



**HAL**  
open science

# ELABORATION BUDGETAIRE ET THEORIE DES CONVENTIONS

Jean-Luc Zecri

► **To cite this version:**

Jean-Luc Zecri. ELABORATION BUDGETAIRE ET THEORIE DES CONVENTIONS. 22ÈME CONGRES DE L'AFC, May 2001, France. pp.CD-Rom. halshs-00584661

**HAL Id: halshs-00584661**

**<https://shs.hal.science/halshs-00584661v1>**

Submitted on 9 Apr 2011

**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.

# ***ELABORATION BUDGETAIRE ET THEORIE DES CONVENTIONS***

Jean-Luc ZECRI

Professeur

Groupe Ecole Supérieure de Commerce Marseille-Provence

Domaine de Luminy, BP 921, 13288 MARSEILLE Cedex 9

Tél. et Fax : 04.91.82.77.97 / 04.91.82.78.01 – E-mail : [zecri@mail.esc-marseille.fr](mailto:zecri@mail.esc-marseille.fr)

## **Résumé**

L'élaboration budgétaire dans une entreprise est-elle sous-tendue par un comportement de type conventionnel de la part de ses acteurs ?  
Pour répondre à cette question, nous nous appuyons d'une part, sur les travaux existants sur la théorie des conventions et d'autre part, sur un enquête terrain.

Mots clés. - Budget - Processus budgétaire - Enquête budgétaire - Conventions - Théorie des conventions.

## **Abstract**

*Inside the firm, is the budget process underlying by conventional behaviors ?*

*To reply to this question, we rely, on the one hand, on the theory of conventions and on the other hand, on an empirical survey.*

*Keywords. - Budget - Budget process - Budget survey - Conventions - Theory of conventions.*

La préparation des budgets, bien qu'encadrée par un arsenal de règles et de procédures, fait-elle l'objet de comportements de type conventionnel de la part de ses acteurs ? En d'autres termes, est-il possible de mettre en relief une convention de coopération des agents lors de la construction des budgets ? Et dans l'affirmative, comment se manifesterait cette convention ?

Pour étayer notre étude, nous présenterons les résultats d'une enquête que nous avons menée en France sur 100 entreprises françaises, en février 2000, sur le thème de l'élaboration budgétaire et des conventions.

Une première partie, nous permettra d'affiner notre problématique. Une deuxième sera consacrée à une revue de la littérature sur les conventions appliquées à la gestion. Dans une troisième partie, nous présenterons notre méthodologie et dans une dernière, nous exposerons notre analyse et les résultats de notre enquête.

## **1. Problématique.**

Nous savons que l'élaboration budgétaire est en grande partie fondée sur les efforts des agents à accomplir certaines tâches, non complètement définies dans un contrat. Toutefois, si l'élaboration budgétaire coordonne, elle ne définit pas explicitement le niveau de coopération attendu des agents. Alors, comment ceux-ci résolvent-ils ce problème ?

Nous constatons que les agents doivent agir en tenant compte des choix des autres individus pendant cette phase de formalisation. Chaque agent a une idée personnelle de son activité mais les questions qu'il se pose en permanence sont : dois-je coopérer si personne ne le fait ? Tous coopèrent, suis-je moi-même en retrait ? Ma coopération est-elle suffisante pour le travail attendu ? L'incertitude est pour l'agent un facteur d'inertie. Sa possibilité de calcul peut facilement se trouver inhibée par celle-ci. Ce qui ne veut pas dire qu'il ne calcule pas. Cependant, grâce à une convention, il s'exempte de ce calcul ; celle-ci lui renvoyant comme un miroir des réponses à ses interrogations comportementales.

Nous postulons l'existence d'une convention de coopération lors de la budgétisation comme un cadre collectif de comportement des agents. L'existence de cette convention conduira à des comportements coopératifs de la part de ses adhérents assimilables à un mode de coordination rationnel généralisé.

Comment la convention de coopération est-elle possible ? Tout simplement parce qu'il existe une information partagée sur la généralisation d'un comportement à tenir dans la situation

d'incertitude qu'est la phase de préparation des budgets. Les acteurs voient et ne sont pas aveugles aux activités (Gervais, 2000) qui leur sont périphériques.

De façon générale, la coopération est définie comme l'action d'agir conjointement avec quelqu'un. Dans notre cas, c'est l'action de travailler, de participer, de fournir des documents et des informations aux autres membres. Ceux-ci sont appelés les adopteurs de la convention. L'objet de la coopération concerne aussi bien le rôle des acteurs que leur niveau d'implication pendant l'élaboration budgétaire. Si la convention de coopération n'est pas un contrat, il existe par contre des contrats (Favereau, 1993) de travail liant les acteurs à l'entreprise et définissant de façon générale le rôle de chacun. Mais aucun détail n'est précisé quant à la forme, le comportement, le niveau d'implication relatif à la participation budgétaire. On ne peut pas penser que dans un contrat de travail tout aurait été défini de façon claire et exhaustive, ex ante. L'ensemble des dysfonctionnements qui apparaît au fur et à mesure de la vie de l'entreprise n'a pas pu être anticipé. Cette nécessaire incomplétude du contrat de travail est en soi fondamentale pour permettre à l'individu et à l'entreprise toutes les flexibilités d'aménagement possibles. La convention de coopération permet de régler ce problème d'incertitude et se perçoit comme un mode régulier de coordination des acteurs lors de la budgétisation. La coopération ne prend de sens que par rapport à la coopération des autres individus. Il s'agit d'une procédure cognitive partagée par l'ensemble des acteurs, susceptible de supprimer différents cas d'incertitude.

Nous devons cependant rester très vigilants quant à l'irruption d'une logique conventionnelle dans le système budgétaire. D'un point de vue pratique, une convention de coopération n'est pas une panacée mais qu'une solution parmi les règles, les procédures et les normes budgétaires existantes. D'un point de vue théorique, une telle convention peut apparaître aussi comme un palliatif et cantonner des individus peu imaginatifs, uniquement à des comportements de type mimétique.

## **2. Littérature.**

### **2.1. Quelques définitions.**

Concept forgé par le philosophe David Kellog Lewis et repris par l'économiste T.C. Schelling, les conventions se caractérisent comme des modes de coordination qui permettent à des individus de résoudre des situations indécidables par leur seul calcul individuel.

Pour D.K. Lewis : "une convention est par définition, une régularité R de comportement (ou de comportement et de croyance) qui, dans une population P, satisfait les six conditions suivantes :

- 1) chacun se conforme à R ;
- 2) chacun croit que les autres se conforment à R ;
- 3) cette croyance que les autres se conforment à R donne à chacun une bonne et décisive raison de se conformer lui-même à R ;
- 4) tous préfèrent une conformité générale à R plutôt qu'une conformité légèrement moindre que générale - et en particulier, plutôt qu'une conformité de tous sauf un ;
- 5) R n'est pas la seule régularité possible à satisfaire les deux dernières conditions, une autre au moins, R', les eût également respectées ;
- 6) les états de fait qui apparaissent dans les conditions (1) à (5) sont *common knowledge*.

Pour R. Salais (1989) : "une convention est un ensemble d'éléments qui a tout instant, pour les participants à la convention vont ensemble et sur lesquels, par conséquent, ils partagent un commun accord. Mais ce commun accord ne procède pas d'une écriture préalable où chaque détail serait explicité et qui refléterait, de part et d'autre, une rationalité et une intentionnalité identique et consciente d'elle-même."

Selon J.P. Dupuy (1989) : "une convention est la solution d'un problème de coordination qui, ayant réussi à concentrer sur elle l'imagination des agents, tend à se reproduire avec régularité."

Pour A. Orléan (1989) : "la convention désigne l'organisation sociale au travers de laquelle la communauté se dote d'une référence commune, produit d'une représentation collective extériorisée qui fonde les anticipations individuelles."

Et pour P.Y. Gomez (1994) : "une convention est une structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente de problèmes en délivrant une information plus ou moins complexe sur les comportements mimétiques de telle manière que l'interprétation de cette information par les adopteurs ne remette pas en cause la procédure collective."

De l'ensemble de ces définitions, nous retiendrons que les conventions apparaissent dans des situations d'incertitude, et qu'elles sont un ensemble de repères socialement construits. Relevant d'un processus mimétique, elles "s'imposent" aux agents en raison de leurs performances (Amblard, 1998). Elles donnent du sens aux calculs individuels qui s'y inscrivent, et permettent aux individus de résoudre des problèmes récurrents.

Néanmoins, les conventions ne sont pas construites par calcul. Un individu qui est partie prenante à une convention se conforme à cette régularité parce qu'il a un intérêt à se conformer à ce que certains autres font et parce qu'il croit justement que les autres feront ce qu'ils ont à faire. Il agit comme cela parce qu'il attend des autres, qu'ils agissent de la même sorte (Lewis, 1969). Se conformer à une convention devient nécessairement avantageux pour l'individu voire économiquement intéressant car elles réduisent, de fait, les coûts de transactions (Young, 1996). Elles coordonnent les comportements des acteurs dans un espace normé tout en leur laissant leur liberté de choix et ne signifient nullement une nécessité comportementale, une règle ou une contrainte pour les individus. Pour D.K. Lewis, la convention domine la règle, spécialement la règle-sanction comme force première de coordination (Salais, 1989).

## **2.2. Nature d'une convention**

Selon O. Favereau (1989) la convention de D.K. Lewis n'est pas exactement un contrat, puisqu'il n'y a pas d'accord explicite (Lewis, 1969). Alors que dans un contrat, l'accord entre les futurs échangistes sur les clauses est impératif, dans les conventions cet accord n'existe pas. Toutefois, au sein des conventions, cet accord sera tacite dès l'adhésion des acteurs aux comportements convenus. La convention n'est donc pas un contrat.

La convention n'est pas non plus un marché. Ce ne sont pas des calculs matérialisés par des processus d'offre et de demande qui la construisent, dans un espace où l'information est supposée parfaite (Isaac, 1996). Par contre, comme le marché, les conventions permettent de résoudre des problèmes de court terme qui se posent aux acteurs. La convention est un processus cognitif collectif qui substitue à une rationalité substantielle une rationalité limitée ou procédurale. La théorie des conventions se veut donc être une tentative de construction d'un édifice cohérent à partir du paradigme de la rationalité procédurale.

Contrairement à la théorie de l'agence, le modèle conventionnaliste nie l'axiome d'autonomie absolue des acteurs. Selon P.Y. Gomez (1996) les conventions procurent des procédures de choix et par conséquent limitent l'autonomie des acteurs. Néanmoins, cette négation ne doit pas être perçue comme un affaiblissement de la théorie mais comme une meilleure prise en compte des phénomènes réels. Si les conventions limitent l'individu dans l'espace et le temps, elles ne le contraignent cependant pas. Le comportement de l'acteur dépend des objectifs qu'il s'est fixés, eux-mêmes subordonnés à l'environnement. Toutefois, l'acteur ne procédera à son choix que dans la mesure où celui-ci lui procurera une certaine satisfaction (Simon, 1991).

La convention n'est pas non plus un simple comportement mimétique mais un modèle de représentation et une procédure de résolution liée à l'incertitude. Cependant D.K. Lewis (1969) précise que si cette imitation ou ce mimétisme de l'individu ne répond à aucun intérêt, en agissant de la sorte si les autres le font, la régularité produite n'est pas une convention. Un tel comportement serait parfaitement irrationnel et pourrait être appelé "panurgisme" selon A. Orléan (1999).

Le triptyque fondamental de cette théorie demeure la régularité comportementale, un comportement lié à un problème d'incertitude et un intérêt manifeste à se conformer.

## **2.3 Axiomatique**

La théorie des conventions est dotée d'une axiomatique méthodologique délimitée par l'incertitude, la régularité et les cinq conditions dites de Lewis. A noter que cette axiomatique semble être la référence de base de l'ensemble de la population des chercheurs dans ce domaine.

### ***2.3.1. L'incertitude***

Une convention est premièrement une solution à un problème d'incertitude. De façon générale et communément admise, l'incertitude est un état où plusieurs personnes sont irrésolues et incertaines car agissant ensemble, leurs actes interfèrent en permanence sur l'ensemble des choix possibles. L'incertitude (Matthews et Scott, 1995) est un état d'ignorance généralisée et partagée par les individus. Dans une situation d'incertitude, l'acteur est face à une situation indécidable (de Montmorrillon, 1999). Ses informations et ses choix ne lui permettent pas de déterminer sans ambiguïté la conduite à tenir, faute de référentiel.

### ***2.3.2. La régularité***

Pour fonctionner une convention doit constituer la solution à un problème montrant une certaine régularité. D.K. Lewis (1969) explique la régularité dans l'exemple du rendez-vous. Deux individus se rencontrent toutes les semaines à un endroit précis et à une heure précise. S'ils se quittent en décidant de se voir la semaine prochaine, ils peuvent ne rien se préciser quant au lieu et à l'heure du prochain rendez-vous. Cela devient une régularité dans leur comportement ou dans leur croyance. Et cette régularité qui s'est progressivement développée dans leur comportement est une convention. Pour H. Leibenstein (1987) les conventions sont des habitudes ou des régularités convenues de comportement dans certains contextes.

### ***2.3.3. Les conditions lewissiennes***

Tout d'abord, la conformité générale : chacun se conforme à la convention. Une convention est adoptée par un ensemble d'individus (et non par un seul) et chacun d'eux se positionne par rapport à cette convention.

Deuxièmement, l'anticipation : chacun anticipe que tout le monde se conforme à la convention. Cette deuxième condition est fondamentale car elle permet la solidification et l'émergence de la convention. Par cette condition, la convention se renforce et s'affirme par rapport aux autres conventions environnantes. Cette croyance donne à l'agent une bonne raison ou un intérêt particulier à se conformer puisqu'il anticipe que les autres vont faire de même.

Troisièmement, la préférence pour une conformité générale à moins que générale. Le fait de constater que le comportement de certains acteurs est déviant par rapport à une convention généralement choisie, perturbe l'agent dans son choix, ses calculs et son comportement à adopter. Ces déviations participent elles-mêmes à l'incertitude. La préférence pour une conformité générale, par rapport à une moindre que générale, pousse les individus en se conformant à la convention "générale" à donner un sens à leur choix et à rationaliser leur comportement.

Quatrièmement, l'alternative : il existe au moins une autre régularité comportementale. Une convention n'est ni une obligation ni une unique régularité dans un singleton ; une ou d'autres conventions peuvent s'opposer à la première, se rivaliser entre elles ou simplement s'accommoder entre elles. Cette condition est cruciale si l'on veut rester dans le cadre de la théorie conventionnaliste. S'il n'existait pas d'autres régularités, une seule convention subsisterait ; la situation d'incertitude disparaîtrait et le choix de l'acteur ne se poserait plus.

Cinquièmement, la connaissance commune ou plus couramment le *common knowledge*. Les quatre conditions précédentes (conformité, anticipation, préférence, alternative) sont un savoir partagé entre les acteurs. D'après J.P. Dupuy (1989) le *common knowledge* voudrait être ce qui totalise et unifie un ensemble de consciences radicalement opposées. En d'autres termes, les actions conformes à la convention renouvelleraient notre savoir partagé (Lewis, 1969), et toute interaction réelle prendrait place dans un contexte qui fournirait aux protagonistes des données communes (Orléan, 1994).

## **2.4. Morphologie et complexité**

L'axiomatique étant posée, il s'agit maintenant de discerner une convention des autres modes de coordination. Une convention délivre un énoncé et se réalise dans un dispositif matériel. L'énoncé, d'après P.Y. Gomez (1994), est un générateur d'informations sur l'ensemble des



signaux d'appartenance émis pour définir les conditions d'adoption d'une convention. Il se compose de trois éléments : le principe commun, la distinction et la sanction.

Le principe commun indique le problème que la convention résout. La distinction présente l'ensemble des agents adopteurs ainsi que leur position par rapport aux autres. La sanction souligne les conditions d'adhésion et d'exclusion de la convention.

La convention, génératrice d'informations, pourra être concrètement observée par le biais du dispositif. Ce dernier est composé de trois éléments : la fréquence des contacts, la standardisation et la tolérance. La fréquence des contacts indique comment les adopteurs d'une même convention entrent en relation et sous quelles conditions. La standardisation des contacts précise comment les agents communiquent leur adhésion à la convention. La tolérance à la négociation souligne comment les agents s'accordent des formes d'arrangement au sein de la convention.

Une convention possède donc une morphologie et aussi un certain degré de complexité. P.Y. Gomez (1997) constate qu'une convention est d'autant plus complexe qu'elle procure beaucoup de signaux différents sur le comportement des agents qui l'adoptent. Par ailleurs, une convention peu complexe émettra peu de règles ou peu de signaux mais les répétera souvent. En fonction de sa complexité, quantité d'informations émise par le système, nous aurons soit une convention faiblement interprétable où la complexité sera maximale, soit une convention fortement interprétable où la complexité sera minimale. La notion de convention n'est pas un concept vide, une notion abstraite inexistante ou une idée totalement neuve en finance. Les travaux de D.K. Lewis et d'autres chercheurs ont prouvé que la convention était identifiable. De plus, sa morphologie nous permet de mieux la repérer par rapport à un contrat, une coutume, une règle, une routine ou un simple mimétisme.

La construction budgétaire répond-elle à une approche conventionnaliste ? Quelles sont les conventions que nous pourrions mettre en exergue ? Quel rôle joueraient-elles au sein de la budgétisation ?

### **3. Méthodologie.**

#### **3.1. Un questionnaire adapté**

Le passage d'une notion aussi conceptuelle et subjective que la convention à une approche plus objective n'a pas été sans problème, notamment lors de la préparation du questionnaire. L'axiomatique de Lewis a donc fait l'objet d'une phraséologie plus simple avec la volonté

permanente de réduire les risques de biais. Pour ne donner qu'un exemple, l'axiome (4) "Tous préfèrent une conformité générale à R plutôt qu'une conformité légèrement moindre que générale - et en particulier, plutôt qu'une conformité de tous sauf un" a été modifié de la sorte : "Préférez-vous vous conformer à ces pratiques et usages d'ordre commun ou en dévier ? (Q11).

La transcription complète de l'axiomatique Lewissienne se retrouve dans le paragraphe 4.3. de notre article.

### **3.2. Administration du questionnaire**

Nous avons constaté que les enquêtes sur les pratiques budgétaires en France étaient rares, aussi le lancement d'une enquête sur les conventions et le budget au sein de plusieurs entreprises françaises nous paraissait indispensable. Le questionnaire a été administré principalement par courrier. Sur plus de 500 entreprises contactées aléatoirement en février 2000, nous avons pu recueillir et retenir les témoignages de 100 d'entre elles. Nous nous sommes également appuyés sur nos connaissances de la Compagnie Coca-Cola, pour laquelle nous avons un historique et une base de données importante ainsi que sur les études d'autres chercheurs dans ce domaine.

L'objet de ce large panorama était de confirmer ou d'infirmer nos propositions. Résultats et témoignages de nos interlocuteurs ont été reportés dans le titre 4. Les résultats de l'enquête sont intégrés sous la référence [Qy] où y est la référence à la question numéro y.

La méthode d'analyse statistique s'est faite question par question dans un premier temps (tris à plat : moyenne, écart type, variance, fréquence cumulée ascendante, descendante...). Puis, nous avons eu recours à des tris croisés et à des tests de khi deux. Enfin, nous avons extrapolé les statistiques pour des populations plus larges par construction d'intervalles de confiance.

### **3.3. Caractéristiques générales de l'échantillon**

L'analyse de l'échantillon des 100 sociétés révèle les éléments généraux suivants :

- 24% des entreprises sont dans les services, 9% dans l'électronique, informatique, télécommunications, 8% dans l'industrie agro-alimentaire, 5% dans la chimie, pharmacie, énergie et 17% dans d'autres groupes industriels [Q1] ;
- 32% des firmes de notre échantillon ont un chiffre d'affaires compris entre 1001 et 5000 millions de francs. 21% ont un chiffre d'affaires supérieur à 5 milliards de francs [Q2] ;
- 16% des sociétés ont un effectif compris entre 501 et 1000 salariés, tandis que 45% d'entre elles ont un effectif supérieur à 1000 salariés [Q3].

## **4. Analyse des résultats de l'enquête.**

Pour pouvoir affirmer que la budgétisation répond à une approche conventionnaliste, la convention de coopération doit satisfaire aux critères d'incertitude, de régularité et des cinq conditions dites de Lewis. Nous allons détailler point par point ces exigences.

### **4.1. Incertitude**

Devant quel type d'incertitude un agent peut-il se trouver lors de l'élaboration du budget ? Ces incertitudes ont trait aux comportements des autres agents, aux tâches à effectuer ainsi qu'aux règles de fonctionnement du groupe. Au sein de l'élaboration budgétaire, l'individu se trouve en situation d'incertitude même s'il existe des procédures ou des règles répondant à certaines de ses interrogations.

La convention de coopération répond à la première condition : en face de l'élaboration budgétaire l'acteur se trouve en situation d'incertitude comportementale vis à vis des autres agents.

### **4.2. Régularité**

La deuxième condition d'entrée dans le champ de la théorie des conventions est la notion de régularité. La convention de coopération permet-elle de résoudre identiquement des problèmes similaires et est-elle une régularité ? Assurément, elle offre toujours la même solution au problème d'incertitude comportementale lié à la construction budgétaire. Elle se substitue aux calculs individuels de chacun sans les en empêcher. De plus, la répétition de l'élaboration budgétaire toutes les années va aider à la réapparition de la convention de coopération et la conforter. L'apprentissage successif des adopteurs dans la préparation des budgets et l'adoption de la convention de coopération seront des facteurs favorisant cette régularité. La convention de coopération est une régularité évidente voire triviale.

### **4.3. Les cinq conditions de Lewis.**

La troisième condition d'entrée dans le champ de la théorie des conventions est la conformité aux cinq conditions dites de Lewis.

Chacun se conforme-t-il à la convention de coopération ? L'appartenance au corps des "bâtisseurs du budget" sous-entend que tout le monde s'y engage et s'y conforme. L'individu repère le comportement des autres agents et ajuste son niveau de coopération, par rapport à

eux. Chacun acquiert un système d'évaluation, permettant de mesurer sa coopération par rapport aux autres, et ajuste sa conduite selon son intérêt.

Dans 95% des cas, les acteurs se conforment aux pratiques et usages relatifs à la préparation du budget [Q8].

Se conformer sécurise l'agent. La non-conformité exclut, réduit son bien-être (Boyer et Orléan, 1994) et remet en cause ses compétences aux yeux des autres agents.

97% de nos interlocuteurs ont un intérêt certain à se conformer si les autres s'y conforment [Q10]. Un test de khi deux de Pearson nous permet de souligner la dépendance des deux variables, se "conformer" et "avoir un intérêt à se conformer" [Q8\*Q10].

Chacun anticipe-t-il que tout le monde se conforme à la convention de coopération ? Les acteurs se connaissent et chacun va exiger des autres ce qu'il est en droit attendre, comme il sait que les autres exigeront de lui une certaine implication dans le processus d'élaboration budgétaire. L'agent accomplit une tâche en étant persuadé que les autres feront de même. La convention de coopération est auto-renforçante : chaque agent choisira de la suivre dès lors qu'il anticipera que son partenaire fera de même. En l'adoptant, il renforce la convention, montre aux autres acteurs qu'il adhère à cette conformité générale et en cas de litige pourra justifier son comportement.

96% de nos répondants pensent que les autres s'y conforment [Q9].

La préférence une conformité générale à moins que générale se constate-t-elle ? Une conformité moins que générale perturbe et crée le doute. Les déviations des acteurs par rapport à une conformité générale et la non-existence d'une conformité générale remettraient en cause la pertinence du travail budgétaire et la convention elle-même.

Dans 93% des cas, les acteurs préfèrent se conformer à ces pratiques et usages d'ordre commun plutôt que d'en dévier [Q11].

Existe-t-il au moins une autre régularité alternative ? La convention de coopération n'est pas obligatoire et n'est pas la seule. Gravitent autour d'elle de nombreuses autres alternatives.

85% de nos interlocuteurs pensent qu'on aurait pu instituer d'autres pratiques ou usages [Q12].

L'acteur n'est pas condamné à la subir. Il peut envisager par son comportement de contribuer à changer un certain nombre de "règles" ou d'adhérer à une autre convention. La coopération qui délimite les niveaux de coopération est une solution parmi d'autres. Pourquoi ne pas envisager une autre régularité ? Celle-ci pourrait être remplacée par une autre convention qui atténuerait le niveau de coopération exigé des agents : une convention de service minimum.

Ces quatre premières conditions sont-elles *common knowledge* ? Ces quatre informations sont toutes partagées et forment une connaissance commune que l'agent est supposée détenir en construisant le budget.

Nous obtenons un résultat honorable de 99% sur la question du *common knowledge*. Nous avons posé la question suivante pour aborder ce thème délicat : les cinq points évoqués précédemment (conformité, anticipation, intérêt, préférence et alternative) sont-elles des conceptions admises par vos collègues [Q13].

En résumé, la convention de coopération répond à l'axiomatique de Lewis. La budgétisation fonctionnerait grâce à un premier phénomène : la convention de coopération.

#### **4.4. Morphologie de la convention de coopération**

##### **4.4.1. Énoncé**

La convention de coopération génère des informations qui permettent d'assurer aux agents d'une unanimité de son adoption. Tout ce qui dans l'entreprise permettra de repérer comment se définit cette coopération participera à énoncer la convention de coopération.

Le principe commun indique le problème que la convention résout. Ce principe oriente l'action de l'acteur qui pourra l'adopter ou s'en détourner. La mise à disposition de sa compétence, de son expertise, de son temps pour bâtir le budget, pourrait être supposée un principe commun à tous les adopteurs d'une convention de coopération.

On peut distinguer les agents adopteurs et les agents non adopteurs de la convention. Feraient partie des adopteurs, ceux qui préparent, bâtissent les budgets et qui participent au comité budgétaire local<sup>1</sup> : le directeur général local, les directeurs, les responsables opérationnels et fonctionnels, le contrôleur de gestion et son service. Ne feraient pas partie des adopteurs de la convention de coopération, un chef de service ou un agent à qui il n'est demandé aucun travail lié au budget.

La sanction informe sur les conditions d'adhésion et d'exclusion des agents. La convention de coopération budgétaire exprimera selon le niveau de coopération de l'agent si elle l'exclut ou l'inclut dans la population des adopteurs. L'agent n'agit pas convenablement, il fait cavalier seul, il entache le travail des autres, il retarde l'édification des budgets. Il s'exclut. Son travail est alors réparti sur les autres afin que le processus d'élaboration ne se bloque pas. Reçoivent-

---

<sup>1</sup>Il existe en fait deux populations d'adopteurs : ceux qui sont au comité budgétaire et ceux qui n'y sont pas. Ces deux populations existent parce qu'un directeur ne peut pas établir lui seul son budget sans le recours de ses collaborateurs. Toutefois ses collaborateurs ne peuvent pas tous être invités au comité budgétaire local.

ils ou non la procédure budgétaire ? Sont-ils convoqués ou non au comité budgétaire ? Leur est-il demandé un certain travail budgétaire ? Tous ces éléments participent à la sanction.

Comment repérer l'énoncé dans les firmes ? Il n'existe pas de discours unique. Les sources peuvent être des règles, des routines de travail, une procédure budgétaire. Quels sont les auteurs de ces sources ? Le siège peut délivrer des énoncés. Le discours du directeur général peut être une source de l'énoncé. Les documents de travail émis par le contrôleur de gestion le sont également. Contrat de travail, manuel, notes de service, ordre, charte, discussion avec d'autres acteurs qui ont le même métier participent également aux sources.

Un test du khi deux de Pearson nous permet de dire que le nombre de textes, normes ou directives régissant la préparation du budget est dépendant du chiffre d'affaires des sociétés  $[Q2*Q4]$ . Plus le chiffre d'affaires est important plus il y a de textes réglementaires.

#### **4.4.2. Dispositif matériel**

Comment l'individu sait-il que la convention de coopération existe ? Observer la conduite des acteurs et leur contact permet de repérer la convention de coopération (Gomez, 1994). Le nombre de contacts et leur forme sont des moyens de répéter l'échange d'information sur la coopération. L'agent obtient de cette observation des informations pour pouvoir décider seul. Ces contacts sont-ils standardisés ? Si oui, le système est codifié, les contacts se font à travers la technologie et les matériels. La coopération est normalisée. Dans ce cas, on aura recours à de nombreux matériels de communication : support papier, téléphone, email, ordinateurs, télécopies, vidéoconférences. La standardisation de l'information tend à augmenter sa redondance et l'utilisation de techniques reproduisant à l'identique un message est un élément important d'analyse de la convention. Si par contre les contacts ne sont pas standardisés, la communication est plus complexe, les échanges se feront avec peu de technologie et peu de matériels.

La convention de coopération admet-elle des négociations entre adopteurs au niveau local ou général ? On pourra considérer deux cas extrêmes. Aucune tolérance à la négociation n'est admise ; nous raisonnons à un niveau très procédural, il existe des écrits, on reçoit des lettres, des directives tout est cadré ou tout au moins le semble. La répartition des tâches a été faite dans son intégralité. Il n'y a aucune marge de manœuvre. On pourra considérer ici les acteurs comme des exécutants "tayloriens". Ou alors, une tolérance à la négociation existe ; la négociation est tolérée même recommandée. La négociation est individualisée et la répartition des tâches correspond aux aptitudes et aux volontés des agents. On pourra considérer les

agents comme des associés. En tout état de cause, la convention de coopération fonctionnera tout en tolérant des degrés de négociation différents d'une entreprise à une autre.

#### 4.5. Typologie des firmes représentatives

La grille d'analyse, offerte par la théorie des conventions, nous permet de repérer la convention de coopération par sa morphologie et sa complexité. Lorsque la complexité sera au maximum (l'interprétation des agents sera au minimum) la convention sera dite monocentrée. Lorsque la complexité tendra vers zéro (une grande interprétation sera laissée aux individus) la convention sera dite polycentrée. Nous décrivons en détail deux cas extrêmes en matière de complexité parmi bien sûr une infinité de cas existant dans l'espace des entreprises.

Enoncé	Contacts	Degré Stand.	Négociation	Complexité	Convention
riche	rare	bas	peu importante	forte	monocentrée
succinct	nombreux	élevé	importante	faible	polycentrée

##### 4.5.1. Convention monocentrée : unité opérationnelle bureaucratique.

Nous définissons une unité opérationnelle comme une unité physique constituée des adopteurs de la convention de coopération, lesquels construisent le budget pendant la première phase de la budgétisation. La complexité tendra vers le maximum et l'interprétation des agents sera minimum. Les règles du jeu dans leur globalité seront quasiment organisées. L'énoncé de la convention de coopération est riche voire pléthorique. De nombreux textes sont émis par la direction générale, le contrôleur de gestion ou par d'autres sources. L'entreprise essaie de tout maîtriser. Elle définit l'ensemble des normes, des règles et des procédures.

Dans 39% des entreprises, il existe de nombreux textes, normes ou directives régissant la préparation du budget [Q4].

Les contacts sont peu nombreux et occasionnels.

Dans 25% des entreprises, la fréquence des contacts entre les acteurs du budget est seulement mensuelle [Q5].

*M. M.S. de la société Latécoère nous précise que la fréquence des contacts entre les acteurs du budget est trimestrielle [Q5].*

Les agents ne se fréquentent pas et il existe un fort cloisonnement.

*M. Q. I. de La Poste nous précise que les échanges d'informations se font prioritairement par courrier [Q6].*

La standardisation est basse et il existe peu de matériel pour communiquer sa participation au budget. Et s'il existe du matériel, il est parfois sous-utilisé.

Dans 47% des entreprises, les échanges d'informations se font principalement au cours de réunions [Q6].

*M. F.C. de la société des Travaux du Midi et M. L.A. de la société Média Saturn France S.C.S. nous précisent que leurs échanges d'informations se font principalement "de visu" , en face à face entre personnes concernées. Au sein de la société AVA Assurances, ils se font par échange de "papier" [Q6].*

La tolérance à la négociation est faible et la structure hiérarchique pesante.

48% des entreprises estiment ne pas avoir une assez grande latitude pour organiser le travail budgétaire [Q7].

*M. D.C. de la société Alcatel Téléphonie considère que les acteurs budgétaires ont peu de latitude pour organiser leur travail budgétaire, que tout est pratiquement cadré[Q7].*

Nous étiquetterons l'unité opérationnelle de ces entreprises comme firme dite bureaucratique. Nous proposons quelques éléments nous semblant caractéristiques d'une entreprise dite bureaucratique. La problématique des firmes bureaucratiques est de développer des résistances exceptionnelles face au changement et de se conforter dans les routines (Crozier, 1963). Dans l'entreprise dite bureaucratique, les relations et les règlements sont empreints de rigidité, et au-delà de la centralisation des décisions, on perçoit des phénomènes de frustration des agents ainsi que des difficultés d'adaptation. L'administratif prend le dessus sur le management ou la gestion, ou en d'autres termes les procédures prévalent sur les résultats. La bureaucratie est caractérisée par la lenteur, la lourdeur, la complication des procédures et l'inadaptation de l'organisation. Le modèle bureaucratique crée des rigidités de comportements suscitant un besoin de contrôle et de réglementation. L'entreprise bureaucratique semble incapable de gérer la complexité dont elle s'est entourée. A terme, la complexité la dépasse et l'inefficacité la rattrape. A. Burlaud (2000) montre que le contrôle par le règlement et les procédures, caractéristique des organisations bureaucratiques, correspond à un pilotage mécanique. Il s'impose dans certaines formes d'organisations et notamment dans les services publics où la légitimité du pouvoir des dirigeants a besoin de cette médiation du règlement qui objective le jugement.



37% de nos interlocuteurs considèrent l'entité qui prépare les budgets comme plutôt bureaucratique [Q14].

La morphologie de l'unité opérationnelle bureaucratique pourrait se résumer de la sorte :

Qui maîtrise, pilote la coopération des agents	Principe commun	Distinction	Sanction
Le système "administratif".	Emettre des documents, papiers, respecter à la lettre des procédures.	Hiérarchie lourde, forte structure stratifiée.	Placard.

Contacts	Degré de standardisation	Tolérance à la négociation
Rares et occasionnels.	Bas.	Peu importante.

Figure 1 : morphologie de l'unité opérationnelle bureaucratique

Si l'on est proche de cette configuration, la coopération est obtenue plus par soumission que par nécessité. Il existe une grande divergence entre la coopération attendue du contrôleur de gestion et celle effective des autres adopteurs.

Nous rejoignons totalement l'avis de B. Escoffier (2000) lorsqu'il précise que parvenu à ce stade de dérèglement bureaucratique, le processus budgétaire, au lieu de servir l'efficacité de l'organisation par la mise en convergence des buts de tous les acteurs et l'amélioration de leur motivation, constitue une source d'inefficacité et de frustration interne détournant les énergies de la satisfaction du client. Il ne permet plus aux dirigeants d'apprécier la réalité de la situation et fait donc courir un risque majeur à l'organisation.

#### **4.5.2. Convention polycentrée : unité opérationnelle entrepreneuriale.**

La complexité est ici au minimum et l'interprétation des informations par les adopteurs est large. L'énoncé est limité à son minimum ; il y a peu de textes, peu de codes, peu de normes dans l'entreprise.

Dans 61% des entreprises, il existe peu de textes, de normes ou de directives régissant la préparation du budget [Q4].

Les contacts sont nombreux et fréquents. Le contrôleur de gestion s'assure, par exemple, que les informations sont convenablement communiquées dans et entre les différentes unités de l'entreprise. Le contrôleur de gestion procure également une assistance à tous les

opérationnels et fonctionnels. Il n'y a pas de cloisonnement et les adopteurs se rencontrent fréquemment.

Dans 19% des entreprises, la fréquence des contacts entre les acteurs du budget est quotidienne, pour 42% elle est multiple par semaine et pour 14% elle est hebdomadaire [Q5].

La standardisation est élevée et il existe du matériel pour communiquer. Notons que la qualité des communications n'est pas une fonction exclusive des canaux de transmission mais dépend très largement des agents (personnalité, culture, formation) et des relations qu'ils ont tissées dans l'entreprise.

*M. H.M. de la société Schneider Electric S.A. nous précise que les échanges d'informations se font prioritairement par ordinateur, messagerie interne et par téléphone [Q6].*

Dans 26% des entreprises, les échanges d'informations se font principalement par messagerie interne, dans 9% ces échanges se font par ordinateur et dans 9% ils se font par téléphone [Q6].

La tolérance à la négociation est importante.

Dans 52% des entreprises, les acteurs estiment avoir une assez grande latitude pour organiser le travail budgétaire [Q7].

Nous qualifierons cette unité opérationnelle de firme entrepreneuriale. L'administratif ne prend pas le dessus sur la gestion. On ne perd pas l'objectif de l'entreprise et celle-ci se donne les moyens de son ambition. La remise en question est permanente. Rien n'est acquis.

63% de nos interlocuteurs estiment que l'entité impliquée dans la préparation des budgets est plutôt non bureaucratique [Q14].

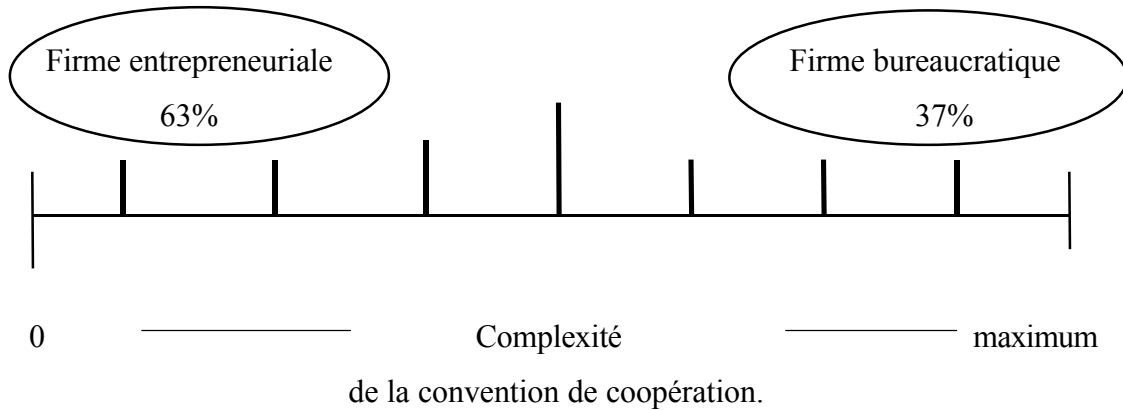
La morphologie de l'unité opérationnelle entrepreneuriale pourrait se présenter de la sorte :

Qui maîtrise, pilote la coopération des agents ?	Principe commun	Distinction	Sanction
Le contrôleur de gestion, en tant que guide d'une tâche sinon les agents eux-mêmes.	Collaboration totale, travail en équipe, on réussit ou on échoue ensemble.	Structure organisée, hiérarchie légère, peu de strates.	L'incompétent est écarté.

Contacts	Degré de standardisation	Tolérance à la négociation
Nombreux et réguliers	Elevé.	Importante.

Figure 2 : morphologie de l'unité opérationnelle : firme entrepreneuriale.

Le schéma ci-dessous précise la place qu'occupe chacune des deux catégories de firmes sur l'échelle de la complexité de la convention de coopération ainsi que le pourcentage que nous avons obtenu à la question : considérez-vous l'entité qui prépare les budgets comme plutôt bureaucratique ou non-bureaucratique ? [Q14].



Un test du khi deux nous permet de dire que le caractère bureaucratique ou non-bureaucratique est indépendant du chiffre d'affaires de la société [Q2\*Q14].

Au delà de la présentation des résultats, une question légitime se pose quant aux implications concrètes de nos observations. L'étude morphologique des conventions et de leur complexité respective nous a permis de distinguer deux espaces de manifestation diamétralement opposés. Aussi étudier une convention de coopération budgétaire nous conduit à étudier sa zone de confinement et les caractéristiques de cette dernière. Nous pouvons penser que certains agents prendront conscience du caractère manifestement bureaucratique de leur organisation budgétaire ; qu'ils atténueront la complexité de leurs relations interindividuelles, seront plus ouverts aux négociations et aux contacts, pour tendre vers un espace plus entrepreneurial.

## Conclusion

Dans cette communication nous nous sommes interrogés sur la coopération des individus lors de l'élaboration des budgets, et la régularité de leur comportement a pu être révélée au travers des différents témoignages recueillis. La théorie des conventions nous a permis de mettre en relief une convention stable, dépendante des contingences de chaque entreprise. Celle-ci

apparaît comme une structure de coordination des comportements des acteurs dans une firme. Elle établit un niveau de coopération attendu d'un agent. Elle offre un processus de résolution récurrent de problèmes de coopération lors de l'élaboration des budgets en émettant une information sur la façon de coopérer des conventions.

Au terme de ce cheminement, les conventions ne doivent pas se percevoir comme plus de contraintes, mais comme plus de compréhension d'un problème en lui-même. Tout en restant facultatives, par leur nature elles dénouent, harmonisent et unifient.

La conduite humaine n'est jamais entièrement prévisible, elle demeure à jamais dépendante d'un contexte, d'opportunités, de contraintes matérielles et humaines. Introduire les conventions en gestion budgétaire est fondé sur l'hypothèse irréfutable que les relations entre individus sont instables et sujettes aux incertitudes. Le cadre conventionnaliste nous aide à mieux entrevoir la mutualité des comportements lors de la résolution de ce problème.

La prochaine étape de notre réflexion nous conduira à établir, suivant le même cheminement, une convention de ratification d'un budget pour la phase de décision budgétaire.

### Références bibliographiques

Amblard M. (1998) "La théorie des conventions : une approche renouvelée du modèle comptable ?", XIXème congrès de l'AFC, Nantes, 14-16 mai 1998, p. 1019.

Boyer R. et A. Orléan (1994) "Persistance et changement des conventions. Deux modèles simples et quelques illustrations" in A. Orléan, *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, 1994, p. 220.

Burlaud A. (2000) "Contrôle et gestion", in B. Colasse (éd), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Paris, Economica, 2000, pp. 523-524.

Crozier M. (1963) *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Editions du Seuil, 1963, p. 9.

Dupuy J.P. (1989) "Convention et common knowledge", *Revue Economique*, "L'économie des conventions", volume n° 40, n° 2, mars 1989, pp. 369-370.

Escoffier B. (2000) "Budgets et contrôle", in B. Colasse (éd), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Paris, Economica, 2000, p. 91.

Favereau O. (1989) "Marchés internes et marchés externes", *Revue Economique*, "L'économie des conventions", volume 40, n° 2, mars 1989, p. 287.

Favereau O. (1993) "Objets de gestion et objet de la théorie économique", *Revue Française de Gestion*, n° 96, novembre-décembre 1993, p. 9.

Gervais M. (2000) "Animation et gestion budgétaire", in B. Colasse (éd), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Paris, Economica, 2000, p. 33.

Gomez P.Y. (1994) *Qualité et théorie des conventions*, Paris, Economica, 1994, pp. 108-113.

Gomez P.Y. (1996) *Le gouvernement de l'entreprise*, Paris, Interéditions, 1996, p. 177.

Gomez P.Y. (1997) "Information et convention ; le cadre du modèle général", *Revue Française de Gestion*, n° 112, janvier-février 1997, p. 69.

Isaac H. (1996) "L'apport de la théorie des conventions à l'analyse de la gestion de la qualité dans les services", cahier de recherche n° 35, CREPA, mai 1996, p. 5.

- Lewis D.K. (1969) *Convention : a philosophical study*, Cambridge, Harvard Business Press, 1969, second printing 1974, pp. 3-119.
- Liebenstein H. (1987) *Inside the firm*, Cambridge, Harvard University Press, p. 75.
- Matthews C.H. et S.G. Scott (1995) "Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms : an empirical assessment", *Journal of Small Business Management*, octobre 1995, pp. 35-36.
- Montmorrillon B. de. (1999) "Théories des conventions, rationalité mimétique et gestion d'entreprise", in G. Koenig (éd.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI ème siècle*, Paris, Economica, 1999, p. 172.
- Orléan A. (1989) "Pour une approche cognitive des conventions", *Revue Economique*, n° 2, mars 1989, p. 265.
- Orléan A. (1994) *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, 1994, p. 19.
- Orléan A. (1999) *Le pouvoir de la finance*, Paris, Editions Odile Jacob, 1999, p. 83.
- Salais R. (1989) "L'analyse économique des conventions", *Revue Economique*, volume 40, n° 2, mars 1989, pp. 213-215.
- Schelling T.C. (1960) *The strategy of conflict*, Cambridge, Harvard Business School University Press, 1960.
- Simon H.A. (1991) *Sciences des systèmes, Sciences de l'artificiel*, Paris, Dunod/Bordas, 1991, p. 31.
- Young H.P. (1996) "The economics of convention", *Journal of Economic Perspectives*, volume 10, spring 1996, p. 105.

## Annexe 1.

### LISTE DES SOCIETES INTERROGEEES

SPPI Holding	NRJ
Comex	Atol S.A.
Méridionale Construction	Midi Libre
Média France	Graveleau
Mother et Platt Wormworld	Les Travaux du Midi
BPPC	Giraudon
Banque Worms	Shell Chimie
Scolarest	Crédit Mutuel
AVA Assurances	Amora Maille
Média Saturn France S.C.S	Eurocopter
MAD S.A.	CMA
Lafarge	Banque Paribas
Les Grands Moulins de Paris	Kéria Luminaires
Foraco International	Conseil Général de Bouches du Rhône
Genoyer	Flexibox
B Plus Ingénierie	Autogrill Côté France
Skis Rossignol	Centre Hospitalier Régional de Marseille
S.A.T Télécom	Métrax S.A.
CMN Transport Maritime	Société de l'Olympique de Marseille
La Poste	Alpha Logic
Air France Maintenance	Banque SMC
Supermarchés ATAC	Aéroports de Paris
Industrie UTT-FIM	Valéo
Aéroport de Marseille-Provence	Eylio Service
Groupe ESCMP	Carbaud Metal Box
Rivoire et Carret Lustucru	Gemplus
France Télécom	Radio France
Laboratoires Pfizer	Ricard France S.A.
Nortel Matra Cellular	ONET
KPMG	CRTS Etablissement Transfusion Sanguine

Solidworks Europe	Trefileurope
Téfal	Bosch
SEAT	AOSTE
Estée Lauder Segelco	Compagnie Chambon
Ducros Siège	SGN Ingénierie
Proxima	Freyssinet BTP
Radial Composants	Eurovia
Ricard (Alcool et Spiritueux, Marseille)	SDEL
B et W Marketing	Bouygues Télécom
Foselev S.A.	Alcatel (Paris)
Décathlon	Adidas
Van Den Bergh Foods (Unilever)	Castolin France
Zone Technisud	Latécoere
Ducros Division Internationale	S.E.D.
Société SATAS	Barral France
MGE UPS Systems	AFT-SC
Schneider Electric S.A.	Laboratoires Laphal
Ferrero (Ferico S.A)	Air Liquide
Caterpillar	Semitag
Roche Bobois	Total Fina