



HAL
open science

Information comptable consolidée et mesure de la position concurrentielle

Didier Bensadon

► **To cite this version:**

Didier Bensadon. Information comptable consolidée et mesure de la position concurrentielle. Journées d'Histoire de la Comptabilité et du Management, 2010, France. halshs-00465802

HAL Id: halshs-00465802

<https://shs.hal.science/halshs-00465802>

Submitted on 21 Mar 2010

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

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

Information comptable consolidée et mesure de la position concurrentielle : Le cas *Pechiney-Ugine-Kuhlmann* (1971-1982)

Didier Bensadon

Université Paris-Dauphine

Didier.bensadon@dauphine.fr

Résumé

Les sociétés cotées publient depuis déjà de nombreuses années des comptes de groupe. Souvent, ces comptes sont présentés comme étant prioritairement destinés aux actionnaires. Cet article montre que cette vision est par trop réductrice. A partir des archives de PUK, nous montrons comment la direction financière produit cette information consolidée et surtout, comment elle l'utilise dans la mesure de sa position concurrentielle. L'instauration, dès le début des années 1970, d'un *benchmarking* de la pratique de la consolidation des comptes montre le caractère stratégique de cette information pour les dirigeants confrontés à un environnement de plus en plus complexe.

Mots clés :

Pechiney-Ugine-Kuhlmann, consolidation des comptes, position concurrentielle, comptes de groupe, information financière.

Introduction

La consolidation des comptes consiste à élaborer l'image comptable d'un groupe d'entreprises comme si celui-ci, au lieu d'être une nébuleuse de sociétés juridiquement distinctes et publiant séparément leurs comptes, ne constituait qu'une seule et même entité. L'obligation de produire et de publier des comptes consolidés, a constitué, à partir du milieu des années 1980, un progrès important dans la reddition des comptes de groupe.

Cette technique comptable a d'abord été pratiquée aux Etats-Unis à la fin du XIXe siècle. Elle a ensuite été réglementée par la *Securities and Exchange Commission* au milieu des années 1930. Cette décision est intervenue en réaction aux abus constatés lors du krach boursier de

1929 (Walker, 1978). En effet, le développement des participations et des filiales avait jeté un voile opaque sur les activités de la société à la tête du groupe.

Outre-Manche, la consolidation des comptes est pratiquée dès les années 1910 (Edwards et Webb, 1984). La publication obligatoire d'états financiers consolidés interviendra lors de la réforme de la loi sur les sociétés en 1948.

En France, Il faudra attendre que la Commission des opérations de bourse rende obligatoire (1971) la publication de comptes consolidés pour que cette technique commence à se diffuser. La consolidation des comptes est souvent présentée dans la littérature financière comme un moyen d'informer les investisseurs et les actionnaires sur la situation patrimoniale et financière d'un groupe de sociétés. Nous montrons dans cet article que cette vision est trop restrictive.

A partir d'une analyse des archives de Pechiney-Ugine-Kuhlmann (PUK), cet article apporte un éclairage nouveau sur l'utilisation de l'information consolidée dans la mesure de la position concurrentielle.

Au début des années 1970, PUK est le plus important groupe privé industriel français employant près de 100 000 salariés à travers le monde et dont le chiffre d'affaires consolidé s'élève à quatorze milliards de francs. Le pilotage d'un tel mastodonte ne pouvait s'envisager sans la mise en place d'outils de gestion spécifiques destinés à informer les managers à la tête des différentes branches industrielles.

La problématique du pilotage du groupe n'est pas nouvelle pour les dirigeants de PUK. Déjà, les dirigeants *d'Alais, Frogès et Camargue* exprimaient le besoin de mesurer l'effort financier du groupe dès le milieu des années 1920. Le développement prodigieux des filiales et des participations pendant l'entre-deux-guerres a amené les dirigeants à élaborer des états financiers dont les fondements conceptuels se rapprochent de ceux de la consolidation des comptes (Bensadon, 2008). Dans les années 1960, les directeurs financiers de Pechiney font partie de la poignée de spécialistes en charge de mettre au point la méthodologie sur les comptes consolidés. Ces travaux furent menés sous la direction du Conseil national de la comptabilité. La direction de l'audit et des comptes consolidés de Pechiney possédait déjà une connaissance approfondie des enjeux et des méthodes de consolidation des comptes. Cette expertise a été acquise grâce au concours du cabinet d'audit américain Price Waterhouse. En effet, c'est lui qui a élaboré les premiers comptes consolidés en 1964. La production de comptes consolidés étant la condition *sine qua non* d'accès au marché financier américain (Bensadon, 2005).

Dans un contexte économique où les premiers signes d'essoufflement du capitalisme commencent à se faire sentir, les dirigeants de PUK savent que l'information comptable et financière sur le groupe constitue une donnée essentielle pour la mesure de la position concurrentielle.

Dans une première partie, nous montrons comment le département financier de PUK s'organise afin de produire, dans des délais toujours plus courts, cette information consolidée. A une époque où la pratique de la consolidation est peu répandue en France, l'aisance avec laquelle le bilan consolidé d'ouverture est préparé mérite d'être soulignée. Le renforcement en personnel du service comptes consolidés et l'informatisation des procédures de consolidation constituent les deux priorités de la direction de l'audit et des comptes consolidés e PUK.

La seconde partie de cet article met en évidence l'utilisation de cette information consolidée pour la mesure de la position concurrentielle du groupe. Un dispositif de gestion destiné à mesurer la performance des différentes branches industrielles - *la Brochure grise* - est mis en place dès 1972. Jusqu'à la nationalisation de PUK, des données consolidées sur la marche du groupe seront systématiquement compilées dans cette *Brochure grise* dont la diffusion était strictement limitée aux directeurs des branches industrielles. Outre l'élaboration de cette brochure, la direction financière de PUK ne tardera pas à mettre en place un *benchmarking*¹ des pratiques de consolidation des comptes des groupes français

1. Organiser la production de l'information comptable consolidée

La fusion à peine signée, la direction financière de PUK mettra tout en œuvre pour présenter le bilan consolidé d'ouverture. La parfaite maîtrise des enjeux de la consolidation va conduire la direction financière à raccourcir les délais de production de l'information consolidée et à renforcer le service des comptes consolidés.

1.1) La mise en place du département financier de PUK

¹ Le benchmarking est une méthode qui consiste à analyser les performances de l'entreprise sur un facteur clé de succès donné et à rechercher une base de comparaison qui permettrait à l'entreprise d'améliorer considérablement son degré de maîtrise (Shetty, 1993). Le benchmarking doit déboucher sur la mise en place d'un réel tableau de bord stratégique incluant aussi bien des éléments de résultats (commerciaux et financiers) que des variables permettant d'interpréter ces résultats afin de pouvoir comprendre et suivre les facteurs qui conditionnent la solidité de la position concurrentielle (Strategor, 2007).

Dans la nouvelle organisation de la société holding PUK en décembre 1971², la présidence d'honneur est attribuée à l'ancien président d'Ugine-Kuhlmann, Pierre Grezel. A l'exception de Jacques Desazars de Montgailhard, nommé directeur général adjoint ; les autres postes clés reviennent à l'ancienne équipe dirigeante de Pechiney. Pierre Jouven occupe la fonction de Président directeur général. Philippe Thomas devient directeur général. Jacques Marchandise et André Jacomet sont nommés directeurs délégués et Philippe Duval occupe la fonction de secrétaire général.

Pierre Grezel et Pierre Jouven pilotent le comité d'information et de concertation. Ce dernier était destiné à assurer l'information des directeurs de branches et de leurs principaux collaborateurs sur la marche du groupe.

Dirigé par Jacques Desazars de Montgailhard, le département financier regroupait quatre directions :

- la *direction financière* composée de cinq services (trésorerie, finances extérieures, financement, négociations acquisitions, études et marchés financiers) ;
- la *direction de la comptabilité* divisée en quatre sections (organisation des comptabilités, comptabilité générale, trésorerie et comptabilité des filiales)³ ;
- la *direction du plan et de l'analyse de gestion* coordonne quatre services (analyse de gestion, budgets, plans à long terme, études économiques et investissements) ;
- la *direction de l'audit et des comptes consolidés*, dirigée par Yves Ollivon, était composée de trois services : audit interne (Y. Ollivon), comptes consolidés (R. Bévout), études comptables et documentation (J. Saurfelt).

Le service des comptes consolidés préparait et diffusait les instructions et directives aux sociétés du groupe. Il établissait le plan annuel de consolidation, centralisait les comptes des sociétés et procédait à leur consolidation conformément aux méthodes retenues. Il présentait l'analyse comptable des documents financiers consolidés et procédait aux études qui en découlaient directement. Il devait aussi fournir la documentation nécessaire aux services utilisateurs de l'information consolidée et participait, le cas échéant, aux études qui recouraient à cette information. Enfin, il devait tenir à jour la documentation sur les méthodes et principes comptables appliqués pour la consolidation.

1.2) L'élaboration du bilan consolidé d'ouverture de PUK

² Archives Pechiney : 00-10-10021 : PUK, organisation des directions et services de la holding, 28/12/1971.

³ La section comptabilité des filiales avait pour mission de tenir les comptes des filiales prises en charge par la holding. Elle préparerait également les états nécessaires aux travaux de consolidation des comptes.

A l'été 1971, la nécessité d'élaborer un bilan consolidé d'ouverture pour le groupe PUK était exprimé par les deux directions générales :

« [...] Les directions générales de Pechiney et d'Ugine-Kuhlmann souhaitent disposer d'un bilan consolidé d'ouverture du nouveau groupe, au 1^{er} janvier 1971, au moment où les assemblées générales des actionnaires des deux sociétés auront à approuver la fusion de celles-ci dans une société unique holding (l'actuelle Métaux et Alliages) et les apports d'actifs des deux sociétés mères aux différentes sociétés (holding et sociétés industrielles) du nouveau groupe. Cette approbation par les actionnaires devrait se situer dans le courant de la deuxième quinzaine de décembre 1971 »⁴.

La responsabilité de cette mission revint tout naturellement à Yves Ollivon. Dans ce vaste projet, le concours du service consolidation d'Ugine-Kuhlmann et l'assistance des auditeurs de Price Waterhouse fut déterminante.⁵ L'équipe chargée d'élaborer ce bilan d'ouverture était composée de 10 auditeurs Price Waterhouse et 8 consolidateurs issus de Pechiney et d'Ugine-Kuhlmann. Afin de permettre la meilleure coopération possible, Yves Ollivon constitua des trinômes composés d'un auditeur Price Waterhouse New-York, un auditeur Price Waterhouse Paris et un consolidateur français.

Le directeur de l'audit et des comptes consolidés mit en place le calendrier des opérations de consolidation dont la durée totale était estimée à 3 mois et demi :

Compte tenu des règles de consolidation différentes, de l'existence d'opérations réciproques entre Pechiney et Ugine-Kuhlmann ; mais aussi, en raison de la création de la nouvelle entité PUK, le bilan consolidé d'ouverture de PUK au 1^{er} janvier 1971 ne pouvait se limiter à l'addition des bilans consolidés des deux sociétés mères.

Le responsable du service de comptes consolidés (RS Bévout) attire l'attention des inspecteurs de comptabilité sur deux problèmes posés par la fusion PUK. D'une part, compte tenu des conditions de l'opération, l'actif net apporté par les deux sociétés était différent de celui figurant en consolidation au 31 décembre 1970.

D'autre part, la rétroactivité des opérations de fusion au 1^{er} janvier 1971 faisait de Pechiney et d'Ugine-Kuhlmann les mandataires des sociétés nouvelles pour 1971. La solution retenue a finalement porté sur la mise en place d'une procédure spécifique :

« - Le contrôle de l'égalité des opérations de transfert n'incombant pas à la consolidation, celle-ci ne mettra en place aucun document de recoupement de l'égalité : somme des opérations 1971 de Pechiney et Ugine-Kuhlmann = somme des opérations transférées ;

⁴ Archives Pechiney : 232-11-52191, Note d'Yves Ollivon aux inspecteurs de la comptabilité, 15 juillet 1971.

⁵ Entretien avec Yves Ollivon, 2 décembre 2003.

- C'est aux sociétés absorbantes pour le compte desquelles Pechiney et Ugine-Kuhlmann ont enregistré les opérations de bilan et de comptes de pertes et profits 1971 de compléter les formules de consolidation 1971 ;

- Dans ce but Pechiney et Ugine-Kuhlmann devront cependant aménager leurs transferts de comptes de manière telle que les sociétés bénéficiaires soient en mesure de compléter les formules de consolidation précitées. Ceci conduit les sociétés Pechiney et Ugine-Kuhlmann à distinguer les éléments d'actif, de passif et de pertes et profits transférés entre les sociétés intégrées, les sociétés mises en équivalence et les autres, ou à fournir aux sociétés bénéficiaires les explications ou les justifications de compte permettant à celles-ci de remplir les fiches de consolidation ;

- L'Inspection générale des comptabilités pourra apporter assistance aux sociétés Pechiney et Ugine-Kuhlmann ainsi qu'à certaines des nouvelles sociétés ».⁶

Le calendrier des travaux de consolidation fut respecté et la direction générale de PUK fût en mesure de disposer du bilan d'ouverture en temps voulu (document 1). Dans une politique de communication visant à rassurer le nouvel actionnaire, la direction générale de PUK s'est limitée à souligner la différence de référentiels de consolidation entre Pechiney et Ugine Kuhlmann comme élément explicatif de la non addition des deux bilans respectifs. Elle occulte ainsi toute la complexité de l'opération :

«Les présents comptes consolidés ont pour objet de présenter la situation d'ouverture du nouveau groupe PUK au 1^{er} janvier 1971 : ils ont été obtenus par la fusion puis la consolidation au 31 décembre 1970 des comptes consolidés de Pechiney et d'Ugine Kuhlmann. En revanche, ils ne peuvent être rapprochés des comptes consolidés précédemment publiés par ces deux sociétés car Ugine-Kuhlmann suivait uniquement les principes définis dans le rapport du 20 mars 1968 et Pechiney appliquait en outre certaines règles comptables en usage aux USA ».

Document 1 : Bilan consolidé d'ouverture de PUK au 1/1/1971 (en millions de francs)

ACTIF		PASSIF	
FRAIS D'ETABLISSEMENT		CAPITAL PROPRE & RESERVES	
- PRIMES DE REMBOURSEMENT ET FRAIS D'EMISSION D'OBLIGATIONS	104,7	CAPITAL SOCIAL	2.510,3
- AUTRES FRAIS D'ETABLISSEMENT	217,7	PRIMES, RESERVES ET PLUS-VALUES DE CONSOLIDATION	2.806,2
TOTAL	322,4	SITUATION NETTE	5.316,5
IMMOBILISATIONS		INTERETS MINORITAIRES	836,7
- CORPORELLES	11 125,3	PROVISION POUR IMPOT DIFFERE	1.296,3
- INCORPORELLES	83,6	DETTES A LONG ET MOYEN TERME	4.452,7
MOINS : AMORTISSEMENTS	(4 217,0)		
IMMOBILISATIONS NETTES	6 991,9	TOTAL DES CAPITAUX	11.902,2

⁶ Archives Pechiney : 232-11-52173 : note de RS. Bévout sur les problèmes en consolidation 1971 par les opérations de fusion PUK 1970/1971, 7 décembre 1971.

		PERMANENTS	
AUTRES VALEURS IMMOBILISEES		DETTES A COURT TERME	
PRETS A PLUS D'UN AN	423,3	EMPRUNTS A MOINS D'UN AN	441,2
SURVALEURS	60,0	FOURNISSEURS ET CREANCIERS	4.510,9
PART D'ACTIF NET DES SOCIETES PRISES EN EQUIVALENCE	612,1	TOTAL	4.952,1
TITRES DE PARTICIPATION (SOCIETES NON CONSOLIDEES)	1 165,4	RESULTATS DE L'EXERCICE	718,9
DIVERSES VALEURS IMMOBILISEES	137,2	PECHINEY UGINE KUHLMANN 610,0	
TOTAL	2 398,0	PART DES TIERS 108,9	
VALEURS D'EXPLOITATION	3 278,5		
VALEURS REALISABLES OU DISPONIBLES			
CLIENTS ET DEBITEURS	3 443,9		
COMPTES FINANCIERS	1 138,5		
TOTAL	4 582,4		
	17 573,2		17.573,2

Source : Archives Pechiney : 232-11-52191

Deux méthodes de consolidation furent appliquées : l'intégration globale et la mise en équivalence. La première a concerné les 106 sociétés dans lesquelles PUK détenait, directement ou indirectement, plus de 50% du capital. Les sociétés dont le pourcentage de contrôle était compris entre 20 % et 50 % étaient mises en équivalence (56 sociétés).

Les comptes réciproques entre les sociétés mères et les filiales consolidées de chacun des deux groupes fusionnés ont été ajustés et contractés. Les profits réalisés à l'occasion d'apports ou de fusions entre sociétés de chacun des deux groupes ont été annulés par correction des primes d'apport ou de plus-values correspondantes. Les profits sur stocks, sur cessions d'immobilisations et les dividendes reçus des filiales ont été éliminés. L'amortissement linéaire a été pratiqué pour l'ensemble des équipements et matériels ; les excédents résultant de calculs dégressifs ou des régimes fiscaux temporaires ont été en partie portés en réserve et à la provision pour impôts différés. Le même sort a été réservé aux plus-values de réalisation d'actifs réinvestis.

1.3) Renforcer le service consolidation des comptes de PUK

A peine achevé le bilan consolidé d'ouverture, les directions financières des filiales de PUK recevaient la note d'ouverture de la nouvelle campagne de consolidation. Cette note dont le contenu resta identique jusqu'en 1983 (excepté les délais de retour à respecter qui furent considérablement réduits) montre le caractère ordinaire de la consolidation des comptes au sein de PUK au début des années 1970.

Même si la consolidation des comptes se banalise, la charge de travail n'en demeure pas moins réduite. RS Bévout attire l'attention d'Yves Ollivon sur le faible nombre de

collaborateurs dans son service. Composé, depuis 1974, de trois cadres et d'une employée, ce service était deux fois moins nombreux que celui de Rhône-Poulenc ou de Saint-Gobain.⁷ Quelques chiffres tirés du contrôle budgétaire du service des comptes consolidés permettent de mesurer le coût de ce service et les gains de productivité réalisés. En effet, les travaux de consolidation avaient demandé 68 mois/hommes en 1973, ils n'en demandent plus que 47 en 1975.⁸

RS Bévout proposa une réorganisation en cherchant à substituer une prestation permanente, grâce à une équipe de collaborateurs PUK, à une prestation temporaire hors groupe.

La proposition de nouvelle organisation n'engendrait pas de coûts supplémentaires car elle venait en compensation de la diminution du nombre d'interventions de Price Waterhouse. RS Bévout insistait sur le caractère permanent que devait revêtir le service des comptes consolidés car c'était, selon lui, le seul gage d'un travail de qualité.

La réorganisation proposée par RS Bévout reposait sur deux axes principaux :

- la création d'un service central composé de cinq cadres expérimentés et de deux agents de maîtrise ;
- la création de quatre postes de « correspondants de consolidation » (niveau cadre).

Ces correspondants auraient pour mission d'assurer l'interface entre les filiales et la société mère. L'intégration de ceux-ci devait passer par une phase de formation d'une durée d'un mois à temps complet et, dans le cas d'un recrutement en interne, il fallait que l'affectation au service des comptes consolidés puisse être considérée comme une promotion. Cette réorganisation conduirait, selon RS Bévout, à réaliser une économie de 460 KF sur le coût de Price Waterhouse, les interventions du cabinet américain passant alors de 5400 heures en 1973 à 300 heures en 1978. Cette réduction considérable du nombre d'heures était rendue possible grâce au recrutement des correspondants de consolidation et aux gains de productivité réalisés grâce à l'informatisation.

La proposition de RS Bévout ne restera pas sans suite. Les correspondants de consolidation furent mis en place dès février 1977. En revanche, le renforcement du service comptes consolidés ne fut pas accepté. La direction générale de PUK préférant continuer à s'adjoindre les services de Price Waterhouse.

1.4) Maîtriser les délais de production de l'information consolidée

⁷ Archives Pechiney : 232-12-52168, Note de RS Bévout à Yves Ollivon, 11 octobre 1976.

⁸ Archives Pechiney : 232-12-52168, Note du contrôle budgétaire à Yves Ollivon, 12 décembre 1976.

Pour qu'elle puisse être exploitable, l'information consolidée devait être fournie le plus rapidement possible. Déjà en 1969, Pierre Jouven, dans une note adressée aux directeurs des filiales, soulignait l'importance de la rapidité de la production de l'information comptable :

« Pourquoi devons-nous avancer la date d'établissement de nos comptes ? C'est parce que ayant besoin d'argent, nous nous adressons à des banquiers qui servent soit de prêteurs, soit d'intermédiaires, et que l'influence du jugement qu'ils portent sur notre gestion est essentielle. Evidemment ce jugement porte principalement sur le fond. [...] mais le jugement des banquiers porte aussi sur la forme, c'est-à-dire notamment sur la date de présentation des comptes et la qualité de la consolidation effectuée. [...] Nous avons affaire de plus en plus à des banquiers et à des établissements financiers qui considèrent nos dates de présentation des bilans comme lamentables par rapport à celles de leurs clients habituels. Afin d'y remédier et pour obtenir la sortie du bilan consolidé 1968 en septembre ou octobre 1969 ; il conviendra pour cela que vous remettiez vos comptes définitifs à IGC le plus tôt possible et au plus tard , le 30 avril 1969. »⁹

C'est lors de la réunion de service du 24 juillet 1973, à laquelle participaient des auditeurs de Price Waterhouse et des auditeurs de la direction de l'audit et des comptes consolidés (DACC), que la question de l'informatisation du processus de consolidation de PUK fut posée.

Yves Ollivon voyait dans ce projet le moyen d'accélérer la date de sortie des comptes consolidés et de réduire, en durée et en nombre, les interventions des auditeurs internes dans les tâches de consolidation pour leur permettre d'assurer des missions d'audit.¹⁰

La DACC utilisait déjà des moyens mécanographiques pour la contraction des dettes et prêts à long terme et l'annulation des comptes réciproques. Une étude préalable portant sur la faisabilité du projet fut confiée à l'un des inspecteurs de la comptabilité.

En mars 1974, Yves Ollivon informa le directeur général adjoint, Jacques Desazars de Montgailhard, du résultat de cette étude. Il rappela que l'objectif était de produire des comptes consolidés selon les mêmes règles et dans la même forme. Il précisa que le prestataire de service chargé du processus d'informatisation serait une filiale détenue à 100% par PUK (SPI) et que le coût global du projet était évalué à 800 KF¹¹ dont :

Pré-étude.....	80 KF
Etude proprement dite	505 KF
Essai sur consolidation 1973	<u>215 KF</u>
Total	800 KF

⁹ Archives Pechiney : 232-11-52358, note de Pierre Jouven aux directeurs des filiales, 27 février 1969.

¹⁰ Entretien avec Yves Ollivon, 2 décembre 2003.

¹¹ Archives Pechiney : 232-12-52166, Application de l'informatique aux opérations de consolidation, 25/03/1974

Les dépenses d'exploitation annuelles étaient estimées à 240 KF par SPI. En conséquence, le coût annuel de l'informatisation du processus de consolidation, calculé avec une durée d'amortissement de 5 ans, s'élevait à 400 KF¹².

Les avantages mis en avant d'un recours à l'informatique étaient de :

- réduire de quinze jours la production des comptes consolidés, afin qu'ils soient prêts pour début mai ;
- réduire d'un tiers l'effectif en personnel nécessaire en période de consolidation ;
- réduire le coût de l'intervention de Price Waterhouse ;
- redéployer les inspecteurs de la comptabilité sur des travaux d'audit et non plus sur des travaux de consolidation ;
- simuler les résultats en fonction d'hypothèses financières ;
- faciliter et préciser l'information complémentaire nécessaire à la direction du groupe ;
- simplifier la consolidation des résultats en cours d'année.

Présenté de cette façon, le projet d'informatisation de la consolidation ne pouvait qu'obtenir l'approbation de Jacques Desazars de Montgailhard. Même si l'informatisation ne faisait pas baisser le coût de production de l'information consolidée puisque, comme le montre le tableau 1, le coût restait quasi identique. En revanche, le gain obtenu en terme de contrôle des filiales, de rapidité dans le processus de sortie des états financiers consolidés et l'affectation des auditeurs sur des missions d'audit plutôt qu'à des travaux de consolidation sont bien compris par la direction générale.

Tableau 1 : Comparaison des coûts des opérations de consolidation annuelle 1974/1975 (en KF)

Coût des opérations de consolidation annuelle avant informatisation pour la consolidation 1974		Coût des opérations de consolidation annuelle après informatisation pour la consolidation 1975	
Honoraires PW (12 personnes pendant 3 mois)	860	Honoraires PW (10 personnes pendant 2 mois ½)	860
Informatique	32	Informatique	400
Auditeurs (6 personnes pendant 3 mois)	86	Auditeurs (6 personnes pendant 2 mois)	57
Service des comptes consolidés (totalité de l'effectif durant 6 mois)	256	Service des comptes consolidés (totalité de l'effectif durant 6 mois)	215
Total	1 234	Total	1 272

Source : d'après Archives Pechiney : 232-12-521666

Des réunions mensuelles rassemblant des auditeurs de Price Waterhouse, des informaticiens de la SPI et des inspecteurs de la direction de l'audit et des comptes consolidés furent

¹² Dépenses d'exploitation annuelles (240) + amortissement sur 5 ans (800/5), soit 400.

organisées avec une fréquence bimensuelle pendant les mois de septembre, octobre, novembre et décembre 1975. Durant ces réunions, les problèmes rencontrés étaient évoqués : l'élaboration d'un plan comptable de consolidation, le calcul automatique de certaines formules, le verrouillage de certaines opérations, la saisie des données et la définition du masque de saisie, les contrôles en temps réel lors de la saisie des données, la présentation en états des informations produites, enfin la fourniture du matériel informatique (câbles, ordinateurs, imprimantes). En outre, le prestataire de service présentait l'état d'avancement du projet et soulignait les difficultés à venir (temps extrêmement brefs pour la saisie des dossiers, retard de livraison du matériel informatique). Malgré les craintes formulées par la DACC et Price Waterhouse ; la SPI n'a de cesse de confirmer que les délais prévus (15 février 1975) seront bien respectés. En fait, les travaux seront achevés avec un mois de retard. Mais cela n'entame pas l'enthousiasme d'Yves Ollivon qui est satisfait de pouvoir présenter à la direction générale le résultat de l'informatisation en organisant une visite du service comptes consolidés et une démonstration du progiciel de consolidation désormais opérationnel. Il se félicite de la rapidité avec laquelle le projet a été conduit (8 mois) et de la collaboration entre les équipes de la SPI et de la DACC.

Grâce à l'informatisation, les délais d'obtention sont considérablement réduits au fil des années. Avant l'informatisation, le résultat consolidé était obtenu le 30 mai en 1973. L'informatisation du processus permet d'obtenir la même information le 19 avril 1979. Une fois intégrée l'informatisation du processus de consolidation, le pourcentage de sociétés respectant les délais de transmission passe de 33 % en 1973 à 75 % en 1978¹³.

2.) La mesure de la position concurrentielle

Les dirigeants de PUK utilisèrent l'information fournie par la consolidation pour piloter le groupe. Conscients de la richesse de ces données, ils mettront en œuvre un « observatoire » de la pratique de la consolidation des autres groupes pour comparer les pratiques.

2.1) Présentation générale de la *Brochure grise*

Les dirigeants de PUK mirent à profit l'expérience acquise en matière de consolidation des comptes en instituant, dès 1972, l'élaboration d'un recueil de données consolidées. Ce dernier devait fournir à la direction générale une information sur le groupe PUK. Celle-ci pouvait être déclinée en fonction des secteurs opérationnels et des sociétés qui les composaient. Au regard

¹³ Archives Pechiney : 232-12-52168, Réunion des directeurs financiers à Jonville, le 18 octobre 1979.

de la dimension du groupe, la production d'informations consolidées était un impératif de gestion. *La brochure grise* (nommée ainsi par les dirigeants de PUK en raison de la couleur de sa couverture) se présentait sous la forme d'un recueil de près de 70 pages. Elle fut systématiquement produite de 1972 à 1982. Les informations contenues dans cette brochure provenaient toutes de la consolidation des comptes du groupe PUK. Sur chaque exemplaire numéroté figurait le nom du destinataire. Seuls la direction générale du groupe et les directeurs opérationnels des sept branches (aluminium, aciers et titane, mines et électrométallurgie, chimie, transformation du cuivre, nucléaire et techniques nouvelles, produits spéciaux) étaient destinataires de ce document qui portait sur la couverture la mention *strictement confidentiel*.

Cette brochure était composée de trois parties. La première présentait : les caractéristiques de l'exercice de consolidation, la contribution des branches aux comptes consolidés, des notes d'analyse des comptes consolidés sur l'actif, le passif et le résultat. La deuxième comprenait trois annexes complétant ces informations : le rappel de quelques définitions terminologiques, le rappel des principes et des règles de consolidation appliqués dans le groupe, la liste des sociétés consolidées par branches. La dernière partie présentait le bilan et le compte de résultat consolidés, un tableau intitulé *sources et emplois de fonds consolidé* et l'actif net consolidé des actionnaires.

L'examen de cette brochure grise pour l'année 1972 montre que PUK n'aborde pas la consolidation des comptes comme une contrainte administrative supplémentaire destinée à informer les tiers de la marche du groupe. Les dirigeants avaient parfaitement conscience que les informations recueillies, analysées et présentées par la direction de l'audit et des comptes consolidés pouvaient utilement servir au pilotage du groupe.¹⁴ Quelles sont les informations précises fournies par cette brochure grise pour 1972 ?

2.2) Les caractéristiques de l'exercice de consolidation

Les critères d'entrée dans le périmètre de consolidation subissent un relèvement dès 1972 (tableau 2).

Tableau 2 : Critères d'entrée dans le périmètre de consolidation

	Anciens critères	Nouveaux critères
Actif net	≥ 7 500 KF	≥ 40 000 KF
Chiffre d'affaires	≥ 75 000 KF	≥ 100 000 KF
Résultat	≥ +/- 2 000 KF	≥ +/- 2000 KF
Actif total	≥ 75 000 KF	≥ 100 000 KF

¹⁴ Entretien avec Yves Ollivon, 2 décembre 2003.

Source : Archives Pechiney 232-11-52177 : Brochure grise 1972, p.1

Ce relèvement a pour conséquence d'exclure du périmètre de consolidation 13 sociétés intégrées globalement et 17 mises en équivalence, tandis que 10 autres disparaissent du fait de cessions. La DACC précise que la sortie du périmètre de consolidation des 30 sociétés ne modifie que marginalement le chiffre d'affaires et le résultat. Enfin huit sociétés entrent en 1972 dans le périmètre de consolidation : 3 en intégration globale (*A.P Australia, Stomon, Radial*) et 5 mises en équivalence (*Andina, Gesa, Hidro Nitro, Simofos, Sofifos*). Le tableau 3 donne la liste des sociétés retenues dans la consolidation, classées par branche et par méthode de consolidation.

Tableau 3 : Périmètre de consolidation

Branches	Sociétés intégrées (plus de 50%)	Sociétés mises en équivalence (de 20% à 50% inclus) * sociétés détenues à 50%
Aciers et titane	UGINE ACIERS, COPEAC, TITANIUM	UGINE-GUEUGNON*, S IP, SNAP, FORGES D'ALLEVARD, SOFIFOS, SIMOFOS
Aluminium	<p>Sociétés françaises ALUMINIUM PECHINEY. CEGEDUR PECHINEY. FORGES DE CRANS. IRBA. SCAL. CEBAL. FORGEAL. ECL. RADIAL.SATMA. TOURNUS. APV. AFI. AFFIMET. FONDERIE DE PRECISION.</p> <p>Sociétés étrangères Argentine : CAMEA, EXTRUSION Australie : APA Cameroun : ALUCAM, SOCATRAL Espagne : SIFAKAS, GALICIA Royaume-Uni : KAYE, SFDAG Grèce : ADG, DISTOMON Hollande : INTERNAP Antilles Neerl : INTERPAN Suisse : SOFIMELEC, PTC</p>	<p>Australie : QAL Belgique : SIDAL Hollande : PNLNV et PNLVCV</p>
Chimie	PCUK, PC SUD-EST, PC-MULHOUSE, PLASCO, RHODANIENNE D'ENGRAIS, ETHYLOX, CMPC, UGIMICA (ESPAGNE), FOSFANIL (BRESIL), LAMBIOTTE, SELZAETE (BELGIQUE)	GESA*, COURRIERES KUHLMANN*, MKW*, UGILOR*, PBU, PROGELEC*, OCTEL KUHLMANN*, PLASTUCIL*, DISP. PLASTIQUES*, OXYXYNTHESE*, OXYPAR* (SUISSE), ELFA* (SUISSE), FOURNIER FRERES.
Mines et électro-métallurgie	SOGEREM, COMINA (MADAGASCAR), SOFREM, SERS, FAE, KELLER ET LELEUX, CGEP, GENOSA (ESPAGNE)	CARBONE-LORRAINE, CUAEM, HIDRO-NITRO (ESPAGNE), ANDINA (ARGENTINE)
Nucléaire et techniques nouvelles	SUCP, COMURHEX	
Produits spéciaux	METAUX SPECIAUX, UGINE CARBONE, METAFRAM, ALLEVARD UGINE, CIME BOCUZE,	
Transformation cuivre	TREFIMETAUX, CUIVRE ET ALLIAGES TLM, CABLERIE FRANÇAISE, PORT A BINSON, EUROFAC, BONNEVILLE	GORSE, LTT
Secteurs	Sociétés intégrées (plus de 50%)	Sociétés mises en équivalence (de 20% à 50% inclus) * sociétés détenues à 50%

USA	PUK CORP, HOWMET, EASTALCO	INTSEL
Financiers et immobiliers	PUK (SOCIETE MERE) SEICHIME, CGPIF, SIMCPAN, ALUMINIUM INTERNATIONAL, SIBSH, SIUK	CREDIT CHIMIQUE

Source : d'après Archives Pechiney : brochure grise, Annexe n°3

La DACC souligne les circonstances particulières et les opérations exceptionnelles réalisées dans le courant de l'exercice 1972 :

- la situation monétaire internationale ;
- l'échange par Howmet et PUK Corp des actions Howmedica contre des titres Pfizer qui généra une plus-value de 107,7 MF ;
- la dépréciation des titres Rhône-Poulenc et Rhône-Progil pour 182,9 MF en raison de la chute du cours boursier.

Les chiffres caractéristiques font apparaître pour 1971 et 1972, le chiffre d'affaires consolidé hors taxes, mais aussi le chiffre d'affaires consolidé à structure constante. L'évolution du chiffre d'affaires des branches opérationnelles est analysée aussi bien à structures constantes qu'à structures réelles. Le ratio cash-flow/chiffre d'affaires consolidé est également indiqué. Cette première série de chiffres caractéristiques se poursuit par l'étude de l'endettement du groupe, du montant des investissements et du fonds de roulement.

2.3) La contribution des branches aux comptes consolidés.

La seconde partie de la brochure grise expose la contribution des branches aux comptes consolidés. D'emblée, une note de la DACC précise les limites de cette information :

« On doit se garder de l'interpréter [l'information consolidée par branches] comme résultant d'un processus de consolidation au niveau de chacune des branches préalablement à la consolidation globale du groupe. Outre qu'il alourdirait singulièrement une procédure déjà complexe, un tel processus de consolidations successives impliquerait de retenir dans la composition des branches les seules sociétés détenues financièrement par la société chef de branche (lorsqu'il en existe) et pour le pourcentage effectif de détention par branche. Et dans bien des cas, cette consolidation conforme à la structure financière ne correspondrait pas à la structure de gestion pour laquelle seulement il est intéressant de disposer d'informations consolidées relatives aux branches. [...] Il s'efforce d'exprimer la contribution des branches aux comptes consolidés du groupe, c'est-à-dire aux relations de l'entité qu'il constitue avec les agents économiques extérieurs à cette entité. Ils négligent, par définition, toutes relations entre sociétés du groupe. [...] La présentation de sous bilans consolidés propres à chaque branche n'est pas réalisable et il faut renoncer à établir, à partir des comptes consolidés, des ratios par branches lorsque ceux-ci font intervenir les notions d'actif net, de capitaux propres, d'endettement à long terme ou de fonds de roulement, c'est-à-dire des références à la structure financière des bilans. Cette constatation est la conséquence logique de la consolidation elle-même et de

*l'organisation d'un groupe dans lequel branches et sociétés demeurent assez autonomes pour la gestion de leurs exploitations mais sont étroitement interdépendantes en matière financière. La difficulté de répartir les passifs consolidés de manière significative traduit bien cette interdépendance financière ».*¹⁵

La longueur de cette note traduit la volonté de la DACC de rendre accessible et utilisable l'information financière consolidée afin qu'elle puisse servir utilement au pilotage du groupe. Chaque branche opérationnelle ou secteur est synthétisé sous la forme de fiches dans lesquelles sont indiquées certains éléments, le document 2 reprend celle de la branche chimie.

Document 2 : Branche chimie consolidation PUK 1972

Eléments de bilan	Montants		Variations sur 1971	
	1971	1972	En montant	En %
<i>Eléments de l'actif</i>				
<u>Frais d'établissement</u>	32,6	32,8	0,2	
<u>Immobilisations brutes</u>	2996,7	2880,5	(116,2)	-3,9
Moins amortissements	(1383,1)	(1323,9)	59,2	-4,3
Immobilisations nettes	1613,6	1556,6	(57,0)	-3,5
<u>Autres valeurs immobilisées</u>				
- Part d'actif net des sociétés prises en équivalence	251,3	301,3	50,0	+19,9
- Titres de Participation	33,2	57,1	23,9	+72
Survaleurs		35,9		
Prêts à plus d'un an		91,0		
Divers		71,1		
- Autres	185,0	198,0	13,0	+7,0
TOTAL DES VALEURS IMMOBILISEES	2115,7	2145,8	30,1	+1,4
Valeurs d'exploitation	556,5	479,1	(77,4)	-13,9
<i>Eléments du passif</i>				
<u>Intérêts minoritaires</u>	58,0	40,7	(17,3)	-29,8
<u>Provision pour impôts différés</u>	265,7	239,8	(25,9)	-9,7
<u>Dettes à long et moyen terme</u>	654,8	686,9	32,1	4,9
Eléments du compte de résultat				
Chiffre d'affaires	2856,1	2464,2	(391,9)	-13,7
<u>Produits financiers</u>	1,0	11,1	10,1	
<u>Charges financières</u>	45,8	97,0	51,2	+111,8
Dotation aux amortissements	154,2	151,1	(3,1)	-2,0
Provision pour impôts	13,2	36,2	23,0	+174,2
<u>Résultats nets</u>	51,4	65,4	14,0	+27,2
Dont part du groupe	50,7	63,5	12,8	+25,2
Cash-flow	190,9	179,7	(11,2)	-5,9

Source : Archives Pechiney : 232-11-52177, brochure grise, p. 24.

2.4) Notes d'analyse des comptes consolidés

¹⁵ Archives Pechiney : 232-11-52177, Brochure grise comptes consolidés 1972, p. 14.

La dernière partie de la brochure grise est consacrée à *des notes d'analyse des comptes consolidés*. Dix-sept notes traitent du bilan (douze pour l'actif et cinq pour le passif), douze portent sur le compte de résultat.

L'analyse de certaines notes permet de montrer la qualité de l'information fournie dans cette brochure grise dont le contenu, rappelons-le, était strictement confidentiel.

2.4.1) Sur le bilan

Les notes plus intéressantes portent sur la survaleur, la part d'actif net dans les mises en équivalence, les intérêts minoritaires et la provision pour impôt différé. L'information sur les survaleurs est précise et le détail des variations est expliqué. On observe que les survaleurs subissent un amortissement calculé :

« Soit, en fonction de la nature et à concurrence de la valeur résiduelle des actifs qu'elles représentent ;

Soit, en l'absence d'indications suffisamment précises à cet égard, selon le mode linéaire en 10 ans (à partir de 1973 cette durée sera portée à 40 ans par application d'une faculté récente donnée par les principes comptables américains). »¹⁶

L'augmentation de 11,9 MF des amortissements pratiqués en 1972 est détaillée entre : les survaleurs constatées sur les sociétés nouvellement consolidées (+ 33,3), les modifications résultant de changement de pourcentage de participation du groupe dans les sociétés déjà consolidées (+10,5), les amortissements pratiqués en 1972 (-31,2) et divers ajustements (-0,7). Les survaleurs qui figurent au bilan pour 41,3 MF sont aussi analysées. Le détail de la variation du poste *part d'actif net des sociétés mises en équivalence* est expliqué. Le montant se retrouve en additionnant :

- les sociétés passant de l'intégration à l'équivalence par suite de modification du pourcentage de détention par le groupe ;
- les sociétés nouvellement consolidées par équivalence ;
- les modifications d'actif net de sociétés déjà consolidées par équivalence ;

Et en retranchant :

- les sociétés vendues ou retirées de consolidation ;
- les sociétés passant de l'équivalence à l'intégration.

¹⁶ Archives Pechiney : 232-11-52177 : Brochure grise 1972, p. 36.

Au niveau du passif, des indications sont fournies dans la brochure grise sur les primes et résultats non distribués, les intérêts minoritaires (mis en réserves et sur les résultats de 1972), les dettes à moyen et long terme et la provision pour impôts différés.

Cette dernière était constituée pour corriger la charge d'impôt comptabilisée dans les comptes sociaux, lorsqu'il existait un décalage jugé temporaire entre la prise en compte d'une charge (ou d'un produit) dans le résultat consolidé et son impact sur le calcul du résultat imposable. Elle était ajustée chaque année en fonction des décalages existant à la clôture de l'exercice. Ainsi l'actif net consolidé se trouvait calculé net d'impôt, toutes les charges fiscales latentes étant enregistrées au compte « impôts différés ». Là encore, l'origine des variations est parfaitement expliquée (tableau 4).

Tableau 4 : Provision pour impôts différés long terme

Causes de variations	Variations	
	En +	En -
Impôts sur ajustements pratiqués pour mise sur base US (amortissement et provision)		61,5
Sociétés sorties de la consolidation par intégration (dont MKW 9,6 et Dekachimie 4,8)	20,2	
Sociétés nouvellement consolidées par intégration : Comurhex 7,3 et Keller et Leleux 3,8		11,1
Paiement de l'annuité d'impôts sur fusions antérieures (dont Tréfimétaux 9,5 et Scal 3,2)	15,4	
Incidence du régime groupe d'intégration fiscale sur les impôts différés constatés pour les sociétés relevant de ce régime	47,6	
Divers		3,8
	83,2	76,4
	6,8	

Source : d'après Archives Pechiney : 232-11-52177: brochure grise, p. 48

2.4.2) Sur le compte de résultat

Les douze dernières notes concernent le compte de résultat consolidé. Nous reprendrons certaines d'entre elles : le tableau de passage du résultat social de PUK au résultat consolidé part du groupe (document 3), le chiffre d'affaires consolidé où est indiqué le pourcentage d'élimination des ventes intra-groupes (document 4) et la part de PUK dans les résultats des sociétés mises en équivalence (document 5).

Document 3 : du résultat social PUK au résultat consolidé

	1971	1972
Résultat social PUK	153,1	222,6
En plus		
Résultat social des sociétés intégrées	428,4	567,2
Part PUK dans les résultats de sociétés prises en équivalence	25,4	42,7
Ajustement des amortissements sur une base linéaire	75,5	114,9
Ajustement des obligations Caisse Nationale de l'Énergie	30,6	34,9
Annulation des provisions sur titres de sociétés intégrées	11,1	51,3
Ajustement des impôts différés des sociétés fiscalement intégrées	-	47,6
En moins		
Annul. dividendes reçus (stes intégrées et mises en équivalence)	168,2	381,3
Amortissement du goodwill	14,9	31,2

Provision pour dép. des titres Rhône-Poulenc et Rhône-Progil	-	182,9
Impôts différés	35,3	82,9
Intérêts minoritaires	97,2	105,9
Elimination des plus et moins-values intragroupes sur vente d'actifs	37,2	20,9
Annulation de provisions sur stocks	22,9	-
Divers	40,3	2,7
Résultat consolidé (Part du groupe)	308,1	273,4

Source : d'après Archives Pechiney : 232-11-52177: brochure grise, p. 55

Document 4 : chiffre d'affaires consolidé (hors taxes)

Sociétés	Chiffre d'affaires (en MF)		Pourcentages d'élimination des ventes intra-groupes	
	Total	Consolidé	1972	1971
PCUK	2274,0	2189,2	3,7	-
Tréfinmétaux	2048,5	1944,2	5,1	4,9
Aluminium Pechiney	1532,8	941,8	38,6	-
Howmet	1483,6	1470,0	0,9	3,1
Cégédur	1220,4	932,0	23,6	24,9
.....
Total	15867,9	13425,2		

Source : d'après Archives Pechiney : 232-11-52177 : brochure grise, p. 56

Document 5 : Part PUK dans les
Résultats des sociétés prises en équivalence

Causes de variations	Variations	
	En +	En -
Sociétés nouvellement consolidées (dont GESA 12,1)	18,2	
Sociétés sorties de la consolidation (dont cession Rousselot-Kuhlmann 7,4)		15,9
Sociétés déjà consolidées en équivalence en 1971	15,0	
Totaux	33,2	15,9
	17,3	

Source : d'après Archives Pechiney 232-11-52177, brochure grise, p. 65.

Cette brochure grise n'étant pas destinée à des comptables, mais à des dirigeants et aux directeurs opérationnels, la DACC a jugé utile d'intégrer quelques *définitions terminologiques* à la fin de la brochure. Elles portent sur les termes et expressions suivantes : consolider, intégration globale, intégration proportionnelle, équivalence, sociétés intégrées ou filiales, sociétés prises en équivalence ou participations, sociétés non consolidées, survalueur, plus et moins-values de consolidation, bénéfices non distribués, impôt différé, impôt payé d'avance.

Le rappel *des principes et règles de consolidation appliqués* est aussi mentionné. Il précise les règles suivies pour les comptes réciproques, le traitement des dividendes, les bénéfices dans les stocks, les amortissements, les plus-values de réalisation d'actifs réinvesties, les taux de change.

Ce recueil de données consolidées sur le groupe PUK s'achève sur le bilan consolidé, le compte de résultat consolidé et le tableau de sources et emplois de fonds – cash-flow consolidés.

Cette brochure grise, élaborée pour la première fois en 1972, sera systématiquement conçue et diffusée avec la même mention *strictement confidentiel* jusqu'en 1982, et ce, sans aucune interruption. La régularité avec laquelle elle a été produite confirme son utilisation par la direction générale et les directions de branches.

2.5) Benchmarking de la pratique de la consolidation des comptes

2.5.1) Les fiches de suivi de la pratique de la consolidation

En novembre 1973, la DACC prend l'initiative de collecter l'information consolidée publiée par certains autres groupes industriels ou pétroliers afin de disposer d'éléments de comparaison : « *Il nous a paru intéressant de rassembler sur des fiches d'un modèle uniforme les informations que nous recueillons sur les comptes consolidés d'un certain nombre de groupes industriels français* ». ¹⁷

Ces fiches de format A4 recto/verso se composent de 4 rubriques. Les deux premières présentent le bilan et le compte de résultat consolidé ; les deux dernières font apparaître certains indicateurs calculés par action et des informations générales relatives à la pratique de la consolidation. Ces fiches ont une diffusion plus large que la brochure grise, puisqu'elles sont adressées, outre la direction générale, à la quinzaine de services qui composent le département financier de PUK.

Les sept premières fiches transmises en octobre 1973 sont celles de : *PUK, Saint-Gobain Pont-à-Mousson, Rhône-Poulenc, CFP, Denain Nord-Est Longwy, BSN* et *Ciments Lafarge*. En octobre 1975, des fiches seront également élaborées pour *Peñarroya, Thomson-Brandt* et *Usinor*.

En 1980, la collecte des informations se limitera seulement à quatre groupes : *Saint-Gobain Pont-à-Mousson, Rhône-Poulenc, BSN* et *la CFP*. La DACC souhaitait cependant y associer la *CGE, Sacilor* et *Usinor*. Pour la *CGE*, c'est le retard dans la publication du rapport annuel qui explique l'absence de données sur ce groupe ; pour *Sacilor* et *Usinor*, c'est la pauvreté de l'information publiée qui empêche l'établissement d'une fiche.

¹⁷ Archives Pechiney : 232-12-52166, Note d'Yves Ollivon sur les comptes consolidés des grands groupes français, 23 novembre 1973.

Ces fiches se lisent à deux niveaux. D'une part, elles fournissent des informations comptables et financières utiles à la direction générale et au département financier sur la rentabilité économique et financière des autres groupes. D'autre part, elles intéressent tout particulièrement la direction générale et la direction de l'audit et des comptes consolidés car elles fournissent une quantité d'informations sur la pratique de la consolidation des comptes par ces groupes. Le document 6 représente la fiche des ciments Lafarge, premier groupe à être coté sur le *London Stock Exchange*.

Document 6 : Renseignements sur les comptes consolidés
Ciments LAFARGE pour 1971 et 1972 (en millions de francs)

BILANS CONSOLIDES	1971	1972
Actif		
Frais d'établissement (net)	18,6	47,2
Immobilisations brutes	4 206,7	4 806,9
- Amortissements	(1 766,8)	(2 177,0)
Net	2 439,9	2 629,9
Autres valeurs immobilisées	397,3	479,5
Valeurs d'exploitation	472,3	527,4
Valeurs réalisables ou disponibles	1 088,3	1 597,8
Total	4 416,4	5 281,8
Passif		
Situation nette du groupe	978,5	1 032,9
Intérêts minoritaires	635,8	667,8
Provisions	316,5	367,8
Dettes à long et moyen terme	1 209,0	1 775,1
Capitaux permanents	3 139,8	3 843,6
Dettes financières à court terme	477,2	469,1
Autres dettes à court terme	799,4	969,1
Total	4 416,4	5 281,8

ÉLEMENTS DES COMPTES DE RESULTATS CONSOLIDES	1971	1972
Chiffre d'affaires consolidé	2 932,1	3 356,6
Dotation aux amortissements	(226,8)	(234,2)
Charges financières	(131,1)	(134,1)
Plus et moins-values de cessions d'actifs	11,7	0
Différences de change et de conversion	0	0
Provision pour impôt	(105,1)	(127,9)
Pertes et profits extraordinaires	8,1	4,3
Résultats nets	136,6	177,0
Part du groupe	83,3	106,8
Part des tiers	53,3	70,2

	1971	1972
Cash-flow consolidé	Non publié	420,1
Investissements	Non publiés	Non publiés
Désinvestissements	Non publiés	Non publiés

PAR ACTION (en francs)	1971	1972
Résultats nets Part du groupe	17,9	23,0
Cash-flow	Non publié	90,3
Actif net	347,2	365,7
Cours boursier (moyenne décembre)	193,8	217,1
Dividende net versé	9,4	10

INFORMATIONS GENERALES	1971	1972
1- Nombre de sociétés consolidées :	56	64
Intégration globale	38	44
Intégration proportionnelle	0	0
Mise en équivalence	18	20
2- Méthode utilisée :		
Française	X	
Anglo-saxonne		X
3- Certification des comptes consolidés :	non	oui ⁽¹⁾
4- Cotation à l'étranger		
Londres	non	En oct. 1972
New-York	non	non
5- Traitements de consolidation comprenant :		
Correction des amortissements	oui	oui
Calcul d'impôts différés	oui	oui
Constatations de survaleurs	oui	oui ⁽²⁾
6- Effectifs du groupe	18 613	18 920
7- Titres de participations (sociétés non consolidées) % du total du bilan	1,4	1,4
8- Tiers minoritaires (% de l'actif net)	39,4	39,3
9- Fonds de roulement	284	687
10- Observations particulières :		
(1) Avis des commissaires aux comptes : Fiduciaires économique et financière et des Chartered Accountants : Touche, Ross and C°.		
(2) les survaleurs :		
- représentant des plus-values latentes sur les immobilisations sont affectées à ces postes et amorties suivant les mêmes règles que ces derniers ;		
- représentant des fonds de commerce, clientèle (Goodwill) sont amorties dans l'année par prélèvement sur les réserves.		
Pas de publication du tableau Sources et Emplois de fonds		

Source : Archives Pechiney : 232-12-52166 : Renseignements sur les comptes consolidés Ciments LAFARGE.

2.5.2) PUK et les autres

L'élaboration de ces fiches pour les autres sociétés permet aux dirigeants de PUK de comparer leur pratique de la consolidation des comptes à celles des autres grands groupes français industriels ou pétroliers. Le tableau 5 fournit une synthèse de ces fiches. Quelles conclusions tirer d'une analyse comparée des pratiques en matière de consolidation ?

Tableau 5 : La pratique de la consolidation par PUK
et les autres groupes industriels (1971-1974)

INFORMATIONS GENERALES	PUK	Les autres groupes
1- Nombre de sociétés consolidées :	117*	100*
Intégration globale	84*	73*
Intégration proportionnelle	0*	10*
Mise en équivalence	33*	17*
2- Méthode utilisée :		
Française		21
Anglo-saxonne	Depuis 1971	16
3- Certification des comptes consolidés :	A partir de 1973	A partir de 1972/ 1973
4- Cotation à l'étranger		
Londres	Non	Lafarge 1972 CFP et SGPM 1973
Tokyo	Non	CFP 1974
New-York	Non	Aucun
5- Traitements de consolidation comprenant :		
Correction des amortissements	Oui	Oui (7 cas)
Calcul d'impôts différés	Oui	Oui (6 cas)
Constatations de survaleurs	Oui	Oui (6 cas)
6- Effectifs du groupe	99 800*	80100*
7- Titres de participations (sociétés non consolidées) % du total du bilan	5%*	3,44 %*
8- Tiers minoritaires (% de l'actif net)	16 %*	20%*
9- Fonds de roulement	3420*	2019*

* : moyennes sur la période 1971-1974

(Source : D'après Archives Pechiney : 232-12-52166, comptes consolidés 1971-1974)

A partir du tableau 6, on observe que le nombre de sociétés intégrées dans le périmètre de consolidation de PUK est plus élevé que la moyenne. Cela s'explique d'autant plus facilement que PUK était le groupe industriel privé le plus important au regard du chiffre d'affaires consolidé et de l'effectif employé (environ 100 000 personnes). En valeur relative, le recours à la méthode de l'intégration globale est identique à celui de l'échantillon.

La méthode de l'intégration proportionnelle n'est pas utilisée par PUK, ce sont essentiellement la CFP et Thomson-Brandt qui l'appliquent.

Les comptes consolidés sont préparés soit en référence aux principes préconisés dans le rapport approuvé par l'arrêté ministériel du 20 mars 1968 (60%), soit aux principes anglo-saxons (40%). PUK et SGPM appliquent systématiquement les principes anglo-saxons. Toutefois, la DACC de PUK élabore les comptes consolidés en appliquant la méthodologie française et les principes de la SEC. La CFP, bien qu'elle soit cotée à Londres et Tokyo, applique les principes du rapport de 1968. Soulignons que Rhône-Poulenc et BSN, alors qu'ils ne sont cotés sur aucun marché financier étranger, abandonnent les principes contenus dans le rapport de 1968 pour

appliquer les principes anglo-saxons. Le tableau 6 montre la permanence et les modifications des principes de consolidation appliqués :

Tableau 6 : Permanence des principes de consolidation appliqués

Sociétés	Principes de consolidation	1971	1972	1973	1974
	X : Principes appliqués				
PUK	Français				
	Anglo-saxons	X	X	X	X
SGPM	Français				
	Anglo-saxons	X	X	X	X
CFP	Français	X	X	X	X
	Anglo-saxons				
DNEL	Français	X	X	X	X
	Anglo-saxons				
Peñarroya	Français	X	X	X	X
	Anglo-saxons				
Thomson-Brandt	Français	X	X	X	X
	Anglo-saxons				
Usinor	Français	X	X	X	X
	Anglo-saxons				
Rhône-Poulenc	Français	X			
	Anglo-saxons		X	X	X
BSN	Français	X	X		
	Anglo-saxons			X	X
Ciments Lafarge	Français	X			
	Anglo-saxons		X	X	X

Source : d'après Archives Pechiney : 232-12-52166, comptes consolidées 1971-1974

Les traitements de consolidation pratiqués par PUK (correction des amortissements, calcul d'impôts différés, constatation des survaleurs) sont identiques à ceux mis en œuvre par la majorité des autres groupes.

La direction de l'audit et des comptes consolidés attache une importance toute particulière à certains points mentionnés dans les observations générales : le rôle des commissaires aux comptes et l'amortissement des survaleurs.

Sur le premier point, les remarques portent sur le nom, la nationalité du cabinet qui procède à la certification et sur l'opinion émise. Régulièrement, la DACC établit un lien entre une certification par un cabinet anglo-saxon et une cotation future sur le *London Stock Exchange*. C'est notamment le cas de la CFP : « En 1973 et 1974 certification conjointe avec un cabinet britannique pour la cotation à Londres. Le rapport contient l'opinion du cabinet britannique indiquant notamment les principales différences constatées par rapport aux pratiques comptables en usage en Grande-Bretagne ».¹⁸ C'est aussi le cas pour BSN lorsque la DACC souligne que : « Les comptes consolidés de 1974 sont certifiés par Price Waterhouse mais non

¹⁸ Archives Pechiney : 232-12-52166 : Comptes consolidés des groupes français, CFP, 1^{er} octobre 1975.

révisés par les commissaires aux comptes. Les comptes de 1973 retraités pour comparabilité n'ont été révisés ni par Price Waterhouse, ni par les commissaires aux comptes »¹⁹.

Pour l'amortissement des survaleurs, les remarques portent sur la durée et la méthode d'amortissement. Ainsi, la DACC précise pour PUK que : *«Survaleurs amortissables en 10 ans jusqu'en 1972 et en 40 ans à compter de 1973. Contrairement à SGPM elles ne comportent que des éléments non affectables aux immobilisations²⁰»*. Pour Rhône-Poulenc, *« les survaleurs dont le montant n'est pas indiqué (inclus dans les « autres valeurs immobilisées ») sont amorties en 30 ans au maximum »²¹*. A la CFP, les survaleurs sont comptabilisées en immobilisations incorporelles mais ne sont pas amorties. Enfin, pour Lafarge, *«Les survaleurs représentant des plus-values latentes sur immobilisations sont affectées à ces postes et amorties suivant les mêmes règles que ces derniers. Les survaleurs représentant des fonds de commerce, clientèle (Goodwill) sont amortis dans l'année par prélèvement sur les réserves »²²*.

La direction de l'audit et des comptes consolidés ne se contenta pas de collecter des informations sur la pratique des autres groupes en matière de consolidation des comptes. Elle élaborera aussi des fiches permettant de comparer les performances de PUK à celles de ses principaux concurrents.

Conclusion

Peu de temps après la fusion avec Ugine-Kuhlmann, la direction générale de PUK suit la performance de ses branches opérationnelles au moyen d'indicateurs de gestion tirés de la consolidation des comptes. En outre, elle met en place un dispositif visant à collecter l'information lui permettant de comparer sa pratique de la consolidation des comptes à celle des autres groupes français. C'est encore sur la base des comptes consolidés que PUK compare ses performances à celles de ses concurrents.

Même si les dirigeants de PUK publient des comptes consolidés destinés aux actionnaires et investisseurs. La richesse de la brochure grise et le *benchmarking* mis en place montre que cette information revêt une importance stratégique et qu'elle contribue à part entière à la mesure de la position concurrentielle de Pechiney-Ugine-Kuhlmann.

¹⁹ Archives Pechiney : 232-12-52166 : Comptes consolidés des groupes français, BSN, 1^{er} octobre 1975.

²⁰ Archives Pechiney : 232-12-52166 : Comptes consolidés des groupes français, PUK, 1^{er} octobre 1975.

²¹ Archives Pechiney : 232-12-52166 : Comptes consolidés des groupes français, R-P, 1^{er} octobre 1975.

²² Archives Pechiney : 232-12-52166 : Comptes consolidés des groupes français, Lafarge, 1^{er} octobre 1975.

Bibliographie

- Allard, P. Beaud, M. Bellon, B. et alii. (1978), *Dictionnaire des groupes industriels et financiers en France*, Paris, Ed du Seuil, 316 p.
- Beaud, M. Danjou, P. & David, J. (1975), *Une multinationale française : Pechiney-Ugine- Kuhlmann*, Ed du Seuil, 287 p.
- Bensadon, D. (2005), "Origine, enjeux et pratique de la consolidation chez Pechiney (1956-1971) ", *Cahiers d'histoire de l'aluminium*, n°34, p. 77-94.
- Bensadon, D. (2008), «la fièvre des filiales chez Alais, Froges et Camargues : Consolidation des comptes et reporting (1923-1932), *Revue Française de Gestion*, n° 188-189, p.41-54.
- Bircher, P. (1988), "The adoption of consolidated accounting in Great Britain", *Accounting and Business Research*, vol. 19, n° 73, p. 3-13.
- Bloch, M. (1991), *Apologie pour l'histoire ou métier d'historien*, Paris, A. Colin, 8^{ème} édition, 155 p.
- Cailluet, L. (1995), *Stratégies, structures d'organisation et pratiques de gestion de Pechiney des années 1880 à 1971*, Thèse de doctorat en histoire, Lyon, Université de Lyon II, 3 vol, 955 p.
- Cailluet, L. (1997), "Accounting and accountants as essential elements in the development of central administration during the inter-war period management ideology and technology at Alais, Froges et Camargue", *Accounting, Business & Financial History*, vol. 7, n° 3, p. 295-314.
- Caron, F. (1995), *Histoire économique de la France : XIX^e-XX^e siècle*, Paris, A. Colin, 452 p.
- Coffman, E. N. et Douglas P. C. (1996), "Consolidated financial statements", In Chatfield, M. et Vangermeersch, R. (eds.), *The history of accounting : an international encyclopedia*, New-York, Garland, p. 167-168.
- De Witt, F. (1970), "Leçons d'une fusion manquée", *L'expansion*, avril, p. 116-135.
- De Villelongue, R. (1977), *Pechiney Ugine Kuhlmann : Pourquoi ?*, Paris, Stock, 377 p.
- Edwards, J. R. et Webb, K. (1984), "The development of group accounting in the United Kingdom to 1933", *The Accounting Historians Journal*, vol. 11, n° 1, p. 31-57.
- Fridenson, P. (1997), "France : the relatively slow development of big business in the twentieth century ", In A. D. Chandler Jr, F. Amatori and T. Hikino (eds.), *Big business and the wealth of nations*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 207-245.
- Kaspereit, G. (1971), "La marche vers la concentration: du groupement à la fusion", *Revue Française de Comptabilité*, n° 6, p. 148-151.
- Kogut, B. (1998), "Evolution of the large firm in France in comparative perspective",

Entreprises et histoire, n°19, p. 113-152.

Le Menestrel, C. (dir.). (1994), *Ugine: histoire des aciéries électriques*, Lyon, Editions lyonnaises d'art et d'histoire, 124 p.

Léger, J-E. (1988), *Une grande entreprise dans la chimie française : Kuhlmann 1825-1982*, Paris, Nouvelles éditions Debresse, 288 p.

Lévy-Leboyer M. (dir.), (1996), *Histoire de la France industrielle*, Paris, Larousse, 550 p.

Morin, F. (1977), *La structure financière du capitalisme français : Situations et Transformations*, Paris, Calmann-Lévy, 2^{ème} édition, 316 p.

Temin P. (ed), (1991), *Inside the business enterprise: historical perspectives on the use of information*, Chicago, The University of Chicago Press, 260 p.

Sources

Archives Pechiney : 232-11-52173, Direction de l'audit et des comptes consolidés, notes

Archives Pechiney : 232-11-52177, Direction de l'audit et des comptes consolidés, notes

Archives Pechiney : 232-11-52191, Direction de l'audit et des comptes consolidés, notes

Archives Pechiney : 232-11-52358, Direction de l'audit et des comptes consolidés, notes

Archives Pechiney : 232-12-52166, Direction de l'audit et des comptes consolidés, chrono

Archives Pechiney : 232-12-52168, Direction de l'audit et des comptes consolidés, chrono

Liste des documents

Document 1 : Bilan consolidé d'ouverture de PUK au 1/1/1971 (en millions de francs)..... 6

Document 2 : Branche chimie consolidation PUK 1972 15

Document 3 : du résultat social PUK au résultat consolidé 17

Document 4 : chiffre d'affaires consolidé (hors taxes) 18

Document 5 : Part PUK dans les Résultats des sociétés prises en équivalence 18

Document 6 : Renseignements sur les comptes consolidés Ciments LAFARGE 20

Liste des tableaux

Tableau 1 : Comparaison des coûts des opérations de consolidation annuelle 10

Tableau 2 : Critères d'entrée dans le périmètre de consolidation 12

Tableau 3 : Périmètre de consolidation 13

Tableau 4 : Provision pour impôts différés long terme 17

Tableau 5 : La pratique de la consolidation par PUK et les autres groupes (1971-1974)..... 22

Tableau 6 : Permanence des principes de consolidation appliqués..... 23