de la consommation et manque de visibilité sur l'évolution de la conjoncture • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Pour 2002 : progression de 10% à 15% du résultat net groupe • Réalisations : <p>En août 2002, la presse note que le distributeur a respecté son programme des « 3C » (chiffres, coûts et cash), en particulier en baissant les frais généraux avec une simplification des structures. En mars 2003, les frais généraux ont été réduits entre 2001 et 2002 de 0,3% du chiffre d'affaires selon le communiqué de presse.</p> <p>En août 2003, le groupe annonce une progression de résultat supérieure aux attentes des analystes et le cours du titre augmente. « Carrefour tire les fruits de la politique menée depuis 2 ans sur les prix, l'optimisation des coûts et la gestion de la dette ». En 2004, le groupe continue ses PRC.</p>
<p>Michelin 14/03/00 <i>Profil stable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Forte croissance aux Etats-Unis, performances plus contrastées en Europe <p>Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Préserver et améliorer la compétitivité sur les marchés européens : marge d'exploitation prévue pour 2000 : 9,5%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisations : <p>Dans ce communiqué de mars 2000, le groupe confirme les annonces faites au personnel en septembre d'une « stratégie destinée à préserver et à améliorer sa compétitivité sur les marchés européens et à continuer d'assurer une capacité d'exportation importante et performante à partir de l'Europe ». Les mots « plan social » ou « licenciement » n'y apparaissent pas : on parle de « coûts associés à la mise en œuvre, sur une période de trois ans, de la stratégie d'amélioration de la compétitivité en Europe ». Pourtant les annonces de suppressions d'emploi en septembre ont fait couler beaucoup d'encre. Edouard Michelin, nommé officiellement à la tête du groupe en juin 1999 pour lui donner un nouvel élan, insiste dès sa prise de fonction sur la nécessaire baisse des coûts : « notre objectif consiste à stabiliser nos dépenses cette année et à engager une réduction de nos coûts en 2000. C'est vital ! ». Des « objectifs de création de valeur » sont assignés à chaque responsable de ligne de produit « il s'agit d'une étape déterminante pour améliorer la rentabilité des fonds propres » déclare-t-il. Certains s'émeuvent de la manière « inexpérimentée et archaïque » dont les annonces ont été faites : un communiqué laconique a informé le personnel des 7 500 suppressions d'emploi au moment où le</p>

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	<p>groupe présentait ses résultats semestriels:« <i>Contrairement à d'autres périodes où nous nous battions pour notre survie, nous devons dès maintenant préparer la performance de demain</i> ». Dans le même numéro de La Tribune (daté du 10 septembre 1999) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • certains soulignent l'erreur de communication du groupe, parlant de « dérapage » : « <i>Qu'en période de vaches grasses, les régimes minceur font tache ! Les annonces simultanées par Michelin d'une hausse des résultats et de réductions d'effectifs, sans autre disposition pour faire preuve d'une approche moderne du partage de la valeur ajoutée, passent mal. Au plan de la communication, l'effet de cette concomitance est brutal. Plus, même, que la réalité du plan social, douloureux mais progressif. Certes, s'il faut satisfaire ainsi les fonds de pension des retraités américains, c'est aussi parce que le relais ne peut être pris par d'autres. Edouard Michelin, rompu aux us en vigueur outre-Atlantique, en tire les conséquences. Voulait-il créer un électrochoc ? C'est gagné. Mais voudrait-on monter les salariés contre la Bourse qu'on ne communiquerait pas autrement.</i> » • d'autres mettent en évidence l'efficacité de la méthode : « <i>La méthode Edouard Michelin triomphe en Bourse</i> » : le cours de l'action augmente en effet de 12,5% suite à l'annonce, et plusieurs sociétés de Bourse ont revu à la hausse leurs perspectives sur le fabricant de pneumatiques. <p>Une partie des hommes politiques s'emparent de ce « <i>cas Michelin</i> » pour dénoncer les « <i>licenciements boursiers</i> ». Et un « <i>amendement Michelin</i> » sera inscrit dans la loi pour la modernisation sociale de 2002. Cette stratégie s'accompagne d'un plan de réduction des stocks, du nombre de points de vente, et de la mise en place d'une gestion intégrée de la « <i>supply chain</i> ». Début 2001, Edouard Michelin déclare : « <i>l'année 2000 est pour Michelin une année de progrès et de déploiement réussi de notre stratégie</i> » et fixe un objectif de marge d'exploitation de 10% pour 2005. En 2002, le résultat progresse : « <i>cela illustre bien la capacité « tout terrain » de Michelin sur des routes difficiles. Cette bonne performance est le fruit d'un travail de fond engagé depuis plusieurs années, et mené avec détermination par les équipes Michelin, sans jamais nous départir des principes de gestion prudente et de maîtrise des risques qui ont toujours accompagné le développement du groupe</i> » commente le dirigeant. Le groupe annonce que les plans de compétitivité lancés en 1999 en Europe et en 2001 en Amérique du Nord ont atteint leurs objectifs en 2002. Ces mesures ne sont plus commentées dans les résultats suivants. En juillet 2006, lors de la présentation de résultats semestriels décevants, Michel Rollier, nouveau dirigeant suite à la disparition d'Edouard Michelin, déclare : « <i>Depuis deux ans et demi, les hausses répétées du prix des matières premières ont aggravé les coûts de Michelin de plus de 1 milliard d'euros. La difficulté de totalement compenser cette évolution rend d'autant plus indispensable l'accélération des programmes d'amélioration de la productivité et de réduction des coûts déjà initiés</i> ». Standard & Poor's baisse la note du groupe. Dans les semaines suivantes, le groupe prend des mesures de réduction des coûts salariaux dans différents pays : allongement de la durée du travail en Allemagne sans contrepartie financière pour accroître la productivité, baisse de 20% des nouveaux salaires aux Etats-Unis et augmentation de la contribution des salariés à leur couverture médicale, fermeture de site au Canada. En octobre, Michel Rollier déclare vouloir accélérer encore les réductions de coûts, aidé en cela par le départ en retraite de 20 000 employés d'ici 2010.</p>
<p>Pechiney 02/02/01 Profil évolutif</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Pas de justification : environnement économique favorable • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Marge opérationnelle 2002 en croissance d'au moins 20% par rapport à 2000

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisations : Le plan « <i>Progrès continu</i> », qui fait suite au programme « <i>Challenge</i> », doit concerner la totalité des usines mi 2001, et doit permettre de réduire de 20% les coûts dans les usines et les bureaux, et d'accroître et de fiabiliser la qualité des produits et des services. « <i>L'excellence managériale est la clef de tous nos progrès et c'est de plus en plus ce qui permet de faire la différence entre les groupes industriels</i> » affirme Jean-Pierre Rodier. Les détails du plan et des projets ne sont cependant dévoilés qu'en décembre 2001.
Pechiney 07/12/01 <i>Profil évolutif</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Démarche d'amélioration permanente des processus, changement radical pour les équipes • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Gains générés par le programme « progrès continu » : 450 M€ en 2004 • Réalisations : Le groupe confirme à cette occasion que les « <i>mesures d'ajustement drastiques sur les coûts décidées successivement en juillet puis en septembre 2001 seront réalisées</i> ». Pechiney officialise ce programme et chiffre précisément les économies générées au moment où le groupe envoie selon la presse « <i>un message de prudence aux investisseurs</i> », donc de façon stratégique, peu de temps après un avertissement sur résultats de son concurrent Alcoa. En juillet 2002, le groupe annonce que le programme « <i>Progrès Continu</i> » lui a permis de générer 77M€. Fin janvier 2003, le groupe affiche un résultat négatif (malgré 130M€ d'économies générées par « <i>Progrès Continu</i> », et annonce la suppression de 600 emplois en France. Compte tenu des incertitudes, J.P. Rodier se risque à aucun pronostic pour 2003, et n'exclut pas de supprimer plus d'emplois si la conjoncture se dégrade : « <i>nous prenons les décisions qu'elle nous impose</i> ». En juillet 2003, le groupe doit faire face à une OPA hostile d'Alcan, alors qu'il est valorisé sur une base inférieure à ses fonds propres. En novembre 2003, le résultat est largement déficitaire pour le 3^e trimestre, avec des charges exceptionnelles liées à la fois aux restructurations (65M€) et aux honoraires et commissions versées lors de la « <i>bataille boursière</i> » (33M€) avant que le conseil d'administration ne se rallie à l'OPA d'Alcan. A cette date, les économies cumulées réalisées grâce à Progrès Continu s'élèvent à 228 M€. Le titre sort de la cote en février 2004.
Peugeot PSA 21/02/01 <i>Profil stable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Confirmation de la stratégie engagée sur 1998-2000 • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : ROCE à 13,5% et marge opérationnelle automobile à 6% en 2004, grâce à une maîtrise et une flexibilité des coûts • Réalisations : La réduction des coûts se réalise de façon régulière selon la présentation des résultats 2002 (773 M€ en 2002).
Peugeot PSA 28/01/03 <i>Profil stable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Le dispositif industriel doit être plus efficace • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : 1MM€ d'économies d'ici 2006 grâce aux politiques de plateforme et d'amélioration de l'efficacité industrielle • Réalisations : Les objectifs de marge et de rentabilité pour 2006 sont réaffirmés. Cependant, les résultats 2003 ne sont pas à la hauteur des objectifs d'économies et une accélération des PRC est annoncée. Les économies réalisées sur les coûts de production sont régulières grâce aux politiques de plateforme et de coopération (640M€ en 2004, 614Me), cependant les objectifs fixés pour 2006 ne sont pas encore atteints. Pour renforcer ses PRC, le groupe développe la production dans les pays à bas coûts. En avril 2006, la fermeture prochaine du site de Ryton au Royaume Uni (2300

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	<p>suppressions d'emplois) est annoncée pour améliorer la productivité en Europe, avec un développement du site de production slovaque. Les réactions de la presse économique sont favorables : « <i>Bien que coûteuse, cette décision a été accueillie favorablement par les investisseurs. Elle cadre parfaitement avec l'objectif d'une économie de 600 M€ sur les coûts de production, que le constructeur français souhaite réaliser chaque année. En se débarrassant d'un site excentré géographiquement, moins rentable que les autres en raison de coûts de logistique plus élevés et condamné par la fin de vie de la 206, Peugeot va améliorer le taux d'utilisation de ses capacités de production des usines restantes, ce qui lui permettra de gagner en compétitivité dans un environnement très concurrentiel.</i> ». Presque 10 ans après la fermeture de Vilvoorde par Renault qui donna lieu à de nombreuses protestations, manifestations et à l'adoption d'une directive européenne sur la consultation obligatoire des salariés avant toute décision concernant la situation de l'emploi, cette fermeture donne lieu à peu de réactions : le gouvernement britannique se déclare « <i>très déçu</i> ». Un débat assez court a lieu sur les performances du site : le site n'est pas moins productif mais moins compétitif compte tenu de l'éloignement, et un expert souligne l'ancienneté de cette usine anglaise « <i>qui fait bien plus appel au travail humain, n'a pas le degré de mécanisation des autres usines, car cela ne valait tout simplement pas le coup aux yeux de son directeur financier</i> ». Les résultats du 1^{er} semestre 2006 étant décevants, le président du groupe annonce en juillet 2006 « <i>nous allons préparer un plan d'actions pour restaurer notre rentabilité</i> ». En septembre, le groupe chiffre ce plan de réduction de coûts à 125 M€, avec une réduction de 10 000 postes sur l'année 2006, dont les trois-quarts déjà effectuées. L'accueil des analystes est plutôt bon, alors que le groupe s'appête à choisir le remplaçant de J.M. Folz. Fin octobre cependant, le groupe annonce que son objectif de marge opérationnelle ne sera pas atteint.</p>
<p>Renault 13/02/01 <i>Profil stable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC Faire face à l'environnement concurrentiel international et poursuivre l'amélioration de la rentabilité • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Nouveau plan d'économies de 3 MM€ (2001-2003), le plan de 1997-2000 ayant atteint ses objectifs: la PRC intègre les synergies générées par l'Alliance Renault Nissan et touche tout le groupe , en particulier les achats (51%), les coûts commerciaux (21%) et les coûts industriels (11%). • Réalisations : En février 2002, alors que la presse a relevé quelques défaillances chez le constructeur français concentré sur l'Alliance, le groupe annonce que l'objectif 2001 a été atteint grâce à une accélération des réductions de coûts de distribution, à des efforts sur les frais tertiaires et à l'amélioration de la productivité. Une grande partie de l'effort porte sur les coûts d'achat avec une généralisation de l'approche d'externalisation de Renault chez Nissan. En février 2003, les effets de synergie de l'Alliance se font sentir. En février 2004, la présentation des résultats du groupe fait apparaître un objectif de réduction pratiquement atteint à 2,9MM€. Les résultats des constructeurs français sont très positifs et <i>les Echos</i> évoquent alors « <i>la mondialisation heureuse de l'automobile française</i> ». Le groupe Renault fait figure de modèle en matière de PRC réussie.
<p>Schneider Electric 27/02/02 <i>Profil stable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC Dégradation progressive de la conjoncture • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Objectifs 2004 : marge d'exploitation de 14% avec le plan NEW 2004 • Réalisations : En mars 2003, le groupe affiche les premiers résultats de New 2004 mais l'impact sur la marge opérationnelle est limité. Le groupe communique de façon détaillée sur les plans de productivité, les démarches de réduction des achats, le « lean

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	management ». En février 2004, la presse relève que les résultats sont supérieurs aux attentes du fait des PRC. En février 2005, le président du groupe déclare que les résultats ont fortement progressé « grâce à de nouveaux gains de productivité et à sa maîtrise des coûts », mais l'objectif de marge fixé en 2002 n'est pas atteint. Le groupe annonce le lancement d'un plan NEW2 avec une « intensification » des actions engagées pour 2005-2008.
Société Générale 2/08/01 <i>Profil stable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Faiblesse des résultats des activités « actions » et « conseil » • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Réduction générale des coûts et fermeture des activités non stratégiques • Réalisations : <p>La PRC annoncée doit venir renforcer le programme global de réduction des coûts dont la banque attend 550M€ d'économies en année pleine d'ici 2004 (soit un total de 677M€). En août 2002, le groupe annonce que les actions entreprises « portent leurs fruits » et, lors de la présentation des résultats annuels, l'objectif d'économies pour 2004 augmente à 700M€. En février 2004, le groupe annonce une réalisation de 580M€ et un objectif de 750M€ pour l'année suivante. Début janvier 2005, Moody's relève la notation de la banque, soulignant la maîtrise récurrente de la banque en matière de frais généraux et de gestion des risques. En février 2005, la banque présente des résultats 2004 « record », la réalisation finale d'économies n'est pas donnée, mais « l'amélioration de l'efficacité opérationnelle » est réaffirmée, ainsi que la poursuite des « actions de productivité », la « rationalisation des processus transversaux et l'optimisation des politiques de mutualisation » pour les années suivantes.</p>
ST Microelectronics 13/03/01	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Conditions de marché incertaines • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Maintien de marge brute à 45% conforme aux prévisions • Réalisations : <p>En janvier 2001, STMicroelectronics publie des résultats « record » pour l'année 2000, « période exceptionnelle ». Cependant, dès le mois de mars, le groupe annonce « des mesures prises afin de réduire significativement les coûts durant cette période de conditions de marché incertaines » : réduction des investissements, PRC « rigoureuses » et gel des embauches. Dans le même temps, son concurrent Intel applique une politique de forte réduction des effectifs et d'augmentation des investissements.</p>
ST Microelectronics 19/04/01 <i>Profil stable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification de la PRC : Le groupe fait mieux que l'industrie • Objectifs fixés lors de l'annonce de PRC : Marge brute trimestrielle à 40-42% • Réalisations : <p>Le communiqué confirme les annonces faites en mars : plans d'investissement réduits de 2,5MM\$ à 1,9MM\$, programme rigoureux de contrôle des coûts. M. Pistorio commente : « Dans cet environnement de défi, à court terme, notre stratégie continue d'être fondée sur des gains de parts de marché, rentables, à travers le développement de produits leaders au niveau mondial, de fortes alliances avec nos clients, d'une capacité de fabrication mondiale efficace et d'une approche modulaire de nos dépenses d'investissements ». Les analystes sont surpris par l'ampleur de la révision, mais les résultats 2001 sont finalement corrects. En janvier 2002, la direction, prudente sur les perspectives 2002, évoque des restructurations potentielles lors de sa conférence aux analystes. Cependant aucun plan n'est finalement annoncé, même si ce secteur subit des évolutions négatives en 2002 et que les perspectives 2003 sont incertaines. La presse économique souligne en janvier 2003: « échaudés par leurs erreurs en matière de prévisions pour les deux dernières années, analystes</p>

Société	Justification et objectifs lors de l'annonce Réalizations effectives de la PRC
	<p><i>et industriels ne donnent désormais plus qu'une image confuse des perspectives</i> ». En juillet 2003, le groupe exprime sa volonté de délocaliser la production faite à Rennes vers l'Asie. En septembre et octobre, les salariés rennais (environ 600 emplois) manifestent contre la fermeture du site, soulignant que l'entreprise, dont l'Etat est actionnaire à 16% a bénéficié d'aides pour investir dans la recherche sur son site de Grenoble. Dans le même temps, P.Pistorio déclare au Financial Times Deutschland que son groupe possède "plus de 2 milliards d'euros de réserves disponibles pour des acquisitions". L'usine de Rennes ferme en avril 2004. Le tribunal des prud'hommes condamne l'entreprise pour recours abusifs à l'intérim et licenciements économiques sans cause réelle et sérieuse, alors même que le groupe apparaît en tête des sociétés européennes socialement responsables (selon le CSRindex, qui classe le niveau d'intégration des indices de développement durable à partir des informations fournies par les agences de notation sociétale gestionnaires d'indices). En avril 2005, les résultats trimestriels sont négatifs, et C. Bozotti, le nouveau PDG, annonce la suite des transferts d'une partie de la production de mémoires vers l'Asie et la fermeture de plusieurs sites non industriels. Lors de sa réunion avec la communauté financière, STMicroelectronics va au-delà des mesures annoncées en début d'année lors de la présentation des résultats pour « <i>réduire les coûts et rationaliser les outils de production</i> : 3000 suppressions de postes (1000 en France) et 1300 transferts vers des produits à forte valeur ajoutée. L'objectif d'économies annuel est de 90M\$. Courant 2006, les résultats publiés mettent en évidence une amélioration de la rentabilité « <i>profitant du large plan de restructuration annoncé l'an passé</i> ».</p>

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aaron H. & Schwartz W. (1985), « Hospital cost control: a bitter pill to swallow », *Harvard Business Review*, mars- avril, pp.160-167
- Abbott A. (1988), *The system of professions*, Chicago, University of Chicago Press
- Abernethy M.A. & Chua W.F. (1996), “A field study of control system “redesign”: the impact of institutional processes on strategic choice”, *Contemporary Accounting Research*, vol.13 n°2, automne, pp.569-606
- Abrahamson E. (1996), “Management fashion”, *Academy of Management Review*, vol.21 n°1, pp.254-285
- Abrahamson E. (1991), “Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of”, *Academy of Management Review*, vol. 16 n°3, pp.586-613
- Abrahamson E. & Fairchild G. (1999), “Management fashion: lifecycles, triggers and collective learning processes”, *Administrative Science Quarterly*, vol.44, pp.708-740
- Adam J.M. (1992), *Les textes : types et prototypes, récit, description, argumentation et dialogue*, Nathan Université, Paris
- Adams M. (1997), « Ritualism, opportunism and corporate disclosure in the New Zealand insurance industry: field evidence », *Accounting, Auditing, Accountability Journal*, vol.10 n°5, mai, pp.718-734
- Adelberg A.(1979) « A methodology for measuring the understandability of financial reports messages », *Journal of Accounting Research*, automne,pp.565-592
- Aglietta M. (2000), *Macroéconomie financière*, La Découverte collection « Repères », Paris
- Aglietta M. & Rebérioux A. (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris,
- Ahmed M.N. & Scapens R.W. (2003), “The evolution of cost-based pricing rules in Britain: an institutionalist perspective”, *Review of Political Economy*, vol.15 n°2, pp.173-191
- Akerlof G. (1970), “The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism”, *Quarterly Journal of Economics*, n°90, pp.629-650
- Alazard C. & Sépari S. (1998), *Contrôle de gestion*, Dunod, Paris
- Albouy M. (2005), « Les histoires racontées aux actionnaires », *Revue Française de Gestion*, décembre, pp. 213-231
- Alchian A.A & Demsetz H. (1972), « Production, information costs and economic organisation », *American Economic Review*, vol.62, pp.777-795
- Alcouffe S. & Malleret V. (2004), « Les fondements conceptuels de l’ABC « à la française » », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome 10 vol.2, pp.155-178
- Aldrich H.E. & Fiol C.M. (1994), “Fools rush in? The institutional context of industry creation”, *Academy of Management Review*, vol.19, pp.645-670
- Allard-Poési F., Drucker-Godard C., & Ehlinger S.(1999), “Analyses de représentations et de discours”, in Thiétart R.A. *Méthodes de recherche en management*, Dunod éditeur , Paris, pp.449-475
- Alvarez J.L. (ed.) (1998), *The diffusion and consumption of business knowledge*, London, Macmillan

- Alvarez F. & Oriot F. (2007), « L'interaction chercheur-sujets organisationnels: du discours au sens », in *"Sciences du management : Epistémique, pragmatique et éthique"*, A.C. Martinet (coord.), Paris, Vuibert, pp.139-164
- Alvesson M. & Kärreman D. (2000a), "Varieties of discourse: on the study of organizations through discourse analysis", *Human Relations*, vol.53, n°9, pp.1125-1149
- Alvesson M. & Kärreman D. (2000b), "Taking the linguistic turn in organizational research: challenges, responses, consequences", *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.36, pp.136-158
- Ames B.C. & Hlavacek J. (1990), « Vital Truth about Managing your costs », *Harvard Business Review*, janvier-février, pp.140-147
- Amir E. & Ganzack Y. (1998), « Overreaction and underreaction in analysts' forecasts", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.37, pp.333-347
- Anthony R.N. & Dearden J. (1976), *Management control systems: text and cases*, Homewood ILL, Richard D. Irwin, 3^e édition
- Anthony R.N. (1965), *Planning and Control Systems. A Framework for Analysis*, Boston, Harvard University
- Appelbaum S., Everard A. & Hung L. (1999), « Strategic downsizing: critical success factors », *Management Decision*, vol. 37 n°7, pp.535-550
- Archer S. (1998), "Mattesich's critique of accounting: a review article", *Accounting and Business Research*, vol.28 n°3 (été), pp.297-316
- Aristote (1991), *Rhétorique*, Paris, Librairie générale française, réédité au Livre de Poche
- Arrow K.J. (1985), "The economics of agency", in K.J. Arrow, *Principal and agents : The structure of American business*, Boston, Harvard Business School Press
- Arthuis J. (1993), *Les délocalisations et l'emploi*, Editions de l'Organisation, Paris
- Ashford B.E. & Gibbs B.W. (1990), "The double-edge of organizational legitimation", *Organization Science*, vol.1 n°2, pp.177-194
- Austin J.L. (1970), *Quand dire, c'est faire*, Paris, Seuil - Points collection « Essais »
- Austin J.L. (1962), *Philosophical Papers*, Oxford, Clarendon Press
- Autorité des Marchés Financiers (2005), *Règlement général de l'AMF, livre II : Emetteurs et informations financières*, 15 avril, www.amf-france.org
- Axelrod R. (1984), *The evolution of cooperation*, trad. fr: *Donnant, donnant* (1992), Paris, éditions Odile Jacob
- Baginski S.P., Hassel J.M. & Kimbrough M.D. (2002), « The effect of legal environment on voluntary disclosure: evidence from management earnings forecasts issued in US and Canadian Markets", *The Accounting Review*, vol.77 n°1, janvier, pp.25-50
- Baker C.R. & Gendron Y. (2004), « Foucault, Baudrillard et Bourdieu dans la recherche comptable : apports théoriques, interdisciplinarité et problématisation », *Actes du 25^{ème} congrès de l'AFC*, Orléans, mai
- Baraldi L. & Troussier J.F. (1998), « Le calcul des effectifs, quelques exemples dans l'industrie », *Travail et Emploi*, n°77
- Bardin L. (2003), *L'analyse de contenu*, PUF, Paris, 11^{ème} édition
- Barker R. (1997), «Accounting information, corporate governance, and stock market efficiency: a study of information flows between finance directors, analysts and fund managers", *Congrès de la BAA*, Birmingham, 21 mars

- Barley S. (1983), "Semiotics and the study of organizational and occupational culture", *Administrative Science Quarterly*, vol.28, pp.393-413
- Barley S. & Kunda G. (1992), « Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 363-399
- Barley S. & Tolbert P.S. (1997), "Institutionnalization and structuration: studying the link between action and institution", *Organization Studies*, vol.18, pp.93-117
- Barringer M.W. & Milkovich G.T. (1998), « A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plan: a case of human resource innovation", *Academy of Management Review*, vol.23, pp.305-324
- Barry A.O. (2002), "Les bases théoriques en analyse du discours », in *Les Textes de méthodologie*, URL : <http://chaire-mcd.ca/publications/metho-2002-01-barry.pdf>
- Barthélémy J. (2001), *Stratégies d'externalisation*, Dunod, Paris
- Batsch L. (2002), *Le capitalisme financier*, Paris, La Découverte « Repères »
- Baum J.A.C. & Oliver C. (1991), « Institutional linkages and organizational mortality », *Administrative Science Quarterly*, vol.36, pp.187-218
- Baumol W.J. (1959), *Business Behavior, Value and Growth*, New York, McMillan
- Beattie V., Mc Innes W., & Fearnley S. (2004), « A methodology for analyzing and evaluation narratives in annual reports: a comprehensive descriptive profile and metrics for disclosure quality attributes », *Accounting Forum*, vol. 28 n°3, septembre, pp.205-236
- Beatty R.P. & Zajac E.J. (1987), "CEO change and firm performance in large corporations : succession effects and managers effects", *Strategic Management Journal*, vol.8 , pp.305-318
- Beaujolin R. (1999), *Les vertiges de l'emploi – L'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Grasset-Le monde, Paris
- Belkaoui A. (1984), *Théorie comptable*, Montréal, Presses de l'Université du Québec
- Belkaoui A. (1980), "The interprofessional linguistic communication of accounting concepts: an experiment in sociolinguistics", *Journal of Accounting Research*, vol.18, n°2, automne, pp.362-374
- Bendix R. (1956), *Work and authority in industry: ideologies of management in the course of industrialization*, New York, Harper and Row
- Beneish M.D. (1991), "Stock prices and the dissemination of analysts' recommendations", *Journal of Business*, vol.64, pp.393-416
- Benveniste E. (1974), *Problèmes de linguistique générale*, Paris, Gallimard
- Benveniste E. (1970), « L'appareil formel de l'énonciation », *Langages*, vol.17, pp.12-18
- Berger P.L. & Luckmann T. (1966), *The Social Construction of Reality*, Doubleday & Co Inc, New York, , éd. Fr. 2006, Paris, Armand Colin
- Benders J. & van Veen K. (2001), "What's in fashion? Interpretive viability and management fashion" *Organization*, vol.8 n°1, pp.33-53
- Bensedrine J. & Demil B. (1998), "L'approche néo-institutionnelle des organisations" in H.Laroche et J.P. Nioche , *Repenser la stratégie*, Paris, Vuibert, pp.85-110
- Berelson B. (1952), *Content analysis in communication research*, The Free Press, Publishers Glencoe (Ill.)
- Berland N. (2002), *Le contrôle budgétaire*, Paris, La Découverte collection « Repères »
- Bernstein B. (1996), *Pedagogy, Symbolic control and identity*, Londres, Taylor & Francis

- Berry M. (1983), Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, Paris, Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, 93 p.
- Bertaux D. (1997), *Les récits de vie*, Nathan, Paris
- Bescos P.L. & Mendoza C. (1999), *Le management de la performance*, Editions comptables Malesherbes, Paris
- Bescos P.L., Delmond M.H., Naulleau G., Saulpic O. & Giraud F. (2004), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Gualino éditeur Paris
- Bessire D. (2004), "Aux racines des discours dominants sur la transparence", *Actes des 10èmes journées d'histoire de la comptabilité et du management*, 25 et 26 mars
- Bettman J.R. & Weitz B.A. (1983), "Attributions in the Board Room: causal reasoning in corporate annual reports", *Administrative Science Quarterly*, vol.28, pp.165-183
- Bhattacharya S. (1979), "Imperfect information, dividend policy and the "bird in the hand" fallacy", *Bell Journal of Economics and Management Science*, spring, pp. 259-270
- Bhojraj S., Blacconiere W.G. & D'Souza J. (2004), "Voluntary disclosure in a multi-audience setting: an empirical investigation", *The Accounting Review*, vol.79 n°4, pp.921-947
- Billig M. (1996), *Arguing and thinking: a rhetorical approach to social psychology*, Cambridge, Cambridge University Press
- Blackwell D., Noland T. & Winters D. (1998), "The value of auditor assurance: Evidence from loan pricing", *Journal of Accounting Research*, vol.36 n°1, pp-57-70
- Boéri D. & Bernard S., (1998), *Organisation et changement*, Maxima, Paris
- Boitier M. (2004) « Quelles frontières pour la responsabilité sociale des entreprises? Proposition d'une grille d'analyse duale », *13° colloque Histoire et Gestion*, 25-26 novembre, Toulouse
- Boje D. (2001), *Narrative methods for organisational and communication research*, juillet, Thousands Oaks CA, Sage
- Boltanski L. & Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard
- Boltanski L. & Thévenot L. (1991), *De la justification –Economies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1ère édition : 1987
- Bonnier K.A. & Bruner R.F. (1989), « An analysis of stock price reaction to management change in distressed firms", *Journal of Accounting and Economics*, vol.11, pp.95-106
- Borzeix A. (2003), « Language and agency in organizations », in *Communication in organizations*, A.Müller & A.Kieser (dir), edition Peter Lang, pp. 65-79
- Botosan C.A. & Harris M.S. (2000), « Motivations for a change in disclosure frequency and its consequences: an examination of voluntary quarterly segment disclosure", *Journal of Accounting Research*, vol.38 n°2, pp-329-353
- Botosan C.A. (1997), "Disclosure level and the Cost of equity capital", *The Accounting Review*, vol.72 n°3, juillet, pp.323-349
- Bouquin H. (1997), *Comptabilité de gestion*, 2^{ème} édition, Paris
- Bouquin H. (2001), *La comptabilité de gestion*, Paris, Que sais-je ?, 2^{ème} édition mise à jour
- Bourdieu P. (2001), *Langage et pouvoir symbolique*, Paris, Seuil - Points collection « Essais »
- Bourdieu P. (1982), *Ce que parler veut dire: l'économie des échanges linguistiques*, Fayard, Paris
- Bourdieu P. (1977), "Sur le pouvoir symbolique", *Annales*, vol.32, n°3, mai-juin

- Bourguignon A. (2003), « «Il faut bien que quelque chose change pour que l'essentiel demeure » : la dimension idéologique du nouveau contrôle de gestion », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, mai, numéro spécial sur les innovations managériales, pp. 27-53
- Bourguignon A. (1993), « Comptabilité analytique et stratégie : comment font les Japonais ? », *Revue Française de Comptabilité*, n°245, mai, pp.44-51
- Boussard V. (2001), « Quand les règles s'incarnent: l'exemple des indicateurs prégnants », *Sociologie du travail*, n°43, 2001, p.533-551
- Boyns T., Edwards J.R., & Nikitin M. (1996), « Comptabilité et révolution industrielle : une comparaison Grande Bretagne -France », *Comptabilité –Contrôle - Audit*, volume 1 tome 2, mars, p.5-20
- Bradach J.L. & Eccles R.G. (1989), « Price, authority and trust: from ideal types to plural forms », *Annual Review of Sociology*, vol.15
- Brannen M.Y. (2004), “When Mickey loses face: recontextualization, semantic fit, and semiotics of foreignness”, *Academy of Management Review*, vol.29 n°4, p.593-616
- Braudel F. (1979), *Civilisation matérielle, économie et capitalisme - tome 2 : les jeux de l'échange*, Paris, Armand Colin, édité par Le livre de Poche « références »
- Brender A. (2004), *La France face aux marchés financiers*, Paris, La Découverte, « collection Repères »
- Breton G. & Taffler R.J. (2001), « Accounting information and analyst stock recommendation decisions: a content analysis approach », *Accounting and Business Research*, vol.31 n°2, pp.91-101
- Brilman J. & Hérard J. (2006), *Les meilleures pratiques de management*, 6^e édition actualisée, Paris, Ed. d'Organisation
- Brimson J.A. & Berliner C. (1988), *Cost management for today's advanced manufacturing : The CAM-I conceptual design*, Boston, Harvard Business School Press
- Broadbent J., Laughlin R., & Read S. (1991), “Recent financial and administrative changes in the NHS: a critical theory analysis”, *Critical Perspectives on Accounting*, vol.2 n°1, pp.1-30
- Brongniart O., Chalvidant J. & Le Gouguec E. (2003), *Guide pratique de la réduction des coûts*, Paris, Edition Demos
- Brongniart O. (2004), *Comment réduire les coûts informatiques*, Paris, Edition Demos
- Brown S., Hillegeist S.A. & Lo K. (2004), “Conference calls and information asymmetry”, *Journal of Accounting and Economics*, septembre, vol.37 n°3, pp.343-367
- Buchanan D. (1998), “Representing process: the contribution of a reengineering frame”, *International Journal of Operations and Production Management*, vol.18 n°12, pp.1163-1188
- Budros A. (1997), « The new capitalism and organizational rationality: the adoption of downsizing programs, 1979-1994 », *Social Forces*, vol.76 n°1, pp.229-250
- Burchell S., Clubb C., Hopwood A., Hughes J., Nahapiet J. (1980), “The roles of Accounting in Organizations and Society”, *Accounting, Organizations and Society*, vol.5, n°1, pp. 5-27
- Burchell S., Clubb C., Hopwood A. (1985), “Accounting in its Social Context: Towards a History of Value Added in the United Kingdom”, *Accounting, Organizations and Society*, vol.10, n°4, pp. 381-413
- Burke R. (2003), « Introduction: healthcare restructuring », *International Journal of Public Administration*, vol 26 n°24, p. 1647-1669
- Burlaud A. et Simon C. (1997), *Le contrôle de gestion*, Paris, La Découverte, « collection Repères »
- Burns T. & Stalker G.M. (1961), *The management of innovation*, Londres, Tavistock

- Bushee B.J., Mastumoto D.A., Miller G.S. (2003), "Open versus closed conference calls: the determinants and effects of broadening access to disclosure", *Journal of Accounting and Economics*, vol.34, pp.149-180
- Caby J. & Hirigoyen G. (2001), *La création de valeur actionnariale*, 2ème édition, Paris, Economica
- Cahan S.F., Rahman A. & Perera H. (2005), « Global diversification and corporate disclosure », *Journal of International Accounting Research*, vol.4, n°1, pp.73-93
- Calvi R. (1999), « L'externalisation des activités d'achat : l'apport du modèle contractualiste appliqué au processus d'achat », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.2 n°1, mars, pp.27-47
- Calvi-Reveyron M. (1999), "Risque de surinvestissement, signalisation et annonce du dividende : le cas français", *Finance Contrôle Stratégie*, vol.2 n°3, pp.115-145
- Cameron D. (2000), *Good to talk?*, Londres, Sage
- Cameron K. & Freeman S. (1993), « Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework », *Organization Science*, vol.4 n°1, février, pp.10-27
- Cameron K., Freeman S., & Mishra A. (1991), « Best Practices in White-Collar Downsizing: Managing Contradictions », *The Executive*, vol.5 n°3, août, pp.57-69
- Campinos-Dubernet M. (1995), « La gestion des sureffectifs, la fin des illusions des ressources humaines ? », *Travail et Emploi*, n°64
- Capron M. (2005), « Introduction », in Capron M. (dir): *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier*, Paris, La Découverte, pp. 5-26
- Capron M. (1993), *La comptabilité en perspective*, Paris, La Découverte collection « Repères »
- Caron F. (1997), *Les deux révolutions industrielles du XX^e siècle*, Paris, Albin Michel, nouvelle édition Pocket collection Agora (1998)
- Carpenter B. & Dirsmith M. (1993), "Sampling and the abstraction of knowledge in the auditing profession: An extended institutional theory perspective", *Accounting, Organizations and Society*, vol.18 n°1, January, Pages 41-63
- Carpenter V.L. & Feroz E.H. (1992), « GAAP as a symbol of legitimacy: New York state's decision to adopt Generally Accepted Accounting Principles », *Accounting, Organisations, and Society*, vol. 17, n°7, octobre, pp. 613-634
- Carpenter V.L. & Feroz E.H. (2001), « Institutional theory and accounting rule choice : an analysis of four US State governments' decisions to adopt generally accepted accounting principles », *Accounting, Organisations, and Society*, vol. 26, n°7-8, octobre-novembre, pp. 565-596
- Carruthers B. (1995), "Accounting, Ambiguity, and the new institutionalism", *Accounting, Organizations and Society*, vol.20 n°4, pp.313-328
- Carson P.P., Lanier P.A., Carson K.D. & Guidry B.N. (2000), "Clearing a path through management fashion jungle: some preliminary trailblazing", *Academy of Management Journal*, vol.43 n°6, pp.1143-1158
- Cascio W. (1993), « Downsizing:., What do we know ? What have we learned? », *The Executive*, vol.7 n°1, février, pp.95-108
- Casta J.F. (2000), « Théorie positive de la comptabilité », in Colasse B. (coord.) *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica, pp.1233-1244
- Casta J.F. (1993), "Le nombre et son ombre : mesure, imprécision et incertitude en comptabilité", *Actes du 14ème congrès de l'AFC : Comptabilité et nouvelles technologies*, mai, Toulouse
- Casta J.F. & Bry X. (1995), "Fuzzifier le modèle comptable", *Actes du 16ème congrès de l'AFC, Modèles comptables et modèles d'organisation*, 18 et 19 mai, Montpellier
- Castoriadis C. (1975), *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Le Seuil

- Cauvin E., Decock-Good C., Bescos P.L. (2006), « La perception des entreprises françaises en matière de diffusion d'informations non financières », *Comptabilité, Contrôle Audit*, tome 12 vol.2, décembre, pp.117-142
- Certo S.T. (2003), "Influencing initial public offering investors with prestige: signalling with Board structures", *Academy of Management Review*, vol.28 n°3, pp.432-446
- Chalmers K. & Godfrey J.M. (2004), "Reputation costs: the impetus for voluntary derivative financial instrument reporting", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, n°5, février, pp. 95-126
- Champy J.(1995), *Reengineering management: the mandate for new leadership*, London, HarperCollins
- Chandler A. (1989), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Editions de l'Organisation, Paris
- Chandler A. (1977), *The visible hand: the managerial revolution in American Business*, Cambridge, Harvard University Press
- Chapman G.B. & Johnson E.J. (1999), "Anchoring, activation, and the construction of values", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.79, pp.115-153
- Charaudeau P. (1995a), « Une analyse sémiolinguistique du discours », *Langages*, vol.117, pp.96-111
- Charaudeau P. (1995b), « Le dialogue dans un modèle de discours », *Cahiers de linguistique française*, vol.17, Genève, Université de Genève, pp.141-178
- Charaudeau P. & Maingueneau D. (2002), *Dictionnaire d'analyse du discours*, Paris, Le Seuil
- Charreaux G. (1999), « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures », in G. Koenig (coord) *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XXI^e siècle* , Paris, Economica, chapitre 2,
- Charreaux G. (1997), *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*, Paris, Economica
- Charreaux G. & Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.1 n°2, juin, pp.57-88
- Charron J.O. (2004), "L'idéologie de la transparence dans l'audit: une approche de sa dimension médiatique", *Comptabilité, Contrôle, Audit*, numéro thématique : Sociologie de la comptabilité, juin, pp. 105-131
- Chatfield B. (1977), *A History of Accounting Thought*, Huntington NY, Robert Krieger Publishing Company, revised edition
- Chevalier J.M. (2000), *L'économie industrielle des stratégies d'entreprise*, sous la direction de Chevalier J.M., Montchrestien, 2^{ème} édition, Paris
- Chevalier P. & Dure D. (1994), « Quelques effets pervers des mécanismes de gestion », *Annales des Mines – Gérer et Comprendre*, septembre, dossier : Pourquoi licencie-t-on ?, pp.4-14
- Chia R. (1995), "From modern to post-modern organizational analysis", *Organization Studies*, vol. 16 n°4
- Chiapello E. (2005), "Transformation des conventions comptables, transformation de la représentation de l'entreprise", in Capron M. (dir.) : *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier*, Paris, La Découverte, pp. 121-150
- Chiapello E. (2003), "Reconciling the two principal meanings of the notion of ideology: the example of the concept of the "spirit of capitalism" ", *European Journal of Social theory*, vol. 6 n°2, pp.155-171
- Chiapello E. & Fairclough N. (2002), « Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and the new sociology of capitalism », *Discourse and Society*, vol.13, n°2, pp. 185-208

- Chouliaraki L. & Fairclough N. (1999), *Discourse in late modernity: rethinking critical discourse analysis*, Edimbourg, Edinburgh University Press
- Clark T. & Salaman G. (1996), "The management guru as organisational witchdoctor", *Organization*, vol.3 n°1, pp.85-107
- Clarkson P., Guedes J. & Thompson R. (1996), "On the diversification, observability, and measurement of estimation risk", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, mars, pp.69-84
- Cohen M.D., March J.G. & Olsen J.P. (1972), "The garbage can model of organizational choice", *Administrative Science Quarterly*, vol.17, pp.1-25
- Colasse B. (2006), "Le *comprehensive income*, une question de gouvernance", article disponible sur le site du Crefige, www.crefige.dauphine.fr/actualités, consulté le 9 novembre 2006
- Colasse B. (2002), « La guerre des normes comptables n'aura pas lieu », *Sociétal*, n°37, 3^o trimestre 2002
- Colasse B., Saboly M. & Turrillo B. (2001), « De la scientificité des théories issues de la recherche en comptabilité financière », in Dumontier P. & Teller R. (coord.) *Faire de la recherche en comptabilité financière*, Paris, Vuibert – Fnege, pp.3-18
- Coles J., Loewenstein U., Suay J. (1995), « On equilibrium pricing and portfolio composition in the presence of uncertain parameters », *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, septembre, pp.347-364
- Collins R. (1979), *The credential society*, New York, Academic Press
- Commission des Opérations de Bourse (1998), *règlement COB 98-07*
- Commission des Opérations (2000), *Rapport du groupe de travail présidé par M. Jean-François Lepetit sur les « avertissements sur résultats » et recommandations proposées*, présenté le 6 avril 2000, www.amf-france.org
- Commons J.R. (1950), *The economics of collective action*, Madison, University of Wisconsin Press
- Commons J.R. (1931), "Institutional economics", *American Economic Review*, vol.21, décembre pp.648-657
- Compin F. (2004), *Théorie du langage comptable*, Paris, l'Harmattan
- Cooper R. & Kaplan R.S (1988), "Measure Costs Right: Make the Right decision », *Harvard Business Review*, vol. 76, septembre –octobre, pp.96-103
- Cooper R. & Chew B. (1996), « Control Tomorrow's Costs through Today's Design », *Harvard Business Review*, janvier –février, pp.88-97
- Copeland R.M. & Fredericks W. (1968), "Extent of Disclosure", *Journal of Accounting Research*, vol.6, pp.106-113
- Copeland T.(2000), « Cutting costs without drawing blood », *Harvard Business Review*, septembre – octobre, pp.155-164
- Cooke T.E. (1989), "Disclosure in the corporate annual reports of Swedish companies", *Accounting and Business Research*, vol.19, pp.113-124
- Corfmat D., Helluy A. & Baron P. (2000), *Les mutations du contrôle de gestion*, Editions de l'Organisation – DFCG, Paris
- Cormier D. & Magnan M. (2005), « Gérard Feltham : l'information comptable vue dans une perspective économique », in B. Colasse (dir.) *Les grands auteurs en comptabilité*, Paris, éditions EMS, pp.240-253
- Cornell W.B. (1947), *Organization and Management in industry and business*, 3^{ème} édition, New York, Ronald Press

- Covaleski M. & Dirsmith M. (1988a), "An institutional perspective on the rise, social transformation and the fall of a university budget category", *Administrative Science Quarterly*, vol.33, pp.562-587
- Covaleski M.A. & Dirsmith M.W. (1998b), "The Use of Budgetary Symbols in the Political Arena: A Historically Informed Field Study", *Accounting, Organizations and Society*, vol.13, n°1, pp. 1-24
- Covaleski M.A., Dirsmith M.W. & Michelman J.E. (1993), « An institutional theory perspective on the DRG framework, case-mix accounting systems and health-care organizations », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 18, n°1, janvier, pp. 65-80
- Covaleski M., Dirsmith M. & Samuel S., (1996), "Managerial Accounting Research: the contributions of organizational and sociological theories", *Journal of Management Accounting Research*, vol. 8, pp. 1-35
- Craig R.J. & Amernic J.H. (2004), « Enron discourse: the rhetoric of a resilient capitalism », *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 15, pp. 813-851
- Cyert R.M. & March J.G. (1963), *A behavioural theory of the firm*, Englewood Cliffs NJ, Prentice-Hall
- Dacin T. (1997), "Isomorphism in context: the power and prescription of institutional norms", *Academy of Management Journal*, vol.40 n°1, février, pp.46-81
- Daft R.L. (1983), "Symbols in organizations: a dual-content framework for analysis", in L.R. Pondy, P.J. Frost, G. Morgan & T.C. Dandridge (eds) *Organizational Symbolism*, vol.1, Greenwich CT, JAI Press, pp.99-206
- Dambrin C., Lambert C. & Sponem, S. (2005), « Contrôle et changement : une perspective néo-institutionnelle », *26° congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, 11-13 mai, Lille
- Darrough M.N. & Stoughton N.M. (1990), « Financial disclosure policy in an entry game », *Journal of Accounting and Economics*, vol.12 n°1-3, janvier, pp.219-243
- David R.J. & Strang D. (2006), « When fashion is fleeting: transitory collective beliefs and the dynamics of TQM consulting », *Academy of Management Journal*, vol. 49 n°2, pp.215-233
- Debreceny R. Gray G.I. & Rahman A. (2002), "The determinants of internet financial reporting", *Journal of Accounting and Public Policy*, vol.21, pp.371-394
- Debord G. (1967), *La société du spectacle*, Paris, éditions Buchet-Chastel, (réédité par Folio en 1992)
- De Bruin R. (1999), *Communication financière : image et marketing de l'entreprise*, Paris, éditions Liaisons
- Declerck F. & Martinez I. (2004), « Informations volontaires et microstructure des marchés : quel impact sur le marché des titres NextEconomy et NextPrime ? », *Conférence internationale de l'AFFI*, 26-28 juin, Université de Cergy-Pontoise
- Depoers F. (2000a), « L'offre volontaire d'informations des sociétés cotées : concept et mesure », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome 6 vol. 2, pp.115-131
- Depoers F. (2000b), « A Cost-Benefit Study of voluntary disclosure: some empirical evidence from French listed companies », *The European Accounting Review*, vol.9 n°2, pp.245-263
- De Roover (1956), "The development of accounting prior to Luca Pacioli according to the accounts books of medieval merchants", in A.C. Littleton & B.S. Yamey *Studies in the history of accounting*, Homewood IL, Richard D. Irwin Inc , pp.114-174
- Desreumeaux A. (1998), *Théorie des organisations*, Paris, Ed. Management société

- Deville L., Soulerot M. & Sponem S. (2005), « Les réactions du marché à l'annonce de programmes de réduction des coûts : une étude exploratoire sur les entreprises du CAC 40 », *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, 11-13 mai, Lille
- Diamond D.W. & Verrecchia R.E. (1991), « Disclosure, liquidity, and the cost of capital », *Journal of Finance*, vol.66 n°4, pp.1325-1355
- DiMaggio P.J. & Powell W.W. (1983), « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field », *American Sociological Review*, vol.48 n°2, avril, pp.147-160
- DiMaggio P.J. & Powell W.W. (1991) (dir.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press
- Dirsmith M.W., Fogarty T.J. & Gupta P. (2000), « Institutional pressures and symbolic displays in a GAO context », *Organization Studies*, vol.21 n°3, pp.515-537
- Donald W.J. & Powell L. (eds) (1931), *Handbook of Business administration*, New York, Mac Graw Hill
- Dorfman J.R. (1996), « Ranking the analysts », *Wall Street Journal*, 20 juin
- Dubouloy M. & Fabre C.(2002), « Les restructurations d'entreprise: de la rationalité économique à la souffrance des hommes », *Gérer et Comprendre*, n°67, mars, pp.43-55
- Ducrot O. & Todorov T. (1972), *Dictionnaire des sciences du langage*, Seuil, Points, Paris
- Dugar A. & Nathan S. (1995), « The effect of investment banking relationships on financial analysts' earnings forecasts and investment recommendations », *Contemporary Accounting Research*, vol.12, pp.131-160
- Dumont L. (1983), *Essais sur l'individualisme*, Paris, Le Seuil
- Dye R.A. (1990), « Mandatory versus voluntary disclosures: the cases of financial and real externalities » *The Accounting Review*, vol.65 n°1, janvier, pp.1-24
- Dye R.A. (1985), « Disclosure of non-proprietary information », *Journal of Accounting Research*, vol.23, pp.123-145
- Eccles R.G. & Nohria N. (1992), *Beyond the hype: rediscovering the essence of management*, Boston, Harvard Business School Press
- Eisenhardt K.M. (1988), « Agency- and institutional-theory explanations: the case of retail sales compensation », *Academy of Management Journal*, vol.31, pp.488-511
- El-Gazzar S.M. (1998), « Predislosure information and institutional ownership: a cross-sectional examination of market revaluations during earnings announcement periods », *The Accounting Review*, janvier, vol.73 n°1, pp.119-129
- Elias N. (1985), *La société de cour*, Paris, Flammarion collection « Champs », 1^{ère} édition 1969
- Elsbach K.D. (1994), « Managing organizational legitimacy in the California Cattle Industry: the construction and effectiveness of verbal accounts », *Administrative Science Quarterly*, vol.39, n°1, mars, pp.57-88
- Elsbach K.D & Sutton R.I (1992), « Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: a marriage of institutional and impression management theories », *Academy of Management Journal*, vol.35, pp.699-738
- Edwards R. (1979), *Contested terrain: the transformation of the workplace in the twentieth century*, New York, Basic books
- Evans III J. H, Sridhar S.S. (2002), « Disclosure-disciplining mechanisms: capital markets, product markets, and shareholders litigation », *The Accounting Review*, vol.77 n°3, pp.595-626

- Evraert S. (2000), "Confiance et comptabilité", in Colasse B. (coord.) *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica
- Fabre C. (1997a), Les conséquences humaines des restructurations – Audit de l'implication des rescapés après un plan social, L'Harmattan, Paris
- Fabre C. (1997b), L'implication des salariés restants après un plan social, thèse de doctorat Université de Montpellier II
- Faccio M. & Lang L. (2002), « The Ultimate ownership of western european corporations », *Journal of Financial Economics*, vol.65, n°3, pp.365-395
- Fairclough N. (2005), "Critical discourse analysis, organizational discourse and organizational change", article à paraître dans *Organization Studies*, www.ling.lancs.ac.uk/staff/norman/norman
- Fairclough N. (2003), *Analyzing discourse: textual analysis for social research*, Londres, Routledge
- Fairclough N. (1996), "The technologization of discourse", in Caldas-Coulthard & Coulthard (eds) *Texts and Practices*, Londres, Routledge, pp.71-83
- Fairclough N. (1992a), *Discourse and social change*, Cambridge, Polity Press
- Fairclough N. (1992b), "Linguistic and intertextual analysis within discourse analysis", *Discourse and Society*, vol.3 n°2, pp.193-217
- Fairclough N., Jessop B. & Sayer A. (2004), "Critical realism and semiosis", in Joseph & Roberts, *Realism discourse and deconstruction*, Londres, Routledge
- Fama E.F. (1976), *Foundations of finance: portfolio decisions and securities prices*, New York, Basic books
- FASB (2001), *Improving business reporting: insights into enhancing voluntary disclosures*, Steering committee report, Financial Accounting Standards Board
- Feldman M.S. & March J.G. (1981), "Information in organizations as signal and symbol", *Administrative Science Quarterly*, vol.26, pp.171-186
- Feltham G.A. & Xie J. (1992), « Voluntary financial disclosure in an entry game with a continua types », *Contemporary Accounting Research*, automne, pp.46-80
- Ferraro F., Pfeffer J. & Sutton R.I. (2005), « Economic language and assumptions: how theories can become self fulfilling », *Academy of Management Review*, vol. 30 n°1, pp. 8-24
- Fincham R. & Clark T. (2002), "Introduction: the emergence of critical perspectives on consulting", in Fincham & Clark (eds) ; *Critical consulting*, pp.1-21
- Flamholtz E.G., Das T.K. & Tsui A.S. (1985), "Toward an integrative framework for organizational control", *Accounting, Organizations and Society*, vol.10 n°1, pp.35-50
- Fogarty T.J. & Rogers R.K. (2005), "Financial analysts' reports: an extended institutional theory evaluation", *Accounting Organizations and Society*, vol.30, pp.331-356
- Fogarty T.J. (1996), "The imagery and reality of peer review in the U.S.: Insights from institutional theory", *Accounting, Organizations and Society*, Volume 21, Issues 2-3, February-April, Pages 243-267
- Fogarty T.J. (1992), "Financial accounting standard setting as an institutionalized action field: constraints, opportunities and dilemmas", *Journal of Accounting and Public Policy*, vol.11, pp.331-335
- Fogarty T.J. (1992), "Organizational socialization in accounting firms: A theoretical framework and agenda for future", *Accounting, Organizations and Society*, Volume 17, Issue 2, February, Pages 129-149
- Foucault M. (1971), *L'ordre du discours*, Paris, Gallimard

- Foucault M. (1969), *L'archéologie du savoir*, Paris, Gallimard
- Francis J.R., Khurana I.K. & Pereira R. (2005), « Disclosure Incentives and effects on cost of capital around the world », *The Accounting Review*, vol. 80, n°4, pp.1125-1163
- Frankel R., Mc Nichols M., Wilson G.P. (1995), “Discretionary disclosure and external financing”, *The Accounting Review*, vol.70 n°1, pp.135-150
- Frazier K.B., Ingram R.W., & Tennyson B.M. (1984) “A methodology for the analysis of narrative accounting disclosures”, *Journal of Accounting Research*, vol.22 n°1, spring, pp.318-331
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston, Pitman
- Friedland R. & Alford R. (1991), “Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions”, in Powell & DiMaggio (eds) *The new institutionalism in organizational analyses*, Chicago, University of Chicago Press, pp.223-262
- Frost C. (1997), “Disclosure policy choices of UK firms receiving modified audit reports”, *Journal of Accounting and Economics*, vol.23 n°2, pp.163-187
- Frydman S.D. & Singh H. (1989), “CEO succession and stockholder reaction: the influence of organisational context and event content”, *Academy of Management Journal*, vol.32 n°4, pp.718-744
- Furubotn E.G. & Pejovich S. (1972), « Property rights and economic theory: a survey of recent literature », *Journal of Economic Literature*, pp.1137-1162
- Gailbraith J.R. (1977), *Organization design*, Addison-Wesley publishing company
- Galaskiewicz J. & Wasserman S. (1990), “Mimetic processes within an interorganizational field: an empirical test”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, pp.454-479
- Galbraith J.K. (1992), *Brève histoire de l'euphorie financière*, Paris, Le Seuil
- Garfinkel H. (1967), *Studies in ethnomethodology*, Englewood Cliffs NJ, Prentice-Hall
 Ghemawat P. (1985), « Building Strategy on the experience curve », *Harvard Business Review*, mars-avril, pp.143-149
- Gehrke I. & Zarlowski P. (2003), “La diffusion de la valeur actionnariale en France : une lecture néo-institutionnaliste”, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, mai 2003 « Les innovations managériales », pp. 189-205
- Gibbins M, Richardson A. & Waterhouse J. (1992), *The management of financial disclosure: Theory and perspectives*, Vancouver, CGA Research Foundation, n°20, 97p.
- Gibbins M, Richardson A. & Waterhouse J. (1990): « The management of corporate financial disclosure: opportunism, ritualism, policies and processes », *Journal of Accounting Research*, vol.28, n°1, pp.121-143
- Giddens A. (1979), *Central problems in social theory: action, structure, and contradiction in social analysis*, Berkeley, University of California Press
- Ginsbourger F., (1998), *La gestion contre l'entreprise – Réduire le coût du travail ou organiser sa mise en valeur*, La Découverte, Paris
- Girin J. (2001): "La théorie des organisations et la question du langage ", " Vérité, justice et relations. La question du cadrage dans une situation de service à EDF ", in A. Borzeix & B. Fraenkel (coord.), *Langage et Travail, cognition, action, communication*, Ed. CNRS, 2001, pp. 167-188 & pp.285-302
- Girod-Séville M. & Perret V. (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R.A.(ed), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp.13-33
- Glaser B.G. (1978), *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*, Mill Valey CA, Sociology Press

- Glaser B.G. & Strauss L. (1967), *The discovery of grounded theory*, Chicago, Aldine
- Gnanou E. (1999), « Les instruments de contrôle et la stratégie dans les organisations publiques », *Revue Française de Comptabilité*, n°311, mai, pp.60-66
- Goffman E. (1974), *Les rites d'interaction*, Paris, Minuit, 1^{ère} édition : 1967 : *Interaction rituals*
- Goffman E. (1973), *The presentation of self in everyday life*, Woodstock NY, Overlook Press, édition française : *La mise en scène dans la vie quotidienne* (1974), Paris, Minuit
- Goffman E. (1971), "On face-work: an analysis of ritual elements in social interactions", in Goffman E. *Interaction ritual: essays on face-to-face behaviour*, Londres, Allen Lane, The Penguin Press
- Goffman E. (1971), *Relations in public*, New York, Basic books
- Gomez P.Y. (1995), "Le statut de la confiance dans la théorie économique", in P.Y. Gomez (coord.) *Confiance, Entreprise et Société*, Paris, éditions Eska
- Goody J. (1979), *La raison graphique*, Paris, Minuit, 1^{ère} édition : *The domestication of the savage mind* (1977), Cambridge, Cambridge University Press
- Gouadain D. (2001), « Les mots de la gestion », *Gérer et Comprendre*, vol.66, décembre, pp.58-79
- Gramaccia G. (2001), *Les actes de langage dans les organisations*, Paris, L'Harmattan
- Granovetter M. (1985), "Economic and social structure: the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol.91, pp.481-510
- Grant D. & Hardy C. (2004), "Introduction: struggles with organizational discourse", *Organization studies*, vol. 25 n°1, pp. 5-13
- Grant D., Keenoy T. & Osrick C. (2001), "Organizational discourse: key contributions and challenges", *International Studies of Management and Organization*, vol. 31 n° 3, pp. 5-24
- Grant D., Keenoy T. & Osrick C. (eds) (1998), *Discourse and organizations*, Londres, Sage
- Grawitz M. (1993), *Méthodes des sciences sociales*, Précis Dalloz, Paris, 9^{ème} édition
- Greaver M. (1999), *Strategic Outsourcing*, American Management Association Publications, New York
- Green S.E. (2004), "A rhetorical theory of diffusion", *Academy of Management Review*, vol.29 n°4, pp.653-669
- Greenwood R. & Hinings C.R. (1996), "Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism" *Academy of Management Review*, vol.21, pp.1022-1054
- Greenwood R., Suddaby R. & Hinings C.R. (2002), "Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields", *Academy of Management Journal*, vol.45, pp.58-80
- Grize J.B. (1982), *De la logique à l'argumentation*, Genève, Droz
- Grize J.B. (1978), « Schématisations, représentations et images », in *Stratégies discursives*, Lyon, PUL
- Guilloux V.(2000), « Grounded theory : concepts et apports », *Revue Sciences de Gestion*, n°30, pp.207-236
- Gumb B. (2004), « Le management entre les logiques spectaculaires et anti- spectaculaires : vers une lecture situationniste de l'histoire de la comptabilité », *Comptabilité, Contrôle, Audit, numéro thématique : Sociologie de la comptabilité*, juin, pp. 89 à 104
- Guo R.J., Lev B.& Zhou N. (2004), "Competitive costs of disclosure by biotech IPOs", *Journal of Accounting Research*, vol.42 n°2, pp.319-355

- Habermas J. (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard (2 vol trad. fr.), 1ère édition: 1981
- Habermas J. (1979), *Communication and the evolution of society*, London, Heinemann
- Halgand N. (1999), «Au coeur du contrôle : les représentations », in Y. Dupuy (coord.) *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, Paris, Fnege-Vuibert, pp.31-49
- Hall S. (2001), « Foucault: power, knowledge and discourse », in M. Wetherell, S. Taylor & S.J. Yates, *Discourse theory and practice: a reader*, pp. 72-81, Londres, Sage
- Hammer M. (1990), « Reengineering work : Don't automate, obliterate », *Harvard Business Review*, juillet-août, pp.104-112
- Hammer M. & Champy J. (1993), *Le reengineering*, Paris, Dunod (nouvelle présentation en 2000)
- Hannan M.T. & Freeman J.H. (1977), "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, vol.82, pp.929-964
- Handa P. & Linn S. (1993), « Arbitrage pricing with estimation risk », *Journal of Financial Economics*, mars, pp.81-100
- Hardy C. & Phillips N. (1998), "Strategies of engagement: lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain", *Organization Science*, vol.9, pp.217-230
- Hardy C., Lawrence T. & Grant D. (2005), "Discourse and collaboration: the role of conversations and collective identity", *Academy of Management Review*, vol. 30 n°1, pp.58-77
- Harrison G.C. (1930), *Standard costs: installation, operation and use*, New York, Ronald Press
- Harvey D. (1990), *The condition of postmodernity*, Oxford, Blackwell
- Hasselbladh H. & Kallinikos J. (2000), "The project of rationalization: a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies", *Organization Studies*, vol.21 n°4, pp.697-720
- Hawley A. (1950), *Human ecology : Theory of community structure*, New York, Ronald Press
- Healy P.M. & Palepu K.G. (2001), "Information asymmetry, corporate disclosure and the capital markets: a review of the empirical disclosure literature", *Journal of Accounting and Economics*, vol.31, pp.405-440
- Healy P.M. & Palepu K.G. (1993), "The effect of firms' financial disclosure strategies on stock prices", *Accounting Horizons*, vol.7 n°1, mars, pp.1-11
- Healy P.M., Hutton A.P. & Palepu K.G. (1999), "Stock performance and intermediation changes surrounding sustained increased in disclosure", *Contemporary Accounting Research*, vol.16 n°3, pp.485-520
- Hedberg B. & Jönsson S. (1989), "Between myth and action", *Scandinavian Journal of Management*, vol.5, pp.177-185
- Henry P. & Moscovici S. (1968), « Problèmes de l'analyse de contenu », *Langage*, septembre, n°11
- Hills C. & Jones T. (1992), "Stakeholder agency theory", *Journal of Management Studies*, vol.28 n°2, pp.131-154
- Hines R.D. (1991), "The FASB's conceptual framework, financial accounting and the maintenance of the social world", *Accounting, Organizations and Society*, vol.16 n°4, pp.313-331
- Hines R.D. (1989), "The socio-political paradigm in financial accounting research", *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*, vol. 2 n°1, pp.52-76
- Hines R.D. (1988), "Financial accounting: in communicating reality, we construct reality", *Accounting, Organizations and Society*, vol.13 n°3, pp.251-261

- Hirigoyen G. (1997), "Stratégie et finance: approche par la création de la valeur", in *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica, tome 3, pp.3064-3092
- Hiromoto T. (1988), « Another Hidden edge: Japanese Management Accounting », *Harvard Business Review*, vol. 75, juillet-août, pp.22-26
- Hirst D.E., Konce L. & Miller J. (1999), « The joint effect of management's prior forecast accuracy and the form of its financial forecasts on investor judgments », *Journal of Accounting Research*, vol.37, supplement, pp.1-24
- Hirst D.E. (1995), "Investor reactions to financial analysts' research reports", *Journal of Accounting Research*, vol.33, pp.335-351
- Ho S.S, Wong K.S. (2004), "Investment analysts' usage and perceived usefulness of corporate annual reports", *Corporate Ownership and Control*, vol.1 n°3, printemps, pp.61-71
- Hoarau C. & Teller R. (2001), *Création de valeur et management de l'entreprise*, Paris, Vuibert
- Hodge F., Hopkins P. & Pratt J. (2000), « Classification discretion, reporting reputation, and disclosure credibility: the case of hybrid securities », *working paper*, Indiana University
- Holland J. (2004a), "Corporate intangibles, value relevance and disclosure content", *ICAS Research report*, 125 pages, mai, Edimbourg
- Holland J. (2004b), "A grounded theory of corporate disclosure", disponible sur le site de l'université d'Exeter: www.xfi.exe.ac.uk/sept04-pages/holland
- Holland J. (2001), "Financial institutions, intangibles, and corporate governance", *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*, vol.14 n°4, pp.497-529
- Holland J. (1998), "Private disclosure and financial reporting", *Accounting and Business Research*, vol.28, n°4, automne, pp.255-269
- Holland J. (1997), "Corporate communications to institutional shareholders", *ICAS research report*, Edimbourg, novembre
- Holland J. & Stoner G. (1996), "Dissemination of price sensitive information and management of voluntary corporate disclosure", *Accounting and Business Research*, vol.26 n°4, pp.295-313
- Hopkins P. (1996), "The effect of financial statements classifications of hybrid financial investments on financial analysts' stock price judgements", *Journal of Accounting research*, suppl. , pp.33-50
- Hopwood A. (1987), "The archaeology of accounting systems", *Accounting, Organizations and Society*, vol.12, n°3, pp. 207- 234
- Hopwood A.G., (1983), "On Trying to Study Accounting in the Contexts in Which it Operates", *Accounting, Organizations and Society*, vol.8, n°2/3, pp. 287-305
- Hopwood A.G., (1976), « Editorial-the Path ahead », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 1, n°4, pp. 1-4
- Hopwood A. & Miller P. (1994), "Accounting as Social and Institutional practice", *Cambridge Studies in Management*, vol.24, Cambridge University Press
- Horvath P. (1995), « Pour un contrôle de gestion à l'écoute du marché », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp.72-85
- Hoskin K. & Maeve R. (1986), « Accounting and the examination: a genealogy of disciplinary power », *Accounting, Organizations and Society*, vol.11, n°2, pp. 105-136
- Hoskin R.E., Hughes J.S. & Ricks W.E.(1986), "Evidence on the incremental information content of additional firm disclosures made concurrently with earnings", *Journal of Accounting Research*, supplement, pp.1-36

- Huault I. (2002), « Paul DiMaggio et Walter Powell : des organisations en quête de légitimité », in : Charreire S. & Huault I. (dir.): *Les grands auteurs en management*, Paris, Ed.EMS, pp.100-112
- Hubler J., Meschi P.X, & Schmidt G. (2001), « Annonces de suppression d'emplois et valeur boursière des entreprises » in *La gestion des sureffectifs – enjeux et pratiques*, coordonné par G. Schmidt, Economica, Paris, pp.193-207
- Hughes P.J. (1986), “Signaling by direct disclosure under asymmetric information”, *Journal of Accounting and Economics*, juin , vol.8, pp.119-142
- Hutton A., Miller G. & Skinner D. (2003), « The role of supplementary statements with management earnings forecasts », *Journal of Accounting Research*, vol.41, pp.867-890
- Imai M. (1997), *Gemba Kaizen, l'art de manager avec bon sens*, Editions JV et DS, Paris
- Ingram R. & Frazier C. (1980), “Environmental performance and corporate disclosure”, *Journal of Accounting Research*, vol.18 n°2, pp.614-622
- Ijiri Y. (1967), *The foundations of accounting measurement: a mathematical, economic, and behavioural inquiry*, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall
- Iker H.P. (1975), “Select : a computer program to identify associationally rich words for content analysis. II . Substantive results”, *Computers and the Humanities*, vol.9, p.3p-12
- Iker H.P. (1974), “Select : a computer program to identify associationally rich words for content analysis. I . Statistical results”, *Computers and the Humanities*, vol.8, p.3p-12
- International Accounting Standard Committee (1997), *Accounting for financial assets and liabilities*, discussion paper, London, IASC
- Jacquot T. & Point S. (2001), «Les justifications sur les réductions d'effectifs : une analyse de l'argumentation développée par les dirigeants allemands et français » in *La gestion des sureffectifs – enjeux et pratiques*, coordonné par G. Schmidt, Economica, Paris, pp.111-133
- Jacquot T. & Point S. (2000), « Le management symbolique des ressources humaines: une analyse du langage des dirigeants en Europe », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 38, novembre, p.116-131
- Jarrar Y. & Aspinwall E. (1999), « Business process reengineering : learning from organizational experience », *Total Quality Management*, mars, vol. 10 n°2, pp.173-186
- Jeanjean T. (2005), “Watts et Zimmerman : les pères fondateurs de la théorie positive de la comptabilité”, in B. Colasse (dir.) *Les grands auteurs en comptabilité*, Paris, éditions EMS, pp.274-289
- Jeanjean T. (1999), *Théorie positive de la comptabilité : une revue des critiques*, cahier de recherche du CEREG 99-12, Université de Paris IX Dauphine
- Jennings R. (1987), « Unsystematic security price movements, management earnings forecasts, and revision in consensus analyst earnings forecasts”, *Journal of Accounting Research*, vol.25 n°1, pp.90-110
- Jensen M.C. (1976), *Reflections on the State of Accounting Research and the regulation of accounting*, Stanford University Press, pp.11-19
- Jensen M.C. & Meckling W. (1976), “Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure”, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp.305-360
- Jepperson R.L. (1991), “Institutions, institutional effects and institutionalism, in Powell & DiMaggio (eds) *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press, pp.143-163
- John K., Lang L., & Netter J., (1992), “The voluntary restructuring of large firms in response to performance decline”, *The Journal of Finance*, vol XLVII n° 3, juillet, pp. 891-917

- Johnson H.T. & Kaplan R.S (1987), *Relevance lost, the rise and fall of management accounting*, Boston, Harvard Business School Press
- Jones M.J. & Shoemaker P.A. (1994), "Accounting narratives: a review of empirical studies of content and readability", *Journal of Accounting Literature*, vol.13, pp.142-184
- Justin J. (2005), « De l'influence des outils de gestion sur le comportement des acteurs », *Echanges*, n°222, juin, pp.12-13
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (1996), "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, vol.74, n°1, pp.75-85
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (1992), "The balanced scorecard – measures that drive performance", *Harvard Business Review*, vol.70, n°1, pp. 71-79
- Kaznik R. & Lev B. (1995), « To warn or not to warn: management disclosures in the face of an earning surprise », *The Accounting Review*, janvier, vol.70 n°1, pp.113-134
- Kearns A. & Whitley J. (2002), "The balance sheet information content of UK company profit warning", *Bank of England Quarterly Bulletin*, automne, vol.42 n°3, pp.292-298
- Kerorguen de Y. & Bouayad A. (2004), *La face cachée du management*, Paris, Dunod
- Khadaroo I. (2005), « An institutional theory perspective on the UK's Private Finance Initiative (PFI) accounting standard setting process », *Public Management Review*, vol. 7, n°1, mars, pp.69-94
- Kieser A. (1997), "Rhetoric and myth in management fashion", *Organization: the interdisciplinary journal of organization, theory and society*, vol.4 n°1, pp.49-74
- Koch A. (1999), "Financial distress and the credibility of management earning forecasts", working paper, Carnegie Mellon University
- Koenig G. (2003), « L'organisation dans une perspective interactionniste », in Vidaillet B. *Le sens de l'action*, Paris, Vuibert, pp.15-50
- Korn E. (2004), "Voluntary disclosure of partially verifiable information", *Schmalenbach Business Review*, vol.56, avril, pp.139-163
- Kreps D.M. (1990), *A course in microeconomic Theory*, Princeton NJ, Princeton University Press
- Labelle R. & Schatt A. (2005), « Structure de propriété et communication financière des entreprises françaises », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8 n°3, septembre, pp.77-104
- Lacroix M. (1998), « De la représentation des immatériels en comptabilité », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome 4 vol.2, septembre, pp.89-107
- Lang M.H. & Lundholm R.J. (1996), "Corporate disclosure policy and analyst behaviour", *The Accounting Review*, vol.71 n°4, pp.467-492
- Lang M.H. & Lundholm R.J. (1993), « Cross-sectional determinants of analyst ratings of corporate disclosure », *Journal of Accounting Research*, vol.31 n°2, automne, pp.246-271
- Larson M.S. (1979), *The rise of professionalism: a sociological analysis*, Berkeley, University of California Press
- Laswell H.D. (1927), *Propaganda Technique in the World War*, New York, Knopf
- Latour B. (1989), *La science en action*, Paris, La Découverte, 1^{ère} édition américaine : 1987
- Lauer S. (2005), "Gilles Michel, le "tueur de coûts" du groupe », *Le Monde*, 2 mars
- Laumann E.O., Galaskiewicz J. & Marsden P. (1978), "Community structure as interorganizational linkage", *Annual Review of Sociology*, vol.4, pp.455-484
- Lawrence P.R. & Lorsch J.W. (1967), *Organizations and environment*, Cambridge MA, Harvard Graduate School of Business Administration

- Lawrence T.B., Hardy C. & Phillips N. (2002), "Institutional effects of interorganizational collaboration: the emergence of proto-institutions", *Academy of Management Journal*, vol.45, pp.281-290
- Lebaron F. (1999), *La croyance économique – les économistes entre science et politique*, Paris, Seuil
- Lebas M. (1995), « Comptabilité de gestion : les défis de la prochaine décennie », *Revue Française de Comptabilité*, n° 265, mars, pp.35-48
- Lebas M. (1991), « Comptabilité analytique basée sur les activités, analyse et gestion des activités », *Revue Française de Comptabilité*, n°226, septembre, pp.47-63
- Lehman C. (2006), « The bottom line », *Critical Perspectives on Accounting*, vol.17, pp.305-322
- Lemarchand Y. (1993), *Du dépérissement à l'amortissement- Enquête sur l'histoire d'un concept et de sa traduction comptable*, Nantes, Ouest éditions
- Lemarchand Y. & Le Roy F. (2000), « L'introduction de la comptabilité analytique en France: de l'institutionnalisation d'une pratique de gestion », *Finance, Contrôle, Stratégie*, décembre, vol.3 n°4, pp.83-111
- Lemarchand Y. & Praquin N. (2005), « Falsifications et manipulations comptables. La mesure du profit, un enjeu social (1856-1914) », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, juillet, pp.15-33
- Leftwich R. (1983), "Accounting information in private markets: Evidence from private lending agreements", *The Accounting Review*, vol.58 n°1, pp.23-42
- Léger J.Y. (2003), *La communication financière*, Paris, Dunod
- Leland H. & Pyle D. (1977), « Informational asymmetries, financial structure and financial intermediation », *Journal of Finance*, vol 32, pp.371-387
- Leuz C. & Verrecchia R.E. (2000), « The economic consequences of increased disclosure », *Journal of Accounting Research*, vol.38, supplément, pp. 91-124
- Lev B. (1992), "Information disclosure strategy", *California Management Review*, vol.34, été, pp.9-32
- Lev B. & Penman S.H. (1990), "Voluntary forecast disclosures, nondisclosure, and stock prices", *Journal of Accounting Research*, vol.28, pp.49-76
- Li D.H. (1963), « The semantic aspect of communication theory and accountancy », *Journal of accounting research*, vol.1 n°1, printemps, pp.102-107
- Libby R. & Tan H.T. (1999), "Analysts' reactions to warnings of negative earning surprises », *Journal of Accounting Research*, automne, vol.37 n°2, pp.415-436
- Littleton A.C. (1988), *Accounting Evolution to 1900*, New York, Garland, (1ère édition 1933)
- Littleton A. (1968), "The antecedents of double-entry bookkeeping", in M. Chatfield *Contemporary studies in the evolution of accounting thought*, Belmont CA, Dickenson Publishing Company, pp.21-29
- Livian Y.F. (2002), « La gestion comme récit: petite introduction à une narratologie de certains thèmes de gestion des ressources humaines », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, n° 70, décembre, pp. 41-47
- Locke K.D. (2001), *Grounded theory in management research*, Thousands Oaks CA, Sage, Sage series in management research
- Lok J.& Willmott H. (2006), "Institutional theory, language and discourse analysis : a comment on Phillips, Lawrence & Hardy" *Academy of Management Review*, vol.31, n°2, pp.477-480
- Löning H., Pesqueux Y., Chiapello E., Malleret V., Méric J. , Michel D., & Solé A. (1998), *Le contrôle de gestion*, Dunod, Paris

- Lordon F. (1997), *Les quadratures de la politique économique – les infortunes de la vertu*, Paris, Albin Michel
- Lorino P. (1997), *Méthodes et pratiques de la performance. Le guide du pilotage*, Ed.de L'organisation, Paris
- Lorino P. (1996), *Le contrôle de gestion stratégique*, Dunod, nouvelle présentation, Paris
- Lorino P. (1994), Target costing ou gestion par coût-cible, *Revue Française de Comptabilité*, 1^{ère} partie, n°255, avril, pp.35-45, 2^{ème} partie n°256, mai, pp.48-60
- Louart P. (1999), « Représentation(s) », in R. le Duff (dir.) *Encyclopédie de la gestion et du management*, Paris, Dalloz, pp.1069-1070
- Lutbakin M.H., Chung K.H., Roger R.C. & Owers J.E. (1989), « Stockholder reactions to CEO changes in large corporations », *Academy of Management Journal*, vol.32 n°1, pp.47-68
- Lyth P. (1993), « Aircraft procurement and operating costs at British European aircraft (BEA) 1946-1964 », *Accounting, Business and Financial History*, vol. 3 n°1, mars, pp.1-20
- Mac Goun E.G. (1997), “Hyperreal Finance”, *Critical Perspectives on Accounting*, vol.8, pp.97-122
- Macintosh N.B., Shearer T., Thornton D.B. & Walker M. (2000), “Accounting as a simulacrum and hyperreality: perspectives on income and capital”, *Accounting, Organizations and Society*, vol.25, pp.13-50
- Madden J.T. (1935), *Modern business: budgetary control*, New York, Alexander Hamilton Institute
- Maingueneau D. (1984), *Génèses du discours*, Liège, Mardaga
- Maingueneau D. & Cossuta F. (1995), « L'analyse des discours constituants », *Langages*, vol. 117, pp.112-125
- Malaval P. & Decaudin J.M. (2005), *Pentacom – Communication : théorie et pratique*, Paris, Pearson Education
- Malo J.L. et Mathé J.C. (1998), *L'essentiel du contrôle de gestion*, Paris, Editions de l'Organisation
- March J.G. (2003), *Le leadership dans les organisations*, cours de James March rédigé et annoté par T. Weil, Paris, Les Presses de l'Ecole des Mines de Paris, collection : sciences économiques et sociales
- March J.G. & Ohlsen J.P. (1976), *Ambiguity and choice in organizations*, Bergen, Universitetsforlaget
- March J.G. & Simon H.A. (1958), *Organizations*, New York, Wiley
- Marcus A.A. & Goodman R.S. (1991), “Victims and shareholders: the dilemmas of presenting corporate policy during a crisis”, *Academy of Management Journal*, vol.34, pp.281-305
- Marois B. & Bompont P. (2004), *Gouvernement d'entreprise et communication financière*, Paris, Economica,
- Marris R. (1964), *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, New York, McMillan
- Marston C. (1996), “Investor relations: meeting the analysts”, *ICAS*, Edimbourg
- Martinet A.C. (1996), « L'entreprise et la stratégie: l'évolution de la pensée stratégique », *Cahiers français*, n°275, mars- avril, pp.3-7
- Martinez I. & Saboly M. (2005), « Alertes sur résultats : confirmation ou anticipation des difficultés ? », *Gestion*, vol.30 n°3, automne, numéro spécial : « Gouvernance et comptabilité financière », pp.49-7
- Mattesich R.V. (1995a), “Conditional-normative accounting methodology: incorporating value judgments and means-end relations of an applied science”, *Accounting, Organizations and Society*, vol.20 n°4, pp.259-284

- Mattesich R.V. (1995b), *Critique of accounting: examination of the foundations and normative structure of an applied discipline*, Westport CT, Quorum Books
- Mattesich R.V. (1989), "Accounting and the input-output principle in the prehistoric and ancient world", *Abacus*, vol.25 n°2, pp.74-84
- Mattesich R.V. (1987), "Prehistoric accounting and the problem of representation: an archeological evidence of the Middle East from 8000 BC to 3000 BC", *Accounting Historians Journal*, vol.14 n°2, pp.71-92
- Mattesich R.V. (1964), *Accounting and analytical methods- measurement and projection of income and wealth in the micro and macroeconomy*, Homewood IL, Richard D Irwin Inc
- Mazza C. & Alvarez J.H. (2000), "Haute couture and prêt-à-porter: the popular press and the diffusion of management practice", *Organization Studies*, vol.21 n°3, pp.567-588
- Mc Kinley W., Sanchez C. & Schick A. (1995), « Organizational downsizing: Constraining, Cloning, Learning », *Academy of Management Executive*, vol.9 n°3, août, pp.32-43
- Mc Kinley W., Zhao J., & Garrett Rust K. (2000), « A socio cognitive interpretation of organizational downsizing », *Academy of Management Review*, January, pp.227-243
- Mc Watters C.S. (2005), "Richard V. Mattesich: la comptabilité comme science appliquée", in B. Colasse (dir.): *Les grands auteurs en comptabilité*, Paris, éditions EMS
- Mc Watters C.S. (1995), « Management accounting and the Calvin Company: a case study », *Accounting, Business and Financial History*, vol. 5 n°1, mars, pp.39-70
- Meek G.K., Roberts C.B., Gray S.J. (1995), "Factors influencing voluntary annual report disclosures by US, UK and continental European multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, 30trimestre, pp.555-572
- Ménard L. (2004), *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière*, Montréal, édité par l'ICA, l'OECD, la CNCC et l'IRE
- Mendoza C., Cauvin E., Delmond M.H., Dobler P., & Malleret V. (2002), *Coûts et décisions*, Gualino éditeur, Paris
- Mercer M. (2004), "How do investors assess the credibility of management disclosures?", *Accounting Horizons*, vol.8 n°3, septembre, pp.185-196
- Merchant K. & Shields M.D. (1993), "When and why to measure costs less accurately to improve decision making", *Accounting Horizons*, vol. 7 n°2, pp.76-81
- Mersereau A. (1998), *La gestion de la réduction des coûts : étude de la pratique*, thèse de doctorat Université de Paris IX Dauphine
- Mersereau A. (2000), « Les mécanismes de contrôle utilisés pour gérer une réduction des coûts », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 6, vol.2, pp.21-41
- Merton R.K. (1948), "The self-fulfilling prophecy", *The Antioch Review*, n°8, pp.193-210
- Mévellec P. (1995), *Le calcul des coûts dans les organisations*, Paris, Repères La Découverte
- Mévellec P. (1990), « Coût complet à base d'activités : une étude comparative », *Revue Française de Comptabilité*, n°216, octobre, pp.83-91
- Meyer J.W. (1994), "Rationalized environments", in W.R. Scott & J.W. Meyer (eds), *Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism*, Thousands Oaks CA, Sage, pp.28-54
- Meyer J.W. (1986), "Social environments and organizational accounting", *Accounting, Organizations and Society*, vol.11, n°4-5, pp.345-356

- Meyer J.W. & Rowan B. (1991), "Institutionalised organizations: formal structure as myth and ceremony", in Powell & DiMaggio (eds), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press, pp.41-62
- Meyer J.W. & Rowan B. (1977), "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, vol.83 n°2, pp.340-363
- Meyssonnier F. (2001), « Le target costing : un état de l'art », *Finance, Contrôle et Stratégie*, vol. 4 n°4, décembre pp.113-138
- Mezias S.J. (1990), "An institutional model of organizational practice: financial reporting at the Fortune 200", *Administrative Science Quarterly*, vol.35-n°3, pp.431-457
- Mezias S.J. & Scarselletta M. (1994), « Resolving financial reporting problems: an institutional analysis of the process », *Administrative Science Quarterly*, vol.39, pp.654-678
- Micu R., Kahane B., Ramanantsoa B. & Reitter R. (2005), "Deux dirigeants narrateurs et la métis grecque : Carlos Ghosn et Jean Therme", *Revue Française de Gestion*, décembre, pp.149-163
- Milano P. (2002), "Michael C. Jensen et William H. Meckling - Une analyse contractualiste des organisations : la théorie de l'agence », in Charreire S. & Huault I. (dir.) : *Les grands auteurs en management*, Paris, EMS, pp.241-253
- Midler C. (1993), *L'auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, Interéditions
- Miles M.B. & Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, traduction de la 2^{ème} édition, De Boeck, Bruxelles
- Milgrom P.R. (1981), "Good news and bad news: representation theorems and applications", *Bell Journal of Economics*, vol.12, pp.380-391
- Miller J. & Vollmann T. (1985), « The hidden factory », *Harvard Business Review*, septembre – octobre, pp.142-150
- Miller P. (1994), « Introduction » in Hopwood and Miller (eds), *Accounting as Social and Institutional Practice*, Cambridge, University Press, Cambridge, pp.1-39
- Miller P. & Napier C. (1993), « Genealogies of calculation », *Accounting, Organizations and Society*, vol.18, n°7-8, pp. 631-647
- Miller P. & O'Leary T. (1987), "Accounting and the construction of the governable person", *Accounting, Organizations and Society*, vol.12 n°3, pp.235-265
- Milne M.J. & Adler R.W. (1999), "Exploring the reliability of social and environmental disclosures content analysis", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 12 n°2, pp.237-256
- Mintzberg H. (1990), *Le Management : voyage au centre des organisations*, Editions de l'Organisation, Paris
- Mintzberg H. (1973), *The nature of managerial work*, New York, Harper & Row
- Mizruchi M.S. (1996), "What do interlocks do? An analysis, critique and assessment of research on interlocking directorates", *Annual Review of Sociology*, vol.22, pp.271-298
- Mizruchi M.S. & Fein L.C. (1999), « The social construction of organizational knowledge: a study of the uses of coercitive, mimetic and normative isomorphism », *Administrative Science Quarterly*, vol.44 n°4, pp.653-683
- Moch M. & Fields C. (1985), « Developing a content analysis for interpreting language in use in organizations », in *Research in the Sociology of Organizations*, sous la direction de S. Bacharach, JAI Press, Greenwich, pp.81-126
- Modell S. (2004), "Performance measurement myths in the public sector: a research note", *Financial Accountability and Management*, vol.20 n°1, février, pp.39-55

- Modell S. (2003), « Goals versus institutions: the development of performance measurement in the Swedish university sector », *Management Accounting Research*, vol.14 n°4, décembre, p. 333-360
- Molinier P. (2001), « Formation et stabilisation des représentations sociales » in *La dynamique des représentations sociales* sous la direction de P. Molinier, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, pp.15-41
- Morgan G. (1999), *Images de l'organisation*, 2^{ème} édition, Québec, De Boeck Université
- Morgan G. & Smircich L. (1980), « The case for qualitative research », *Academy of Management Review*, vol.5 n°4, pp.491-500
- Morris R. (1994), “Computerized content analysis in management research: a demonstration of advantages and limitations”, *Journal of Management*, vol.20 n°4, pp.903-931
- Morton J.R. (1974), “Qualitative objects of financial accounting: a comment on relevance and understandability”, *Journal of Accounting Research*, automne, pp.288-298
- Moscarola J. (1994), “Les actes de langage. Protocoles d'enquêtes et analyse des données textuelles », *Consensus Ex Machina*, La Sorbonne, Avril 1994
- Mouck T. (2004), « Institutional reality, financial reporting and the rules of the game”, *Accounting, Organizations and Society*, vol.29, pp.525-541
- Moulin Y. (2001), « Des déterminants des réductions d'effectifs à la rationalité du décideur » in *La gestion des sureffectifs – enjeux et pratiques*, coordonné par G. Schmidt, Economica, Paris , pp.15-29
- Myers S.C. & Majluf N.S. (1984), “Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have”, *Journal of Financial Economics*, vol. 13, pp.187-221
- Napier C. (1991), “Aristocratic accounting: the Bute estate in Glamorgan 1814-1880”, *Accounting and Business Research*, vol.27 n°82, pp.163-174
- National Industry Conference Board (1931), *Budgetary control in manufacturing industry*, New York, National Industrial Conference Board
- Nelson R.R. & Winter S.D. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge MA, The Belknap Press of Harvard University Press
- Nicolai A.T. & Thomas T.W. (2006), “De-diversification activities of German corporations from 1988 to 2002: perspectives from agency and management fashion theory”, *Smalenbach Business Review*, vol. 58, pp.56-80
- Nikitin M. (2003a), “Les innovations managériales”, *Comptabilité Contrôle Audit*, numéro spécial : Les innovations managériales, mai, pp.1-4
- Nikitin M. (2003b), « De la science des affaires aux sciences de gestion : un siècle de tâtonnements ? », *Gérer et Comprendre*, n°74, décembre, pp.67-75
- Nikitin M. (1992a), *La naissance de la comptabilité industrielle en France*, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Paris Dauphine
- Nikitin M. (1992b), « Et si Sombart avait raison ? », *Cahiers d'histoire de la comptabilité*, Editions comptables Malesherbes, Paris, pp.29-35
- Nixon R.D., Hitt M.A., Lee H.U. & Jeong E. (2004), « Market reactions to announcements of corporate downsizing actions and implementation strategies”, *Strategic Management Journal*, vol.25, pp. 1121-1229
- North D.C. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press

- Observatoire de la communication financière (2005), *Analyse des communiqués de presse des sociétés du SBF 120*, octobre, n°2, 31p.
- Ofek E. (1993), "Capital Structure and Firm Response to Poor Performance. An Empirical Analysis", *Journal of Financial Economics*, vol. 20, p. 293-315
- Oliver C. (1996), "The institutional embeddedness of economic activity", in J.A.C. Baum & J. Dutton (eds) *Advances in strategic management*, vol.13, pp.163-187, Greenwich CT, JAI Press
- Oliver C. (1991), "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, vol.16, n°1, p.145-179
- Ortmann G. (1995), *Formen der Produktion; Organisation und Rekursivität*, Opladen, Westdeutscher Verlag
- Orton J.D. & Weick K. (1990), "Loosely coupled systems: a reconceptualization", *Academy of Management Review*, vol.15 n°2, pp.203-223
- Otley D. & Berry A.J. (1980), "Control, Organization and accounting", *Accounting, Organizations and Society*, vol5 n°2, pp.231-244
- Ouchi W. (1980), "Markets, bureaucracy and clans", *Administrative Science Quarterly*, vol.25, n°1, pp.129-141
- Parker I. (1992), *Discourse Dynamics*, Londres, Routledge
- Parker L.D. (2002), "Twentieth century textbook budgetary discourse: formalization, normalization and rebuttal in an Anglo-saxon environment", *The European Accounting Review*, vol.11 n°2, pp.305-327
- Parker L.D. (1986), "The classical model of control in the accounting literature", *Accounting Historians Journal*, vol.13 n°1, printemps, pp.71-92
- Penman S.H. (1980), "An empirical investigation of the voluntary disclosure of corporate earnings forecasts", *Journal of Accounting Research*, vol.18, pp.132-160
- Penrose E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press
- Perri P. (2006), *Toujours moins cher; Low cost, discount et cie*, Paris, Editions Karthala – de l'Atelier
- Pérez R. (2003), *La gouvernance d'entreprise*, Paris, La Découverte collection « Repères »
- Pesqueux Y. (2000), *Le gouvernement d'entreprise comme idéologie*, Paris, Ellipse
- Pfeffer J. (1982), *Organizations and organization theory*, Boston MA, Pitman
- Pfeffer J. (1981), "Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigm", in L.L. Cummings & B.M. Staw (eds), *Research in Organizational Behavior*, vol.3, pp.1-52, Greenwich CT, JAI Press
- Pfeffer J. & Salancik G.R. (1978), *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, New York, Harper & Row
- Phillips N., Lawrence T., Hardy C. (2006), "Discussing "Discourse and institutions": a reply to Lok & Willmott", *Academy of Management Review*, vol.31 n°2, pp. 480-488
- Phillips N., Lawrence T., Hardy C. (2006), "Discourse and institutions", *Academy of Management Review*, vol.29 n°4, pp. 635-652
- Pigé B. (1996), "La probabilité de rotation des PDG : une mesure du pouvoir de révocation du conseil d'administration", *Revue d'Economie politique*, vol.106, pp. 899-912
- Pinsonneault A. & Kraemer K. (2002), « Exploring the Role of Information Technology in Organizational Downsizing: A Tale of two American Cities », *Organization Science*, vol.13 n°2, mars –avril, pp.191-208
- Platon (2003), *Gorgias*, Paris, Nathan collection « les intégrales de Philo »

- Plihon D. (2003), *Le nouveau capitalisme*, Paris, La Découverte collection « Repères »
- Pochet C. (1998), « A la recherche de la nouvelle productivité », *Revue Française de Gestion*, n°121, novembre-décembre, pp.4-16
- Polanyi K. (1977), *The livelihood of men*, New York, Academic Press
- Pollard S. (1968), “Capital accounting in the industrial revolution”, in M. Chatfield *Contemporary studies in the evolution of accounting thought*, Belmont CA, Dickenson Publishing Company, pp.113-134
- Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Inter éditions, Paris (1^o édition ?)
- Posner RA (1974), « Theories of economic regulation », *Bell Journal of Economics and Management Science*, vol.5 n°2, pp.335-358
- Pourtier F. (2004), « La publication d'informations financières volontaires : synthèse et discussions », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome 10 vol.1, juin, pp.79-102
- Y.Pesqueux (2002), *Organisations : modèles et représentations*, PUF Gestion, Paris
- Power M. (2003), “Auditing and the production of legitimacy”, *Accounting Organizations and Society*, vol.28, pp.379-394
- Power M. (2001), “Imaging, measuring and managing intangibles”, *Accounting Organizations and Society*, vol.26, pp.691-693
- Power M. (1997), *The Audit Society – Rituals of Verification*, Oxford, Oxford university Press; trad.française: (2005), *La société de l'audit*, Ed. La Découverte
- Power M. (1996), “Making thing auditable”, *Accounting Organizations and Society*, vol.21 n°2-3, pp.289-315
- Prahalad C.K & Hamel G. (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, mai-juin, pp. 79-91
- Previts J., Bricker R., Robinson T. & Young S. (1994), “A content analysis of sell-side financial analysts company reports”, *Accounting Horizons*, vol.8 n°2, pp.55-70
- Prichard C., Jones D., & Stablein R. (2004), “Doing research in organizational discourse: the importance of researcher context”, in Grandt D., Hardy C., Oswick C. & Putnam L. (eds), *Sage Handbook of organizational discourse*, London, Sage, pp.213-236
- Prodhan B.K. & Harris M.C. (1989), « Systematic risk and the discretionary disclosure of geographical segments: an empirical investigation of US multinationals », *Journal of Business Finance and Accounting*, vol.16 n°4, pp.467-487
- Pye A. (2002), “The changing power of “explanations”: directors, academics and their sensemaking from 1989 to 2000”, *Journal of Management Studies*, vol.39, n°7, novembre, pp. 907-925
- Pye A. (1993), ““Organizing as explaining” and the doing of managing: an integrative appreciation of
- Quinn K. (1996), “A rhetorical conception of practical rationality”, *Journal of Economic Issues*, vol.30, pp.1127-1142
- Rabau S. (2002), *L'intertextualité*, GF Flammarion Corpus, Paris
- Rahaman A.S., Lawrence S. & Roper J. (2004), « Social and environmental reporting of the VRA : institutionalised legitimacy or legitimation crisis ? », *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 15 n°1, janvier, pp. 35-57
- Reboul A. & Moeschler J. (1998), *La pragmatique aujourd'hui*, Le Seuil Points, Paris
- Revsine L. (1991), “The selective misrepresentation hypotheses”, *Accounting Horizons*, vol.5 n°4, pp.16-27

- Richard C. (2005), « Anthony Hopwood : la comptabilité en action, », *Les grands auteurs en comptabilité*, dirigé par B. Colasse, Paris, éditions EMS, pp.256-272
- Richardson A.J. & Welker M. (2001), “Social disclosure, financial disclosure and the cost of equity capital”, *Accounting, Organizations and Society*, vol.26 n°7-8, pp.597-616
- Richer F. & Harel-Giasson F. (1997), *Solange Chaput-Rolland : la soif de liberté*, Montréal, Editions Transcontinental
- Ricoeur P. (1997), *L'idéologie et l'utopie*, Paris, Le Seuil
- Ricoeur P. (1990), *Soi-même comme un autre*, le Seuil, Paris
- Riley D. (1987), “Competitive Cost Based Investment Strategies for Industrial Companies”, *Manufacturing Issues*, New York
- Ringoot R. & Robert-Demontrond P. (2004), *L'analyse de discours*, Paris, éditions Apogée
- Riveline C. (1993), « La gestion et les rites », *Annales des Mines – Gérer et Comprendre*, décembre, pp.82-90
- Riveline C. (1992), « Un point de vue de l'ingénieur sur la gestion des organisations », *Problèmes économiques*, n°2 286, juillet, pp.12-18
- Rivière A. (2006), «Le discours organisationnel vu par les sciences de gestion : Monologue, polyphonie ou cacophonie ? », *Entreprises et Histories*, pp.26-49
- Rivière A. (2004), « *La partie double instrument de mesure privilégié du capitalisme* », in *Mesure(s)*, collection Histoire, Gestion et Organisations, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse, pp.75-91
- Robert A. & Bouillaguet A. (2002), *L'analyse de contenu*, PUF Que sais-je ?, Paris, 2ème édition
- Robichaud A.(1995), *Paul Daoûst, Un dirigeant d'action et de réflexion*, Montréal, HEC: collections Témoignages
- Robichaud D., Giroux H. & Taylor J. (2004), “The metaconversation: the recursive property of language as a key to organizing”, *Academy of Management Review*, vol. 29 n°4, pp. 617-634
- Rogers R.K. & Grant J. (1997), « Content analysis of information cited in reports of sell-side financial analysts », *Journal of Financial Statement Analysis*, vol.3 n°1, pp.17-30
- Rojot J. (2005), *Théorie des organisations*, Paris, Editions Eska, 2° édition
- Ross S.A. (1979), « Disclosure regulation in financial markets: implications of modern finance theory and signalling theory”, in F.R. Edwards (ed.), *The economics of information and the disclosure regulation debate*, New York, McGraw-Hill, pp.177-202
- Ross S.A. (1977), « The determination of financial structure: the incentive signalling approach”, *Bell Journal of Economics and Management Science*, vol.8, pp.23-40
- Ross S.A. (1973), “The economic theory of agency: the principal's problem”, *American Economic Review*, vol. 63, mai, pp.134-139
- Rouleau L.(2003) “La méthode biographique”, in Giordano Y. (coord.) *Conduire un projet de recherche – une perspective qualitative*, Paris, Editions EMS
- Ruland W., Tung S. & George N.E. (1990), “Factors Associated with the disclosure of manager's forecasts”, *The Accounting Review*, juillet, vol.65 n°3, pp.710-721
- Russell J.F. & Metcalf R.W. (1978), “Management disclosures: analysts prefer facts to management predictions”, *Financial Analysts Journal*, mars-avril, pp.55-57
- Saboly M. (2001), «L'analyse d'une crise : les Molins du Bazackle, une étude de cas moderne ? », *Entreprises et Histoire*, n°27, pp.70-88

- Salancik G.R. & Meindl J.R. (1984), « Corporate attributions as strategic illusions of management control », *Administrative Science Quarterly*, vol.27, pp.259-279
- Saussure de F. (1996), *Cours de linguistique générale*, Paris, Grande bibliothèque Payot, 1ère édition: 1916
- Savall H. & Zardet V. (1989), *Le nouveau contrôle de gestion, méthode des coûts –performances cachés*, Editions comptables Malesherbes, Paris
- Scarbrough R. (2003), “The role of intermediary groups in shaping management fashion”, *International Studies in Management and Organisations*, vol.32 n°4, Winter, pp.87-103
- Schipper K. (1991), « Analysts’ forecasts », *Accounting Horizons*, vol.5 n°4, pp.105-121
- Schipper K. (1989), “Commentary on earnings management”, *Accounting Horizons*, vol.3 n°4, décembre, pp.91-102
- Schlenker B.R. (1980), *Impression Management: the self concept, social identity, and interpersonal relations*, Monterey CA, Brooks /Cole
- Schmidt G. (1999), « Effet de mode » in *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, sous la direction de Le Duff R., Dalloz, Paris, pp. 340-344
- Schütz A. (1987), *Le chercheur et le quotidien*, Paris, Méridiens- Klinksieck
- Scott W. (1948), *Business Budgeting and budgetary control*, Sydney, Law Book Company of Australasia
- Scott W.R. (2003); *Organizations : rational, natural and open systems*, Pearson Education, Upper Saddle River NJ, Prentice-Hall, 5° édition
- Scott W.R. (2001), *Institutions and organizations*, Thousands Oaks CA, Sage, 2ème edition
- Scott W.R. (1987), “The adolescence of institutional theory”, *Administrative Science Quarterly*, vol.32, pp.493-511
- Scott W.R. & Christensen S. (dir) (1995), *The institutional construction of organizations*, Thousands Oaks, CA Sage
- Scott W.R. & Meyer J.W. (1991), “The organization of societal sector: proposition and early evidence”, in Powell & DiMaggio (eds), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press, pp. 108-140
- Scott W.R., Ruef M., Mendel P.J. & Caronna C.A. (2000), *Institutional change and healthcare organizations. From professional dominance to managed care*, Chicago, University of Chicago Press
- Searle J.R. (1995), *The construction of social reality*, New York, The Free Press
- Searle J.R. (1982), *Sens et expression*, Paris, Minuit, 1ère édition: *Expression and meaning* (1979), Cambridge, Cambridge University Press
- Searle J.R. (1972), *Les actes de langage*, Paris, Hermann, 1^{ère} édition: *Speech acts* (1969), Cambridge, Cambridge University Press
- Selznick P. (1957), *Leadership in administration*, New York, Harper & Row
- Selznick P. (1949), *TVA and the grass roots*, Berkeley CA, University of California Press
- Servet J.M. (1994), “Paroles données: le lien de confiance », in : *A qui se fier ? Confiance, interaction et théorie des jeux*, *Revue du Mauss Semestrielle*, n°4, 2° semestre
- Séverin E. (2006), *Restructuration de l’entreprise – Théorie et pratique*, Paris, Editions Economica
- Séverin E. & Dhennin S. (2003), « Structures du capital et mesures de restructuration », *Finance Contrôle, Stratégie*, volume 6 n°1, mars, pp.155-186

- Shank J. (1989), « Strategic Cost Management: New Wine or just New Bottles ? », *Journal of Management Accounting Research*, Fall
- Shank J. & Govindarajan (1995), *La gestion stratégique des coûts*, Editions de l'Organisation, Paris
- Shannon C. & Weaver W. (1949), *The mathematical theory of communication*, Urbana, University of Illinois Press
- Shleifer A. & Vishny R. (1997), "A survey of corporate governance", *Journal of Finance*, vol.52 n°2, pp.737-783
- Skinner D.J. (1994), "Why firms voluntarily disclose bad news", *Journal of Accounting Research*, vol.32 n°1, printemps, pp.38-60
- Smith M. (2004), "Corporate financial communication and voluntary disclosure", *Accounting Forum*, vol. 28 n°3, septembre, pp.201-203
- Spence A. (1973), "Job market signalling", *Quarterly Journal of Economics*, vol.87, pp.355-379
- Sperber D. & Wilson D. (1986), *Relevance: communication and cognition*, Oxford, Blackwell, trad.fr: *La pertinence* (1989), Paris, Minuit,
- Sterling R.R. (1970), *Theory of the measurement of enterprise income*, Kansas , The University Press of Kansas
- Strang D. & Macy M.W. (2001), "In the search of excellence: fads, success stories and adaptive emulation", *American Journal of Sociology*, vol. 107 n°1, pp.147-182
- Strang D. & Meyer J.W. (1994), "Institutional conditions for diffusion", in Scott & Meyer (eds) *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*, Thousand Oaks, Sage, pp.100-111
- Suchman M.C. (1995), "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, pp.571-610
- Taylor J.R., Cooren F., Giroux N. & Robichaud D. (1996), "The communicational basis of organization: between the conversation and the text", *Communication theory*, vol.6, pp.1-39
- Tawney R.H. (1984), *Religion and the rise of capitalism*, New York, Penguin Peregrine Books, 1^{ère} édition: 1922
- Tedeschi J.T. (1981), *Impression management theory and social psychological research*, New York, Academic Press
- Tétreau E. (2005), *Analyste, au cœur de la folie financière*, Paris, Grasset
- Thomas P. (2003), "The recontextualisation of management: a discourse-based approach to analysing the development of management thinking", *Journal of Management Studies*, vol. 40 n°4, juin, pp.775-801
- Thompson R.B., Olsen C. & Dietrich J.R. (1987), "Attributes of news about firms: an analysis of firm-specific news reported in the *Wall Street Journal Index*", *Journal of Accounting Research*, automne, pp.345-274
- Tinker T (1991), « The accountant as a partisan », *Accounting, Organisations and Society*, vol.16 n°3, pp.297-310
- Tinker T. (1985), *Paper Prophets: a social critique of accounting*, New York, Praeger special studies
- Tolbert P.S. & Zucker L.G. (1996), « The institutionalization of the institutional theory », in Clegg, Hardy & Nord (eds) *Handbook of Organization Studies*, Thousands Oaks CA, Sage, pp.175-190
- Tolbert P.S. & Zucker L.G. (1983), "Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935", *Administrative Science Quarterly*, vol.28, pp. 22-39

- Touron P. (2005), «The adoption of US GAAP by French firms before the creation of the International Accounting Standard Committee: an institutional explanation», *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 16 n°6, août, pp. 851-873
- Touron P. (2002), «Théorie néo-institutionnelle et adoption de normes comptables internationalement reconnues: étude de trois cas français sur la période 1989-1993», *23^e congrès de l'Association Française de Comptabilité*, mai, Toulouse
- Townley B. (2001), « The cult of modernity », *Financial Accountability and Management*, vol.17 n°4, novembre, pp.303-310
- Townley B. (1997), «The institutional logic of performance appraisal», *Organization Studies*, vol.18 n°2, pp.261-285
- Townley B. (1995), «Managing by numbers: accounting, personnel management and the creation of mathesis», *Critical Perspectives on Accounting*, vol.6, pp.555-575
- Trabelsi S., Labelle R. & Laurin C. (2004), « The management of financial disclosure on corporate websites: a conceptual model », *Canadian Accounting Perspectives*, vol.3 n°2, pp.235-259
- Trabelsi S. (2005), *L'information financière incrémentale publiée sur les sites Web des sociétés canadiennes*, Thèse pour l'obtention d'un PhD en Administration, option comptabilité, Montréal, HEC Montréal, janvier, 231p.
- Trébuçq S. (2006), « Analyse qualitative, analyse de contenu, analyse de discours. Une synthèse méthodologique des principaux logiciels utilisables par les chercheurs en histoire et en gestion », *Entreprises et Histoire*
- Trebuçq S. & Dahan N. (2003), «Action collective et performance sociétale des entreprises françaises cotées (1999-2001)», *Journées AIMS sur la Responsabilité Sociale des Entreprises*
- Tsoukas H. (1996), «The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach», *Strategic Management Journal*, vol.17 n°1, pp.11-25
- Tucker X.J. (2005), «Analyst following and firms' disclosure surrounding earnings warnings», working paper, Warrington College of Business, University of Florida
- Unerman J. (2000), «Methodological issues –Reflections on quantification in corporate social reporting content analysis», *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 13 n°5, pp.667-681
- Usdiken B. & Pasadeos Y. (1995), «Organizational analysis in North America and Europe: a comparison of co-citation networks», *Organization Studies*, vol.16, pp.503-526
- Van Dijk T.A. (1997), «Discourse as an interaction in society», in van Dijk, *Discourse as social interaction*, pp. 1-37, Londres, Sage
- Van Dijk T.A. (1996), «De la grammaire de texte à l'analyse socio-politique du discours», in Moirand (ed) : *Le français dans le monde*, numéro spécial : « le discours : enjeux et perspectives », Paris Hachette, pp.16-29
- Verrecchia R.E. (1983), « Discretionary disclosure », *Journal of Accounting and Economics*, vol.5 n°3, pp.179-194
- Villette M. & Vuillermot C. (2005), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, la Découverte
- Vollmer H. (2003), « Bookkeeping, accounting, calculative practice: the sociological suspense of calculation », *Critical Perspectives on Accounting*, vol.3, pp.353-381
- Wacheux F. (1998), « Les situations de gestion stratégique et le contexte organisationnel de l'action », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, mai-juin, éditions Eska
- Wacquant L. (1998), « L'ascension de l'état pénal en Amérique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°124, septembre

- Wallacer R.S., Naser. K. & Mora. A. (1994), « The relationship between the comprehensiveness of corporate annual reports and firm characteristics in Spain », *Accounting and Business Research*, vol.25, PP.41-53
- Walton P. (2001), *La comptabilité anglo-saxonne*, Paris, La Découverte collection « Repères », nouvelle édition
- Wasserman S. & Galaskiewicz J. (1994), *Advances in social network analysis : research in the social and behavioural sciences*, Thousands Oaks CA, Sage
- Waterhouse J., Gibbins M. & Richardson A.J. (1993), “Strategic financial disclosure: evidence from labor negotiations”, *Contemporary Accounting Research*, vol.9 n°2, pp.526-550
- Watts R.L. & Zimmerman J.L. (1990), « Positive Accounting Theory : a Ten Year Perspective », *The Accounting Review*, janvier, p.150
- Watts R.L. & Zimmerman J.L. (1986), *Positive Accounting Theory*, Prentice-Hall
- Watts R.L. & Zimmerman J.L. (1978), « Towards a positive theory of the determination of accounting standards», *The Accounting Review*, vol. 53, pp.112-134
- Waymire G. (1984), “Additional evidence on the information content of management earnings forecasts”, *Journal of Accounting Research*, vol.22, pp.703-718
- Weber M. (1995), *Economie et société*, Paris, Plon, Pocket Agora
- Weick K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Londres, Sage
- Weick K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, New York, Mc Graw-Hill
- Weick K.E. (1976), “Educational organizations as loosely coupled systems”, *Administrative Science Quarterly*, vol.21, mars, pp.1-19
- Welker M. (1995), “Disclosure policy, information asymmetry and liquidity in equity markets”, *Contemporary Accounting Research*, vol.11 n°2, pp.801-827
- Westphal J.D. & Zajac E.J.(2001), “Decoupling policy from practice : the case of stock repurchase programs”, *Administrative Science Quarterly*, vol.46, pp.202-228
- Westphal J.D. & Zajac E.J. (1998), “The symbolic management of stockholders: corporate governance reforms and shareholders reactions”, *Administrative Science Quarterly*, vol.43, pp.127-153
- Westphal J.D. & Zajac E.J. (1994), “Substance and symbolism in long term incentive plans”, *Administrative Science Quarterly*, vol.39, pp.367-390
- White S. (1988), *The recent work of Jürgen Habermas*, Cambridge, Cambridge University Press
- White H.C., Scott A.B. & Breiger R.L.(1976), “Social structure from multiple networks. I. Blockmodels of roles and positions”, *American Journal of Sociology*, vol.81, pp.730-780
- Wild J. (1996), “The audit committee and earnings quality”, *Journal of Accounting Auditing and Finance*, vol.11 n°2, pp.246-276
- Williams P. (1996), “The relation between a prior earnings forecast by management and analyst response to a current management forecast”, *The Accounting Review*, vl.71 n°1, pp.103-113
- Williamson O.E. (1964), *The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*, Eng. Cliffs, Prentice Hall
- Williamson O.E. (1994), *Les institutions de l'économie*, Paris, Interéditions
- Wittgenstein L. (1976), *De la certitude*, Paris, Gallimard
- Wood L.A. & Kroger R.O. (2000), *Doing discourse analysis: methods for studying action in talk and text*, Thousands Oaks, Sage
- Woodward J. (1965), *Industrial organizations: theory and practice*, Londres, Oxford University Press

- Zadeh L.A. (1965), "Fuzzy sets", *Information and Control*, vol.8, pp.338-353
- Xie B., Davidson W. & DaDalt P. (2003), « Earnings management and corporate governance: The role of the board and audit committee », *Journal of Corporate Finance*, vol.9, pp.295-316
- Yoshikawa T. (2001), « Cost accounting standard and cost accounting systems in Japan – Lessons from the past », *Accounting, Business and Financial History*, vol. 11 n°3, pp.269-281
- Zajac E.J. & Westphal J.D. (2004), "The social construction of market value : institutionalization and learning perspectives on stock market reactions", *American Sociological Review*, vol.69, pp.433-457
- Zajac E.J. & Westphal J.D. (1995), "Accounting for the explanation of CEO compensation: substance and symbolism", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, pp.283-308
- Zan L. (2004), « Accounting and management discourse in proto-industrial settings: the Venice Arsenal in the turn of the 16th century », *Accounting and Business Research*, vol.32, n°2, pp. 145-175
- Zeitz G., Mittal V. & Macauley B.(1999):"Distinguishing Adoption and Entrenchment of management practices: a framework for analysis", *Organization Studies*, vol.20 n°5, pp.741-776
- Zola E. (1972), *L'Argent*, Paris, Gallimard collection Folio classique, (1^{ère} édition : 1891)
- Zucker L.G. (1986), « Production of trust: institutional sources of economic structures, 1840-1920 », *Research in Organizational Behavior*, vol.8
- Zukin S. & DiMaggio P.J. (1990), *Structures of capital: the social organization of the economy*, Cambridge, Cambridge University Press

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	1
SOMMAIRE	3
INTRODUCTION GENERALE.....	5
1 La communication financière, instrument de persuasion des entreprises cotées.....	6
1.1 Les origines de la communication financière... et quelques scandales historiques	7
1.2 La communication financière contemporaine	10
1.3 La confiance des investisseurs ou la quête du Saint Graal	14
1.4 Le cadre réglementaire de l'information financière	17
1.4.1 Les acteurs du cadre réglementaire général: AMF et CCSR	17
1.4.2 L'information financière permanente	18
1.4.3 Les recommandations sur les avertissements sur résultats	19
2 Politique de réduction des coûts et modèle comptable.....	21
2.1 Schéma général du modèle d'annonce de PRC.....	22
2.2 La comptabilité, instrument modelé par le capitalisme.....	24
2.2.1 Modèle comptable et mesure.....	25
2.2.2 Modèle comptable et développement du capitalisme	26
CHAPITRE 1	31
OBJET DE RECHERCHE ET DEMARCHE DE RECHERCHE.....	31
1 Définition des concepts de PRC et d'annonce de PRC	32
1.1 Définitions du concept de PRC dans la littérature	32
1.2 Liens entre le concept de PRC et d'autres concepts de la littérature.....	35
1.2.1 Distinction avec le déplacement des coûts et l'effet d'expérience	37
1.2.2 Distinction avec la gestion stratégique des coûts.....	38
1.3 Politique de réduction des coûts et modélisation	40
1.4 Universalité du concept de PRC	43
1.4.1 La réduction des coûts : une pratique ancienne	43
1.4.2 La PRC : un concept universel par la diversité des organisations concernées.....	47
1.5 Définition de l'annonce de PRC	49
2 Mise en œuvre des PRC : les objectifs et les outils.....	51
2.1 PRC et outils classiques : coût unitaire et frais généraux.....	52
2.2 Outils stratégiques: déterminants du coût et processus	54
2.3 PRC et stratégies de rupture: reengineering et downsizing	56
2.4 PRC et renégociation des termes de l'échange : achats et externalisation	60
2.5 Objectifs explicites de la politique de réduction de coûts	64
3 Problématique et démarche de recherche.....	66
3.1 Problématique et questions de recherche	66
3.2 Démarche de recherche	70
CHAPITRE 2	81
L'ANNONCE DE POLITIQUE DE REDUCTION DES COÛTS (PRC) : UNE DIVULGATION VOLONTAIRE D'INFORMATION FINANCIERE POUR LES ENTREPRISES COTEES	81
1 Cadre théorique et revue de littérature sur les divulgations volontaires.....	83
1.1 Cadre théorique général	83
1.1.1 Théorie de l'agence	84
1.1.2 Théorie positive de la comptabilité (TPC).....	86
1.1.3 Théorie du signal	87
1.2 Les modèles d'information financière.....	88
1.2.1 Divulgarion et avantages attendus	89
1.2.2 Stratégie des dirigeants et diffusion volontaire des informations financières.....	90
1.3 Etudes empiriques sur les déterminants des publications volontaires.....	92
1.3.1 Déterminants des publications volontaires	92
1.3.2 Etudes empiriques sur la divulgation de « mauvaises » nouvelles	94
1.4 Etudes sur les réactions des analystes financiers.....	98
2 Le modèle de communication financière de Gibbins, Richardson & Waterhouse (GRW) adapté aux annonces de PRC	100
2.1 Présentation du modèle de GRW (1990).....	101

2.2	L'adaptation du modèle aux annonces de PRC.....	108
2.2.1	Position de communication opportuniste et annonce de PRC	108
2.2.2	Les composantes de l'output : le communiqué de presse d'annonce de PRC	109
2.2.3	Antécédents du modèle adapté aux annonces de PRC.....	110
2.2.4	Modèle de communication adapté aux annonces de PRC	113
3	Méthodologie de l'étude empirique	114
3.1	Etudes sur l'information financière et analyse de contenu.....	114
3.2	Méthodologie de l'analyse de contenu.....	116
3.2.1	Définition et principes de l'analyse de contenu.....	117
3.2.2	Analyse de contenu avec un outil informatisé.....	118
3.3	Les étapes de l'analyse de contenu	119
3.3.1	Pré-analyse	119
3.3.2	La catégorisation	126
3.3.3	Codage et comptage des unités.....	128
4	Résultats de l'analyse de contenu	130
4.1	Etude lexicométrique du corpus global.....	131
4.1.1	Les mots les plus fréquents du corpus global	131
4.1.2	La réduction des coûts : étude du lexique et des cooccurrences.....	134
4.2	Analyse du contenu des communiqués	135
4.2.1	Analyse lexicométrique : les « mots spécifiques »	136
4.2.2	Dimension quantitative : nombre de mots	137
4.2.3	Citation des dirigeants (interprétations du management)	137
4.2.4	Précisions de l'annonce de PRC sur les objectifs et les mesures.....	138
4.3	Les autres composantes du communiqué	138
4.3.1	« <i>Timing</i> » : date de publication	138
4.3.2	Format : place dans le communiqué	139
4.3.3	Répétition	140
4.4	Mesure : scores et position de communication	140
5	Synthèse et interprétation des résultats	143
5.1	Les positions de communication dans les annonces de PRC	144
5.1.1	Communiqué « ritualiste » de PRC chez des sociétés globalement « opportunistes »	147
5.1.2	Position ritualiste mais communication proactive	148
5.1.3	Sociétés avec une position « instable ».....	150
5.1.4	Autres communiqués avec un score proche du score moyen.....	152
5.2	Déterminants des positions de communication sur les PRC	152
5.2.1	Position de communication et caractéristiques des sociétés : Méthodologie de collecte des données	153
5.2.2	Structure actionnariale, indice de cotation et position de communication.....	154
5.2.3	Facteurs internes et position de communication	156
5.2.4	Position de communication et caractéristiques des sociétés : Synthèse.....	159
CONCLUSION DU CHAPITRE 2.....		161
CHAPITRE 3.....		165
LA POLITIQUE DE REDUCTION DES (PRC) : UNE PRATIQUE INSTITUTIONNALISEE		165
1	Cadre théorique de la TNI et revue de la littérature	167
1.1	Adoption, « infusion » et diffusion des pratiques managériales : rôle des structures formelles, des mythes et du découplage	168
1.1.1	Les structure et les mythes.....	168
1.1.2	Le découplage.....	170
1.2	L'isomorphisme, clé de lecture de l'homogénéisation des pratiques dans les champs organisationnels	171
1.2.1	Les champs organisationnels.....	171
1.2.2	L'isomorphisme et les pressions.....	172
1.3	Une approche dynamique de la légitimité organisationnelle	175
1.3.1	Pressions isomorphiques et réponses stratégiques.....	175
1.3.2	Résistance et dynamique de la légitimité organisationnelle	177
1.3.3	Discours et gestion de la légitimité organisationnelle	179
1.4	Lecture néo-institutionnelle des systèmes comptables.....	180
1.4.1	Pressions institutionnelles et adoption d'un système comptable	182
1.4.2	La comptabilité : un instrument de découplage ?	185

1.5	Diffusion des pratiques managériales et effets de mode	187
1.5.1	Les « modes managériales »	188
1.5.2	Critiques et compléments sur les effets de mode.....	189
2	Institutionnalisation des PRC : méthodologie de l'analyse de discours.....	191
2.1	Modèle discursif d'institutionnalisation utilisé	192
2.2	Le champ institutionnel des entreprises françaises cotées	195
2.3	Méthodologie de l'analyse de discours	199
3	Résultats de l'analyse de discours.....	202
3.1	Vers une homogénéisation des pratiques de communication financière et un « discours unique » ? 202	
3.1.1	Les associations professionnelles de la communication financière	202
3.1.2	Le CLIFF, acteur d'une collaboration étroite avec les analystes financiers	204
3.1.3	L'Observatoire de la Communication Financière, nouvel instrument d'homogénéisation des pratiques ? 205	
3.1.4	« Transparence » et prix cristal.....	206
3.2	Les pressions coercitives.....	207
3.2.1	Pressions coercitives directes : les analystes financiers.....	207
3.2.2	Pressions coercitives diffuses : la presse économique	210
3.2.3	Pressions conjointes des analystes et de la presse: le cas de Sony	212
3.2.4	Réponse du dirigeant aux pressions coercitives: le cas de Lagardère.....	217
3.3	Les pressions normatives	221
3.3.1	Pressions normatives de la littérature managériale.....	221
3.3.2	La recontextualisation du discours managérial, auxiliaire de la pression normative	229
3.3.3	Le rôle normatif des associations professionnelles.....	230
3.4	Pressions mimétiques.....	233
3.4.1	Mimétisme et diffusion de la PRC dans la presse économique	233
3.4.2	La contribution des consultants à l'isomorphisme mimétique.....	237
3.4.3	Les costkillers, nouveaux héros des temps modernes ?.....	241
CONCLUSION DU CHAPITRE 3.....		249
CHAPITRE 4.....		253
LE DISCOURS DES ENTREPRISES COTEES SUR LEURS PRC: DISCOURS STRATEGIQUE OU INSTRUMENT RHETORIQUE DES DIRIGEANTS?		253
1	Le discours managérial, acte de construction de la réalité organisationnelle.....	256
1.1	Discours et contribution à la construction de la réalité sociale	257
1.1.1	Le langage : une institution sociale fondatrice	257
1.1.2	Le langage : instrument d'échanges des représentations sociales mobilisé par les managers	258
1.1.3	Le discours : un acte d'énonciation prononcé dans un contexte social particulier	260
1.2	Le management comme discours : discours managérial et création de sens dans les entreprises	261
1.2.1	La création de sens par le discours organisationnel.....	261
1.2.2	Le management comme discours ou comme « explication »	262
1.2.3	Le management comme récit de l'organisation et de sa performance	263
1.3	Le discours en actes : fonction performative du discours managérial.....	266
1.3.1	La théorie des actes de langage	266
1.3.2	Les actes de langage des dirigeants : outil de mobilisation des salariés	268
1.4	Le discours managérial : un instrument de pouvoir	270
1.4.1	Le discours des dirigeants : manifestation de pouvoir symbolique	270
1.4.2	L'ordre du discours et l'analyse de discours critique	272
1.4.3	Le discours managérial : entre rhétorique et idéologie.....	274
2	Les systèmes comptables, déterminants de la réalité organisationnelle.....	277
2.1	La comptabilité et la représentation de la réalité économique	278
2.1.1	La comptabilité crée-t-elle la réalité économique ?.....	278
2.1.2	La comptabilité financière moderne crée-t-elle une hyper réalité ?.....	282
2.2	Les outils de gestion, véhicules d'une représentation partielle de la réalité organisationnelle	286
2.2.1	Outils de gestion et structuration du réel	286
2.2.2	Systèmes de contrôle et rationalisation.....	289
2.2.3	Les outils de calculs des coûts : instruments de contrôle ou de discipline?.....	292
3	Méthodologie de la recherche	296
3.1	Méthodologie de l'analyse de discours	296
3.2	Elaboration d'une typologie des PRC à partir des discours	298

3.2.1	Définition des quatre profils de PRC à partir des discours	298
3.3	Démarche d'analyse : profil de PRC et utilisation stratégique ou rhétorique des discours sur les PRC par les dirigeants.....	300
4	Analyse longitudinale de discours sur les PRC : résultats empiriques.....	300
4.1	De l'annonce aux discours sur les réalisations des PRC : quatre profils.....	301
4.2	Caractéristiques principales des discours des quatre profils	305
4.2.1	Profil un : PRC symboliques	305
4.2.2	Profil deux : PRC défensives.....	306
4.2.3	Profil trois : PRC offensives conjoncturelles.....	312
4.2.4	Profil quatre : PRC offensives structurelles.....	316
4.3	Utilisation stratégique ou rhétorique du discours sur les PRC	322
4.4	Discours stratégique et rhétorique sur les PRC : l'exemple du plan TOP de France Telecom	329
	CONCLUSION DU CHAPITRE 4.....	338
	CONCLUSION GENERALE.....	341
1	Démarche de recherche et principaux résultats.....	341
2	Apports et implications de la recherche	345
2.1	Implications managériales.....	345
2.2	Implications théoriques	346
2.3	Implications méthodologiques	347
3	Limites et prolongements de la recherche.....	348
	ANNEXES.....	350
	Annexe 1 : Liste des articles de la presse économique française utilisés au chapitre 2 (constitution de l'échantillon, et antécédents des annonces de PRC).....	351
	Annexe 2 : Liste des articles de la presse économique française utilisés au chapitre 4 (suivi des annonces de PRC et discours ultérieurs)	356
	Annexe 3 : Communiqués financiers des sociétés de l'échantillon	363
	Annexe 4 : Liste des sociétés écartées de l'échantillon de communiqués de presse du corpus du chapitre 2	369
	Annexe 5 : Tableaux de l'analyse lexicale issue du logiciel Sphinx-Lexica	370
	Annexe 6 : Articles de la presse économique utilisés pour le chapitre 1	393
	Annexe 7 : Synthèse thématique des communiqués d'annonce : objectifs et modalités	394
	Annexe 8 : Grille des scores de chaque communiqué	401
	Annexe 9 : Synthèse des positions de communication issues du score total	403
	Annexe 10 : Antécédents des positions de communication	404
	Annexe 11 : Articles de presse utilisés au chapitre 3.....	406
	Annexe 12 : Détail par société du discours sur les PRC réalisées et commentaires de la presse (PRC symboliques).....	407
	Annexe 13 : Détail par société du discours sur les PRC réalisées et commentaires de la presse (PRC défensives).....	409
	Annexe 14 : Détail par société du discours sur les PRC réalisées et commentaires de la presse (PRC offensives conjoncturelles)	427
	Annexe 15 : Détail par société du discours sur les PRC réalisées et commentaires de la presse (PRC offensives structurelles).....	435
	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	444
	TABLE DES MATIERES	474
	LISTE DES FIGURES ET ILLUSTRATIONS.....	478
	LISTE DES TABLEAUX.....	478

LISTE DES FIGURES ET ILLUSTRATIONS

Figure 1: Modèle de communication codée (d'après Sperber & Wilson, 1986).....	12
Figure 2: Schéma général des déterminants de l'annonce de PRC.....	23
Figure 3: Les liens entre la PRC et d'autres concepts connexes.....	36
Figure 4: L'architecture de l'approche ABM (Brimson & Berliner, 1988).....	55
Figure 5: Mécanismes de contrôle potentiels pour la réduction des coûts.....	64
Figure 6: Articulation des différents niveaux d'analyse et de la perspective temporelle dans la démarche de recherche.....	72
Figure 7: Présentation de la démarche de recherche : schéma du discours sur les PRC.....	78
Figure 8 : Schéma de synthèse de la démarche de recherche.....	79
Figure 9: Positionnement du chapitre 2 dans la démarche de recherche.....	82
Figure 10: Modèle de communication volontaire de GRW (1990).....	102
Figure 11: Modèle de communication adapté aux annonces de PRC.....	113
Figure 12: Démarche d'analyse de contenu (d'après Bardin, 2003).....	125
Figure 13: Annonces de PRC et position de communication des entreprises.....	144
Figure 14: Positionnement du chapitre 3 dans la démarche de recherche.....	166
Figure 15 : Modèle discursif d'institutionnalisation.....	194
Figure 16 : Les trois conjonctures principales du discours managérial (d'après Thomas, 2003).....	229
Figure 17: Nombre d'articles parus dans Les Echos et La Tribune concernant des PRC (1998-2005).....	234
Figure 18: Nombre d'articles parus sur les réductions de coûts et évolution de l'indice SBF 250.....	235
Figure 19: Système de production et de "consommation" de discours sur les PRC.....	251
Figure 20: Positionnement du chapitre 4 dans la démarche de recherche.....	254
Figure 21 : De l'annonce de PRC au discours sur les PRC: Quatre profils.....	303

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Définitions de la PRC issues de la littérature.....	34
Tableau 2 : Outils de calculs de coûts et stratégies (d'après Shank, 1989).....	39
Tableau 3: Baromètre des citations des patrons du CAC 40 dans la presse mondiale (source : Factiva).....	68
Tableau 4 : Tableau comparatif des chapitres 2, 3 et 4 de la thèse.....	76
Tableau 5: Composantes des communiqués d'annonce de PRC.....	110
Tableau 6: Antécédents des annonces de PRC.....	111
Tableau 7: Liste des communiqués de presse du corpus.....	122
Tableau 8: Mots les plus fréquents du corpus global (lemmatisé réduit).....	132
Tableau 9: Grille d'analyse de contenu et procédure d'attribution des scores.....	141
Tableau 10: Nom des plans de PRC et position de communication.....	146
Tableau 11 : Caractéristiques des sociétés et position de communication.....	160
Tableau 12: Synthèse de la littérature néo-institutionnelle sur la comptabilité.....	181
Tableau 13 : Méthodologie de l'analyse de discours : types de pressions et types de textes analysés.....	200
Tableau 14: Les trois types d'actes de langages (d'après Austin, 1970).....	266
Tableau 15: Dimensions subjectives et objectives de la réalité institutionnelle (d'après Searle, 1995).....	279
Tableau 16: Généalogie des signes comptables (d'après Macintosh & al., 2000).....	283
Tableau 17: Quatre profils de discours sur les PRC.....	301
Tableau 18: Profil de discours sur les PRC et position de communication.....	304