

AZAN, Wilfrid

Projet N°7 : FAUTE DE GESTION ET CONTROLE INTERNE : LE CAS METALLGESELLSCHAFTSUJET : FAUTE DE GESTION ET CONTROLE INTERNE : LE CAS METALLGESELLSCHAFT

Sur quelles bases juger une stratégie dans un univers de complexité ? Cette question naît de l'observation d'une réalité troublante. Il n'est de pays qui ne détiennent son scandale « Crédit Lyonnais », « Procter and Gamble » ou « Metallgesellschaft » (MG).

S'abstraire des pesanteurs administratives et juridiques est sans doute un rêve caressé par de nombreux entrepreneurs. De même, il est grisant pour le stratège de se fier à sa vision même si celle-ci se heurte à des contraintes matérielles. Il est envoûtant pour le décideur d'opter pour une stratégie, sans la discuter, en outrepassant ce que l'on nomme le contrôle interne et qui est la somme des procédures mises en place dans une entreprise pour en assurer la pérennité.

En déduire une opposition de fait entre contrôle interne, hémisphère gauche de l'entreprise, garant de la légitimité et pensée stratégique, vagabonde, hémisphère droit est sans doute rapide. Par exemple un contrôle interne peut accepter d'être contourné pour permettre à l'entreprise de s'affranchir de contraintes notamment juridiques ou industrielles. De même, un contrôle interne peut volontairement délivrer des chiffres inexacts pour permettre à la pensée stratégique de s'épanouir au risque de laisser la faute de gestion survenir.

Il ne s'agit plus de disposer d'un contrôle interne parfait, ce qui ne génère que très peu de valeur, pour une consommation énorme de ressources. L'objectif est de rester dans les franges du quasi-légal et du presque légitime, en évitant que le flou entretenu ne dégénère en scandale retentissant. La complexité ambiante continue à alimenter l'absence de repères légaux juridiques ou comptables.

Le contrôle interne n'a plus qu'une fonction, celle d'éviter l'irréparable, et de détecter la faute de gestion. Le contrôle interne est donc cerné. Il doit composer avec des stratégies de plus en plus audacieuses et garantir la détection des décisions conduisant à une insuffisance d'actifs, c'est à dire isoler les fautes de gestion. Le contrôle interne est le seul rempart afin que l'extraordinaire liberté que procure notre environnement ne soit source de pertitions.

La société Metallgesellschaft est spécialisée dans l'extraction et la transformation de métaux. En 1993, cette société perd la somme de 1.265 millions de dollars, sur les marchés à terme du pétrole aux Etats-Unis, et passe tout près de la faillite. Le projet stratégique de la multinationale allemande est unique dans l'industrie. Pour la première fois, une société industrielle se détourne de son objet social, pour se livrer au marketing de contrats financiers. L'attitude du contrôle interne durant cette affaire est un mélange troublant d'incompétence et de complicité.

Dans une première partie nous dresserons un bilan schématique de ce que fut l'aventure de la Metallgesellschaft aux Etats-Unis.

Nous expliciterons la relation théorique qui noue complexité et contrôle interne.

Dans une troisième partie, nous nous demanderons si la détection d'une faute de gestion est réalisable au travers d'instruments comme la notation. Au travers du scandale Metallgesellschaft, nous montrerons qu'il s'agit d'un système de détection de l'anomalie stratégique.

1. UN PROJET STRATEGIQUE RISQUE ET UNE MISE EN ŒUVRE CATASTROPHIQUE

1.1 UN PROJET STRATEGIQUE RISQUE

1.1.1 QUI EST ET QUE FUT LA MG ?

La MG fut une grande dame de l'industrie allemande. Spécialisée dans l'extraction et la transformation de métaux, cette entreprise s'est diversifiée au fil des années :

- Le secteur de la chimie avec Dynamit Nobel
- Le secteur de l'automobile avec Kolbenschmidt

sont deux exemples d'une diversification réussie au seuil des années 1990.

Le groupe en consolidé en 1992 réalise un chiffre d'affaires de près de 100 milliards de FF. En 1994, le CA n'est plus que de 60 Milliards de FF.

Le groupe emploie 62547 personnes en septembre 1992, on ne compte plus que 26324 collaborateurs en septembre 1994.

Entre 1992 et 1994, un séisme semble avoir frappé une entreprise qui fut un des fleurons de la révolution industrielle allemande. Les capitaux propres en septembre 1992 sont de 2.2 milliards de DM ; en septembre 1994, l'entreprise est complètement décapitalisée.

Quelles décisions sont à l'origine de ce désastre ?

1.1.2 UN ENVIRONNEMENT DEFAVORABLE

L'environnement stratégique propre à l'industrie minière dans les années 1990 implique un redéploiement stratégique de la MG. Il faut une autre stratégie industrielle et d'autres pays cibles. Le continent nord-américain devait être l'objectif. Les raisons sont triples

Premièrement, les perspectives sont sombres dans l'industrie d'extraction et mettent en lumière une reprise du marché américain (Observatoire des stratégies industrielles, 1991)

Deuxièmement, le marché de l'aluminium, est soumis aux phénomènes de volatilité. Le marché est arrivé à maturité, les producteurs se livrent à la spéculation sur le London Metal Exchange.

Troisièmement, pour le ministère de l'industrie français, les acteurs du marché mondial se caractérisent par leur tendance à éviter l'atonie du marché. Il faut trouver rapidement d'autres sources de gains et s'abstraire de la morosité du marché.

Le marché américain devient stratégique. Tous les indicateurs le confirment, ce marché va connaître une phase de croissance. C'est le cas d'un indicateur comme la banque de données SCHLEM du centre de Prospective et d'Informations Internationales (CEPII, 1989). L'environnement stratégique incite donc à se recentrer vers les Etats-Unis et à conjurer une baisse de dynamisme de la branche.

1.1.3 UN PROJET STRATEGIQUE AMBITIEUX FACE A UN VIEILLISSEMENT DU PORTEFEUILLE DE PRODUITS

La MG projette de vendre des contrats de vente à terme sur le marché du pétrole. Les produits sont de l'essence raffinée, le diesel, le fuel et le kérosène. On peut distinguer deux types d'objectifs.

□ Le premier est d'augmenter la performance financière de la MG

A cette fin, la MG propose trois types de contrats, à but spéculatif.

- Le contrat à marge garantie. Dans ce cas, la MG s'engage sur un profit garanti, entre le cours contracté et le cours « future »
- Le contrat où le prix contracté est garanti. Naturellement, si le prix du contrat excède le prix « future », il existe une possibilité de résiliation du contrat
- Les contrats de type « flexible », pour lesquels il est possible de résilier en partie le contrat quand le cours future dépasse un prix convenu

Il s'agit de faire bénéficier les acheteurs de produits pétroliers d'un savoir-faire financier, d'une pratique des marchés à terme de matières premières, et de garantir les prix, en protégeant les clients des effets de la volatilité prix et indices sur le pétrole.

L'anticipation de la MG est bien sûr que le marché soit en backwardation. C'est à dire que le cours comptant est inférieur au cours à terme. La MG vend ainsi à terme un pétrole sur l'achat duquel en défalquant les frais de stockage, de transport, les taxes, elle réalise un bénéfice. Par contre, la stratégie de la MG peut rapidement tourner au désastre si on se trouve en situation de contango, une situation exceptionnelle et cyclique où le prix comptant est inférieur au prix à terme.

□ Le deuxième est de prendre pied sur un marché dynamique

L'un des objectifs de la MG est de prendre pied sur le continent américain. La structure juridique imaginée à ce titre, dès 1990, est la suivante. Le projet de la MG était de mettre en place aux Etats-Unis une structure décentralisée et autonome sur le plan national. La Metallgesellschaft Refining & Marketing (MG R&M) est une filiale de la MG Corp. (MG Corp.) et indirectement de la MG AG. Ces deux sociétés livrent leurs clients avec des produits raffinés comme de l'essence, du fuel, du diesel et du kérosène.

1.2 UNE MISE EN ŒUVRE CHAOTIQUE

1.2.1 CONTANGO AU LIEU DE BACKWARDATION

Le prix du baril de pétrole entame une longue baisse. Il perd 3\$ en automne et continue à chuter pendant le quatrième trimestre de 1993. Les marchés à terme dès 1992 ne sont plus en situation de backwardation mais de contango (pétrole et soja).

Pour la MG, la situation est calamiteuse. Les appels de marge de juin 1992 à décembre 1993 atteignent 1268 millions de \$, dont deux tiers proviennent du dernier trimestre. Les engagements de livraison à terme passent de 50 millions de dollars à 208 millions dès décembre 1993. Dans le dernier trimestre 1993, l'encours des contrats double.

Dès 1993, la MG, contrainte d'honorer les contrats et de régler les appels de marge, doit faire face à un assèchement de liquidités.

Une ligne de crédit de 1.5 milliards de \$ débloquée par un consortium de banques est rapidement engloutie, la 11ème société allemande est en situation de cessation de paiements.

1.2.2 UN CONTROLE INTERNE PRIS DE VITESSE

L'entrée en scène des organes de contrôle interne est tardive et très controversée, elle alimente le mystère MG. Quelques certitudes subsistent.

- Le directoire n'a pas tenté à quelque moment que ce soit de s'opposer aux décisions prises.
- Le conseil de surveillance connaissait les agissements du président du directoire. Le président du conseil de surveillance s'est interposé au pire moment et a contraint la MG à abandonner sa stratégie financière au moment le plus critique quand le contango était le plus désastreux pour la MG.

Des voix reconnues dans la communauté internationale, dont un prix Nobel d'économie (M. Miller) se sont élevées pour incriminer les membres du conseil de surveillance de la MG. L'assemblée générale du 24 février 1994 rompt avec le mythe de capitalisme consensuel à l'allemande : Les mots de « menteurs », de « criminels » sont hurlés par les petits actionnaires, ils visent le conseil de surveillance¹.

- Le service contrôle de gestion transmet régulièrement des chiffres sur les positions détenues par la MG, selon les normes USGAAP. La comptabilisation des instruments dérivés selon les normes américaines induit des différences considérables d'appréciation des pertes latentes en regard des « Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung » c'est à dire des conventions comptables allemandes généralement admises entre commerçants. La situation est bien moins alarmante selon les normes américaines.

En septembre 1993 selon l'évaluation US GAAP « mark to market » la structure américaine MG réalise un bénéfice, selon l'évaluation comptable allemande elle enregistre des pertes importantes dues aux pertes latentes et à la non comptabilisation des gains latents.

Le système de contrôle de la MG est inopérant pour maîtriser l'environnement. Les possibilités de pilotage sont inexistantes car la variété du contrôle est dépassée par la complexité de l'environnement (Ashby R., 1981). C'est ce dernier qui dicte ses lois à une structure à la dérive.

2. LA COMPLEXITE FACTEUR DE DESTRUCTURATION DU CONTROLE INTERNE

Peut on réduire le scandale MG au hasard de la complexité ?

2.1 COMMENT PENSER LA COMPLEXITE ?

La complexité est triple: mentale, spatiale et temporelle.

Parmi, les concepts de diversité, de durée et d'incertitude, deux sont des paramètres mentaux. Dans le cas du tunnel sous la Manche (Cohendet P., 1992), la complexité technologique soulève des problèmes connus et identifiés. Il vient s'ajouter un ensemble de paramètres, sources de complexité. La diversité (normes, agents ou acteurs), la durée (le projet commence en 1986 et s'achève en 1992), l'incertitude (la crise financière de 1987 va bouleverser les données des travaux entrepris). Il n'y a pas une seule logique, conduisant à un seul résultat (Smida A., 1996).

La performance devient localisée, la distance s'exprime par la variété des systèmes d'évaluation comptables et financiers ou des normes. Le pilotage se substitue au contrôle strict et au modèle fondé sur la notion d'espace. Le modèle métrologique s'oppose aux nouveaux horizons, à l'exploration des syntaxes de représentations globales et des cartes mentales (Calori R., Johnson G. & Sarnin P, 1995).

Autre composante liée à l'espace, la composante temporelle voit l'irruption de la complexité. La discontinuité domine. Elle peut s'illustrer par l'instabilité politique. Ainsi, beaucoup d'auteurs situent l'irruption du concept de globalisation au moment de la chute du Mur de Berlin (Urban S. & Vendemini S.). La vision (Mintzberg H., 1994) la prédiction et la flexibilité génèrent des modes de comportements et des modes d'apprentissages nouveaux. L'interprétant ne peut plus cristalliser une expérience acquise et se projeter dans l'avenir en se fiant au passé. Pour d'aucuns, c'est le signal de la fin de la stratégie en tant que discipline (Gadis P., 1997).

2.2 Le contrôle interne et complexité

¹Waler D., Financial Time, 25 février 1994

Le contrôle interne affronte de nouveaux défis. La diversité, source de complexité mentale en est un.

La notion de contrôle interne varie selon les pays et les systèmes comptables. 5^e directive européenne où le livre vert (Van Hulle K. & Garitte J.P., 1996) ont pour point commun de voir dans le contrôle **interne un outil afin de repérer les irrégularité et les actes illégaux.**

- Contrôle interne et complexité mentale

La diversité du droit comptable constitue un facteur de complexité mentale du contrôle interne. Les entreprises internationales voient la cohabitation de plusieurs systèmes comptables. Ainsi une filiale de Daimler Benz, entreprise allemande, en France, devra consolider, bilan et compte de résultat, selon les normes « US GAAP ». Cette diversité des droits comptables singularise les contrôles internes.

Le contrôle interne se mue en un système de contrôle se heurtant à une variété infinie générée par la diversité des normes, des codes et des règles.

- Contrôle interne et complexité spatiale

La globalisation conduit à une complexité spatiale liée à la multiplication des normes. La comptabilisation d'outils abstraits comme les instruments dérivés laisse place à des doutes et des espaces pour l'incohérence ou la faute.

L'«IAS 32» fait suite à la norme de type « IASC E40 » (1991), « E48 » (1994), (Bernheim Y., 1995). L'«IAS 32» est la norme qui prévaut pour la comptabilisation des instruments financiers, notamment en Europe. L'évaluation des instruments financiers y est définie. Cette définition est d'autant plus claire qu'elle diffère de la SFAS 105, elle même complétée par la SFAS 107 pour la sphère nord américaine.

Plus généralement, la complexité spatiale est l'expression d'une culture dans la structuration des systèmes comptables (Belkaoui A.R., 1995). Elle est un construit (Gray S.J., 1988). Le reporting financier devient culturellement déterminé (Kantor J., Roberts C.B. & Salter S.B., 1995) et il manifeste l'histoire d'un groupe et des influences qu'il a pu subir (Nobes C., 1993).

- Contrôle interne et complexité temporelle

- Est-ce que le déclin, phénomène temporel, génère du risque ou pas ?
- Est-ce que prendre des risques peut améliorer la performance d'une entreprise et limiter son déclin ?

Le contrôle du projet stratégique et l'adaptation de la mise en oeuvre de la stratégie, seraient alors dialectiquement liés au risque et à sa recherche. La recherche de cash-flow et de liquidités pousserait vers le risque alors que parallèlement l'organisation cherche à identifier de nouveaux objectifs, de nouveaux « process », afin de contrôler la mise en oeuvre et d'éliminer ce même risque. L'entreprise serait poussée mécaniquement vers la diversification (Markides C.C. & Williamson P.J., 1996).

La prise de risques aboutit à des phénomènes tels que les décrit D. Miller, "Une fois que l'on est monté sur un tigre, on a du mal à en descendre" (Kets de Vries M.F.R. & Miller D., 1985). "Hunger drives risks", la faim est source de risques (Bolton M.K., 1993).

Cette image peut expliquer que l'on cherche à desserrer un contrôle interne, dans une entreprise dont certaines activités sont en déclin, afin de renouveler le portefeuille d'activités et d'enrayer le cours du temps.

3.2 CONTROLE INTERNE ET CRISE DU PILOTAGE COMPTABLE

Les rapports entre un système comptable et une stratégie qui peut avoir pour méthode, entre autres, de le contourner font de la comptabilité, un outil lui-même stratégique. La comptabilité stratégique, se définit par le fait de fournir et d'analyser une information comptable sur les marchés des produits de la firme, la structure des coûts des compétiteurs, et la coordination des stratégies de l'entreprise, sur une période (Bromvitch M., 1990).

Le comptable s'appuie sur un système de contrôle interne, ou un système d'information comptable (Bourn M. & Ezzamel M., 1990), l'Accounting Information System). L'«AIS» est soumis à la dialectique que nous avons évoquée, entre contrôle, adaptation ou opportunisme. L'article parle de « schizophrénie ».

Il faut pour cela, le rattacher aux buts de l'entreprise. L'article utilise plusieurs métaphores pour caractériser ce que doit être le système de contrôle interne. Dans un univers de faible incertitude, l'«AIS» répond aux interrogations (« answer machine »). La méthode de résolution des contraintes est donc de type algorithmique, grâce à l'optimisation des contraintes, juridiques, humaines et comptables.

L'«AIS», est un outil d'élaboration de scénarii. Ainsi quand les objectifs sont clairs et l'incertitude forte, c'est, un outil stratégique de mise en oeuvre et de contrôle de l'atteinte des objectifs. Les cas de figures renseignent, servent à décider, à explorer et à comprendre. Pour l'auteur, l'«AIS» est alors une « learning machine » (Bourn M., 1990). La condition est la circulation de la bonne information aux bons destinataires, au bon moment. Plus l'incertitude est forte plus l'«AIS», fait office d'inspirateur.

Cet article propose une étude de cas visant à décrire la relation, qu'entretient l'«AIS», avec le déclenchement d'une crise financière ou un scandale financier. La crise peut se définir comme «une situation qui menace les objectifs prioritaires d'une unité autonome de décision». Le même auteur donne des critères de survenance d'une crise financière : La menace, la pression du temps, et la surprise.

La situation de crise est alors source de réduction de canaux de communication, les décisions se centralisent. Les procédures sont remises en cause. Les crises affectent plus généralement les réseaux de communications. L'«AIS» serait capable dans ce contexte d'apprentissages. L'«AIS» est capable d'adaptations, d'auto-organisation et d'ajustement mutuel.

Les procédures permettent de contrôler l'évolution et le devenir de l'entreprise. Les objectifs doivent être clairs. L'«AIS» peut dans le cas contraire avoir un effet négatif. Il peut, loin de prévenir les risques, être source de faux conseils, induire en erreur et précipiter la crise financière.

C'est ce qui est décrit dans l'article de Bourn. L'auteur prend l'exemple d'une université, soumise à de graves problèmes financiers. L'«AIS», va jouer un rôle pervers. Les conseils liés à la gestion comptable s'avèrent être faux. La structure doit alors réaliser une adaptation visant à se passer de l'information comptable et financière.

Deux différences avec le cas MG sont à noter. Premièrement, il est possible de douter à travers cet exemple de la compatibilité de la «schizophrénie» avec l'exercice de la profession de comptable. Deuxièmement, si pour le paradigme de la finance de marché le scandale MG se résume à des considérations sur le «hedging» (Miller M. & Culp C.), une question reste en suspens :

- Qu'allait faire une société traditionnelle de l'industrie allemande sur un produit inconnu, sur un marché inconnu et nécessitant un savoir faire inconnu ?
- Est il possible à ce stade d'introduire le concept de faute de gestion ?

3. FAUTE DE GESTION ET CADRE JURIDIQUE

3.1 FAUTE, DROIT DES AFFAIRES ET GESTION

- La faute en droit

La faute en droit se rattache à l'idée de violation d'une obligation légale ayant causé un préjudice. En droit civil, il s'agit premièrement du fait de ne pas respecter un contrat, générateur de responsabilité contractuelle. Il s'agit, deuxièmement, de tout fait, intentionnel ou simple imprudence ou négligence, consistant en la violation d'une obligation légale, qui est générateur de responsabilité délictuelle, lorsqu'il a pour conséquence de créer un dommage à autrui.

La violation de l'obligation, lorsqu'elle est non intentionnelle, s'apprécie souvent abstraitement, c'est à dire par rapport à ce qu'aurait fait «l'homme normalement prudent et avisé» ou le «professionnel normalement prudent et avisé».

- La faute de gestion

La faute de gestion en droit des affaires est caractérisée par deux éléments, à savoir la violation d'une obligation légale ayant entraîné une réduction importante de l'actif, voir une insuffisance d'actif². Dans le cadre de l'article 180 de la loi du 25 janvier 1985 relative au redressement et à la liquidation des entreprises, la jurisprudence a par exemple reconnu comme étant des fautes de gestion «un ensemble d'erreurs d'appréciation commises quant aux investissements et qui condamnaient la société dès l'origine, à la «déconfiture» ou bien encore, autre exemple, le fait par les dirigeants d'une société, membre d'un groupe, d'avoir procédé au bénéfice d'autres sociétés du groupe au remboursement anticipé d'avances ou paiement de créances non échues alors que leur société est dans une situation difficile

- Nuance entre droit et gestion

Nous retiendrons le critère d'une insuffisance d'actif causée par une décision fautive, pour caractériser la faute de gestion, non plus en droit des affaires mais en gestion. En effet, il s'agit d'un critère, très proche du droit des affaires, mais surtout qui offre la possibilité d'aboutir à des classements, à une mesure et à des évaluations.

L'établissement, abstraitement («in abstracto») d'un comportement normatif caractérisant le chef d'entreprise normalement prudent et avisé, nous paraît difficilement compatible avec le domaine de la gestion.

La faute de gestion, vue par les juristes, ne peut être complètement équivalente à une définition de ce concept par des gestionnaires.

²La loi du 25 janvier 1985 relative au redressement et à la liquidation judiciaire des entreprises, dans l'article 180, prévoit la possibilité de condamner le chef d'entreprise à payer tout ou partie des dettes sociales, lorsque celui-ci a commis des fautes de gestion ayant contribué à l'**insuffisance d'actif**

3.2 LE « RATING » INSTRUMENT UNIVERSEL DE DETECTION DE L'ANOMALIE STRATEGIQUE ?

Le « rating » ou notation est porteur d'une ambiguïté. Il doit être précis fiable, sans en dire trop. Il doit être universel : Etre lu et compris par tous les investisseurs, sur toutes les places financières et être représentatif de la société ou de l'entité qui est notée.

Le « rating » n'a pas pour mission de déceler une activité stratégique qui serait en apparence contradiction avec la mission de la société ou son objet social. L'image future d'une société est une des composantes de la note. Les moyens de parvenir à cette fin sont indifférents.

La faute de gestion est normalement et « universellement » appréhendable. En effet, l'insuffisance d'actifs doit être mesurée par tous les investisseurs, sur toutes les places, à condition que la société soit cotée. Elle doit être mesurée au moment de la publication des résultats de la société.

3.3 FAUTE DE GESTION, NOTATION ET CAS MG

Nous avons cherché à mesurer la faute de gestion. Nous avons suivi des sociétés identiques par la taille et l'activité à savoir la transformation de métaux.

3.3.1 METHODE

Un panel de sociétés dont le « rating » est variable va être constitué, il servira de base à l'expérience, il est fourni par l'entreprise de « rating » Moody's. Ce panel est particulièrement stable. Si les « ratings » ne sont pas tous excellents, les sociétés retenues ont toutes obtenu un « rating » proche ou comparable, sur au moins cinq années consécutives. On ne pourra reprocher au panel d'être l'expression d'une situation court terme de la gestion. Les chiffres sont plutôt des tendances moyen terme.

Un autre élément est fondamental dans cette étude. La mesure des paramètres comptables et financiers va se faire sur de l'information publique. Autrement dit, n'importe quel investisseur, n'importe où sur terre peut acquérir l'information comptable dont nous allons nous servir. Exclusion doit être faite de retraitements visant à homogénéiser les données.

Enfin, l'expérience est particulièrement intéressante dans le cas de la MG, car l'entreprise clôture le 30 septembre. Les résultats financiers sont déjà connus pour l'année précédente dans les entreprises du panel et permettent de servir d'étalon.

Les résultats comporteront certaines limites. En effet les activités de la MG sont plus larges que la transformation et l'extraction des métaux. De même, la traçabilité des chiffres est problématique. En effet, nous n'avons pu vérifier les indicateurs pour toutes les sociétés du panel.

Les variables sont des ratios financiers, la variable 1 est la société, la variable 2, l'année de clôture des comptes, la variable 3, c'est le taux de couverture, la variable 4, exprime le taux de cash-flow réinvesti sur dettes, la variable 5, concerne le retour sur ventes, enfin la variable 6 identifie la marge d'exploitation rapportée aux ventes.

3.3.2 RESULTATS

L'étude d'indicateurs statistiques permet de révéler des anomalies dans les chiffres publiés par la MG, par rapport aux autres sociétés du panel. Les variables sont non corrélées entre elles. L'établissement d'une typologie va être entreprise sur la base du critère de Ward. On remplace deux classes par leur réunion afin de mesurer la diminution d'inertie.

Ici la distance de Ward pour les individus de 12 à 38 et de 6 à 11 est nulle. Dans une deuxième étape, les deux classes vont être fusionnées. Le pourcentage d'inertie expliquée est alors de 0.16% pour 33 individus, c'est le nœud 76. Les individus 1 (MG 1992), 2 (MG 1993) et 3 (MG 1994) expliquent à eux seuls 5.75 % de l'inertie explicable totale soit près de 20% de l'inertie totale explicable.

Seules des sociétés au « rating » beaucoup plus mauvais que la MG appartiennent à des classes générant plus d'inertie. Les groupes Rautaruukki OY (« rating » de P2) ou Weirton Steel Corporation (« rating » de B2). Inversement les « ratings » supérieurs à la MG ne génèrent pas d'inertie. C'est le cas de Pohang Iron & Steel Co., Ltd. Le « rating » est dans ce cas de A2, pour Moody's (Annexes).

L'anomalie se construit autour de variables très disparates dans les deux groupes que nous avons isolés (classes 80, 83, 84 et classes 79, 81, 82, 85). Si pour Weirton Steel, Rautaruukki, le problème est celui de la rentabilité, il existe une incohérence entre le « rating », le ROS, et la marge opérationnelle.

Dans le cas Metallgesellschaft, l'anomalie est évidente entre l'endettement, le rating et la marge opérationnelle.

Il est certain qu'un nombre plus important de variables permettrait de « lisser » les anomalies pouvant provenir d'événements exceptionnels, créant de l'inertie en modifiant un paramètre par rapport à une configuration de variables. Certains groupes présentent à une date donnée une anomalie dans un des indicateurs

sélectionnés (National Steel, WHX, Kawasaki Steel). Toutefois la contribution à l'inertie n'est en rien comparable à celle de la Metallgesellschaft ou des groupes à très mauvais « rating ».

Pour les groupes à fort risques financiers l'inertie est plutôt plus importante que pour les groupes plus solides. En revanche, la MG, n'est pas en phase avec la situation de la société. La dégradation des compte est déjà à l'œuvre en 1992. L'anomalie de gestion est perceptible, alors que le « rating » est plutôt bon.

Deux types de remarques permettent de compléter cette analyse. Premièrement, la rentabilité sur ventes est comparativement meilleure que celle du panel. Elle ne provient pas de la marge d'exploitation, celle-ci se situe nettement au dessous de celle des concurrents. L'hypothèse de spéculation sur les marchés financiers se renforce.

Deuxièmement, l'anomalie devient évidente, si l'on considère les deux premiers indicateurs. Un endettement, qui va se traduire en 1993, par une cessation de paiements, dégrade le ratio « taux de couverture ». Il permet d'immobiliser des sommes colossales dans la spéculation financière. Le niveau atteint par le ratio « RCF/TD » est alors bien supérieur à la médiane du panel.

Le rôle des sociétés de « rating » n'a fait que se renforcer, il est probable qu'il va inclure la détection des fautes de gestion, menaçant l'image future des sociétés cotées (KPMG, 1996). Les sociétés de « rating » constituent à ce titre un troisième rempart contre la faute de gestion après le contrôle interne et externe.

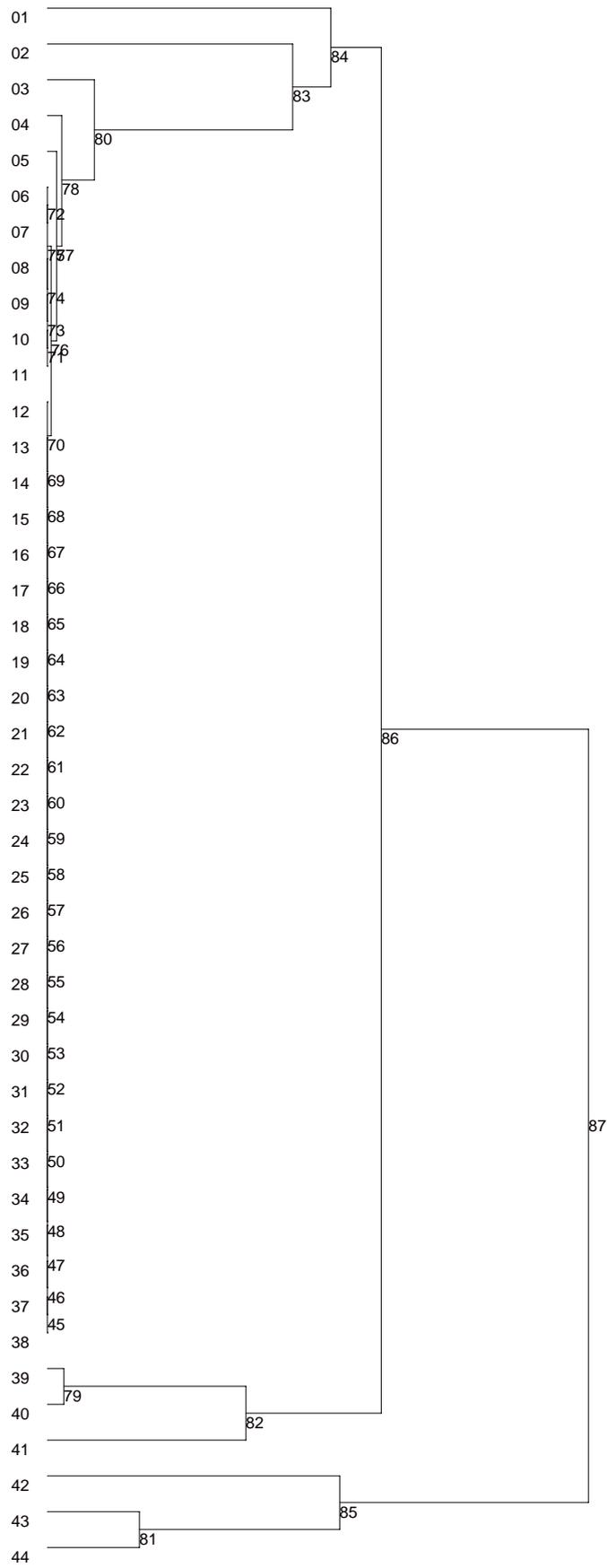
Dans, le cas de la Metallgesellschaft, l'ajustement avait tardé à venir et l'information ne fut communiquée que très tard sur les marchés. La MG a alors une notation chez Moody's de Baa2, il faudra attendre janvier 1993, pour que la notation soit abaissée et passe à B3.

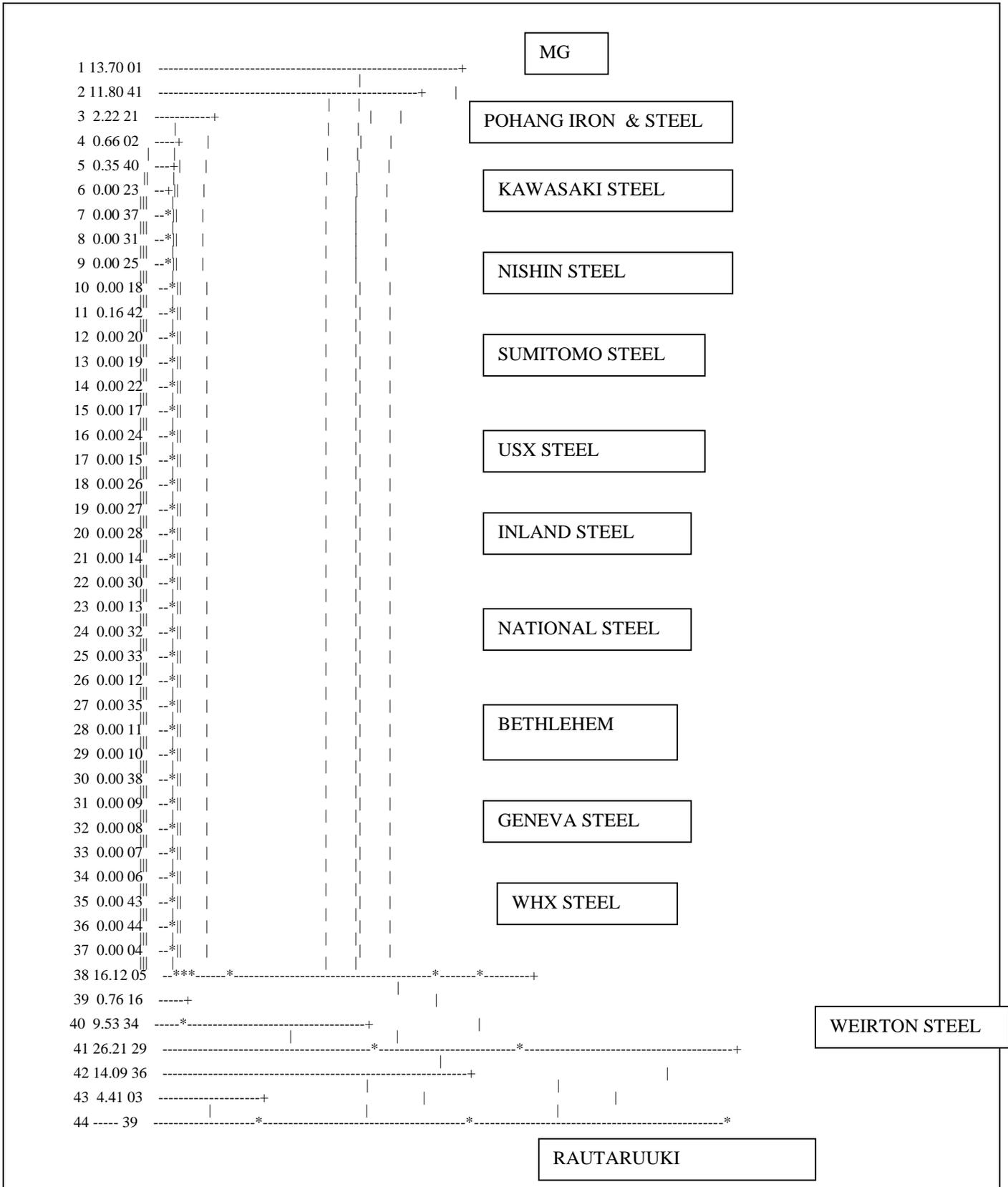
CONCLUSION :

Le cas MG révèle le glissement vers la faute de gestion. A ce titre, il annonce des changements décisifs dans la conception de la stratégie et de son contrôle. L'irruption de la complexité dans les systèmes de contrôle est bien plus qu'un épiphénomène, c'est un fait de société.

Les affaires qui suivirent le scandale retentissant que fut l'affaire MG sont une confirmation des adaptations structurelles que doivent réaliser les systèmes de contrôle internes.

Classification hiérarchique directe





Bibliographie :

Belkaoui A.R., (1995), The cultural shaping of accounting, Quorum Books, London

Bernheim Y., (1994), « Le projet de l'IASC sur les instruments financiers », Revue De Droit Comptable, N°94-2

Bolton M.K., (1993), « Organisational Innovation and Sustandard Performance : When is necessity the mother of innovation ? », Organization Science, 4, 1

Bourn M.& Ezzamel M., (1990), « The roles of accounting information systems in an organisation experiencing financial crisis », Accounting, Organisation and Society, Vol. 15, pp. 399-424

Burlaud A., (1990), Coûts contrôle et complexité dans les organisation, in Gestion Industrielle et Mesure Economique, ECOSIP, Economica, Paris

Calori R., Johnson G. & Sarnin P., (1995), « CEO's cognitive maps ans the scope of the organization, Strategic Management Journal », Vol. 15, pp. 437-457

Centre d'Etudes Prospectives et d'informations Internationales, (1989), Commerce International : La fin des avantages acquis, Paris

Cohendet P., (1992), Le cas du tunnel sous la Manche, Dixième anniversaire du CADAS, Institut de France, Colloque de l'Académie des Sciences, Paris

Edwards F.R.& Canter M.S., (1995), The collapse of the Metallgesellschaft : Unhedgeable risks, poor hedging, or just bad luck ?, The Journal of Futures Markets, Vol 15 N°3, pp. 211-264

Gaddis P.O., (1997), Strategy under attack, Long Range Planing, Vol 30, Février

Gray S.J., (1988), « Towards a theory of Cultural Influence on the developpement of Accounting Systems Internationally », ABACUS, Mars, Vol 24, pp. 1-15

Mertens H.J., (1995), Zur Frage der Verantwortlichkeit ressortfremder Vorstandsmitglieder für die der Metallgesellschaft AG aus dem Ölgeschäft in Nordamerika entstandenen Schäden, Lehrstuhl für Handels- und Wirtschaftsrecht, Bürgerliches Recht, Rechtsvergleichung und Internationales Privatrecht der Universität Frankfurt am Main, Frankfurt am Main, 2. März

Miller M.& Culp C., (1995), « Metallgesellschaft and the economics of synthetic storage », Journal of Applied Corporate Finance, Vol 7 N°4, hivers , p 62

Urban S. et Vendemini S., (1992), European Strategic Alliances, Blackwell

Wiseman R.M. & Bromiley P., (1996), « Toward a model of risk in declining organizations : An empirical examination of risk, performance, and decline, Organization Science », Vol.7 N°5, 09-10 1996

Modification apportées :

- Le concept de stratégie paradoxale n'est plus traité
- La partie 1 est considérablement allégée
- La partie 2 est considérablement allégée
- La plan est complètement revu conformément aux remarques de l'évaluateur 19. Le plan précédent est abandonné (sauf la dernière partie qui présente le concept de faute de gestion)
- Le jargon financier est complètement banni et les mécanismes financiers sont très largement simplifiés
- Les mécanismes de contrôle interne au sein de la MG sont simplifiés
 - La contribution de l'article sur le concept de la faute de gestion est soulignée
- La problématique est considérablement simplifiée, elle ne concerne plus que l'opposition collaboration entre contrôle interne et projet stratégique, la faute de gestion et sa détection