



**HAL**  
open science

# LA CONTRIBUTION DU CONTROLE INTERNE ET DE L'AUDIT AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE.

Eustache Ebondo Wa Mandzila

► **To cite this version:**

Eustache Ebondo Wa Mandzila. LA CONTRIBUTION DU CONTROLE INTERNE ET DE L'AUDIT AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE.. Gestion et management. UNIVERSITE PARIS XII VAL de MARNE, 2004. Français. NNT: . tel-01202572

**HAL Id: tel-01202572**

**<https://shs.hal.science/tel-01202572>**

Submitted on 21 Sep 2015

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

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

**UNIVERSITE PARIS XII VAL de MARNE**  
*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion*  
*Institut de Recherche en Gestion (IRG)*

**THESE**

en vue de l'obtention du grade de

**DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION**

(Arrêté du 30 mars 1992)

***présentée et soutenue publiquement par***

**Eustache EBONDO WA MANDZILA**

le **29** septembre 2004

**LA CONTRIBUTION DU CONTROLE INTERNE ET DE L'AUDIT  
AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE.**

**Membres du jury**

**Directeur de Thèse:**

**Madame Geneviève CAUSSE, Professeur, Université Paris XII- Val de Marne**

**Rapporteurs :**

**Monsieur Benoît PIGE, Professeur, Université de Franche-Comté**

**Monsieur Robert TELLER, Professeur, Université de Nice Sophia-Antipolis**

**Suffragants :**

**Madame Nathalie MOURGUES, Professeur, Université Paris XII Val de Marne**

**Monsieur Toufik SAADA, Maître de Conférences, Université Paris XII Val de  
Marne**

**Monsieur Hervé STOLOWY, Professeur à HEC Paris**

## REMERCIEMENTS

La rédaction d'une thèse n'est pas un travail solitaire. Qu'il me soit donné ici l'occasion de remercier toutes celles et tous ceux qui m'ont aidé à réaliser ce travail.

Je remercie particulièrement mon directeur de thèse, la Professeur Geneviève Causse, pour la qualité de son encadrement, la confiance qu'elle m'a témoignée en acceptant de diriger cette thèse. Sa disponibilité malgré ses activités supra dominantes, sa compréhension, ses conseils avisés, son soutien, ses qualités humaines et professionnelles m'ont permis de mener à bien ce travail et resteront pour moi un exemple de vie. Je me souviens aussi de ses heures de vacances qu'elle m'a consacrées pour me prodiguer ses derniers conseils. Je souhaiterais que ce travail aussi modeste soit-il, soit digne de ses qualités et de la bienveillance avec laquelle elle en a assuré la direction.

Je remercie tous les membres du jury qui ont accepté d'engager les institutions auxquelles ils appartiennent, de consacrer leur précieux temps à lire ce travail.

Mes sincères remerciements s'adressent au Professeur Benoît Pigé. Il m'a associé à la rédaction d'un article et a toujours été présent à chaque fois que j'ai fait appel à lui. Je tiens à le remercier pour l'intérêt qu'il a porté à cette recherche, pour la qualité et la pertinence de ses remarques, pour sa disponibilité, ses preuves de confiance et pour avoir accepté d'être le rapporteur de cette thèse.

Monsieur le Professeur Robert Teller me fait un double honneur en acceptant d'être le rapporteur de cette thèse et en participant à ce jury. Les conseils qu'il m'avait prodigués lors de mon intervention au Cercle doctoral francophone de gestion, tenu à Nice en 2000, m'ont beaucoup aidé. Je tiens aussi à le remercier très sincèrement.

J'exprime toute ma reconnaissance et toute ma gratitude au Professeur Nathalie Mourgues, directrice de l'école doctorale à laquelle j'ai appartenu, pour sa participation à ce jury et pour toute sa compréhension face aux démarches administratives entreprises par mon directeur de thèse afin que cette soutenance ait lieu.

Je remercie également le professeur Toufik Saada pour l'intérêt qu'il attache à mon travail en acceptant de faire partie du jury de cette thèse.

La participation de Monsieur Hervé Stolowy, professeur à HEC Paris à mon jury de thèse, constitue pour moi un motif de fierté. Je le remercie d'avoir consacré son temps, comme les autres membres du jury à lire mon travail.

J'ai, pendant plusieurs mois, éprouvé d'énormes difficultés à obtenir les réponses des administrateurs et des auditeurs à mes questionnaires. Je remercie ceux qui, peu nombreux, ont accepté de me répondre. Certains membres de mon institution EUROMED MARSEILLE Ecole de Management, ont contribué au déblocage de la situation soit en remplissant le questionnaire, soit en me facilitant des contacts auprès de leurs réseaux d'administrateurs. Je pense plus particulièrement à Jean-Paul Léonardi, Directeur général et Vice-président du conseil d'administration, à

Bernard Belletante, Dean, à Eric Wendling, responsable des relations extérieures, à Philippe Amabile, responsable des relations entreprises et Jean Marc Pinel. Qu'ils soient remerciés et assurés de ma reconnaissance et de ma profonde gratitude. Je n'oublie pas François Silva, directeur de recherche, pour son soutien, Adeline Olivier de la direction des systèmes d'information pour son amicale aide. Je n'oublie pas non plus l'équipe du centre documentaire : Elisabeth et Martine pour ne citer qu'elles, pour leur contribution.

Kupahy Lumbidi, professeur de Supply chain et de Management de production de type japonais à Euromed Marseille a consacré des journées et des nuits entières à m'aider à élaborer des tableaux et des graphiques plus appropriés et a apporté des modifications de forme à mon document final. Je le remercie pour ses sacrifices.

Je remercie également tous mes collègues professeurs, pour leur soutien moral. Qu'il me soit permis de mentionner particulièrement Annie Munöz et Jean Luc Zecri qui m'ont remis leur exemplaire de thèse en signe d'encouragement, Sami Ben Larbi et Robert Ohanessian pour leur sympathie particulière.

Enfin, je remercie mon épouse et tous mes amis Hervé et Moussa notamment qui ont toujours cru en moi.

Je dédie ce travail à :

- mes parents, partis trop tôt, et pour l'esprit d'abnégation qu'ils m'ont légué,
- mes frères et sœurs, pour leur compréhension,
- mes enfants, en signe d'encouragement, eux qui ont longtemps souffert du vide paternel occasionné par ce travail et qui n'ont cessé de me demander « pourquoi papa voulait toujours pénétrer les secrets des livres » !

Un écrivain africain, Camara Laye, rapporte dans *Les pages africaines* que face aux échecs scolaires répétés de leurs enfants, un parent déclarait : « inutile d'envoyer vos enfants à l'école car leurs aînés ont échoué ». Puisse ce modeste travail les dissuader !

***« Le conseil d'administration doit comprendre les principaux risques liés à tous les aspects des activités exercées par la société et, tenant compte de ce que les décisions d'affaires impliquent l'exposition à des risques, établir un équilibre adéquat entre les risques et le rendement potentiel pour les actionnaires. Pour ce faire, le conseil doit s'assurer qu'il y a en place des systèmes permettant de surveiller et de gérer efficacement ces risques dans la perspective de la viabilité à long terme de la société »( Comité TSE, Comité sur le Gouvernement d'entreprise de la Bourse de Toronto)***

## RESUME DE LA THESE EN FRANÇAIS ( à mettre au dos de la thèse)

Assimilant la direction des sociétés managériales notamment au gouvernement d'une nation, un courant de recherche s'est attaché à réfléchir puis à préconiser les mécanismes de contrôle interne et externe comme remèdes pour limiter les comportements opportunistes des agents.

Après avoir présenté les limites de ces mécanismes, la première partie de la thèse s'attache à considérer le contrôle interne et l'audit comme deux mécanismes de régulation des comportements des différents *stakeholders* dans leurs relations avec l'entreprise. La contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise est examinée à la lumière de la théorie de l'agence et des coûts de transaction.

Dans la deuxième partie, l'analyse des données recueillies, à partir d'une étude terrain, vient valider les hypothèses émises selon lesquelles, le contrôle interne et l'audit contribuent au règlement des conflits dans un gouvernement d'entreprise.

## RESUME DE LA THESE EN ANGLAIS

The contribution of internal control and audit to corporate governance

Assimilating the management of managerial corporations to the governing of a nation, some researchers have focused their studies on developing their research and then recommending the mechanisms of internal and external control as remedies to limit the opportunistic behaviours of agents.

After introducing the limits of these mechanisms, the first part of the thesis will focus on considering the internal control and audit as two mechanisms capable of regulating the behaviours of different stakeholders in their relations with the corporations. The contribution of the internal control and audit to the management of a corporation is considered through agency theory and transactions costs.

In the second part, the analysis of data collected during a field study validates the hypotheses put forward according to which the internal control and audit contribute towards resolving conflicts in corporate governance.

**Discipline:** Sciences de gestion

**Mots clés:** audit, contrôle interne, gouvernement d'entreprise, comités d'audit, asymétrie d'information, manipulation de l'information, mécanismes de contrôle, procédures d'audit, opportunisme, indépendance de l'auditeur, théorie de l'agence, théorie des coûts de transaction.

*IRG- Université Paris XII-Val de Marne : 61, avenues du Général de gaulle-94010 Creteil CEDEX*

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>Page 3</b>
<b>PREMIERE PARTIE : COMMENT LE CONTROLE INTERNE ET L'AUDIT PEUVENT-ILS CONTRIBUER AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ?</b>	<b>Page 11</b>
<b>CHAPITRE I. LES PRINCIPAUX DYSFONCTIONNEMENTS CONSTATES DANS LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>Page 11</b>
<b>CHAPITRE II. CONTROLE INTERNE ET AUDIT : DEUX MECANISMES DE REGULATION DE COMPORTEMENT DES ACTEURS.</b>	<b>Page 65</b>
<b>CHAPITRE III. LA CONTRIBUTION DU CONTROLE INTERNE ET DE L'AUDIT AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE A LA LUMIERE DES DIFFERENTES THEORIES</b>	<b>Page 122</b>
<b>CHAPITRE IV. LES CONDITIONS D'EFFICACITE DU CONTROLE INTERNE ET DE L'AUDIT</b>	<b>Page 139</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : L'AUDIT ET LE CONTROLE INTERNE CONTRIBUENT-ILS EFFECTIVEMENT A L'AMELIORATION DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ?</b>	<b>Page 179</b>
<b>CHAPITRE V. L'APPROCHE METHODOLOGIQUE</b>	<b>Page 181</b>
<b>CHAPITRE VI. LES RESULTATS DES TESTS ET HYPOTHESES SUR LA CONTRIBUTION DU CONTROLE INTERNE ET DE L'AUDIT COMME MECANISMES DE REGLEMENT DES CONFLITS : UNE APPROCHE QUANTITATIVE.</b>	<b>Page 195</b>
<b>CHAPITRE VII. LES RESULTATS DES TESTS ET HYPOTHESES SUR LA CONTRIBUTION DU CONTROLE INTERNE ET DE L'AUDIT COMME MECANISMES DE REGLEMENT DES CONFLITS : UNE APPROCHE QUALITATIVE</b>	<b>Page 229</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b>Page 236</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>Page 242</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>Page 261</b>



## INTRODUCTION GENERALE.

A l'origine, le capitalisme était caractérisé par la concentration entre les mains d'une même personne, de la propriété, de la direction et du contrôle de l'entreprise (*entrepreneurial capitalism*). Le dirigeant dans cette entreprise de petite taille, vérifiait directement que les tâches se déroulaient de la manière qu'il jugeait appropriée et les membres du personnel pouvaient rapidement communiquer. Mais le besoin de financement de leur croissance a contraint les entreprises à faire appel à des capitaux extérieurs. Ces fonds provenaient essentiellement des particuliers qui n'étaient pas nécessairement informés des risques qu'ils encouraient, et compétents pour exercer le vrai pouvoir dans l'entreprise. Ainsi, a-t-on observé une séparation des fonctions de propriété et de direction, particulièrement dans les grandes sociétés cotées en bourse.<sup>1</sup> John Kenneth Galbraith (1967; 1968) a parfaitement expliqué le mécanisme de cette dissociation en montrant comment le vrai pouvoir dans les sociétés a été capté par des technostructures qui, seules, détiennent les moyens, les informations et les compétences nécessaires à son exercice. Il est aussi apparu que l'augmentation de la taille des entreprises ne pouvait s'accommoder de la supervision directe du dirigeant comme mode de coordination entre les divers acteurs. C'est ce schisme sociétaire qui a servi de détonateur au développement médiatique de la *corporate governance*. Ce phénomène ne concerne que les entreprises managériales, cotées<sup>2</sup>. D'autres entreprises dont le capital social est majoritairement concentré entre les mains d'une seule personne ou d'une seule famille notamment, échappent au modèle de gouvernance qui vient d'être décrit. En effet, un courant de recherche sur les entreprises familiales s'est attaché à l'analyse du poids social/sociétal des entreprises familiales. Les résultats indiquent que "les bases des analyses de l'économie ne sont ni les travailleurs individuels, ni les entrepreneurs, ni les entreprises, ce sont les familles qui créent, contrôlent et organisent les affaires"(Allouche J. et Amann B., 1998 p.133).

Thème actuellement de plusieurs débats dans les milieux économiques<sup>3</sup> et académiques, le gouvernement d'entreprise s'il est apparu comme étant le sujet qui a soulevé le plus de

<sup>1</sup> Ce phénomène a été mis en lumière pour les USA par Berle A.A., et Means G.C., dans leur célèbre ouvrage: "*The modern Corporation and Private Property*", Harcourt, Brace and Word Inc. New York, publié en 1932 et réédité en 1967.

<sup>2</sup> Selon Mielle et Richard (2003, p.10), il existait en France 680 sociétés cotées sur un total de 162652 sociétés anonymes. Plus de 65% du capital des sociétés non cotées est en moyenne dans les mains d'une personne ou d'un groupe de personnes.

<sup>3</sup> Les lois votées en France sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE , 2001) et sur la sécurité financière (LSF 2003) et aux Etats-Unis, « *The Public Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002* », loi plus connue sous le nom de Sarbanes-Oxley Act, accèdent la permanence du débat sur la manière dont les sociétés doivent être mieux gouvernées.

débats en matière de management au cours de la dernière décennie, n'est pas un sujet particulièrement récent. La nouveauté du sujet ne réside ni dans l'apparition du problème, ni dans son contenu, mais dans la mondialisation des opérations boursières et l'importance prise récemment par les investisseurs institutionnels et en particulier par les fonds de pension. De plus, au cours de ces dernières années, les scandales financiers se sont multipliés. Les mises en cause des dirigeants se sont développées. Des états financiers fallacieux, certifiés par les commissaires aux comptes et des comportements contraires aux intérêts de l'entreprise ont été dénoncés. Quant aux conseils d'administration, ils ont été accusés d'exercer leur pouvoir beaucoup plus dans leur intérêt personnel que dans celui de la société (Pallusseau J., 1996). Une littérature abondante dénonce leur inefficacité. Dans le même temps, on a assisté à une montée en puissance des groupements d'actionnaires face à l'inégalité dont ils se sentent l'objet et à la faiblesse répétée des performances de certaines sociétés.

Tous ces éléments constituent autant de facteurs qui jettent un lourd doute sur la capacité du processus de gouvernement d'entreprise actuel, à agir de manière cohérente et à gérer au mieux les conflits et les intérêts de toutes les parties prenantes.

Si on considère la littérature relative au gouvernement d'entreprise, ce dernier a cependant pour objet d'organiser les pouvoirs au sein des entreprises et donc de contrôler et ainsi de prévenir les conflits entre les acteurs. Les dysfonctionnements relevés au sein des entreprises montrent que ce n'est pas le cas. D'où l'idée d'examiner la contribution du contrôle interne et de l'audit à l'amélioration du gouvernement d'entreprise.

Avant d'exposer notre problématique, nous nous proposons de bien cerner ce que l'on entend par gouvernement d'entreprise.

## **Le gouvernement d'entreprise**

*Corporate governance*, traduit par « gouvernement des entreprises » (Charreaux G. 1997) ou par « gouvernance d'entreprise » ( Thiveaux, 1994 ; Pérez, 2003) est apparu comme le sujet qui a soulevé le plus de débats en matière de management au cours de ces dix dernières années dans le monde des affaires, politique et académique. L'écueil pour tous ceux qui réfléchissent sur le gouvernement d'entreprise réside principalement dans la diversité des acteurs (actionnaires, dirigeants, salariés, banques, fournisseurs et clients, pouvoirs publics) dans la variété des thèmes abordés (information, rémunération des dirigeants, investissement, l'actionnariat des salariés, l'activisme des fonds de pension et des actionnaires minoritaires) et sur le plan académique, dans l'étendue des champs disciplinaires (la finance, la comptabilité, le droit des sociétés, l'économie, la gestion des ressources humaines, la sociologie et le design organisationnel). Il n'est donc pas surprenant de trouver dans l'abondante littérature consacrée à ce thème majeur du management différentes définitions et différentes approches.

### **Les principales définitions du gouvernement d'entreprise**

La littérature sur le gouvernement d'entreprise s'intéresse principalement à l'organisation des pouvoirs au sein des entreprises. Cette considération administrative vise à définir les principes de bonne gouvernance c'est-à-dire les dispositifs internes par lesquels les actionnaires mandants cherchent à contrôler au mieux les dirigeants mandatés. Dans ce cadre, l'OCDE (1997, p.22), définit la *corporate governance* comme étant l'ensemble des " règles et pratiques auxquelles les organisations économiques répondent aux problèmes d'informations et d'incitations inhérents à la séparation de la propriété et du contrôle dans les grandes entreprises". Cette définition de l'OCDE<sup>4</sup> n'est pas fondamentalement différente de celle que propose Charreaux (1997, p.1652) et qui a été unanimement retenue par l'ensemble des auteurs francophones qui se sont penchés sur la question selon laquelle, le gouvernement d'entreprise recouvre « *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur espace discrétionnaire* ». La définition que donne Pastré (1994), selon laquelle la *corporate governance* est « *l'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent, dans un cadre historique et géographique donné, la vie des*

---

<sup>4</sup> En fait, pour l'OCDE, le gouvernement d'entreprise fait non seulement référence à la transparence et à l'obligation de rendre des comptes pour inspirer confiance aux investisseurs et nourrir la performance économique en général au niveau national, il fait aussi référence aux mécanismes par lesquels les entreprises sont gérées et surveillées de l'intérieur. Sur le plan financier, un bon gouvernement d'entreprise est celui qui participe à un emploi optimal des ressources en capital.

*entreprises* » paraît plus adaptée aujourd'hui puisqu'elle ne limite pas le problème du gouvernement d'entreprise au seul conflit, bien que principal, opposant les actionnaires aux dirigeants. Nous aurons aussi tendance à prendre en compte la définition de Gomez (1997, p.64) pour qui le vocable de gouvernement d'entreprise « désigne le système de règles et mesures qui ordonne les acteurs sociaux au double sens du terme : il met de l'ordre dans leurs actions et il leur donne des ordres ». Il serait simpliste de voir à travers le gouvernement d'entreprise une subalterne question d'exigence de lisibilité organisationnelle. Toute cette diversité illustre la complexité du phénomène et par conséquent des approches. Notre sujet portant sur « la contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise », pour nous, le gouvernement d'entreprise est à la fois un droit de regard sur l'organisation mise en place et un pouvoir d'influence matérialisé par des dispositifs, des règles de comportement qui visent non seulement à rendre l'entreprise plus visible, mais aussi à canaliser les décisions et les comportements dans un cadre organisationnel favorable à la prise en compte de toutes les parties prenantes.

### **Les différentes approches du gouvernement d'entreprise**

Dans le gouvernement d'entreprise, il convient de distinguer deux niveaux : le niveau organisationnel et le niveau institutionnel (Rubinstein, 2002 ; Plihon, Ponsard, Zarlowski, 2001)<sup>5</sup>.

#### **Le niveau organisationnel.**

Le niveau organisationnel comporte deux approches du gouvernement d'entreprise : une approche *shareholding* et *stakeholding*.

Pour les partisans de l'approche *shareholding*, le gouvernement d'entreprise doit se préoccuper de protéger les intérêts des actionnaires en mettant en place des dispositifs internes à l'entreprise par lesquels les actionnaires mandants contrôlent au mieux les dirigeants mandatés plus enclins à détourner vers d'autres buts que la maximisation du retour sur investissement des actionnaires en cas de conflit d'intérêt. Cette attitude opportuniste du dirigeant est expliquée par la séparation des fonctions de propriété et de gestion. Le substrat théorique de cette vision de la firme est la théorie de l'agence et des contrats incomplets.

A l'opposé, l'approche *stakeholding* soutient une vision plus partenariale de l'entreprise. L'entreprise est considérée comme un nœud des contrats, « un lieu de multiples relations

---

<sup>5</sup> Les développements de cette section sont une synthèse des différentes approches développées par les auteurs.

d'agence ». Charreaux et Anthaume (2001 p.179) parle de gouvernement des organisations pour mettre en avant le caractère contractualiste des organisations. Par conséquent, la firme ne peut plus se limiter au seul prisme du dirigeant et des actionnaires. La reconnaissance d'autres intervenants ou acteurs dans le processus de création de richesse ou de valeur (salariés, fournisseurs, banques, sous-traitants, clients notamment) exige que l'entreprise accorde une importance comparable aux intérêts de tous les *stakeholders*. Ces autres parties prenantes sont en droit de demander des comptes à l'entreprise. La théorie des coûts de transaction est le support théorique de l'approche *stakeholding* de la firme. La prise en compte de toutes les parties prenantes permettrait de mobiliser toutes les énergies autour et en faveur de l'entreprise et de prévenir certains comportements opportunistes sources de coûts. Cet argument est utilisé par de nombreux auteurs (Donaldson et Preston, 1995 ; Blair M., 1995 ; Jones, 1995) pour justifier la supériorité du modèle *stakeholding* par rapport au modèle *shareholding*.

Dépassant la vision disciplinaire contraignante de la gouvernance parce que « prisonnière des limites des théories de la firme qui la sous-tendent qui, soit ignorent la dynamique productive, soit en donnant une vision restrictive limitée à l'incidence des systèmes incitatifs sur les choix de production », Charreaux (2004, p.11) attribue à la gouvernante une autre fonction, éducative habilitante<sup>6</sup>. C'est le courant cognitif de la gouvernance.

### Le niveau institutionnel

Le gouvernement d'entreprise peut être aussi appréhendé au niveau de la structure du capital. Deux modèles de gouvernement sont distingués : le modèle de type *outsider* (contrôle dit externe) et le modèle *insider* (contrôle dit interne)

Dans le système *outsider*, les besoins en capital sont satisfaits par une forte atomisation des actionnaires et par l'existence d'un marché financier très développé. Les traits caractéristiques de ce système sont : une dispersion de la structure du capital et donc des droits de vote, des exigences de transparence de l'information. La régulation du comportement opportuniste de certains dirigeants s'effectue alors de manière externe sur le marché de la prise de contrôle d'entreprises ou sur le marché des dirigeants. En effet, lorsque les bons résultats de la firme ne sont pas au rendez-vous, les actionnaires sont incités à céder leurs titres faisant ainsi planer sur l'entreprise une cible potentielle d'offre publique d'achat (OPA). Cette menace incite les dirigeants à s'aligner sur les intérêts des

---

<sup>6</sup> Charreaux compare la gouvernance avec les rôles dévolus à la gouvernante des enfants : les surveiller et définir les règles du jeu pour les enfants et leur latitude en d'autres termes, la définition de l'aire et de la nature des jeux tout en facilitant leur surveillance, conditionne leur apprentissage.

actionnaires. Dans ce système, les investisseurs institutionnels et notamment les fonds de pension sont souvent présents.

Dans le système *insider*, en revanche les marchés financiers sont peu nombreux. Les besoins en capital de la firme sont comblés grâce à l'apport de gros actionnaires qui protègent les équipes dirigeantes en place de la menace d'OPA. Le marché n'y joue qu'un rôle mineur. Toutefois, ces gros actionnaires ne sont pas les seuls à exercer le contrôle sur les dirigeants. D'autres parties prenantes comme par exemples les salariés, les clients, les fournisseurs, les banques exercent aussi un contrôle sur les dirigeants. Le dirigeant doit ménager divers types d'intérêts. La régulation du comportement des dirigeants n'est plus assurée par les mécanismes de marché. L'équilibre interne entre les différentes parties prenantes est assuré par des conseils de surveillance. Ce qui caractérise ce modèle c'est la concentration du capital ou des droits de vote entre les mains d'une poignée d'investisseurs, la protection juridique des investisseurs minoritaires et les exigences de transparence de l'information sont faibles. En définitive le mode de régulation du modèle repose sur une protection juridique qui définit précisément le rôle de chaque partie prenante. Toutes ces approches institutionnelles ont montré leurs limites puisque dans les deux contextes de gouvernement d'entreprise, les dirigeants notamment sont parvenus à déjouer les dispositifs de contrôle interne ou externe et à développer des stratégies personnelles d'enrichissement et/ ou d'enracinement comme peuvent en témoigner les principaux dysfonctionnements constatés<sup>7</sup>.

### **Notre problématique**

Il semble qu'au coeur de tous ces dysfonctionnements, se trouvent notamment la concentration excessive des risques mais aussi leur dispersion, une défaillance et une mauvaise articulation du système de contrôle au sein des grandes sociétés, le manque de transparence dans l'information transmise aux actionnaires (minoritaires) et une mauvaise "définition des espaces discrétionnaires" dans l'entreprise. Dans ce contexte, nous nous posons la question de savoir, en quoi, **le contrôle interne**- que l'enquête<sup>8</sup> réalisée par le cabinet KPMG considérait comme dispositif incontournable pour les gouvernements d'entreprise- ainsi que **l'audit, peuvent contribuer, à informer les stakeholders et à canaliser les comportements des acteurs c'est-à-dire à améliorer le gouvernement de l'entreprise, démiurge de la performance?**

<sup>7</sup> Notre premier chapitre qui suit immédiatement cette introduction est consacré aux principaux dysfonctionnements.

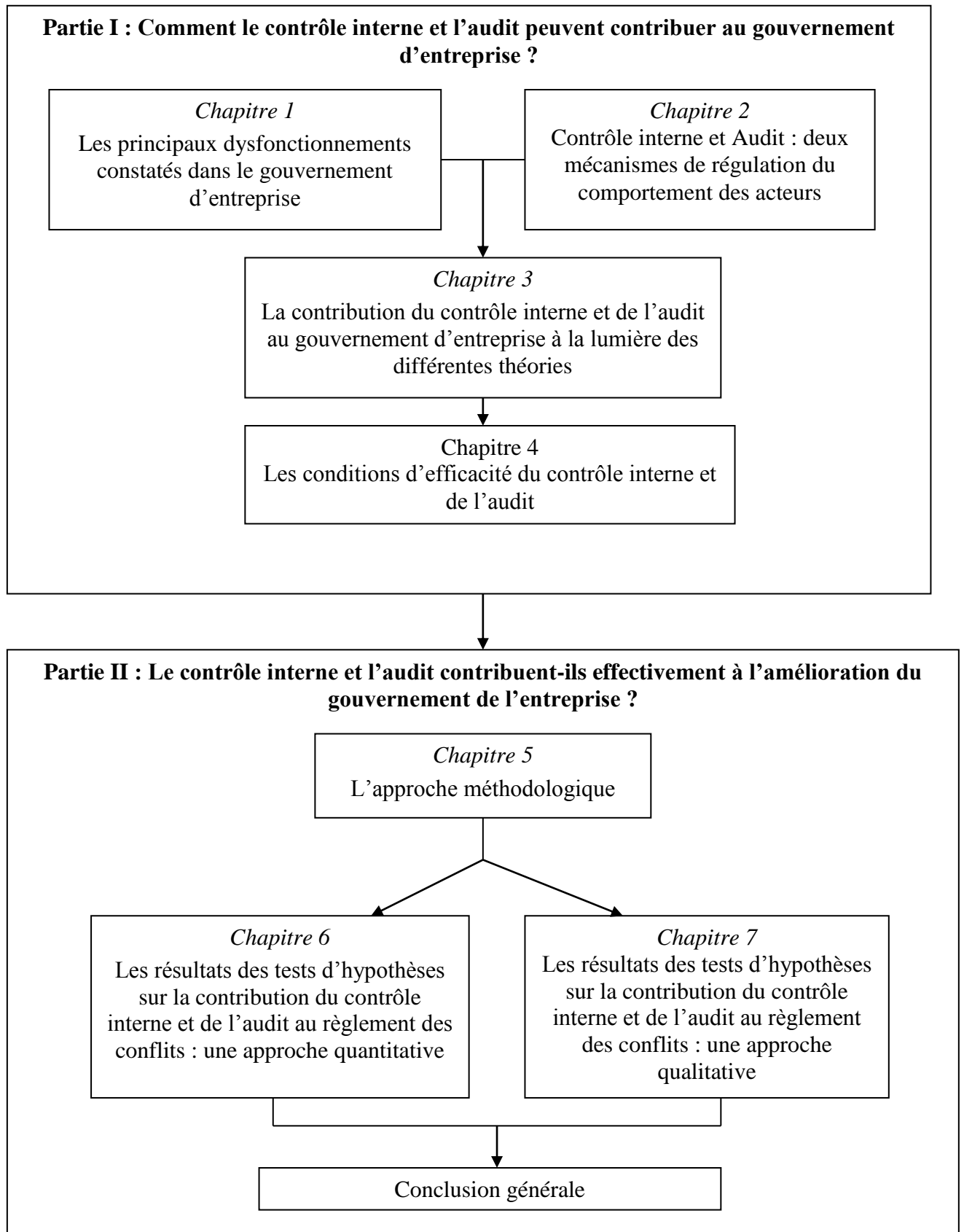
<sup>8</sup> Parrat P., dans son ouvrage intitulé: "Le gouvernement d'entreprise" (1999) reproduit l'intégralité de cette enquête en annexes; p.235-335.

## **Notre démarche**

Face à cette question, notre thèse s'attachera à présenter dans la première partie les limites des mécanismes de contrôle mis en place pour coordonner les comportements déviants des agents de premier niveau (dirigeants) et de deuxième niveau (les salariés). L'inefficacité de ces mécanismes donne libre cours à des dysfonctionnements et à l'exacerbation des conflits. Cette situation nous conduit à proposer ou à prescrire le contrôle interne et l'audit comme deux processus de contrôle et de règlement de conflits dans la mesure où ils contribuent à la fois à canaliser les comportements de toutes les parties prenantes (pas seulement les dirigeants et les salariés, mais également les clients et les fournisseurs) grâce à la fixation de règles et de procédures. Leur existence permet d'envisager, *a priori*, un déroulement correct des actions, l'obtention d'informations fiables et une réduction des asymétries d'information. La définition des règles d'accomplissement des actions et de décision qu'autorise le contrôle interne contribue à la maîtrise de l'organisation et par conséquent à l'amélioration des performances. D'où le titre de notre première partie : **Comment le contrôle interne et l'audit peuvent-ils contribuer au gouvernement de l'entreprise ?** Dans la deuxième partie nous nous poserons la question de savoir si effectivement le contrôle interne et l'audit contribuent effectivement à l'amélioration du gouvernement d'entreprise. Pour répondre à cette question nous avons procédé à une étude terrain auprès des principaux acteurs : les auditeurs internes et externes, ainsi que les administrateurs. Une enquête par questionnaire, ainsi que des entretiens nous ont permis de vérifier les hypothèses formulées à l'issue de la première partie. Nous fournirons les résultats de l'évaluation de la contribution du contrôle interne et de l'audit au règlement des conflits au sein du gouvernement des entreprises notamment par la réduction de l'asymétrie d'information, l'équilibre des pouvoirs et à la limitation des comportements opportunistes dans deux domaines sensibles que sont la rémunération des dirigeants et les investissements.

Le schéma de la page suivante reproduit notre démarche.

## La contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise





## PREMIERE PARTIE

# COMMENT LE CONTROLE INTERNE ET L' AUDIT PEUVENT-ILS CONTRIBUER AU GOUVERNEMENT D' ENTREPRISE ?

## CHAPITRE I

### LES PRINCIPAUX DYSFONCTIONNEMENTS CONSTATES DANS LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE.

Le débat sur le gouvernement d'entreprise a longtemps privilégié l'approche *shareholding*, c'est-à-dire la relation uniquement entre les dirigeants et les actionnaires au détriment de l'approche *stakeholding*. Or, dans le processus de création ou de destruction de la valeur ou de la richesse, les dirigeants ne sont pas les seuls acteurs internes dans l'entreprise. S'ils prennent des décisions, leur mise en œuvre incombe aux salariés qui, eux aussi, peuvent adopter des comportements opportunistes ou contraires aux objectifs fixés. Comme l'écrit Bouquin (1997, p.201), « une des conditions essentielles de la survie d'une entreprise réside dans la capacité de ses membres à agir de manière cohérente, dans le sens des objectifs poursuivis par l'organisation ». C'est pourquoi, il importe de porter l'analyse non seulement sur les dirigeants comme cela a toujours été le cas, mais aussi sur les salariés qui constituent les principaux acteurs concernés.

Nous examinerons dans la première section les différents mécanismes de contrôle mis en place pour discipliner les dirigeants et dans la deuxième section les mécanismes de régulation du comportement des salariés. L'efficacité ou les limites de ces mécanismes seront abordées dans la troisième section.

#### **Section 1. Les mécanismes classiques de contrôle des dirigeants**

Pour réduire les dérives éventuelles des dirigeants, les actionnaires disposent des mécanismes de deux ordres : les mécanismes du modèle *shareholder* et *stakeholder*

## **Paragraphe 1. Les mécanismes de contrôle externe des dirigeants ou le modèle de type *shareholding***

Dans ce modèle, le nombre de petits actionnaires éparpillés pèse très peu lors des assemblées. De plus, le financement des entreprises est assuré principalement par le marché financier. La discipline du dirigeant est assurée par une main invisible, externe c'est-à-dire le marché au travers de quatre dispositifs.

### **A/ Le marché des biens et services**

Selon Demsetz (1983), un dirigeant qui opterait pour une stratégie visant à satisfaire sa propre fonction d'utilité au détriment des intérêts de la firme pourrait, à plus ou moins brève échéance, rendre cette firme moins compétitive. La mauvaise gestion entraînerait, à terme, la disparition de l'entreprise par défaillance et sélection naturelle. C'est donc le risque d'une dégradation de la compétitivité qui doit limiter l'opportunisme du dirigeant, les firmes mal gérées étant condamnées à disparaître. Plus la pression concurrentielle sera forte, plus ce mécanisme sera prégnant.

### **B/ Les marchés du travail des dirigeants**

Il existe sur le marché du travail une concurrence qui oppose les catégories socio-professionnelles entre elles. Pour les dirigeants notamment, ce marché, chargé d'évaluer en permanence la valeur des managers peut jouer à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

#### **1/ Le marché interne du travail des dirigeants**

A l'intérieur de l'entreprise, ce marché peut jouer de deux façons : la surveillance mutuelle des dirigeants et le contrôle des dirigeants en place par le recrutement de nouveaux dirigeants.

La surveillance mutuelle des dirigeants est la capacité pour un dirigeant de déceler les dirigeants talentueux situés plus bas qu'eux. Le même mécanisme agit également dans le sens contraire : les dirigeants de niveaux supérieurs sont la cible des dirigeants de niveaux inférieurs surtout si l'entreprise enregistre de mauvais résultats. Il s'agit de dénoncer la

négligence ou l'incompétence des dirigeants en place afin de s'attirer les faveurs des actionnaires ou des autres membres du personnel.

Le contrôle des dirigeants en place peut se faire aussi par le recrutement de nouveaux dirigeants. Faith et Tollinson (1984) ont analysé l'impact de l'arrivée des dirigeants extérieurs sur les dirigeants en place. Selon eux, le recrutement des dirigeants extérieurs va permettre de rompre les accords de comportement établis entre les dirigeants déjà en place. Le modèle de Faith et Tollinson estime que même si le recrutement de dirigeants extérieurs entraîne des coûts pour l'entreprise (coûts de recherche des dirigeants et coût de formation) corrélativement, les dirigeants en place seront disciplinés et le montant de leur appropriation diminuera. Fama (1980) insiste sur le rôle du marché des dirigeants en tant qu'organe de contrôle.

## 2/ Le marché externe du travail des dirigeants

A l'extérieur de l'entreprise, il existe un véritable marché des dirigeants : les meilleurs sont « disputés », « chassés », « courtisés », ce qui signifie que leur côte ou valeur marchande augmente auprès des entreprises prestigieuses. En revanche, les moins compétents ou les plus opportunistes sont écartés ou révoqués. Le marché introduit ainsi une forte pression psychologique auprès des dirigeants qui, sous peine d'être remplacés et donc de perdre leurs avantages, sont obligés d'adopter un comportement favorable aux intérêts des actionnaires/investisseurs. Ce marché des dirigeants peut également jouer à l'intérieur de l'entreprise.

## **C/ Les prises de contrôle**

Les prises de contrôle restent un moyen, un atout important dans l'amélioration de l'efficacité des entreprises. En effet, les gestionnaires qui ne détiennent pas ou peu d'actions de l'entreprise qu'ils dirigent peuvent avoir des intérêts divergents par rapport à ceux des actionnaires. En théorie, les actionnaires propriétaires recherchent la maximisation de la valeur de l'entreprise, mais on constate que les dirigeants managers privilégient la croissance et leur pouvoir même au détriment de la valeur de l'entreprise. Les prises de contrôle peuvent être un moyen pour résoudre ce type de conflit. Le transfert de contrôle d'une société vers une autre permet le remplacement des équipes de direction et peut rendre la gestion en phase avec les intérêts des actionnaires. L'exemple le plus frappant à l'heure actuelle pour apprécier l'efficacité de la gestion des dirigeants est la baisse ou la montée des actions. Une baisse fait craindre une prise de contrôle et incite les dirigeants à mieux satisfaire les intérêts de leurs actionnaires (Fama E. et Jensen M.C., 1983).

## D/ Le marché financier

Le marché financier et la concurrence entre les dirigeants apparaissent comme le moyen de contrôle le plus démocratique et de loin le plus efficace. Le manager choisi, peut redouter le mécontentement des actionnaires pouvant se traduire par la vente de leurs titres de propriété en cas de mauvaise gestion. La pression que peut exercer ce marché financier inciterait les dirigeants à gérer conformément aux intérêts des actionnaires (Manne H., 1965). L'idée majeure du marché financier est donc que les entreprises les mieux gérées voient le cours de l'action monter. Mais, Jensen et Ruback (1983) estiment que la hausse du cours de l'action s'expliquerait par la perspective d'un changement de l'équipe dirigeante dont l'incompétence et ou l'opportunisme serait jugé trop coûteux. C'est ce qui fait dire à Parrat (1999 p.46) qui s'appuie sur une étude réalisée aux USA en 1993, que " le rôle joué par les marchés financiers, pour contrôler la gestion des dirigeants apparaît donc controversé".

Le contrôle par le marché n'est pas l'unique levier pour réguler le comportement potentiellement opportuniste du dirigeant.

### **Paragraphe 2. Les mécanismes de contrôle interne des dirigeants ou le modèle de type *stakeholding* ou le contrôle des dirigeants selon les acteurs.**

Prenant le contre-pied de la théorie de l'agence, le modèle *stakeholder* part du principe que l'entreprise est une coalition d'intérêts et que l'objectif du dirigeant ne peut se limiter à la seule création de la valeur actionnariale. D'autres partenaires à l'entreprise ont eux aussi des intérêts à défendre et doivent être associés au contrôle devant s'exercer sur les dirigeants.

## **A/ Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les propriétaires/ actionnaires**

Ce qui caractérise les firmes modernes<sup>9</sup> ou managériales, c'est d'une part, la répartition du capital entre un grand nombre d'actionnaires et, d'autre part, la gestion de ces mêmes entreprises par des managers qui ne disposent pas ou que de très faibles parts dans le capital des firmes qu'ils dirigent. Si ce phénomène de séparation des fonctions entre actionnaires (majoritaires) et dirigeants peut paraître récent par son ampleur en France

---

<sup>9</sup> Il existe aussi des entreprises familiales où « aucun autre groupe d'actionnaires n'ait face à des actionnaires familiaux, un poids supérieur ». Pour un approfondissement, le lecteur pourrait consulter : « Dossier : l'entreprise familiale », in *revue Finance Contrôle Stratégie* ; volume 3, n°1, mars 2000

notamment, il a donné naissance, dans les grandes sociétés américaines cotées, à une théorie dite de l'agence dont les bases furent jetées par Berle et Means dès 1932.

Pour les théoriciens, cette séparation des fonctions de propriété (actionnaires) de décision (managers) et de contrôle (administrateurs) est porteuse non seulement de conflits potentiels mais freinerait aussi, selon Berle et Means, la bonne marche de l'entreprise. Trois raisons<sup>10</sup> sont généralement avancées pour expliquer les raisons des divergences d'intérêts entre dirigeants et actionnaires (Charreaux, 1997, p.144-145):

- la composition réduite du patrimoine des dirigeants limite toute possibilité de diversification du risque, ce qui n'est pas le cas de toute autre investisseur ;
- l'horizon de la décision des dirigeants est très court- termiste (Fama et Jensen, 1983 ; Narayan, 1985) c'est-à-dire fonction de la durée de leur présence probable à la tête de l'entreprise qui, en France, est en moyenne de dix ans ;
- les prélèvements qu'ils effectuent *le free cash flow* (Jensen, 1986), pour s'enraciner ou pour effectuer des investissements de prestige sont aussi sources de conflits d'intérêts.

Pour limiter ces divergences d'intérêts, il existe des mécanismes censés contrôler directement ou indirectement le comportement opportuniste et préjudiciable des dirigeants : le conseil d'administration et /ou le directoire, l'assemblée générale et le commissaire aux comptes.

#### 1. La structure moniste du conseil d'administration : un mécanisme de contrôle des dirigeants contesté

La structure moniste du conseil d'administration se caractérise par une réunion au sein d'un seul organe collégial à savoir, le Président du conseil d'administration et le directeur général (PDG), l'équivalent anglo-saxon du *board* (les *executives board* et les *non executive directors*). Les premiers, le PDG et ses directeurs généraux lorsqu'ils sont administrateurs (internes), assurent la gestion et engagent la société dans ses rapports avec les tiers. Les seconds, appelés administrateurs externes représentent l'ensemble des actionnaires collégalement au sein d'un conseil convoqué à l'initiative du PDG.

Toutes les analyses s'accordent pour attribuer au conseil d'administration (C.A.), le rôle d'organe de gestion et de discipline des dirigeants. Les nombreuses études consacrées au conseil d'administration en sont l'illustration. Il apparaît aussi comme un élément indissociable de l'élaboration de la stratégie suivie par l'entreprise. Les investisseurs considèrent (aujourd'hui) le conseil d'administration comme étant l'ultime responsable de l'efficacité des mécanismes de gouvernement d'entreprise. Les rapports Cadbury en grande

---

<sup>10</sup> Normalement, il convient de parler de quatre en tenant compte de l'insuffisance et le manque de fiabilité des informations fournies par le management aux actionnaires.

Bretagne en 1992, Dey au Canada en 1994 illustrent bien cette tendance à interroger les administrateurs lorsque les mécanismes de contrôle ou de gouvernement échouent. Le rapport Dey s'intitule d'ailleurs « *where were the directors ?* ». Dans ce contexte, l'accroissement de la valeur boursière de la firme devient le critère primordial utilisé par les actionnaires afin d'évaluer le rôle du conseil d'administration en matière de gouvernement d'entreprise.

Mais c'est surtout la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1986), portant sur la configuration des relations contractuelles dans les organisations et la théorie de l'agence (Fama, 1980) relative à la structure du gouvernement des entreprises qui permettent de mieux comprendre le rôle d'organe principal de contrôle au sein du gouvernement d'entreprise que peut jouer le conseil d'administration.

Pour les théoriciens de l'agence (Fama, 1980, et surtout Fama et Jensen, 1983 ; Jensen et Meckling, 1976), le conseil d'administration a pour mission de contrôler les principaux dirigeants. Il est considéré par ces derniers auteurs comme étant le sommet du système de contrôle interne de l'entreprise, chargé de recruter, de révoquer, de déterminer les rémunérations des dirigeants. Sur le plan stratégique, il ratifie et contrôle les décisions majeures prises par la direction. En principe, c'est aux actionnaires que revient le droit de contrôler l'entreprise. Mais en pratique, cette tâche incombe au conseil d'administration qui comprend des administrateurs internes et externes. Les premiers exercent, en plus de leurs responsabilités au conseil d'administration, des fonctions à l'intérieur de l'entreprise. Les seconds n'exercent d'autres fonctions dans l'entreprise que celles d'administrateur. Ce rôle disciplinaire, attribuée au C.A. n'est valable que dans les sociétés managériales à actionnariat diffus (Charreaux et Pitol-Belin, 1990 et 1997 ; Thadee Nlemvo Ndzonzuau, 2000) où aucun actionnaire, à titre individuel ne possède de réelles incitations à surveiller le comportement des dirigeants. Cette démobilisation des petits actionnaires, en France, fait qu'ils n'étaient en 1999, que 5% à assister aux assemblées générales et 50% avouaient ne jamais voter (Peyrlevade, 1999, p.5). Les C.A., lorsqu'ils existent, exercent leur contrôle sur quels éléments de la société ?

Pour Gupta (1987) et Hoskisson (1989), le contrôle des dirigeants par le C.A. se situe à deux niveaux : le contrôle financier et le contrôle stratégique.

Le contrôle financier de l'administrateur s'appuierait sur les éléments comptables qu'ils soient *ex ante* (budgets) ou *ex post* (résultats comptables et financiers). Quant au contrôle stratégique, il porte sur la stratégie proposée par les dirigeants de la firme et sur la conformité de leurs décisions par rapport à la stratégie proposée et approuvée par le C.A. (Charreaux, 1997 ; Gillet, 1998).

Comme Gupta et Hoskins, Godard (1996) estime que le domaine stratégique est l'apanage des administrateurs internes car ils vivent dans l'environnement de la firme et ne sont pas en situation d'asymétrie d'information par rapport aux dirigeants. En revanche, le contrôle financier selon Gupta (1987), Baysinger et Hoskins (1990), est plus adapté aux administrateurs externes qui ne disposent pas d'informations non comptables objectives.

Une telle répartition ou spécialisation des tâches garantirait, selon Gillet (1998), un contrôle total et optimal des dirigeants par le conseil d'administration.

Le théorie des coûts de transaction, fondée sur une conception pessimiste de l'agent économique (Koenig, 1999, p.166) considère le CA. comme étant un mécanisme organisationnel permettant de garantir la sécurité des transactions d'une part entre la firme et les actionnaires en tant qu'apporteurs de capitaux, d'autre part, entre la firme et les dirigeants<sup>11</sup> locataires de leurs capacités managériales (Williamson, 1985). La théorie des coûts de transactions fait aussi appel au conseil d'administration pour gérer les relations entre les salariés ou les créanciers avec la firme ou pour justifier ou non la présence d'autres partenaires<sup>12</sup> de la firme au conseil d'administration. Si on suit la logique de la théorie des coûts de transactions, le conseil d'administration ne devrait plus être « l'organe où se noue la dualité » (Peyrelevade, 1999) du pouvoir. Il doit être le lieu privilégié « de confrontation et de règlement des conflits » opposant toutes les parties détentrices des droits au sein de la firme. Se trouve ainsi posé le problème de la composition des membres du conseil ou de l'ouverture du conseil d'administration aux autres détenteurs des créances autres que les actionnaires traditionnels. Si cette proposition peut paraître difficile à s'appliquer, pour des raisons juridiques, une autre structure plus radicale, dualiste peut être adoptée pour gouverner l'entreprise.

## 2. La structure dualiste du conseil de surveillance et du directoire : un mécanisme adapté du gouvernement d'entreprise mais peu utilisé

A la confusion des pouvoirs que consacre la structure moniste, la structure dualiste opère une nette séparation des pouvoirs entre le directoire qui représente les administrateurs internes et le conseil de surveillance qui représente les administrateurs externes.

Le directoire a pour mission de défendre les intérêts des actionnaires et d'opérer des choix garantissant un fonctionnement efficace de l'entreprise, tandis que le conseil de surveillance veille à la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes. Malheureusement,

---

7. Williamson attribue au conseil d'administration un rôle secondaire de protection des intérêts des dirigeants.

<sup>12</sup> Selon Charreaux (1997, p.151) lorsque la transaction présente un caractère spécifique fort, la présence des fournisseurs et des clients au conseil d'administration est rarement justifiée. La sauvegarde de leurs intérêts peut être assurée par d'autres mécanismes tels que l'existence de marques et des associations pour les clients.

cette structure dualiste, d'inspiration allemande, jugée la plus adéquate n'est adoptée en France que par 36%<sup>13</sup> des sociétés du CAC 40 selon une étude de Korn Ferry international cité par Richard et Mielliet (2003, p.33).

Les raisons souvent avancées pour justifier ce faible recours tiennent à la lourdeur du système (deux conseils au lieu d'un seul dans la structure moniste) et à son formalisme excessif.

Si la structure moniste de conseil d'administration, dominant dans les sociétés anonymes françaises est le mécanisme privilégié de contrôle des dirigeants tant du point de vue de la théorie de l'agence que de la théorie des coûts de transaction, son efficacité dépendrait de la structure du capital, de la composition du conseil et du type de contrôle exercé.

En effet, une étude réalisée par Charreaux et Pitol-Belin (1997) révèle que le rôle de surveillance joué par le CA à l'égard des dirigeants serait plus important dans les firmes managériales où le capital est le plus dispersé dans le public. Dans les sociétés contrôlées où un ou plusieurs actionnaires importants coexistent, le conseil d'administration y jouerait un rôle moins important. Quant aux sociétés familiales dans lesquelles « aucun autre groupe d'actionnaires n'ait face à des actionnaires familiaux, un poids supérieur » (Allouche et Aman, 1998), le contrôle du conseil d'administration sur les dirigeants serait plus réduit.

L'efficacité du conseil d'administration dépend aussi de sa composition et du contrôle exercé. Au sein du conseil d'administration, cohabitent deux types d'administrateurs internes et externes. Les administrateurs externes seraient plus importants dans les sociétés managériales que dans les sociétés contrôlées et familiales. Selon Kaplan et Reischus (1990), les dirigeants les plus compétents ont tendance à occuper des postes d'administrateurs externes, c'est-à-dire non affiliés au management. Il existerait une relation entre la performance des firmes managériales et le nombre de mandats cumulés par les administrateurs externes (Charreaux, 1991 ; Daily et Dalton, 1993 ; Stearns et Mizruchi, 1993). Mais cette efficacité du contrôle des dirigeants par les administrateurs externes membres du conseil d'administration est contestée par Gillet (1998) et non validée par ailleurs (efficacité négative) par Baysinger, Kosnik et Turck (1991), Goodstein et Boeker (1991)<sup>14</sup>.

Pour Gillet (1998), les administrateurs externes n'exerçant aucune fonction à l'intérieur de l'entreprise que celle d'administrateur sont en situation d'asymétrie d'information par rapport aux dirigeants et aux administrateurs internes. Ils ne disposent pas d'informations non comptables objectives. Les informations comptables en général et le résultat en particulier

<sup>13</sup> Richard et Mielliet estiment à 2% le nombre des sociétés anonymes ayant adopté la structure duale. La revue *Expansion management review* (1995, p.63) estimait à 1,6% le nombre des sociétés anonymes ayant opté pour la même structure.

<sup>14</sup> Cité par Pochet (1998), inefficacité des mécanismes de contrôle managérial : le rôle de l'information comptable dans le gouvernement de l'entreprise », in *Revue Comptabilité Contrôle audit*, tome 4, vol.2, p. 75



qui leur sont données ne fournissent plus d'informations fiables sur les performances de l'entreprise. Par conséquent, les administrateurs externes, exclus de la définition de la politique comptable, ne peuvent plus juger des performances des dirigeants dans la mesure où ils ne maîtrisent pas suffisamment la politique comptable de la firme. Du coup, ils se trouvent dépourvus des moyens pour jouer le rôle de censeur financier au sein du conseil d'administration tel qu'il avait été imaginé par les auteurs travaillant sur le pouvoir et son contrôle au sein des entreprises, en particulier Gupta (1987) ou Hoskinson(1989).

Tableau no 1. Synthèse des études empiriques liant fonctionnement de mécanisme de contrôle à la composition du conseil d'administration

AUTEURS	MECANISMES ETUDIES	HYPOTHESE TESTEE	RESULTAT
Weisbach, 1998	Conseil d'Administration (révocation)	Impact sur la liaison <i>turnover</i> - performance	Liaison négative accrue entre turnover et performance quand le pourcentage d'administrateurs externes >60%
Boecker et Goodstein, 1993	Conseil d'administration (choix du nouveau dirigeant)	Impact sur l'origine du successeur (interne ou externe)	Relation positive entre le pourcentage d'administrateurs externes et l'occurrence du choix d'un dirigeant d'origine externe.
Malette et Fowler, 1992	Marché financier (prises de contrôle hostiles)	Impact sur l'adoption de « pilules empoisonnées »	Relation négative entre le pourcentage d'administrateurs externes et la probabilité d'une adoption de « pilules empoisonnées » par le conseil d'administration.
Daily et Dalton, 1994	Dispositif légal relatif aux défaillances	Impact sur l'issue de la procédure de redressement	Relation positive entre le pourcentage d'administrateurs externes et la survie des firmes en difficulté
Kesner, Victor et Lamont, 1986	Environnement légal général	Impact sur la commission d'actes illégaux par la firme	Pas d'impact significatif de la composition du conseil d'administration sur la probabilité de commettre des actes illégaux

Source : Pochet C. « inefficacité des mécanismes de contrôle managérial : le rôle de l'information comptable dans le gouvernement de l'entreprise », in *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 4-Volume 2- septembre 1998, p.78.

Les administrateurs externes se posent désormais comme de simples intermédiaires et tentent d'empêcher que des pressions hiérarchiques ne viennent contrecarrer leur rôle de censeur des administrateurs internes vis-à-vis des dirigeants. Le tableau n°1 dressé par Pochet (1998) synthétise les études empiriques liées à l'efficacité du conseil d'administration.

D'une façon générale, les études empiriques réalisées jusqu'à ce jour, montrent que les administrateurs externes, membres du conseil d'administration, exercent efficacement leur rôle de contrôle des dirigeants. C'est pour cette raison que tous les rapports sur le gouvernement d'entreprise préconisent une forte représentativité des administrateurs externes ou indépendants dans les sociétés cotées. Cette préconisation s'inscrit dans le cadre des principes de *corporate governance* dont les grands défenseurs ne sont autres que les investisseurs institutionnels et plus particulièrement les fonds de pension américains qui exercent un contrôle très strict sur la gestion des dirigeants. Mais cet activisme des administrateurs externes ne doit pas faire oublier les nombreuses critiques adressées au conseil d'administration dans son ensemble.

En effet, selon une enquête réalisée par le cabinet Vuchot Ward Howell citée par Caussain et Richard (1995) auprès de 2500 dirigeants et administrateurs des sociétés, le conseil d'administration a été reconnu comme ayant, dans la pratique française de *Corporate Governance*, peu ou pas d'influence sur ses deux missions fondamentales :

- la définition de la stratégie et,
- le contrôle de la gestion des dirigeants.

Cette carence qui n'est pas spécifiquement française s'expliquerait par le cumul des fonctions de président et de directeur général, cumul qui n'a pas eu, en revanche, d'impact significatif sur la performance de l'entreprise pour le cas belge par exemple (Thadée Nlemvo Ndonzuau, 2000, p. 128). Le président du conseil d'administration qui est l'instance de contrôle est en même temps le représentant de l'organe contrôlé.

Le cumul des fonctions n'est pas la seule raison avancée pour expliquer les défaillances de certains membres du conseil d'administration. Le mode de désignation des administrateurs figure aussi parmi les causes des dysfonctionnements. En effet, les administrateurs sont choisis parmi les amis de club, d'école ou de même origine sociale. Dans ces conditions, il est illusoire d'attendre de ces administrateurs qu'ils exercent effectivement leur rôle de contrôler l'action managériale. Il en découle une collusion entre la direction et le conseil d'administration qui se traduit fatalement par une neutralisation de l'exercice du contrôle tant les rapports unissant les administrateurs et dirigeants sont plus étroits que ceux existant entre administrateurs et actionnaires. Pendant les assemblées générales, les administrateurs passent leur temps à dormir et à ne pas poser des questions embarrassantes. Georges Detoef<sup>15</sup> résume parfaitement l'état d'esprit du conseil d'administration lorsqu'il écrit : « Le conseil d'administration est une des manières les plus distinguées de perdre son temps. Il est la façade de la maison ; mais tandis que pour les façades de boutiques la mode veut qu'il y ait peu de décoration et beaucoup de lumière, on préfère souvent qu'un conseil comporte peu de lumière et beaucoup de décoration ». Les mêmes auteurs rapportent une anecdote sur le fonctionnement du conseil d'administration d'une filiale d'un grand groupe français : le nouvel administrateur qui avait osé prendre les notes pendant l'exposé du président et poser quelques questions reçut le message suivant du doyen des administrateurs : « Mon cher ami, nous avons été ravis de vous accueillir pour votre première séance du conseil mais il conviendrait que vous respectiez les usages voulus par le président : on ne prend pas les notes et on ne pose pas de questions ». Pourtant la loi du 24 juillet 1966 a investi le conseil d'administration des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance. Ces pouvoirs, les administrateurs ne s'en servent que lorsque les

<sup>15</sup> Cité par Richard et Mielllette (2003), p.41.

affaires vont mal et qu'ils appréhendent leur mise en cause. C'est à partir de ce moment qu'ils se réveillent brusquement pour tenter d'exercer leur droit de contrôle afin de mettre un terme au laisser-faire des dirigeants. Sur ce point, le conseil d'administration dispose de deux leviers pour sanctionner le dirigeant opportuniste : la révocation pour l'inciter à se comporter loyalement et la politique de rémunération pour la défense des intérêts des actionnaires.

### 3. Les mécanismes dont dispose le conseil d'administration pour discipliner les dirigeants

Le conseil d'administration peut recourir à la révocation pour sanctionner les dirigeants indisciplinés et/ ou à la politique de rémunération pour l'inciter à œuvrer au mieux des intérêts des actionnaires.

#### 3.1. La politique de rémunération

Selon Jensen et Meckling (1976), tout dirigeant ne détenant pas la totalité du capital de son entreprise a intérêt à utiliser une partie de la richesse de la firme pour des satisfactions personnelles dans la mesure où le coût de ses satisfactions personnelles étant partagé entre tous les actionnaires, il n'en supporte qu'une fraction proportionnelle à sa part dans le capital.

Un des moyens couramment utilisé pour limiter l'étendue de ces détournements de richesse est de faire dépendre au moins en partie, la rémunération des dirigeants du résultat de l'échéance. L'instrumentalisation de la rémunération ne se limite pas à ce seul aspect disciplinaire. La rémunération des dirigeants représente du point de vue du gouvernement d'entreprise trois enjeux ( Magnan, St-Onge *al.* 1998 p.127) : un enjeu économique dans la mesure où la rémunération est utilisée comme un moyen d'inciter les dirigeants à améliorer les performances des firmes ; un enjeu politique car la détermination de la rémunération des dirigeants est « une question de balance de pouvoir » entre les dirigeants et les actionnaires, une meilleure évaluation des rapports de force dans la mesure où un conseil d'administration fort limite le potentiel d'enrichissement des dirigeants et vice versa . Le troisième enjeu de la rémunération est purement symbolique. En effet, la rémunération peut représenter un signal que les administrateurs peuvent utiliser pour influencer la perception du public quant à leur manière de gouverner l'entreprise dans sa dimension sociétale.

Par politique de rémunération, il faut entendre l'ensemble des modes de rémunération rationnellement choisis pour inciter les agents à atteindre les objectifs fixés par le principal. Selon Parrat (1998, p.47), il existe trois types de rémunérations pouvant être octroyés aux

dirigeants : les rémunérations fixes, les rémunérations reposant sur des indicateurs de performances et les rémunérations liées aux cours boursiers.

Les rémunérations fixes ont pour principal objectif de réduire le risque du dirigeant, en lui assurant un revenu indépendant des performances de la firme. Elles sont fixées en fonction du niveau de responsabilité du dirigeant et des niveaux de rémunération pratiqués sur le marché du travail. Dans certains cas, le secteur d'activité de l'entreprise (conventions collectives) est aussi pris en compte.

Le deuxième type de rémunération repose sur les agrégats comptables, sur les indicateurs de performances, sur les qualités de gestionnaire du dirigeant. Pour Fama (1980), il y aurait confusion entre la propriété de l'entreprise qu'il nie et la propriété du capital. La valeur du capital humain sur le marché (des dirigeants) dépend dans une large mesure des performances réalisées par l'entreprise. Dès lors, il convient de considérer que l'association du dirigeant aux échecs ou aux succès de l'entreprise dont il est le gestionnaire constitue un signal pour le marché quant à ses talents managériaux. Par conséquent, il en récoltera les fruits sur ses rémunérations futures ; ce qui ne peut que l'inciter à atteindre les objectifs qui lui ont été fixés par le conseil d'administration. Cette rémunération de performance qui tient compte des gains de productivité réalisés, à court et à long terme, par les dirigeants prend la forme de bonus.

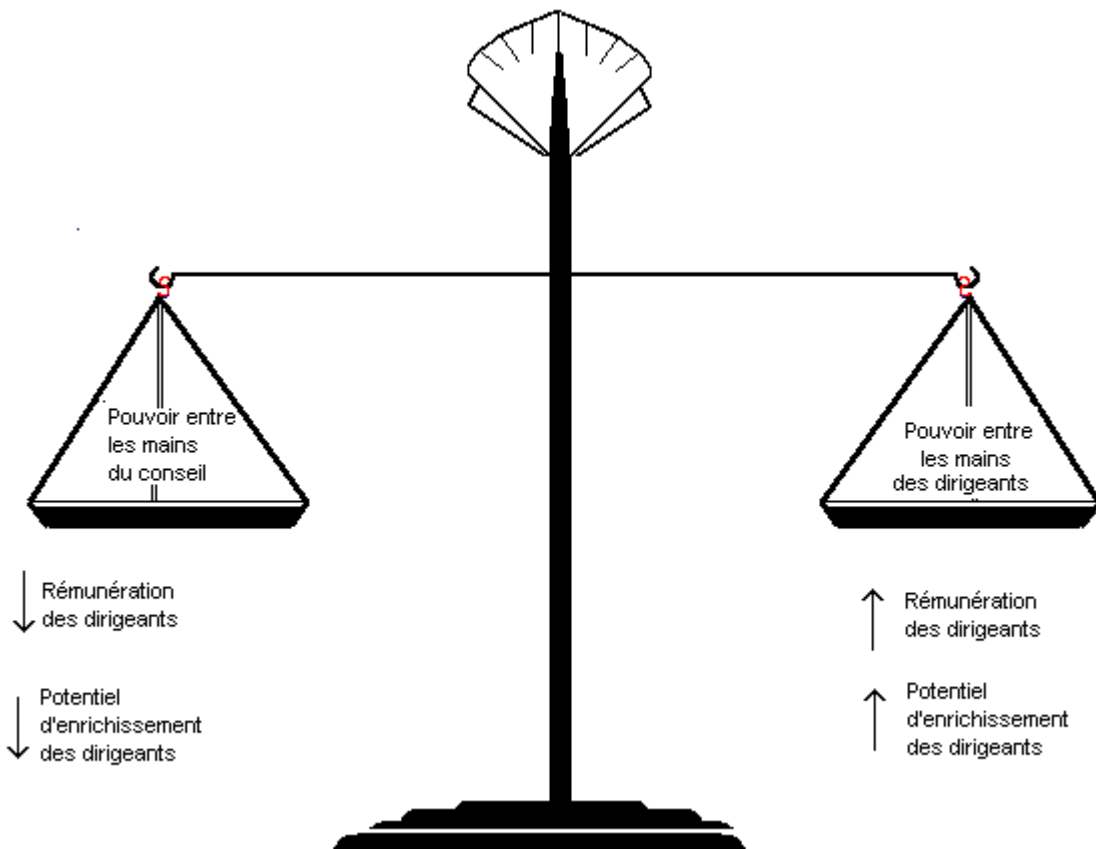
Pour être efficace, ce type de rémunération doit être lié à des résultats connus, clairs et non ambigus. Les indicateurs de performance retenus pour calculer le bonus varient selon qu'il s'agit des PDG ou des DG (Pigé, 1997). Pour les bonus des PDG, selon une enquête relative aux rémunérations des cadres dirigeants en France et en grande Bretagne réalisée par Monks (1990, cité par Pigé 1997, p.249), le résultat net est l'indicateur de performance privilégié avant le bénéfice par action et la rentabilité des capitaux.

Quant au bonus des DG, les entreprises privilégieraient les mesures liées à la nature du poste, suivraient le résultat net, le bénéfice par action et la rentabilité des capitaux. Si le recours au bonus peut s'avérer efficace pour inciter les dirigeants à accroître les performances de l'entreprise, ceux-ci peuvent utiliser toutes les possibilités offertes par la comptabilité pour présenter des résultats plus mielleux. Le bonus, conçu comme une incitation à la création de valeur serait utilisé par les dirigeants pour détruire de la valeur. L'antagonisme des relations dirigeants et actionnaires peut être limité en recourant également au plan de stock options. Mais, Maati (1999, p.131) y émet quelques réserves lorsqu'il écrit : « les stocks-options peuvent donner lieu à des abus de la part des dirigeants qui détournent les plans de leur objectif initial ».

Le troisième type de rémunération est celui lié aux cours boursiers. Pour les auteurs de la théorie de l'agence, plus le dirigeant détient des actions, plus il œuvre pour l'amélioration

des performances de la firme. Dans cette hypothèse, les intérêts des dirigeants ou des gestionnaires se confondent avec ceux des propriétaires ; ce qui permet de limiter les velléités opportunistes du dirigeant. Il semble difficile de prouver que la rémunération constitue un mécanisme de régulation du comportement des dirigeants. Pour la France par exemple, 5% des PDG ne considèrent pas la rémunération comme élément de motivation (Pigé, 1997). La détermination de la rémunération des dirigeants est un subtil jeu politique dont le résultat est fonction du rapport de forces à un moment donné, qui s'établit entre les administrateurs et les dirigeants comme l'illustre cette balance de pouvoirs.

### Schéma no 1. La balance de pouvoir de la rémunération des dirigeants



Source :

Magnan et al, «La rémunération des dirigeants : un enjeu économique, politique et symbolique pour les conseils d'administration», *Gestion*; Vol. 23 ; No. 3, Automne 1998, p. 130

### 3.2. La révocation du dirigeant.

Parmi les pouvoirs dévolus au conseil d'administration figure celui d'évaluateur<sup>16</sup>. Il s'agit du pouvoir dont dispose le conseil d'administration pour sélectionner et remplacer les

<sup>16</sup> Le cabinet Heidrick & Struggles a souvent recours à une classification particulière pour apprécier le rôle joué par le conseil d'administration dans les sociétés américaines. Il distingue cinq rôles : protecteur, arbitre, évaluateur, planificateur et pro géniteur.

En tant que protecteur, le conseil d'administration prend soin des actifs de la société ; arbitre, il approuve les principales décisions et guide la société conformément aux statuts. Planificateur, le conseil d'administration fixe et contrôle la

dirigeants. Lorsque ce remplacement prend une forme plus radicale, on parle de révocation (Pigé, 1993). La révocation proprement dite c'est-à-dire si elle ne se traduit pas par la pratique de *golden parachute* (parachutes dorées), en tant que mécanisme interne d'alignement des intérêts ou de transformation de l'antagonisme poursuit trois objectifs :

- sanctionner le dirigeant incompétent ou opportuniste ;
- inciter son successeur à mettre en place et appliquer la stratégie audacieuse voulue par les actionnaires
- faire monter les cours des titres à court terme.

D'une façon générale, les études empiriques (Charreaux et Pitol-belin, 1990 ; Furtado et Karan, 1990 ; Walsh et Seward, 1990 ; Pigé, 1993 ; Worrel, Davidson et Glascok, 1993) établissent une corrélation entre une médiocre performance et la forte probabilité d'un changement de dirigeant. Ce que témoigne le cas de Messier avec Vivendi Universal.

#### 4. L'Assemblée générale

L'assemblée générale ordinaire ou annuelle des actionnaires qui se réunit au moins une fois par an, est l'organe souverain de la société anonyme. Elle exerce toutes les attributions qui relèvent de ce pouvoir délibérant. Ces attributions peuvent être classées en quatre groupes :

- elle nomme et, le cas échéant, révoque les administrateurs [et / ou les membres du conseil du conseil de surveillance (pour la S.A à structure dualiste)] et nomme le commissaire aux comptes ;
- elle statue sur toutes les questions relatives aux comptes annuels de l'exercice écoulé et vote le quitus des organes d'administration ;
- elle statue après approbation des comptes, sur la répartition des bénéfices ;
- elle ne participe pas, en principe, à l'administration de la société.

C'est au cours des assemblées que les actionnaires, éclairés préalablement à leur prise de décision par le commissaire aux comptes, exercent un contrôle par leur vote sur les dirigeants de la société. Dans la pratique, il en va autrement. En effet, la plupart des actionnaires n'assistent pas aux assemblées : ils votent avec leurs pieds. Ceux qui peuvent y assister, s'ils ne somnolent pas, approuvent aveuglément les résolutions préparées par le conseil d'administration ou les décisions suggérées par la direction. Cette indifférence nourrit les critiques adressées à la conception traditionnelle qui considère les actionnaires comme des associés exerçant le pouvoir suprême de la société.

## 5. Le commissaire aux comptes

Pour renforcer l'efficacité du contrôle des assemblées d'actionnaires, des lois successives (1867, 1966 et 1984) ont prescrit la nomination par les actionnaires d'un ou plusieurs commissaires aux comptes pour toute société anonyme et autres personnes morales de droit privé autres que les sociétés anonymes, lorsqu'elles ont une certaine importance économique (société en nom collectif, SARL, société en commandite simple, GIE, certaines entreprises publiques, la gestion des fonds communs de placement).

Les commissaires aux comptes sont des « fonctionnaires » de la société investis de trois missions : une mission permanente de contrôle comptable, une mission d'information et une mission d'alerte.

Dans sa mission permanente de contrôle comptable, le commissaire aux comptes exerce un contrôle sur la situation comptable et financière de la société. Cette mission permanente consiste à vérifier les comptes et les valeurs de la société, à contrôler la régularité et la sincérité des comptes sociaux. Le commissaire aux comptes doit également vérifier la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration ou du directoire, et dans les documents adressés aux actionnaires, sur la situation financière et les comptes de la société. Ce contrôle comptable peut déboucher sur une certification pure et simple, sur une certification avec réserves ou sur un refus de certifier.

Dans sa mission d'information, le commissaires aux comptes est tenu d'informer principalement, l'assemblée générale ordinaire des actionnaires, de la situation de la société et de certains aspects de la vie sociale.

Enfin, le commissaire aux comptes est investi d'une mission d'alerte. Il s'agit précisément d'alerter l'attention des dirigeants et des actionnaires sur la dégradation de la société contrôlée.

L'auditeur légal ou commissaire aux comptes possède ainsi des moyens de pression, ou d'incitation (Sinclair-Desgagné, 1998) pour contraindre les dirigeants à avoir une bonne gestion et à présenter des comptes qui justifient celle-ci. Il n'est pas surprenant de constater qu'il est attaqué de toute part ou devenu une cible populaire (Collins, 1999, p.283) avec les scandales financiers retentissants enregistrés dans la décennie 90 et récemment. La crédibilité du contrôle des commissaires aux comptes est remise en cause. Parmi les raisons souvent avancées pour expliquer l'inefficacité du contrôle des commissaires aux comptes, figure leur mode de désignation. En effet, dans la plupart des cas et en raison du cumul des fonctions de président du conseil et de directeur général, les commissaires aux



comptes sont nommés exclusivement par le conseil d'administration. Dans ces conditions, « celui qui doit être contrôlé choisit les candidats aux fonctions de contrôleurs » (Yoshimori, 1998, p.181) Quand on sait que l'information financière publiée est le reflet de la politique comptable du dirigeant et que le commissaire aux comptes ne peut remettre en cause sans perdre le risque de ne pas se voir renouveler son mandat, on saisit bien la nécessité qu'il y a de renforcer l'indépendance des commissaires aux comptes vis-à-vis de leurs clients.

Les actionnaires ne sont pas les seuls à contribuer d'une manière ou d'une autre à la création de la valeur ou à la bonne marche de l'entreprise. Les salariés, les pouvoirs publics, les banques, les clients, les fournisseurs ont aussi des droits à faire valoir. Ils disposent eux aussi des moyens pour obliger les dirigeants à prendre en considération leurs intérêts.

### **B/ Les mécanismes de contrôle du dirigeant par les salariés**

Aborder le problème du contrôle des dirigeants par les salariés ou le contrôle par le bas, était utopique sinon provocateur il y a encore des décennies. En effet, du point de vue de la théorie économique traditionnelle, il y a séparation fondamentale entre les producteurs-salariés, obligés de vendre leur force de travail et les capitalistes détenteurs privativement des moyens de production. La structure des droits de propriété induit une asymétrie entre le travail et le capital au profit du second qui refuse à le considérer comme « facteur de production (Marx K., 1867 ; 1969). Aujourd'hui, il y a une évolution et une convergence. Evolution car il y a une reconnaissance de l'entité sociale constituée par le personnel salarié. Ce dernier occupe aujourd'hui une place centrale dans le système de gouvernement d'entreprise. Charreaux et Desbrières (1998) les considèrent, à juste titre, comme des apporteurs de ressources et devant prétendre à la valeur créée, au même titre que les actionnaires, créanciers ou dirigeants. Reconnaître aux salariés une contribution à la création de la valeur, c'est aussi leur reconnaître le droit d'en contrôler son partage (Parrat, 1999).

Outre l'évolution dans les rapports, il y a aussi une convergence d'intérêts entre les salariés et les dirigeants face aux actionnaires de plus en plus exigeants quant à « leur rémunération » et prêts à se retirer en sacrifiant les emplois. Convergence d'intérêts aussi entre actionnaires et salariés car le capital humain est considéré comme les autres investissements. Toute cette évolution du rôle et de la place du salarié dans l'entreprise n'éclaire pas nécessairement sur les fondements et l'efficacité du contrôle exercé par les salariés sur les dirigeants.

#### 1. Les fondements et les manifestations du contrôle des salariés sur les dirigeants

Le contrôle exercé par les salariés trouve sa justification au niveau juridique et financier.

### *1.1. Les justifications juridiques*

La reconnaissance de l'existence du personnel dans l'entreprise en tant qu'entité a été perçue par le législateur français. Ce dernier a lancé très tôt des passerelles entre le capital et le travail à travers plusieurs ordonnances : l'ordonnance du 22 février 1945 relative à l'institutionnalisation des comités d'entreprise, celle du 7 janvier 1959 sur l'intéressement, du 17 août 1967 relative à la participation et celle du 21 octobre 1986 sur l'intéressement et la participation des salariés aux fruits de l'expansion et à l'actionnariat des salariés dans l'entreprise. Une loi du 25 juillet 1994 relative à l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise a été aussi votée allant dans le même sens.

L'ensemble de ces dispositions réglementaires et législatives visent et sont applicables à l'ensemble des salariés. Elles restent empreintes en tant que telles de l'esprit « collectif » ou partenarial qui a animé la définition et la mise en œuvre des rapports sociaux et économiques dans l'après-guerre.

### *1.2. Les justifications financières*

L'apparition du débat sur le gouvernement des entreprises en France notamment, ne s'explique pas seulement par la géographie du pouvoir au sommet de l'entreprise, par la montée en puissance des investisseurs institutionnels, le développement des associations des petits porteurs, l'introduction de la responsabilité pénale des entreprises, mais aussi par le développement de l'actionnariat salarié. Ce dernier a été rendu possible par le législateur qui, depuis le début des années 1960, permet aux salariés d'acquérir des titres (Desbrières, 1990, 1997) à partir des systèmes mis en place<sup>17</sup>. Ainsi, les salariés n'apportent pas seulement leur capital humain, mais aussi leurs fonds propres. Cette double qualité va modifier la structure de pouvoir et de contrôle au sein du gouvernement d'entreprise.

## 2. Les modalités de contrôle des dirigeants par les salariés

Sur le plan juridique ou statutaire, les salariés participent au processus d'élaboration de la stratégie et au contrôle de l'entreprise grâce à leurs représentants, en qualité d'administrateurs statutairement élus.

### *2.1. La participation des salariés au processus de décision*

---

<sup>17</sup> Il existe plusieurs formules visant à associer les salariés à la performance de l'entreprise : le plan d'épargne entreprise et le plan partenarial initié par Fabius, à l'époque ministre de l'Economie et des Finances.

Les salariés, grâce à leurs représentants au comité d'entreprise, ont des droits à l'information incomparablement plus étendus et plus nombreux que ceux dont bénéficient les actionnaires ou les associés des sociétés. En effet, le comité d'entreprise est autorisé à recevoir l'information sur la situation financière de l'entreprise, le recrutement, les programmes sociaux et autres questions pertinentes au bien – être des salariés. Il doit être représenté dans les différents « comités » de l'entreprise et doit obligatoirement être consulté sur des sujets comme la croissance, la décroissance et les changements de structures organisationnelles et la mission de contrôle. Outre la représentation obligatoire avec voix consultative de représentants du comité d'entreprise au conseil d'administration<sup>18</sup> ou au conseil de surveillance, les sociétés qui le souhaitent peuvent prévoir dans leurs statuts, la représentation des membres élus du personnel avec voie délibérative au conseil d'administration ou au conseil de surveillance. Les représentants des salariés au conseil d'administration participent également au contrôle des dirigeants.

## *2.2. La participation des salariés au processus de contrôle des dirigeants*

Le comité d'entreprise dont fait partie les représentants des salariés, a le droit de demander, en justice, une expertise de gestion au même titre que les actionnaires, quand il estime que les décisions de gestion peuvent affecter les intérêts sociaux. Il peut aussi déclencher la procédure d'alerte s'il a connaissance des faits de nature à affecter de manière préoccupante la situation économique de l'entreprise. Le dirigeant est tenu de fournir des explications au comité d'entreprise qui, pour sa meilleure information, peut se faire assister d'un expert-comptable, aux frais de la société. De même, il peut convoquer le commissaire aux comptes et a même le droit de le récuser. Une autre forme de contrôle par les salariés consiste pour ceux-ci, à travers leurs représentants, les délégués du personnel, à alerter les tribunaux en cas d'inobservation des dispositions légales et réglementaires. Il ressort que les salariés, comme les actionnaires, participent aux structures prévues pour contrôler les actions des dirigeants: le conseil d'administration ou dans une autre instance comme le directoire ou le conseil de surveillance. Cette participation « institutionnelle » des salariés, a fait l'objet de controverses entre théoriciens des organisations. En effet, il se développe une controverse sur le point de savoir si les salariés ou pour reprendre Marx et Engels « les prolétaires » ou « esclaves » devraient intégrer le conseil d'administration ou le conseil de surveillance. Summers (1982, cité par Gomez, 1996, p.124) et Fama (1980) notamment répondent par l'affirmative. Ils s'appuient sur le fait que le conseil d'administration est devenu aujourd'hui, une instance naturelle d'alliance entre actionnaires et salariés. Pour

---

<sup>18</sup> Le conseil d'administration, organe de représentation des actionnaires et de l'élaboration de la stratégie, constitue l'instance naturelle pour l'expression et la formation du partenariat.

Charreaux (1996) et Lepage (1985), en revanche, la réponse est négative. Charreaux estime que le conseil d'administration, chargé de gérer la relation d'agence entre actionnaires et dirigeants, n'est pas l'organe ou le cadre adéquat pour gérer la relation d'agence entre dirigeants et salariés. Il propose comme mécanisme de « règlement de conflits » potentiels, le système hiérarchique et la surveillance mutuelle.

Si le contrôle des dirigeants par les salariés, simples apporteurs de leur capital humain soulève quelques interrogations de principe, il n'en est pas de même lorsque les salariés apportent eux aussi des fonds propres à la société. Cette double qualité d'apporteurs de capital humain et financier modifie la structure du pouvoir et de contrôle au sein du gouvernement des entreprises. En effet, devenus salariés- actionnaires, ces derniers participent comme il se doit, à travers leurs représentants au conseil d'administration, organe de prise de décision et de contrôle des dirigeants. Ces « nouveaux » administrateurs sont les représentants des actionnaires et des salariés-actionnaires. A ce titre, ils bénéficient des différentes sources d'informations en leur qualité de salariés d'abord et des informations qu'ils peuvent obtenir des administrateurs externes au moment des assemblées générales ensuite. Ces deux aspects rendent plus efficace le contrôle du comportement des dirigeants et limitent leur propension à adopter des attitudes contraires aux intérêts des actionnaires. Mais l'efficacité du contrôle exercé par les salariés dépend de leur statut (administrateur élu ou salarié actionnaire), de leur degré d'indépendance vis-à-vis des dirigeants et de leur niveau d'investissement spécifique en capital humain et en actions (Desbrières, 1997). Il semble que pour l'Allemagne, la représentation obligatoire des salariés ou des syndicats dans les conseils de surveillance ait conduit à une perte de substance des délibérations conduites dans ces instances de contrôle et que les questions majeures soient plus traitées et résolues de façon informelle entre les dirigeants de l'entreprise et les actionnaires ou investisseurs de référence (Plihon, Ponssard et Zarlowski, 2001, p.40)

### **C/ Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les autres parties prenantes**

La théorie des parties prenantes s'intéresse aux personnes ou institutions qui ont quelque chose à perdre ou à gagner comme résultat des activités de l'entreprise et qui par conséquent méritent d'être considérés dans la prise de décision organisationnelle. Elle considère que l'entreprise ce n'est pas que les actionnaires et les salariés au sens large du terme. L'entreprise c'est aussi d'autres partenaires de l'entreprise que sont les banques, l'Etat, les clients et les fournisseurs (parce qu'ils détiennent des intérêts financiers, fiscaux, politiques et commerciaux) ; Ils pèsent eux aussi sur le processus de décision ou de surveillance de l'entreprise.

## 1. Le contrôle des dirigeants par les banques

Les banques peuvent contrôler le comportement des dirigeants parce qu'ils sont actionnaires ou simples intermédiaires financiers ou les deux à la fois. Dans le premier cas, à partir du moment où les banques investissent dans la firme sous la forme de capitaux propres, leurs contrôles sur les dirigeants s'exercent par l'intermédiaire du conseil d'administration. Ce mécanisme a été déjà abordé. Pour une banque non actionnaire mais créancière, se pose la question de savoir si elle dispose des moyens pour empêcher que le dirigeant ne prenne trop de risques avec l'argent prêté et compromette de ce fait le remboursement de ses créances et le remboursement d'intérêts. A cette question, les banques disposent d'un net avantage dans la mesure où elles ont une capacité de recueil et de traitement de l'information qui les place en position de lutter contre l'opportunisme des dirigeants. En effet, la discipline des banques sur les dirigeants s'étend avant et après l'obtention du crédit.

Avant d'accorder le crédit à une entreprise, la banque analyse le dossier de demande de crédit. Ce dernier doit :

- présenter les caractéristiques de l'entreprise (historique, les dirigeants , l'activité , le marché, les moyens mis en œuvre, le patrimoine de l'entreprise, les modalités de règlement, les autres banques partenaires de l'entreprise) ;
- préciser l'objet du crédit, expliquer les raisons exactes de la demande et du montant du crédit ;
- justifier de l'opportunité du crédit demandé ;
- indiquer les garanties proposées (exposer les sûretés susceptibles d'être proposées en garantie) ;
- définir les modalités de remboursement (exposer de quelle manière l'entreprise sera en mesure de rembourser le crédit : soit par encaissement de créances, par des revenus engendrés par le futur investissement, la capacité d'autofinancement)
- indiquer les délais de remboursement (préciser la durée de remboursement du crédit souhaité).

Sur la base des informations ainsi recueillies et analysées, le banquier pourra décider d'octroyer ou de refuser le crédit demandé, encourager les initiatives du dirigeant ou les sanctionner. De cette façon, les banques contrôlent les dirigeants en participant au processus de décision (Fama, 1985, James, 1987).

Après l'accord du banquier, le dirigeant peut être amené à poser des actes anormaux de gestion en réalisant des dépenses sans lien avec la gestion de l'entreprise et souvent exagérées dans leur montant.

Grâce aux instruments de suivi et de surveillance des comptes de l'entreprise<sup>19</sup> dont dispose le banquier, ce dernier pourra mieux cerner les conséquences dommageables que fait courir à l'entreprise le dirigeant. Dans ce cas, la banque pourra refuser le renouvellement du crédit, augmenter le taux de crédit et les commissions perçues ou imposer des garanties supplémentaires.

Tous ces moyens sont de nature à limiter d'éventuels comportements opportunistes des dirigeants.

## 2. Le contrôle des dirigeants par l'Etat<sup>20</sup>

L'entreprise a une triple responsabilité : une responsabilité économique, une responsabilité sociale, et une responsabilité sociétale. L'intervention de l'Etat dans la gestion de l'entreprise tient principalement au fait qu'il est garant de l'intérêt général. A ce titre, ses contrôles sur le dirigeant s'exercent directement ou indirectement.

Les contrôles directs sont effectués par des entités administratives. Il en est ainsi du contrôle exercé *a posteriori* par les agents du fisc<sup>21</sup> pour s'assurer que le dirigeant n'a pas adopté un comportement opportuniste en transgressant les règles imposées ou en contournant des règles fiscales lésant ainsi les intérêts supérieurs de l'Etat au profit de ceux des associés. De même, dans les entreprises où l'Etat est majoritaire ou dans des entreprises qui ont bénéficié des subventions de l'Etat, la cour des comptes est amenée à faire des analyses sur les stratégies de la société pour mettre en évidence les dysfonctionnements éventuels. Une autre forme de contrôle de l'Etat est celui exercé par l'Autorité des marchés financiers (ex COB) sur les sociétés ayant fait appel public à l'épargne. Le contrôle porte sur la fiabilité et la rapidité de l'information émise dans un souci de protection des épargnants.

Dans les entreprises privées, le contrôle de l'Etat est exercé indirectement par le commissaire aux comptes dans le cadre de la loi du 24 juillet 1966. Selon cette loi, le commissaire aux comptes est investi d'une mission légale de contrôle et de surveillance plus générale au profit de tous les partenaires de la firme. C'est ce qui fait dire à Ebke et Struckmeier (1994) que « les auditeurs sont devenus des assesseurs indépendants externes

---

<sup>19</sup> Parmi ces instruments de suivi figurent : l'étude des rentabilités du compte, le suivi quotidien des comptes, le fichier central des chèques, le fichier central des incidents de paiement, le service central des risques et le fichier bancaire des entreprises ( FIBEN).

<sup>20</sup> Le terme Etat est employé ici au sens le plus large et comprend les pouvoirs publics, les parties politiques.

<sup>21</sup> D'autres agents interviennent au nom de l'Etat comme par exemples, les inspecteurs du travail pour tout ce qui touche à la réglementation du travail et à la sécurité, les contrôleurs d'Etat qui informe l'Etat sur la situation économique et financière de l'entreprise.

dans l'intérêt du public au sens large. La fonction n'est plus celle d'un chien de garde mais est devenue celle d'un contrôle social ».

L'efficacité des mécanismes de contrôle par les pouvoirs publics n'est jamais définitivement acquise. Selon la couleur politique du parti au pouvoir, des mesures seront prises pour limiter les marges de manœuvre des dirigeants ou pour leur laisser suffisamment de liberté en abrogeant certaines lois ou en les amendant dans un sens qui soit plus favorable ou défavorable aux dirigeants.

### 3. Le contrôle des dirigeants par les clients et les fournisseurs

Les clients et les fournisseurs ne sont ni apporteurs de capital financier ni apporteurs de capital humain. Mais, ils sont apporteurs d'affaires. Par conséquent, ils sont parties prenantes ou sont en relation avec la firme et vont intervenir aussi dans la définition de ses objectifs.

#### *3.1. Le contrôle du dirigeant par les clients*

Dans une entreprise et bien que se situant à l'extérieur, les clients jouent un rôle prépondérant. Ils ont des attentes qui peuvent s'exprimer en termes de prix maximum qu'ils sont prêts à payer, de niveau minimum de qualité, de délai de livraison maximum qu'ils sont prêts à supporter et de la qualité de service après-vente. La compétitivité de l'entreprise, sa réussite commerciale et finalement la réalisation du profit, dépendra de sa capacité à satisfaire au mieux toutes ces exigences<sup>22</sup>.

En effet, les clients s'ils ne sont pas satisfaits, peuvent changer de produit ou de service donc de marque et ainsi ébranler la base de revenus de l'entreprise. Du point de vue du gouvernement de l'entreprise, ce retrait a pour conséquence immédiate la réduction de la capacité pour l'entreprise à satisfaire les autres parties prenantes que sont l'Etat (impôts, taxes et versements assimilés) les salariés (salaires et traitements), les banques (remboursements du capital et des intérêts) les fournisseurs (règlements des dettes) et les propriétaires (versements des dividendes). La satisfaction du client conditionne donc la réussite de toute stratégie de l'entreprise. Il s'agit là d'un puissant moyen de pression visant à orienter les actions du dirigeant vers la prise en compte des exigences des clients qui ne peuvent se limiter au seul prix comme semble le laisser entendre Demsetz (1983). Selon ce dernier, la perte de la clientèle serait imputable aux prélèvements trop importants auxquels se livrerait le dirigeant (propriétaire) et qui se répercuteraient dans les prix de vente

---

<sup>22</sup> Ce raisonnement est aussi valable pour les entreprises industrielles qui privilégieraient les logiques internes de production ou d'innovation technologiques sans référence au marché externe seraient condamnées à disparaître.

proposés sur le marché. Le mécanisme suggéré pour discipliner les dirigeants à savoir la concurrence sur le marché des biens et services ne porte plus uniquement aujourd'hui sur les prix mais sur la satisfaction du client au sens large du terme. L'orientation client dans tous les secteurs<sup>23</sup> a été corroborée par une étude réalisée par Atkinson, Waterhouse et Wells (1997). Selon ces auteurs, l'importance accordée par la direction de l'entreprise aux clients représenterait 30% de toutes les parties intéressées lorsque vient le temps d'évaluer la performance organisationnelle, juste après les actionnaires (40%) mais avant les employés (20%) et la communauté (10%). Mais l'efficacité du pouvoir de pression des clients sur la stratégie du dirigeant dépend selon Porter (1982) d'un certain nombre de caractéristiques à savoir :

- le groupe doit être concentré ou acheter des quantités importantes par rapport au chiffre d'affaires du vendeur ;
- les produits achetés au secteur doivent représenter une part importante des coûts ou des achats du client ;
- les produits achetés au secteur sont normalisés ou indifférenciés ;
- les coûts de transfert (c'est-à-dire les coûts que l'acheteur doit immédiatement supporter pour passer d'un produit d'un fournisseur à celui d'un autre crée un obstacle à l'entrée) auxquels le groupe de clients se voient confrontés doivent être fiables ;
- le groupe de clients ne doit avoir que de faibles profits ;
- les clients disposent d'une information complète sur la demande, les prix réels du marché et même les coûts du fournisseur.

Le dirigeant peut aussi se soustraire de la discipline des clients en développant des stratégies personnelles d'enracinement en accompagnant la vente d'un produit de créances implicites liées à la qualité ou à la garantie qui établissent un fort lien de dépendance entre le client et le dirigeant ou la firme (Charreaux, 1997, p.48).

### *3.2. Le contrôle exercé par les fournisseurs*

Le dernier groupe important d'acteurs est constitué par les fournisseurs. Leur contrôle sur les dirigeants s'explique par le fait qu'ils sont à la fois fournisseurs des biens et services de l'entreprise et aussi apporteurs de financements à court terme<sup>24</sup>. Dans le premier cas, les fournisseurs peuvent compromettre la rentabilité d'une entreprise si celle-ci ne répercute pas dans ses prix les hausses des coûts. Dans le deuxième cas, les fournisseurs, en leur qualité

<sup>23</sup> Même dans les services publics, on n'hésite plus à parler de clients à la place des « usagers ».

<sup>24</sup> Le crédit fournisseur encore appelé crédit inter- entreprises joue un rôle important dans la panoplie des crédits à court terme. Ils représentent en moyenne 66 jours et près de 2000 milliards de francs dans les bilans des entreprises contre par exemple 200 milliards de francs pour le crédit obtenu sur le marché monétaire.



de créanciers particuliers, peuvent également exercer une action sur un dirigeant qui adopterait un comportement divergent en lui exigeant des délais de règlement plus courts ou décider de se retirer du marché. Selon Porter (1982), pour que le pouvoir de négociation ou de pression des fournisseurs s'exerce, certaines conditions devront être remplies :

- le groupe de fournisseurs doit être dominé par quelques firmes et concentré sur un secteur auquel ils vendent ;
- le secteur ne doit pas constituer un client important du groupe des fournisseurs ;
- le produit du fournisseur doit être un moyen de production important dans le secteur d'activité du client.

Le dirigeant de l'entreprise cliente peut se soustraire de la pression du fournisseur en s'enracinant par l'établissement des transactions bilatérales nécessitant un investissement spécifique important (Charreaux, 1997, p.48).

En définitive, tous les acteurs intéressés par la vie d'une entreprise disposent des moyens nécessaires pour inciter le dirigeant à gérer au mieux les intérêts de chacun. Le système de gouvernement de l'entreprise doit donc veiller à ce qu'aucun *stakeholder* ne soit manifestement lésé dans le processus de création et de distribution de la valeur.

Le tableau n°2 présente les différents acteurs et les mécanismes de contrôles qui leur sont associés.

Tableau N° 2. Le contrôle du dirigeant selon les acteurs

Les contrôleurs	Mécanismes de contrôle	Types de contrôle	Mode de fonctionnement
ACTIONNAIRES	Marché financier, prises de contrôle, fusions acquisitions, AGO, CA, CAC	- prises de contrôle, contrôle financier, contrôle stratégique	Vente de titres, remplacement des dirigeants, refus d'avaliser certaines décisions, révocation, fixation de la rémunération, refus de voter, audit des comptes
SALARIES	Comité d'entreprise, délégués du personnel	Contrôle des actions, des décisions ou du comportement	Possibilité d'alerter les tribunaux, grève
BANQUES	Comité de crédit ou conseil d'administration	Diagnostic global, ratios comptables	Refus d'octroyer le crédit, surveillance des comptes, prise et importance des garanties, rationnement du crédit
LES PAIRS	Surveillance mutuelle des dirigeants	Evaluation du dirigeant par les performances réalisées	Recrutement des dirigeants venus de l'extérieur ou de l'intérieur
ETAT	Fisc, COB, CAC	Contrôle fiscal, comptable et financier	Refus de subventions, augmentation de prise de participation, ouverture du capital
CLIENTS	Marché des biens et services	Contrôle qualité	Changement de produits ou services
FOURNISSEURS	Contrôle des clients	Contrôle de la solvabilité	Retrait du marché, raccourcissement des délais de crédit fournisseurs

Ce tableau fait apparaître que les dirigeants sont cernés tant de l'intérieur que de l'extérieur de la firme par les parties intéressées à la bonne marche de l'entreprise. Ce qui limite

considérablement leur latitude managériale. Mais, ceux qui décident, les gestionnaires ou dirigeants ne sont pas ceux qui exécutent. Il faut donc s'assurer de la coordination des comportements des salariés, agents de deuxième niveau dans la théorie de l'agence, afin de garantir un certain niveau de performance.

## **Section 2. Les mécanismes de contrôle des salariés**

Dans la théorie de l'agence, le problème du contrôle est envisagé uniquement du point de vue des propriétaires et des gestionnaires. Ces derniers sont censés agir au nom des premiers. Mais cette théorie peut être généralisée aux relations existant entre les différents niveaux de gestionnaires et leurs subordonnés. On pourrait même parler de relation d'agence de deuxième niveau, celle qui lie les dirigeants à leurs employés. Les dirigeants doivent disposer de moyens de contrôle des comportements ou des résultats des employés. Avant d'examiner les différentes formes de contrôle des salariés, il convient d'indiquer les différentes théories relatives au contrôle des salariés.

### **Paragraphe 1. Les approches théoriques du contrôle des salariés**

Le contrôle des salariés a attiré l'attention des chercheurs en organisation. Sur ce point, deux écoles s'affrontent : l'école néo-classique et l'école radicale.

#### **A/ L'école néo- classique**

Selon cette école, les agents salariés seraient « passifs, parfaitement de bonne foi, exempts de tendance à la flânerie et se conformeraient entièrement à leurs engagements contractuels et livreraient à leur employeur le maximum d'effort productif » (Gabrié et Jacquier, 1994, p.21-22). De ce point de vue, il n'y a pas conflit et donc pas de contrôles pouvant s'exercer sur les salariés. Ces derniers sont dévoués à la cause de leur employeur. Cette vision est totalement déconnectée de la réalité. En effet, l'histoire économique nous enseigne que Marx (1867 et 1969) a mis au centre de ses préoccupations, les rapports conflictuels entre le capital et le travail qu'il a développés dans son célèbre ouvrage « Le capital ». Cette lutte de classe qui est à l'origine du contrôle de la main-d'œuvre a toujours été l'enjeu primordial pour toutes les politiques de gestion du travail. Un peu plus proche de nous dans le temps, citons les travaux de Taylor (1957) qui ont tenté d'apporter des solutions aux comportements déviants ou aberrants des agents en proposant l'Organisation Scientifique du Travail (OST). Son approche qu'il qualifia de management scientifique consista à utiliser des méthodes scientifiques afin de découvrir les techniques de travail les

plus efficaces. L'objectif avoué de Taylor, à travers sa méthode était d'attaquer directement l'attitude revendicative<sup>25</sup> des travailleurs en déplaçant le contrôle des tâches exercé auparavant par les artisans au sein d'un corps de métiers, vers un contrôle exercé par la direction (Hatch, 2000).

Pour Fiol et Jouault (1991), le besoin de contrôle des salariés a été ressenti dès le début de l'industrialisation. Il fallait s'assurer que les ouvriers utilisent au mieux possible leur temps et les ressources mises à leur disposition. En définitive, la conception néo-classique de passivité des salariés, concédant l'entière disposition de leurs aptitudes productives à leur employeur (Gabrié et Jacquier, 1994, p.21) est démentie quotidiennement à travers le monde.

## **B/ L'école radicale**

Pour l'école radicale américaine (d'inspiration marxiste), toute idée d'une soumission de l'ouvrier à son employeur doit être rejetée en bloc car il se crée, inévitablement, un rapport de force entre un salarié et son employeur en raison de la divergence de leurs intérêts. Cette divergence ou antagonisme ne porte pas seulement sur les moyens de production (capital et travail) mais et surtout sur la manière de partager le bénéfice généré par la combinaison de ces deux facteurs. Chaque partie prétendant bien évidemment que ce bénéfice devrait plus lui revenir. Le débat qui a porté en France, sur la meilleure répartition des fruits de la croissance offre la meilleure illustration. L'hypothèse d'un conflit inhérent au rapport salarial étant admise, il incombe à l'employeur de mettre en place un système de contrôle de la force de travail efficace pour obtenir des rendements plus élevés.

Alchian et Demsetz (1972) reconnaissent la division du travail entre salariés et capitalistes comme inhérente à toute entreprise capitaliste. C'est donc en pleine connaissance de cause que les « salariés auraient abandonné leurs droits de propriété sur les moyens de production, pour les laisser entre les mains d'un capitaliste qui leur donnera des ordres » (Coutrot, 1999, p.26).

Il existe effectivement des divergences théoriques dans la notion de contrôle entre l'école radicale (marxiste) et l'école néo-libérale. En effet, si la théorie marxiste considère le contrôle comme un des thèmes clés de la théorie des organisations, dans la théorie classique du management et dans la théorie moderniste des organisations, il est plutôt interprété comme une tâche élémentaire des cadres.

---

<sup>25</sup> Cette attitude consista à limiter leurs efforts dans le but de maximiser leurs revenus d'une part et à protéger leur emploi et celui de leur compagnon de travail.

## **Paragraphe 2. La justification du contrôle des salariés par les approches managériales.**

Du point de vue managérial, les organisations sont composées d'individus dont les intérêts divergent. Cette divergence d'intérêts crée une incertitude organisationnelle (Coutrot, 1999, p.14). Il revient donc au management de mettre en place des moyens spécifiques de contrôle afin de s'assurer que la divergence d'intérêts ne perturbe pas les stratégies et les objectifs de l'organisation (Chiapello, 1996, p. 53). Ce point de vue n'est pas éloigné de celui qu'exprime Fiol (1991) lorsqu'il inscrit le contrôle des individus dans la volonté du management de parvenir à la « convergence des buts » que s'est fixés l'organisation et ses membres.

D'autres auteurs apportent des justifications du contrôle des salariés tantôt proches, tantôt différentes de celles qui viennent d'être avancées.

Pour Hatch (2000, p.42), c'est en définitive la rentabilité de la firme qui justifie le contrôle. Pour elle, l'exacerbation de la concurrence entre les firmes engendre une baisse des prix des produits et des services d'une entreprise. Il convient donc de réduire le coût de production dont le travail est une composante importante pour maintenir un certain niveau de rentabilité sans laquelle toute firme disparaîtrait. Pour garantir cette rentabilité, il importe de contrôler les activités des travailleurs, d'inventer de nouvelles formes de contrôle.

Pour le courant de la nouvelle économie institutionnelle, certains auteurs comme Alchian et Demsetz et Williamson estiment que les comportements opportunistes malhonnêtes ou dissimulateurs des salariés justifient leur contrôle. Quant à Bouquin (1991), il estime normal voire légitime de contrôler un individu dès lors que ce contrôle se fonde sur la présence d'un lien de subordination comme par exemple un contrat de travail. Après les différentes justifications tant sous l'angle théorique que managérial, il convient d'examiner maintenant les systèmes de contrôle mis en place.

## **Paragraphe 3. Les systèmes de contrôle des salariés**

Les entreprises disposent aujourd'hui de plus de moyens pour contrôler leurs salariés. Mais ces contrôles doivent porter sur une série de variables.

### **A/ Les moyens du contrôle des salariés**

L'employeur dispose de plusieurs moyens pour lutter contre les comportements déviants ou opportunistes des salariés. Il peut mettre en place un dispositif de surveillance de leurs heures d'arrivée et de départ, examiner leur production en instaurant un salaire à la pièce,

ou grâce au travail à la chaîne, les obliger à éviter des interruptions volontaires de cadence de production. Mintzberg (1982) propose une typologie pour contrôler l'incertitude organisationnelle qu'il appelle mécanismes de coordination.

Le premier mécanisme de coordination des salariés envisagé est la supervision directe où le responsable hiérarchique donne des ordres et vérifie en permanence qu'ils sont bien exécutés.

Le deuxième mécanisme est la standardisation des procédés. Ici la nature des tâches à accomplir par le salarié est spécifiée à l'avance.

Le troisième mécanisme, la standardisation des qualifications suppose une complexification des tâches à accomplir et un niveau de formation suffisamment poussé afin que le salarié développe ses initiatives dans la réalisation de son activité.

Le quatrième mécanisme de coordination, l'ajustement mutuel, ne peut se réaliser que par simple communication informationnelle. Ce qui exclut donc toute asymétrie ou rétention de l'information !

Le cinquième mécanisme de coordination envisagé par Mintzberg pour s'assurer de la bonne marche de l'entreprise est la standardisation des résultats. L'intérêt du dirigeant n'est plus porté sur la manière dont les salariés travaillent mais uniquement sur ce qu'ils produisent, sur leurs performances.

## **B/ Les variables contrôlées**

Généralement, les contrôles des dirigeants sur les salariés s'exercent sur leurs comportements ou sur leur production. Selon Ouchi (1979), la variable à contrôler en priorité doit être fonction de la capacité de l'employeur à apprécier précisément les réalisations du salarié, son degré de connaissance de l'activité du salarié. La finalité du contrôle des comportements des salariés dans la production est d'atteindre un certain niveau de performance. D'où la nécessité d'introduire non seulement le contrôle des comportements, mais aussi le contrôle des actions et des résultats (Ouchi, 1977).

En guise de conclusions aux deux sections, Il semblerait que, malgré la multitude d'études empiriques<sup>26</sup> consacrées au fonctionnement de l'un ou l'autre des mécanismes de contrôle, la pertinence et l'efficacité de ces contrôles seraient mitigés ou ne « s'opéreraient que partiellement ».

---

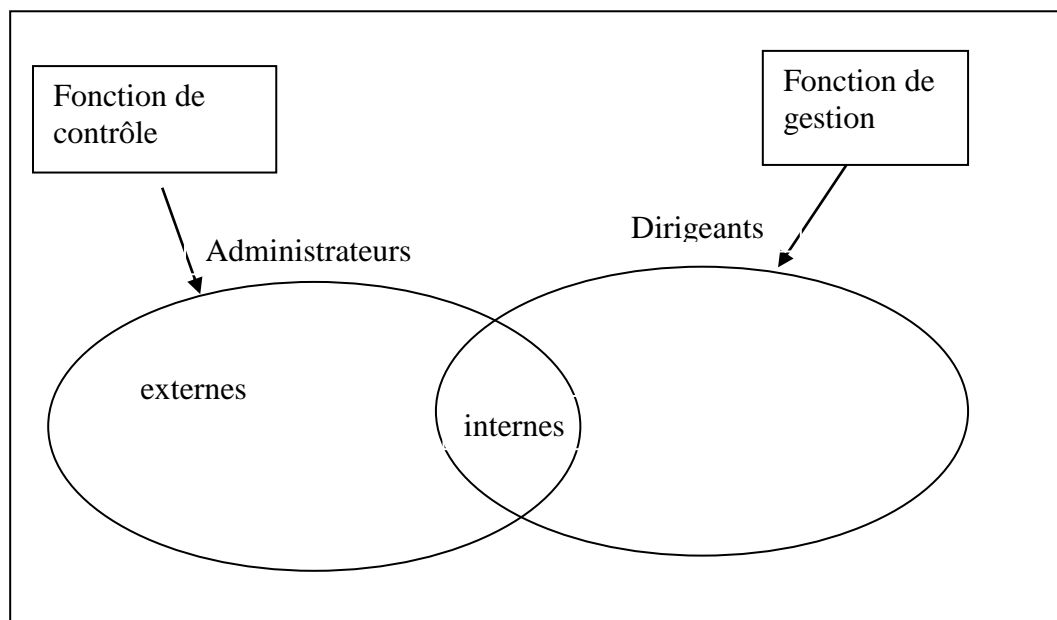
<sup>26</sup> Sur la synthèse des principales études empiriques, le lecteur intéressé peut se référer à Parrat (1999, p.53-57), Pochet (1998 précisément pages 73 à 79)

### Section 3. Les limites des modèles de gouvernement d'entreprise

Plusieurs dérives sont apparues dans les modèles de gouvernement des entreprises qui semblent justifier la prolifération des rapports ou textes dans les différents pays et l'adoption ou la préconisation des codes de bonne gouvernance.

Tous ces rapports ou textes sur le gouvernement d'entreprise relève le cumul des fonctions de président et de directeur général comme étant la principale cause de l'inefficacité du système de contrôle. C'est la justification institutionnelle que reflète le schéma n°3 : Interconnexion des administrateurs internes à la direction générale

Schéma n°3 : Interconnexion des administrateurs internes à la direction générale



#### Paragraphe 1. Le cumul des fonctions de Président et de Directeur général dans la structure unitaire nuit à l'efficacité de contrôle managérial

La séparation des fonctions<sup>27</sup> de propriété et de gestion dans les entreprises managériales peut déboucher sur des conflits d'intérêts entre managers et actionnaires/investisseurs. En effet, les dirigeants peuvent abuser du *free cash* (Jensen, 1986), privilégier le court terme

<sup>27</sup> La séparation des fonctions dans les entreprises managériales n'est pas la stricte application du principe de séparation des tâches ou des fonctions ayant pour but d'éviter les fraudes ou les erreurs. Si ici les fonctions sont séparées c'est parce que l'actionnariat est dispersé, et que la spécialisation de la gestion exige des compétences que n'ont tous les investisseurs.

(Fama et Jensen, 1983 ; Narayanan, 1985), adopter des stratégies d'enracinement. En théorie, c'est aux actionnaires que revient le rôle de contrôler l'action des dirigeants. En réalité, deux structures sont censées protéger les intérêts des actionnaires : la structure duale<sup>28</sup> avec conseil de surveillance et directoire et la structure unitaire qu'est le conseil d'administration.

Dans la structure unitaire ou moniste, le conseil d'administration est l'organe essentiel de contrôle des dirigeants dans les sociétés anonymes. Elle a été également adoptée par les théoriciens des coûts de transaction pour d'autres raisons, paraît ainsi mieux organisée pour contrôler le dirigeant. Pour les théoriciens des coûts de transaction, fondés sur une conception pessimiste de l'agent économique (Koenig, 1999, p.166), en effet, le conseil d'administration apparaît comme un mécanisme organisationnel permettant de garantir la sécurité des transactions d'une part entre la firme et les actionnaires en tant qu'apporteurs de capitaux, d'autre part, entre la firme et les dirigeants<sup>29</sup> locataires de leurs capacités managériales (Williamson, 1985). La théorie des coûts de transactions fait aussi appel au conseil d'administration pour gérer les relations entre les salariés ou les créanciers avec la firme ou pour justifier ou non la présence d'autres partenaires<sup>30</sup> de la firme au conseil d'administration. Si on suit la logique de la théorie des coûts de transactions, le conseil d'administration ne devrait plus être « l'organe où se noue la dualité (Peyrelevade, 1999) du pouvoir. Il doit être le lieu privilégié « de confrontation et de règlement des conflits » opposant toutes les parties détentrices des droits au sein de la firme. Se trouve là posé le problème de la composition des membres du conseil ou de l'ouverture du conseil d'administration aux autres détenteurs des créances autres que les actionnaires traditionnels. Si cette proposition peut paraître difficile à s'appliquer, pour des raisons juridiques, une autre structure plus radicale, dualiste peut être adoptée pour gouverner l'entreprise.

Il semble malheureusement que certains conseils d'administration ne remplissent pas leur rôle vis-à-vis des dirigeants. En effet, selon une étude relativement ancienne, réalisée par le cabinet Vuchot Ward Howell citée par Caussain et Richard (1995) auprès de 2500 dirigeants et administrateurs des sociétés, le conseil d'administration, dans la pratique française notamment aurait peu ou pas d'influence sur ses deux missions fondamentales : la définition de la stratégie et le contrôle de la gestion des dirigeants. Cette carence ou cette incompétence qui ne serait pas spécifiquement française s'expliquerait par le cumul des

---

<sup>28</sup> La structure duale ne semble pas poser des critiques majeures quant à son efficacité. Elle ne fera donc pas l'objet de discussion ici.

<sup>31</sup> Williamson attribue au conseil d'administration un rôle secondaire de protection des intérêts des dirigeants.

<sup>30</sup> Selon Charreaux (1997, p.151) lorsque la transaction présente un caractère spécifique fort, la présence des fournisseurs et des clients au conseil d'administration est rarement justifiée. La sauvegarde de leurs intérêts peut être assurée par d'autres mécanismes tels que l'existence de marques et des associations pour les clients.

fonctions de président et de directeur général. En effet, le Président du conseil d'administration qui est l'instance de contrôle est en même temps le représentant de l'organe contrôlé ! Le directeur général disposant de plus d'avantages que le président du conseil d'administration, ce dernier, dans une structure unitaire, a tendance à porter le costume de directeur général plutôt que celui de président du conseil d'administration plus décoratif et moins agissant. Sa tendance est aussi à moins activer son conseil d'administration.

Pour un meilleur gouvernement d'entreprise, la séparation des fonctions de président et de directeur général s'inscrit non seulement dans le cadre du code de bonne conduite, de lisibilité organisationnelle mais et surtout dans l'un des principes fondamentaux de contrôle interne, c'est-à-dire la séparation des fonctions incompatibles de contrôle et de gestion. Le cumul des fonctions n'est pas le seul dysfonctionnement constaté dans le fonctionnement des entreprises.

## **Paragraphe 2. Le déséquilibre des pouvoirs au profit des dirigeants accentue les conflits.**

Les dirigeants contrairement aux actionnaires ou leurs représentants les administrateurs, disposent de beaucoup de pouvoirs.

### **A/ L'asymétrie d'information.**

Le conseil d'administration est l'organe essentiel de contrôle des dirigeants dans les sociétés anonymes à structure unique, classique. Les administrateurs, représentants des actionnaires, ne peuvent exercer efficacement leur pouvoir de contrôle que s'ils disposent des moyens notamment en informations. Or, le dirigeant (l'agent) à qui les actionnaires (le principal) ont donné mandat pour gérer à leur place parce qu'eux – mêmes ne peuvent ou ne veulent continuellement se charger de leurs propres intérêts, possède une parfaite connaissance de l'environnement économique et social, du marché, des investissements éventuels et des risques qui leur sont associés (Peyrelevade, 1999). En définitive, les dirigeants en savent normalement plus que les actionnaires/ administrateurs (Coriat et Weinstein, 1995) et ils le doivent à leurs talents et à leur capacité de gestion directe. Cette asymétrie d'information dont sont victimes les actionnaires constitue une arme redoutable dont n'hésite pas à se servir le dirigeant lors qu'apparaissent des divergences d'intérêts entre lui et les actionnaires/administrateurs. Ledouble (1996) impute cette situation à une mauvaise définition du droit à l'information pour les membres du conseil d'administration. Pour Pochet (1998, p.80), les dirigeants sembleraient être écartelés entre le « souci



d'informer et celui de préserver la confidentialité des informations ». Pour Charreaux (2000), l'information à destination des actionnaires est une information tardive. Son contenu informationnel est pauvre (le marché disposant d'autres sources plus rapides et plus pertinentes), ce qui ne permet pas aux actionnaires de s'y appuyer pour prendre de bonnes décisions concernant le présent et l'avenir de la firme. En effet, l'information issue notamment de la comptabilité de gestion, celle qui apporte des informations sur les rapports de force et de négociation qui s'instaurent et évoluent entre l'entreprise et ses partenaires d'une part et le processus de création et de répartition de la valeur et sur l'interdépendance entre activités créatrices et destructrices de valeur d'autre part, n'est pas transmise aux actionnaires. Ceux-ci souffrent donc d'une double asymétrie d'information quantitative (pas d'informations diffusées par le réseau de la comptabilité financière) et qualitative (l'information transmise ne permet pas de prendre des décisions et de contrôler les dirigeants). Face à cette asymétrie d'information dont sont victimes les actionnaires/administrateurs, les dirigeants peuvent d'autant plus transmettre peu d'informations et peu pertinentes ou les maquiller que les actionnaires/administrateurs n'ont pas les moyens de contrôler parfaitement et sans coût l'action des dirigeants. Si les administrateurs ne détiennent pas l'information pertinente, comment peuvent ils exercer leur mission de surveillance des dirigeants ? En réalité, ce sont les dirigeants qui contrôlent l'information des actionnaires alors que dans la théorie, c'est au conseil d'administration, à travers le commissaire aux comptes, de contrôler l'information diffusée par les dirigeants.

Les dirigeants ne se contentent pas d'en savoir plus que les actionnaires. Ils ont aussi le pouvoir de manipuler l'information à leur avantage.

### **B/ La manipulation de l'information comptable<sup>31</sup>**

Tout pouvoir doit comporter l'obligation de contrôler et de rendre des comptes. L'information comptable, fournie aux actionnaires, aux salariés, aux créanciers financiers, à l'Etat et aux partenaires commerciaux par la publication des comptes annuels et des comptes consolidés répond à cette obligation de rendre des comptes et de se rendre compte. Les actionnaires veulent s'assurer que leur entreprise est bien gérée et que le résultat de l'exercice obtenu leur procurera une rémunération conséquente. Les créanciers financiers veulent s'assurer du niveau d'endettement de la firme et sa capacité à rembourser les dettes et à payer les intérêts associés. Les fournisseurs veulent s'assurer que l'entreprise cliente respectera ses engagements en termes de délai de paiement des dettes fournisseurs ; les clients de l'entreprise veulent s'assurer de leurs sources d'approvisionnements, de la qualité des

---

<sup>31</sup> Les éléments et commentaires qui figurent dans ce point (B) pouvaient faire l'objet d'une section ou d'un chapitre et devait s'intituler la comptabilité créative ou la théorie positive de la comptabilité.

produits. Les salariés, à travers leurs syndicats, veulent s'assurer que la valeur créée est mieux répartie et que leurs emplois ne seront pas détruits. Quant à l'Etat, son rôle est de veiller à ce que l'entreprise joue son rôle économique (création de richesse) et sociétal (verser à l'Etat une partie du résultat sous forme d'impôts et taxes qu'il reversera à la communauté). Ce rôle central assigné à la comptabilité quant à l'exécution et au suivi des contrats, la place ainsi au cœur des relations d'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Jensen, 1983). Il est donc important que les informations financières fournies par la comptabilité soient exactes et sincères. Or, non seulement les besoins d'informations ne sont pas satisfaits (Bescos et Mendoza, 1998) mais aussi les documents comptables dont disposent aujourd'hui les actionnaires et les membres du conseil d'administration ne leur permettent plus d'évaluer correctement l'activité et les performances des entreprises. En effet, la méfiance et le doute s'installent sur la traduction comptable des réalités économiques. Comment donc comprendre qu'au premier semestre 2001, par exemple, France Télécom ait dégagé un bénéfice de 1,9 milliard d'euros alors que si elle avait appliqué les normes comptables américaines, son résultat serait déficitaire de 2,37 milliards d'euros (*L'Express* 2001). De même, comment ne pas s'étonner comme le fait Paillusseau (1996, p.26) lors qu'en 1995, les comptes d'AXA affichaient une différence de 2,157 milliards de francs de l'époque de bénéfices net selon qu'ils étaient présentés en application des normes françaises (2,73 milliards de francs de bénéfices nets) ou en application des normes américaines (324 millions de francs de bénéfices nets) ! Ces résultats contradictoires s'expliquent par les possibilités offertes par les normes comptables aux dirigeants de recourir à la comptabilité créative. Cette latitude comptable appelée comptabilité créative offerte aux dirigeants leur confère un pouvoir immense de faire pleurer les uns et de faire rire les autres.

Plusieurs auteurs ont tenté de donner une définition de la comptabilité créative. Selon Raybaud-Turillo et Teller (1997) la comptabilité créative est « une technique de présentation des comptes annuels des sociétés permettant de donner la meilleure image possible des résultats et du bilan ». Cet emploi intentionnel de la comptabilité créative est aussi repris par Colasse (1992) lorsqu'il définit celle-ci comme « étant un ensemble de pratiques imaginées pour donner des comptes d'une entreprise l'image la plus flatteuse possible ».

Pour Stolowy (2000 p.161), la comptabilité créative est « un ensemble de procédés visant à modifier le niveau de résultat, dans un souci d'augmentation ou de minimisation, ou la présentation des états financiers... ». La modification du niveau de résultat peut être parfaite, dans un but de détérioration notamment lorsqu'il s'agit de minimiser le résultat afin de réduire la participation des salariés ou un intéressement. Paillusseau (1996, p.26) assimile certains groupes à certaines ménagères qui iraient faire leur « forum shopping dans

les conventions comptables internationales pour donner à leurs comptes l'allure qui les arrange ».

Gillet (1998, p.83) définit quant à lui la comptabilité créative comme « l'ensemble des techniques, des options et des espaces de liberté laissées par les textes comptables qui, sans s'éloigner de la norme et des exigences de la comptabilité, permettent aux dirigeants d'une entreprise de faire varier le résultat ou de modifier l'aspect des documents comptables ». Si le phénomène de la comptabilité créative est devenue une réalité, il est permis de se demander pourquoi les dirigeants en font de plus en plus usage aujourd'hui plus qu'hier !

La tendance pour les comptables ou les dirigeants d'entreprises de recourir à des manipulations comptables ou pour reprendre l'expression de Stolowy et Breton (2003) de « gestion des données comptables »<sup>32</sup> n'est pas un phénomène récent. Il a néanmoins pris de l'importance ces dernières années. Toute la question est de savoir pourquoi les dirigeants d'entreprises adoptent-ils des pratiques comptables différentes et dont le but est de moduler l'information comptable suivant les objectifs d'augmentation ou de minimisation de résultat qu'ils poursuivent ?

Le rôle du chercheur n'est pas d'interpréter le monde ou la société de différentes manières. Il doit l'expliquer dans sa complexité, dans ses évolutions. Sur le plan comptable, il existe plusieurs théories comptables que Colasse (2000) a recensées. Il distingue les théories descriptives, les théories normatives et les théories explicatives. Seules ces dernières dont est issue la théorie positive de la comptabilité (*positive accounting theory*) (Jensen, 1976, Watts et Zimmerman, 1978 ; 1986) possèdent un pouvoir descriptif et explicatif. En effet, le mérite de la théorie positive<sup>33</sup> de la comptabilité est d'être parvenue à expliquer « pourquoi la comptabilité est ce qu'elle est, pourquoi les comptables font ce qu'ils font et quels effets ces phénomènes ont sur les gens et sur l'utilisation des ressources » (Jensen 1976, p.11). C'est aussi aux auteurs de la théorie positive de la comptabilité que revient le mérite d'être parvenu à intégrer la comptabilité dans le jeu social de gouvernement d'entreprise en considérant que « les choix de nature comptable sont le reflet des relations d'agence au

---

<sup>32</sup> Pour les deux auteurs, sous le vocable de gestion des données comptables, ils y incluent ce que la littérature qualifie de « gestion des résultats » ou *earnings management*, « lissage de résultats » ou *income smoothing*, « habillage des comptes » ou *window dressing*, de « nettoyage des comptes » ou *big bath accounting*, de « comptabilité créative » ou *creative accounting*.

<sup>33</sup> Les auteurs francophones qui s'intéressent à cette théorie ne s'accordent pas sur le qualificatif à donner. Pour Raffournier (1990), la théorie initiée par Watts et Zimmerman étant basée sur l'existence de coûts d'agence et de coûts politiques, il propose de la qualifier de théorie « politico- contractuelle ». Christenson (cité par Casta 2000, p.1230) partant d'une critique de la théorie positive de la comptabilité qui selon lui tend à expliquer et à prédire le comportement des comptables ou des dirigeants en matière de choix des méthodes comptables devrait s'intéresser principalement aux faits comptables. Cette critique l'a conduit à investir l'appellation de théorie comptable et à la qualifier de sociologie de la comptabilité. Pour Colasse (2000, p.1240), cette théorie positive de la comptabilité malgré ses résultats probants sur les comportements comptables apparaît davantage comme une théorie économique de la comptabilité que comme une théorie comptable au sens strict et ajoute que ses promoteurs sont d'ailleurs des économistes.

sein de l'entreprise et des coûts politiques que celle-ci subit » (Raffournier, 1990, p.139). Même si c'est Jensen (1976) qui a, le premier, parlé de théorie « positive » de la comptabilité, c'est à Watts et Zimmerman (1978) que l'on doit d'avoir repris ce terme pour désigner un courant de recherche né de leurs travaux et qui « se fixe pour objectif d'expliquer le comportement des entreprises en matière comptable à partir de l'hypothèse que les décisions prises en ce domaine répondent, comme toutes les autres, à l'objectif de maximisation de l'utilité » (Raffournier, 2000, p.138).

Watts et Zimmerman ont emprunté à la théorie de l'agence et à la théorie économique de la réglementation pour expliquer et prédire les comportements des producteurs et des utilisateurs de l'information comptable.

### 1. Le Poids des relations d'agence

Pour les initiateurs de la théorie positive de la comptabilité, l'entreprise apparaît comme un « nœud » de contrats formels ou informels conclus entre les différents partenaires (*stakeholders*) visant à limiter les divergences d'intérêts. Dans le domaine de la comptabilité, deux contrats nous interpellent : celui qui lie les dirigeants aux actionnaires et celui, conclu entre les actionnaires propriétaires de l'entreprise et les banques. La comptabilité ayant pour mission de produire des informations permettant de s'assurer de l'exécution des contrats et de contrôler les dirigeants, ceux-ci peuvent, l'utiliser, dans les entreprises non familiales, en cas de divergences d'intérêts, pour capter une partie de la richesse de la firme. Un des mécanismes utilisé pour limiter ces détournements par la théorie de l'agence est l'indexation d'une partie de la rémunération du dirigeant sur les résultats comptables de l'entreprise. Cette perche tendue au dirigeant va donc permettre d'utiliser les méthodes comptables qui le servent.

Raffournier (1990) a rassemblé six hypothèses testées dans le cadre du programme de recherche de Watts et Zimmerman visant à prouver que les choix comptables sont contingents ou liées aux relations d'agence.

Ces hypothèses qui ont pour la plupart été reprises par de nombreux auteurs s'énoncent comme suit :

Hypothèse 1 : les entreprises dans lesquelles la rémunération des dirigeants est liée au résultat comptable préfèrent les méthodes ayant un effet positif sur celui-ci.

Hypothèse 2 : les entreprises de type managérial (c'est-à-dire dont les dirigeants possèdent peu d'actions) préfèrent les méthodes qui accroissent le résultat. Celles de type actionnarial (celles dont le dirigeant possède une part importante du capital) préfèrent les méthodes qui

diminuent le résultat. Cette hypothèse a été formulée par Dhaliwal, Salamon et Smith (1982).

Hypothèse 3 : les entreprises dont le ratio de distribution approche de la limite fixée contractuellement préfèrent les méthodes qui accroissent le résultat.

Hypothèse 4 : les entreprises dont le ratio d'endettement approche la limite fixée contractuellement préfèrent les méthodes qui diminuent le niveau apparent d'endettement.

Les hypothèses 3 et 4 concernent la relation d'agence entre les actionnaires qui peuvent profiter de leur autonomie de gestion pour effectuer les transferts de richesse » au détriment des créanciers financiers.

Hypothèse 5 : les entreprises dont le ratio de couverture des intérêts approche de la limite fixée contractuellement préfèrent les méthodes qui augmentent le résultat.

Hypothèse 6 : les entreprises dont le fonds de roulement approche de la limite fixée contractuellement préfèrent les méthodes qui accroissent le fonds de roulement. Comme on le voit, la 6<sup>è</sup> hypothèse vise à limiter le risque d'illiquidité en imposant le maintien d'un fonds de roulement minimal.

Sans toutefois s'écarter des théories comptables, Stolowy (1994 ; 2000, p.160) explique l'irruption de la comptabilité créative par deux facteurs: les facteurs générant un besoin (dégradation des résultats et de la situation, besoins de financement : fonds propres insuffisants, la pression accrue sur les entreprises pour communiquer des résultats flatteurs en vue de satisfaire les marchés financiers ; le désir d'assurer un cours stable au lancement des sociétés privées souhaitant être cotées ; le désir de mieux se battre dans une OPA) et les facteurs permettant la comptabilité créative (insuffisance des normes comptables, l'hétérogénéité des référentiels et l'harmonisation en cours).

L'explication et la prédiction des comportements des producteurs de l'information comptable sont aussi redevables du poids des décisions ou des coûts politiques.

## 2. Le poids des coûts comme justification du vagabondage comptable

Ce cadre d'analyse (Posner, 1974) n'est pas formulé de façon expresse dans la théorie de l'agence notamment dans une optique actionnariale. En revanche, il s'inscrit parfaitement dans une vision partenariale du gouvernement d'entreprise. La théorie économique de la réglementation est issue de la théorie des choix publics (*public choice*). Elle part de l'hypothèse que le processus politique est une compétition entre les individus pour maximiser leurs intérêts. La finalité des réglementations est justement d'opérer des transferts de richesse comme argumentaire technique pour capter plus d'électeurs en vue de se faire réélire (Casta, 2000). Pour éviter que les hommes politiques n'opèrent des

transferts favorables à leur clientèle (Charreaux, 2000), les dirigeants des grandes entreprises y compris familiales chercheraient à minorer les résultats de leur entreprise. Pour les mêmes raisons, les hommes politiques peuvent limiter ou réduire ces mêmes prélèvements pour une partie de leur électorat. En France par exemple, les gouvernements de droite sont accusés par ceux de gauche de « faire des cadeaux » aux patrons.

La synthèse des hypothèses issues de la théorie économique et testée dans le cadre de la théorie positive de la comptabilité sont au nombre de quatre :

Hypothèse 1: les entreprises de grande taille préfèrent les méthodes qui diminuent le résultat. Cette hypothèse a été formulée pour la première fois par Watts (1977). Hagerman et Zmijewski (1979), ont envisagé un risque pour l'entreprise qui est aussi source de coûts politiques : d'où l'énoncé de la deuxième hypothèse :

Hypothèse 2 : les entreprises à risque élevé préfèrent les méthodes qui diminuent le résultat. La troisième et la quatrième hypothèse découlent de la prise en compte de la position concurrentielle et de dépendance de l'entreprise et s'énoncent comme suit :

Hypothèse 3: les entreprises qui détiennent une part de marché importante ou qui appartiennent à des secteurs d'activité fortement concentrés préfèrent les méthodes qui diminuent les résultats ;

Hypothèse 4 : les entreprises réglementées préfèrent les méthodes qui diminuent le résultat.

L'examen de toutes ces hypothèses semble indiquer que le recours à la comptabilité créative est légitimée par les relations contractuelles d'agence entre d'une part les dirigeants et les actionnaires et d'autre part, les actionnaires et les banques. Les prélèvements opérés sur certaines entreprises par les hommes politiques pour satisfaire leurs électeurs sont aussi avancés pour justifier les vagabondages comptables. Mais les résultats des études empiriques ne valident pas toutes ces hypothèses (Raffournier, 1990 ; Casta, 2000 ; Colasse, 2000 ; Dumontier et Raffournier 1999).

### 3. Les techniques visant à modifier le résultat

Dans la mesure où chaque firme définit explicitement ou implicitement sa politique comptable (Cormier, Magnan et Morard, 1998 ; Gillet, 1998) les dirigeants ont à leur disposition plusieurs techniques visant à modifier le résultat de l'entreprise (Douhane et Rocchi, 1998 ; Hoarau, 1998 ; Raffournier, 1990 Casta, 2000, Stolowy, 2000 ; Degos, 2002).

### 3.1. Les méthodes d'habillage du bilan (*window dressing*)

Plusieurs techniques permettent de modifier le bilan d'une entreprise. Selon Jourdain (1994, p.46), 19% des irrégularités détectées par les commissaires aux comptes lors des contrôles seraient dues à des opérations de *window dressing*, 80% seraient imputables à la négligence ou à l'ignorance et à peine 1% des irrégularités seraient des fraudes caractérisées. Parmi ces techniques ou manipulations, nous retiendrons principalement, les manipulations des provisions et du résultat exceptionnel, « l'activation » des charges, le choix des méthodes d'amortissement et d'évaluation des stocks ou la sortie artificielle des stocks, les techniques de lissage du résultat.

### 3.2. Les manipulations des provisions

Dans les comptes de fin d'année, les dirigeants peuvent gonfler artificiellement les provisions pour risques généraux ou pour restructuration (licenciement, fermeture d'usines, délocalisation de la production). Cette technique aura pour conséquence d'accroître les charges d'exploitation et de minorer le résultat comptable de l'année qui s'achève. Si le risque provisionné ne se réalise pas, le montant de ces provisions sera intégré dans les produits d'exploitation au titre des reprises sur amortissements et provisions, transfert de charges et constituera une cagnotte qui viendra gonfler les résultats des années suivantes. De même, les dirigeants peuvent bien céder certains éléments d'actif immobilisé juste avant la clôture de l'exercice ce qui confortera les plus-values et donc le résultat exceptionnel. Par cette technique, le résultat net ne pourra que progresser.

Les manipulations des provisions et du résultat exceptionnel ne sont pas les seules techniques utilisées par les dirigeants ou les comptables de l'entreprise pour « habiller » le bilan. Ils peuvent aussi prendre des décisions de gestion ayant trait à l'activation des charges ou à leur passation immédiate.

### 3.3. « L'activation » des charges

L'activation des charges est un procédé consistant à transférer les charges du compte de résultat vers l'actif du bilan. Il en est ainsi de la décision de « capitaliser » les intérêts à l'actif dans le coût des immobilisations en cours (au lieu de les comptabiliser en charges). Au cours des exercices ultérieurs, la charge est ensuite réintégrée dans le compte de résultat par voie de dotations aux amortissements et provisions. Cette technique va dans un premier temps majorer le résultat net comptable et dans un deuxième temps le minorer. Cette solution est pratiquée, semble-t-il, par les entreprises dont les ratios financiers sont les plus

proches des contraintes imposées par les contrats de prêts et par les entreprises de grande taille. Les dirigeants peuvent aussi décider d'immobiliser à l'actif les frais de recherche et développement, frais de conception, de brevets, de créations de logiciels au lieu de les comptabiliser en charge. Cette pratique présente deux avantages : elle augmente le résultat net et permet de mieux satisfaire à certaines clauses imposées lors de la négociation des emprunts aux entreprises de petite taille et utilisant un fort levier financier et distribuant l'essentiel de ses bénéfices. Pour les entreprises de plus grande taille, il s'agit là d'un moyen secondaire au regard de la recherche d'une minoration de leurs bénéfices comptables (Casta, 2000, p. 1229).

### *3.4. Le choix des méthodes d'amortissement*

Les méthodes d'amortissement les plus utilisées sont : l'amortissement linéaire et dégressif. En changeant la durée et la méthode d'amortissement de certains biens par exemple de trois à cinq ans, cela permet de diminuer les charges pour un exercice donné et d'augmenter le résultat net comptable. La technique d'amortissement linéaire serait préférée par les entreprises utilisant un fort levier financier, à structure de capital diffus. Ce choix permet de majorer le résultat publié.

### *3.5. Le choix d'une méthode d'évaluation des stocks ou la sortie artificielle des stocks*

Dans la mesure où l'entrée des biens en stock intervient à des prix d'achat différents, le problème qui se pose est celui du choix de la méthode de valorisation des sorties qu'il convient de retenir parmi les plus couramment utilisées : coût unitaire moyen pondéré, FIFO (*first in, first out*), LIFO (*last in, first out*). Selon la méthode de valorisation choisie, le résultat variera à la hausse ou à la baisse.

Les études empiriques relatives à la théorie de positive de la comptabilité ont porté aussi sur le choix de la méthode d'évaluation des stocks comme technique permettant de faire varier le résultat net comptable.

En effet, le choix de la méthode FIFO, en période d'inflation engendre un résultat comptable plus élevé que celui qui serait obtenu en utilisant la méthode LIFO (par ailleurs interdite en France). Si une entreprise souhaite minorer son résultat d'exercice, elle peut choisir la méthode LIFO.

Les entreprises peuvent aussi alléger leurs stocks avant le 31 décembre date de clôture d'exercice en livrant les réseaux de distribution. Ceux-ci peuvent la retourner en janvier. Lorsque les banquiers analyseront la structure financière de l'entreprise, ils apprendront que



le ratio de délai des créances clients est très faible ce qui ne peut que les rassurer quant à l'équilibre financier du bas de bilan.

### 3.6. *Le lissage du résultat*

Selon Breton et Chenail (1997, p.55), le lissage du résultat est « un processus visant à diminuer les bénéfices présentés durant les années fastes pour les reporter sur les années plus difficiles, voire déficitaires, afin de produire l'image d'un bénéfice stable sur plusieurs années ». En réalité, le lissage de résultat est une technique consistant, pour les dirigeants, à éviter des fluctuations trop importantes des résultats comptables et à les maintenir à l'intérieur d'une certaine fourchette.

En effet, une plus grande variété des résultats à la hausse peut exposer la firme à des coûts politiques. Pour parer à cette variabilité à la hausse notamment plus importante ce qui pourrait attirer les regards des autorités, les dirigeants jonglent avec les notions de résultat. Selon les situations et les périodes, les dirigeants peuvent, en effet, mettre en avant des indicateurs de résultat plus avantageux comme par exemples, l'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation, le résultat courant avant impôt et la capacité d'autofinancement. D'autres raisons<sup>34</sup> autres que des coûts politiques (donc la théorie positive de la comptabilité) amènent les dirigeants à manipuler les résultats d'une entreprise (Breton et Chenail 1997, p.57-58). C'est le cas lorsque les dirigeants de l'entreprise peuvent se servir de la comptabilité pour minorer l'endettement apparent ou agir sur les données de consolidation pour donner une image plus flatteuse d'un groupe (Gillet, 1998, p.84) aux yeux des banquiers ou des potentiels investisseurs. C'est aussi le cas dans le cadre de la relation d'agence où, pour maintenir un niveau de rémunération confortable, les dirigeants sont amenés à adopter des comportements de lissage de résultat. C'est dans ce cadre que le lissage de résultat est considéré comme un acte d'opportunisme (Stolowy et Breton, 2003, p.133) même si certains auteurs (Ronen et Sadan, 1980 ; Wang et Williams, 1994 tous cités par Stolowy et Breton) soutiennent que le lissage de résultats n'est pas si nuisible que l'on veut bien le dire dans la mesure où il peut élargir les capacités des utilisateurs externes pour la prévision des résultats futurs et enrichir la valeur informationnelle des résultats publiés. Selon ces auteurs, les entreprises ayant des évolutions des résultats lissés sont censées comporter moins de risques. Ces points de vue sont contestés par Stolowy et Breton (2003, p.133) qui ne voient pas pourquoi le marché, « conscient que les chiffres sont artificiellement

---

<sup>34</sup> Kellogg et Kellog [1991 (cité par Breton et Chenail , 1997 p.58)] avancent deux raisons à la manipulation des états financiers : encourager les investisseurs à acheter des actions ou des obligations de l'entreprise émettrice ou augmenter la valeur des actions actuels.

lissés » les préférerait. Ce qui reviendrait à légitimer cette pratique favorable aux dirigeants et préjudiciable pour les actionnaires/investisseurs.

L'examen de toutes les techniques comptables nous conduit à affirmer que les dirigeants d'entreprise utilisent la comptabilité pour plusieurs raisons. Ils peuvent s'en servir pour satisfaire leurs propres intérêts dans le cadre des conflits d'intérêts qui peuvent les opposer aux propriétaires. Ils peuvent aussi recourir aux techniques comptables pour se soustraire ou limiter les prélèvements ou les transferts opérés par les hommes politiques. Pour apparaître aux yeux des actionnaires et/ou administrateurs comme les sauveurs, les meilleurs gestionnaires ou des saints, certains dirigeants n'hésitent pas à appliquer dès leur entrée en fonction, ce que les anglo-saxons appellent le « *big bath accounting* » (Walsh, Craig et Clarke, 1991). Il s'agit d'une technique qui vise à faire reposer sur la direction précédente la responsabilité des pertes et à créer par la suite, des provisions et des réserves importantes qui seront ensuite utilisées pour lisser les résultats futurs.

Il ne serait pas exagéré de dire que le maquillage des comptes est devenue une pratique courante des entreprises de par le monde<sup>35</sup>. Elle serait même recommandée au Canada, dans certains secteurs notamment celui de la construction, pour s'ajuster à un cycle d'exploitation qui dépasse la durée d'un exercice financier.

Quoiqu'il en soit, la tolérance ou la quasi indifférence à l'égard de la comptabilité créative en tant que telle doit être interprétée comme une complicité collective qui « brouille la perception de la mesure de la performance des entreprises par l'ensemble des acteurs économiques » et « remet en cause l'hypothèse d'efficience des marchés puisqu'elle entraîne des prises de décisions qui négligent l'utilisation de l'information comptable ou qui, au contraire incitent le marché financier à intégrer dans le cours des informations » (Gillet, 1998) tronquées. Finalement l'information comptable n'a de valeur que pour les initiés, ou pour ceux qui la maîtrisent. Sont-ils si nombreux ? En tout cas, ceux qui maîtrisent l'information comptable et financière disposent d'un avantage considérable puisqu'ils peuvent faire et défaire les résultats comptables et essayer de façonner la géographie du capital dans le sens d'un équilibre ou déséquilibre des pouvoirs qui leur soient favorables. L'attitude des dirigeants n'est pas seulement préjudiciable à l'entreprise et au marché. Elle constitue un handicap pour certains pays en développement<sup>36</sup>. En effet, les manipulations comptables de la part des dirigeants, dans un sens ou dans un autre, renvoie une image « infidèle » des résultats de l'entreprise et freine le développement des marchés financiers

---

<sup>35</sup> Le maquillage des résultats est aussi une réalité multinationale. En effet, les firmes multinationales peuvent jongler avec les disparités internationales des règles fiscales et comptables, les flexibilités réglementaires majorer ou minorer les résultats du groupe.

<sup>36</sup> Pour les pays en développement d'Afrique noire notamment, il ne s'agit pas, à proprement parler, de manipulations comptables mais comme le dit Causse(2000) des « faiblesses majeures » du système comptable qui ne peut attirer des capitaux extérieurs en provenance des banques et surtout des organismes internationaux.

dans la mesure où « ces derniers ne peuvent plus permettre la canalisation des fonds pour l'investissement et le développement » (Causse, 2000, p.600 ; 1999 ;1992) économique d'un pays. Au problème d'asymétrie d'information que soulève l'utilisation de la comptabilité créative vient s'ajouter celui de la fiabilité des informations émises sur lesquelles reposent toutes décisions ou tous choix dans les entreprises.

### **C/ Le pouvoir décisionnel des dirigeants**

La loi du 24 juillet 1966 comme la nouvelle, celle du 15 mai 2001 sur les « Nouvelles Régulations Economiques » (NRE), attribuent au conseil d'administration les pouvoirs de définir les orientations stratégiques de l'entreprise et de contrôler leur mise en œuvre. Il doit émettre des avis ou des conseils et même poser des questions aux dirigeants gestionnaires. En réalité, le plus souvent les orientations stratégiques et le contrôle de leur mise en œuvre incombent aux dirigeants. L'influence du dirigeant est telle que le conseil d'administration ou du moins certains de ses membres sont réduits à entériner les décisions déjà prises bien longtemps à l'avance par le dirigeant. Quant au contrôle des décisions, il est rarement exercé. S'il l'est, c'est souvent avec retard, et généralement après des pertes importantes (Jensen, 1993). Le Conseil d'administration considéré, par excellence, comme un haut lieu d'expression du pouvoir du propriétaire et du contrôleur sur le gestionnaire, apparaît comme une caisse d'enregistrement, où domine souvent un sentiment de frustration face à la toute puissance du dirigeant. Ce changement ou ce transfert de rôle qui fait du contrôlé le contrôleur en lui conférant la responsabilité des décisions stratégiques accroît les pouvoirs du dirigeant. Cette situation, conséquence d'un mauvais gouvernement d'entreprise est souvent expliquée par l'incompétence des administrateurs, leur mode de désignation et leur composition<sup>37</sup>.

### **Paragraphe3. La latitude managériale en matière de rémunération et d'investissement**

La rémunération et les marges de manœuvre accordées aux dirigeants en matière d'investissements sont perçues par ces derniers comme des mécanismes d'incitation ou de motivation visant à aligner les intérêts des dirigeants sur ceux de la société qu'ils dirigent. En effet, un contrôle trop étroit du dirigeant limite son espace discrétionnaire et bride toute vision stratégique (Charreaux, 1997). Mais l'absence de contrôles ou leur inefficacité conduit les dirigeants à se sur rémunérer ou à surinvestir.

---

<sup>37</sup> Le code de bonnes pratiques en matière de *corporate governance* préconise le recours à des administrateurs externes et indépendants (sans liens ni avec la société, ni avec les dirigeants anciens et actuels).

## A/ La sur- rémunération des dirigeants

La rémunération totale du dirigeant comporte plusieurs éléments :

1. la rémunération directe comprend le salaire de qualification (salaire de base et prime) qui est lié au poste et le salaire de performance ou bonus, lié quant à lui, à la façon d'occuper un poste. Le salaire de performance est déterminé en fonction des critères quantitatifs et qualitatifs<sup>38</sup>
2. les périphériques légaux (l'intéressement aux résultats, à la productivité, aux objectifs, la participation financière, le plan d'épargne et les stock-options encore appelées options sur actions)<sup>39</sup> ;
3. les périphériques sélectifs (avantages en nature) et,
4. les périphériques éloignés ou sélectifs qui visent plutôt à développer l'image de l'entreprise auprès de l'environnement, à travers ses cadres dirigeants. Il s'agit essentiellement des frais de représentation et de notoriété associative, les compléments personnalisés de retraite conçus pour les dirigeants approchant la cinquantaine et qui souhaitent compenser la baisse éventuelle de leur revenu de retraité, les congrès, colloques ou autres séminaires exotiques.

Malgré tous ces éléments, les dirigeants opèrent des prélèvements au détriment des autres parties prenantes. En effet, selon *Le journal des Finances* du 14 au 20 juin 2003, alors que les résultats des sociétés du CAC 40 affichaient en 2002 des pertes cumulées supérieures, les dirigeants de la moitié de ces mêmes sociétés ont vu leurs revenus augmenter de 13% la même année. L'illustration la plus choquante est la progression de 128% de la rémunération de Jean Marie Messier contre des pertes nettes de Vivendi Universal de 23 milliards d'euros. Cette déconnexion entre l'évolution des salaires des dirigeants en France et les performances économiques, financières et boursières de leur entreprise exaspère les actionnaires et les salariés et suscite un sentiment d'enrichissement sans cause de la part des dirigeants dans l'opinion. Comment alors expliquer que la politique de rémunération, composante majeure d'une bonne gestion soit ainsi détournée de son objectif par les dirigeants ? La réponse à cette question peut être recherchée au système de rémunération et des primes caractérisé par son hétérogénéité et par son opacité. Hétérogénéité car il existe plusieurs pratiques de fixation de salaire axées autour de la notion de l'individualisation des rémunérations ou plus précisément de différenciation des salaires

---

<sup>38</sup> Les critères quantitatifs retenus sont : le chiffre d'affaires, le nombre d'employés, le nombre de filiales (taille), l'implantation géographique, les indicateurs comptables et boursiers. Les critères qualitatifs pris en compte dans la détermination de la rémunération directe sont : le degré de technicité ou de complexité des décisions managériales, l'ouverture de nouveaux débouchés, la mise au point de nouveaux produits et l'orientation du plan stratégique.

<sup>39</sup> Les périphériques légaux intéressent l'ensemble du personnel.

selon les entreprises et les pays<sup>40</sup>. Cette hétérogénéité permet aux dirigeants jouissant d'une immense réputation (marché des dirigeants) et d'un grand pouvoir de séduction auprès des administrateurs<sup>41</sup>, d'exiger un salaire de base (salaire + primes) excessivement élevé et qui ne sera pas affecté par les éventuelles contre performances de l'entreprise au moins dans l'immédiat. L'opacité du système réside dans la diversité des primes versées en fonction des conditions de travail propres à chaque unité, à chaque branche d'activité. Le système de primes constitue même un véritable maquis. Il existerait même des primes de bienvenue (Bogliolo, 1997).

L'accroissement de la part de la richesse créée par l'entreprise et revenant aux dirigeants ne peut se faire qu'au détriment de l'entreprise et des autres parties prenantes. C'est surtout dans la détermination de la rémunération de la façon d'occuper le poste que le dirigeant peut agir pour accroître inopportunément ses revenus. En effet, plusieurs critères servent de base à la progression de la rémunération des dirigeants : les critères quantitatifs et qualitatifs.

Les critères quantitatifs retenus sont : le chiffre d'affaires, le nombre d'employés, le nombre de filiales (la taille) et leur implantation géographique, les indicateurs comptables et boursiers. Une rémunération attribuée sous forme de bonus et assise sur de tels critères posséderait un pouvoir incitatif important et permettrait d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires et des salariés. Ce point de vue accreditant un lien entre performance et rémunération a été battu en brèche dans une étude désormais célèbre de Jensen et Murphy (1990). Ces deux auteurs ont montré que la sensibilité entre la rétribution totale et la performance était faible. Dans le cas français, une étude empirique de Roussel et Trépo (1996) en arrive à une conclusion différente. Selon ces deux auteurs, concernant les pratiques d'individualisation de la rémunération fixe, il existe un lien fort ou modéré (19,6% fort et 33,6% lien modéré) avec les performances organisationnelles de 53,20% des entreprises de l'échantillon. Pour 46% des entreprises de l'échantillon, ce lien est faible. Les critères quantitatifs sont finalement un faux alibi dont s'entourent les dirigeants pour justifier les prélèvements qu'ils opèrent sur la richesse de l'entreprise. Cette dérive de certains dirigeants, ou la déconnexion entre l'inflation des rémunérations de certains dirigeants et les performances comptables et boursières des sociétés qu'ils dirigent, conséquence de l'une des facettes des relations d'agence, finit par susciter exaspération et colère de la part de certains actionnaires qui se sentent lésés ou trahi. C'est dans ce cadre qu'il faut situer la réaction d'un actionnaire minoritaire de la société RHODIA lorsqu'il déclare : « comment pouvez-vous encaisser des salaires plus que confortables alors que nous avons vu notre

---

<sup>40</sup> Certains dirigeants n'hésitent pas à aligner leurs rémunérations sur celles pratiquées favorablement dans les pays où opère leur groupe. Jean Marie Messier, par exemple, a aligné son salaire sur celui des normes hollywoodiennes.

<sup>41</sup> Selon les articles 224- 47, 225-53, c'est au conseil qu'il appartient de fixer la rémunération du président comme celle du directeur général et du directeur général délégué. Il peut déléguer ce pouvoir exécutif à un comité ad hoc (comité de rémunération).

capital fondre de moitié et notre dividende divisé par trois »<sup>42</sup>. En définitive, les critères quantitatifs retenus pour la détermination de la partie variable de la rémunération principale du dirigeant sont critiquables. La critique porte non pas sur leurs principes mais sur l'utilisation qui est faite des données comptables c'est-à-dire sur leur cohérence avec les performances de l'entreprise. En effet, le bonus a été introduit pour développer le lien entre les performances de l'entreprise et le niveau de rémunération. Or, les données comptables servant de mesure concernent principalement la situation passée de l'entreprise. L'octroi du bonus qui représente en moyenne 30% du salaire de base annuel (Trépo et Roussel) n'est pas toujours confronté aux réalisations. Par ailleurs, les actionnaires souffrant d'une asymétrie d'information par rapport aux comportements, aux décisions et objectifs des dirigeants, ceux-ci peuvent manipuler les informations de la situation passée ou annoncer des perspectives de croissance flatteuses afin d'orienter à la hausse le cours du titre de la société. Dans cette dernière hypothèse, l'absence de lisibilité sur le comportement réel du dirigeant et sur la fiabilité de ses décisions expose les actionnaires au problème de risque moral. Ainsi, les données comptables et boursières ne contribuent pas à donner une image fidèle des résultats des opérations de l'exercice écoulé ainsi que la situation financière et du patrimoine de la société.

Quant au critère de taille, les dirigeants y trouvent là un excellent moyen d'accroître leur rémunération en procédant à des sur- investissements externes dont la rentabilité n'est pas garantie. Comme le souligne Bogliolo (1997, p.59), « ainsi crée-t-on une incitation pernicieuse à la course à la taille comme un but en soi ». Les critères quantitatifs ne sont pas les seuls éléments pris en compte dans la détermination de la rémunération du dirigeant. Des critères qualitatifs, forcément subjectifs interviennent aussi. Parmi ces critères qualitatifs souvent évoqués figurent le degré de technicité ou de complexité des décisions managériales, l'ouverture de nouveaux débouchés, la mise au point de nouveaux produits et l'orientation du plan stratégique de l'entreprise. La réputation du dirigeant et son pouvoir de négociation ou de séduction sont souvent intégrés dans le processus de décision concernant la détermination de la rémunération principale. Sur ce dernier point, les performances antérieures réalisées par un dirigeant au sein de la société qu'il quitte ne sont pas toujours reproductibles dans la nouvelle société. Les actionnaires courent ainsi le risque de sélection adverse<sup>43</sup>.

En définitive, la rémunération principale du dirigeant contient plusieurs types de risques : risques de surinvestissement (Jensen, 1986), risque de mauvaise qualification (sur qualification ou sous qualification), risques de prolifération des primes, de manipulations

---

<sup>42</sup> Cette citation est extraite d'une enquête de Challenges datant de septembre 2002.

<sup>43</sup> Le risque de sélection adverse intervient lorsque subsiste une incertitude sur les compétences réelles du dirigeant qui vient d'être recruté.

comptables (Watts et Zimmerman, 1986) et d'asymétrie d'information, de décalage temporel ou de vision court termiste, risque moral, risque de sélection adverse et le risque non spécifique du dirigeant.

La rémunération principale du dirigeant n'est pas la seule composante de la rémunération porteuse de risques pour l'entreprise et les autres parties prenantes. Les périphériques légaux, les avantages en nature (ou périphériques sélectifs) et les périphériques statutaires (ou éloignés) n'ont pas le caractère de salaire. Il s'agit des accessoires au salaire mais qui viennent compléter la rémunération et peuvent comporter des risques plus ou moins élevés. N'existeraient-ils pas des mécanismes capables de limiter l'attribution des salaires excessifs et injustifiés aux dirigeants ?

## **B/ Le sur- investissement des dirigeants**

Les dirigeants peuvent orienter les investissements de la firme vers des secteurs qu'ils connaissent mieux ou qu'ils jugent porteurs ou créateurs de nombreux emplois mais qui se révéleront être hasardeux ou des gouffres financiers. Tel fut le cas du Crédit Lyonnais, de France Télécom et de Vivendi Universal notamment.

Selon Jensen (1986), le sur-investissement consiste pour le dirigeant à affecter les fonds de l'entreprise sur des projets à valeur actuelle nette (VAN) négative. La VAN n'est pas la seule méthode d'évaluation des projets. D'autres méthodes d'évaluation des projets coexistent avec la VAN : le délai de récupération, l'indice de profitabilité et le taux interne de rentabilité. Mais, la VAN est la méthode la plus utilisée. Elle peut être définie comme la somme que peut rapporter un investissement pour un taux donné à la date 0 qui représente le moment de l'engagement des fonds. Pour cela une comparaison doit être faite entre la valeur des flux nets de trésorerie durant la période ( $fnt_1, fnt_2, \dots, fnt_N$ ) à celle de l'investissement ( $I_0$ ) en les actualisant. Il convient de préciser que cette VAN doit être calculée sur la durée de vie utile de l'investissement. Normalement, le projet d'investissement est rentable lorsque la VAN est positive.

Soit

$I_0$ : l'investissement initial ;

$fnt_z$  : flux net de trésorerie, année  $z$

$i$  : taux d'actualisation.

Logiquement, le dirigeant ne doit entreprendre l'investissement que lorsque :

$VAN = fnt_1 (1+i)^{-1} + fnt_2 (1+i)^{-2} + \dots + fnt_N (1+i)^{-N} - I_0 > 0$  ou  $VAN = \sum_{z=1}^N fnt_z (1+i)^{-z} - I_0$  doit être  $> 0$ . Certains dirigeants sont conduits à procéder à des investissements dont la VAN est

négative c'est-à-dire  $VAN < 0$ . Quelles sont les raisons qui poussent les dirigeants à affecter les fonds de l'entreprise sur des projets à valeur actuelle nette négative ? Deux raisons sont avancées : augmenter les fonds qu'ils disposent avec la volonté inavouée de s'opposer à toute politique de distribution des dividendes à laquelle aspire tout actionnaire et disposer ainsi d'une grande marge de manœuvre financière pour son pouvoir ou pour s'enraciner. C'est la première raison. La deuxième raison tient au fait qu'une partie non négligeable de la rémunération du dirigeant dépend d'autres critères comme la croissance du chiffre d'affaires ou la taille de l'entreprise (Murphy K.J., 1985 ; Narayanan M.P., 1985 ; Schmidt D.R. et Fowler K.L., 1990 ; Lambert R.A. et *al.* 1991). La politique de surinvestissement est préjudiciable en termes de destruction de valeur non seulement pour les actionnaires mais aussi pour les salariés, les banquiers, les fournisseurs et l'Etat.

#### **Paragraphe 4. Modèles de gouvernement et performances des entreprises**

Jusqu'ici, notre analyse a porté principalement sur les dérives des dirigeants et les déséquilibres des pouvoirs au sein du gouvernement d'entreprise entre actionnaires et dirigeants. Sans nier le rôle prépondérant du dirigeant dans le processus de création de valeur, il faut reconnaître que l'entreprise ce n'est pas que les actionnaires et les dirigeants. C'est un lieu où se nouent où se dénouent les transactions entre différents partenaires. Par conséquent, la prise en compte d'autres partenaires (*stakeholders*) à l'entreprise que sont les salariés, les clients et les fournisseurs notamment, conduit à s'intéresser aux relations qu'ils entretiennent avec la firme dans le processus de création de valeur.

##### **A/ Le cadre théorique**

L'étude du gouvernement d'entreprise renvoie comme nous l'avons indiqué dans notre introduction générale, à deux niveaux d'analyse : le niveau institutionnel<sup>44</sup> et le niveau organisationnel (Rubinstein, 2002).

Le niveau institutionnel semble privilégier la répartition des pouvoirs au sein des entreprises. Le gouvernement d'entreprise se doit donc de définir les principes de bonne gouvernance en s'intéressant aux types de structures à mettre en place pour régler les conflits.

Le niveau organisationnel fait apparaître deux modèles : *shareholding* et *stakeholding*.

---

<sup>44</sup> Au niveau institutionnel, il est courant de distinguer le système *outsider/ market based* (caractérisé par une grande dispersion du capital, une forte protection juridique des actionnaires, une présence des investisseurs institutionnels et des exigences de transparence de l'information) du système *inside/blockholder* (symbolisé par une grande concentration du capital sur les mains d'un petit groupe d'investisseurs, leur faible protection juridique et de faibles exigences de transparence de l'information. Dans le premier cas, le conflit oppose actionnaires et managers et soulève le problème de l'asymétrie d'information et la protection juridique des actionnaires. Dans le deuxième cas, le conflit ne se déplace pas. Il oppose les actionnaires entre eux notamment les actionnaires majoritaires et minoritaires.



Pour le modèle *shareholding* (vision actionnariale de la firme) le gouvernement d'entreprise a pour objet la défense des intérêts des actionnaires. La théorie de l'agence et des contrats incomplets constitue le support théorique du modèle.

Le modèle *stakeholding* (vision partenariale de la firme), en revanche, rejette cette vision actionnariale au profit d'une vision partenariale. Des droits sont ainsi reconnus à d'autres partenaires (salariés, clients, fournisseurs, banque notamment) de demander des comptes à l'entreprise. Le niveau organisationnel se préoccupe de savoir lequel des deux modèles d'organisation serait supérieur en terme de performances. Les études menées dans ce sens (Donaldson et Preston, 1995 ; Blair M, 1995 ; Jones, 1995 ; Proxinvest, 1999 :[http://W.proxinvest.fr/leffer\\_1999.htm](http://W.proxinvest.fr/leffer_1999.htm)) valident l'hypothèse de la supériorité du modèle *stakeholding* sur celui du *shareholding*. Trois raisons justifieraient cette supériorité : le modèle décrirait mieux le fonctionnement réel de l'entreprise (le réalisme descriptif), il tiendrait compte des intérêts légitimes de toutes les parties prenantes, et enfin, il permettrait aux firmes d'améliorer leurs performances économiques. C'est cette raison qui justifie le bien-fondé de ce paragraphe.

Le raisonnement de Blair (1995) et de Jones (1995) accreditant l'idée d'une supériorité du modèle du *stakeholding* sur celui du *shareholding* s'appuie respectivement sur la théorie des coûts de transaction et de la l'agence pour démontrer qu'un management de type *stakeholding* permet de réaliser les meilleures performances économiques. Pour Blair, la prise en compte de l'intérêt des salariés dans les objectifs de la firme limite les comportements opportunistes en capital humain spécifique. Jones, s'appuyant sur la théorie de l'agence estime qu'un management de type *stakeholding* en améliorant la confiance et la coopération dans l'entreprise permet de réduire les coûts d'agence, de transaction et de situation de passager clandestin. Proxinvest a observé pour la troisième fois consécutive une corrélation entre certaines sociétés du SBF 120 respectant certains principes de gouvernement d'entreprises et leurs performances financières. Nous ne rejetons pas les arguments développés dans les études qui viennent d'être citées. Mais nous estimons ces arguments moins robustes pour engendrer mécaniquement une amélioration des performances ou une réduction à eux seuls des coûts de transaction ou un climat de confiance.

Charreaux (2004) n'observe pas que les deux approches (le modèle actionnarial de la gouvernance et le modèle disciplinaire partenarial de la gouvernance), qu'il qualifie de courant disciplinaire. Un deuxième courant du paradigme de l'efficience, le courant cognitif de la gouvernance apparaît.

Le courant disciplinaire semble s'appuyer sur une vision contractuelle de la firme fondée sur les arguments disciplinaires. La source de l'efficience est ici disciplinaire. La firme étant

considérée comme « un nœud de contrats » les asymétries d'information et les conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes ne peuvent tous être résolus par le marché. Il faut inciter, surveiller... bref, instaurer des mécanismes disciplinaires pour « éviter que les gains issus de la coopération ne soient dissipés ».

Dépasant la vision disciplinaire contraignante de la gouvernance parce que « prisonnière des limites des théories de la firme qui la sous-tendent et qui, soit ignorent la dynamique productive, soit en donnent une vision restrictive limitée à l'incidence des systèmes incitatifs sur les choix de production », Charreaux (2004, p.11) assimilant le gouvernement d'entreprise à la gouvernante des enfants, attribue à la gouvernante une autre fonction, éducative habilitante<sup>45</sup>. C'est le courant cognitif de la gouvernance. Pour ce dernier, il convient de rejeter l'hypothèse de rationalité calculatoire ou limitée propre à Herbert Simon (1947) au profit de celle de rationalité procédurale. En effet, la rationalité s'apprécie non plus en fonction des conséquences des décisions mais des processus qui les régissent. Selon Teece et al. Cité par Charreaux (2004, p.11), « la création de valeur dépend en priorité de l'identité et des compétences de la firme conçue comme un ensemble cohérent ». La firme constitue un apprentissage organisationnel.

A l'intérieur du courant cognitif, Charreaux (2004, p.11-14) identifie trois courants principaux :

- Le courant comportemental a été initié par Simon (1947), puis March et Simon (1958) Cyert et March (1963). Pour ces auteurs, la firme apparaît comme une coalition politique et une institution cognitive censées formuler et résoudre les problèmes (garantissant une certaine adaptabilité, apprentissage organisationnel).

- Le courant évolutionniste développé par Nelson et Winter (1982) considère la firme comme « un menu construit à partir des connaissances acquises par l'apprentissage et stockées dans les routines organisationnelles.

- Le troisième courant est un ensemble de théories fondées sur les ressources et compétences (La ressource Based View-RBV) trouve son origine dans la théorie de la croissance développée par Penrose (1959) et qui considère la firme comme « un ensemble de ressources et une entité d'accumulation de connaissance guidée par la vision des dirigeants, fonction de l'expérience qu'ils ont acquise ». Pour ce courant, l'origine de la

---

<sup>45</sup> Charreaux compare la gouvernance avec les rôles dévolus à la gouvernante des enfants : les surveiller et définir les règles du jeu pour les enfants et leur latitude en d'autres termes, la définition de l'aire et de la nature des jeux tout en facilitant leur surveillance, conditionne leur apprentissage.

croissance durable se situe dans la capacité d'apprendre et dans la spécificité du stock de connaissances accumulées.

En guise de conclusion, plusieurs courants théoriques permettent d'expliquer le processus de création (théories cognitives) et d'appropriation (théorie disciplinaire) de valeur. Mais, aucune ne peut prétendre détenir une portée prédictive ou explicative plus qu'une autre. L'efficacité d'un modèle par rapport à un autre n'est pas une donnée constante et ne peut être transposable.

### **B/ L'analyse des relations de l'entreprise avec ses différents *stakeholders***

L'entreprise, dans sa fonction de production des biens et services entretient des relations avec des partenaires internes (des salariés) et externes (banquiers, fournisseurs, clients, Etat notamment). Le rôle du dirigeant est de veiller à la bonne exécution des contrats liant l'entreprise à ses différents *stakeholders* en faisant en sorte qu'aucun des acteurs ne soit lésé. En effet, de mauvaises relations entre le dirigeant et ses différents partenaires auront tendance à accroître les coûts d'agence de deuxième niveau et des coûts de transaction dans les relations que l'entreprise entretient avec les fournisseurs notamment.

Différents *stakeholders* contribuent à l'amélioration des performances de l'entreprise. L'entreprise doit donc organiser des relations favorisant la création de la valeur partenariale. Or, depuis quelques années dans certaines sociétés, les relations entre la direction et ses salariés se sont dégradés créant ainsi un climat de méfiance qui ne peut que compromettre la réalisation des objectifs fixés. En effet, les salariés se plaignent de ne pas être suffisamment ou pas du tout informés sur la situation économique et financière réelle de l'entreprise. Ils seraient surpris par les annonces des plans de licenciement ou des plans sociaux. Ce qui irrite les salariés ce n'est pas tant les raisons économiques des licenciements qu'ils apprennent par la presse. C'est le manque d'information, l'opacité qui précède les annonces de licenciements qui les exaspèrent et dans une moindre mesure les clients et les fournisseurs. La loi organise l'information des salariés à travers les délégués du personnel ou les membres du comité d'entreprise. Il semble que cette information soit insuffisante, incomplète et surtout très tardive. L'attitude des dirigeants sensés défendre les intérêts des dirigeants dans cette relation d'agence de deuxième niveau est jugée méprisante et s'apparenterait à un manque de considération pour les autres parties prenantes (*stakeholders*).

Par ailleurs, les salariés estiment le partage de la valeur créée inégale voire injuste par rapport aux prélèvements des dirigeants. Tous ces faits sont ressentis par les salariés, les créanciers, les analystes financiers comme la preuve d'un mauvais management

d'entreprise et sont de nature à susciter un comportement opportuniste de la part des autres *stakeholders*. En définitive, les mécanismes de contrôle prévus par la théorie de l'agence et le taylorisme notamment pour canaliser les comportements des agents en général, des dirigeants en particulier se sont révélés inefficaces (Pochet, 1998).

Le tableau n° 3 résume les principales dérives dans le fonctionnement des entreprises et les modes de résolution de ces mêmes dysfonctionnements.

**Tableau No 3. Les dérives dans le fonctionnement des entreprises et leur mode de résolution<sup>46</sup>**

Les problèmes	Les faits	Les causes	Les conséquences	Les solutions ou contrôles mis en place
Cumul des fonctions de Président et de directeur général	Le Président du CA dont la mission est de contrôler le dirigeant est en même temps gestionnaire !	- Absence de séparation des fonctions incompatibles ; - mauvaise définition des responsabilités.	Investissements hasardeux ou à rentabilité négative ; abus de pouvoirs ; glissement du pouvoir de contrôle au profit du pouvoir de décision	Séparation des fonctions (loi sur les NRE), structure dualiste du C.A.
Déséquilibre des pouvoirs entre actionnaires et dirigeants au sein des entreprises managériales	En pratique, le dirigeant dispose de pouvoirs exorbitants: il décide, exerce une grande influence sur la fonction de comptabilisation et un grand pouvoir sur les choix stratégiques et sur le système de contrôle organisationnel	Supervision des dispositifs de contrôle et de maîtrise de l'organisation, connaissance de l'environnement et spécificités de ses actifs ou sa compétence managériale	Asymétrie d'information en sa faveur, manipulation de l'information comptable et financière, auto contrôle des dirigeants, sur investissement	Présence d'administrateurs indépendants ou externes
Manipulation et asymétrie de l'information	Dans les entreprises, existent des informations objectives et non comptables qui relèvent de la politique comptable de la firme et sont généralement à l'origine de la variation du résultat. Leur décryptage nécessite une parfaite maîtrise de la politique comptable que tous les administrateurs et les autres <i>stakeholders</i> ne maîtrisent pas	Utilisation fréquente par les dirigeants des espaces de liberté offertes par la comptabilité, recours à la comptabilité créative ; rattachement de l'audit à la direction générale : le contrôlé choisit ses contrôleurs !!	Les données comptables sont brouillées ; fiabilité limitée des informations transmises ; les bases d'évaluation des performances sont faussées	Commissariat aux comptes, certification
Mauvaise répartition de la richesse ou valeur créée	Les firmes créent globalement de la valeur. Mais, sa répartition n'est pas toujours équitable, sur - rémunération des dirigeants	Vision moniste de l'entreprise, absence de négociation dans le partage de la valeur, opacité et multiplicité des critères	Risque d'affaiblissement ou d'éclatement de la coalition en place, détérioration des performances	Lier la rémunération des dirigeants aux performances de l'entreprise
Contre performances des entreprises potentiellement rentables	Des firmes disposant de marchés et de technologies affichent des résultats décevants	Actes de mauvaise gestion	Licenciements, perte de marchés, baisse de la valeur boursière des titres des mêmes entreprises	Marchés des biens et services, marché des dirigeants.
Incapacité du CA à résoudre les conflits	Le CA ne joue pas son rôle de conseil, de contrôle et de révocation de l'équipe dirigeante incompétente	Mode de désignation des administrateurs, croisement des participations, incompétence et absentéisme	Atténuation des droits de propriété ; accentuation des conflits d'intérêts; renforcement des pouvoirs des dirigeants qui s'auto contrôle	Evaluation du conseil d'administration.

<sup>46</sup> Pour l'élaboration de ce tableau, nous nous sommes inspirés de la structure de la « Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes » (FRAP) préconisée par l'IFACI pour les auditeurs internes français notamment dans l'ouvrage rédigé par un groupe de recherche et coordonné par Olivier Lemant intitulé : « La conduite d'une mission d'audit interne », Dunod/IFACI, 1995 réédité. Le mot FRAP ayant une connotation péjorative (du verbe frapper) auprès des audités, à l'IFACI, tout le monde semble s'accorder pour remplacer FRAP par un autre mot ou une autre formulation tout en gardant la structure du document : problème, les faits, les causes, les conséquences et les solutions d'amélioration.

**En conclusion de ce premier chapitre**, il est permis de considérer que les mécanismes de contrôle qui viennent d'être examinés ont presque échoué ou réussi partiellement dans leur mission de coordination et de règlement des conflits pouvant s'élever au sein des systèmes de gouvernement d'entreprise. En effet, les dirigeants ont réussi à contourner les mécanismes mis en place pour orienter leur comportement dans le sens voulu par les actionnaires en adoptant par exemples des stratégies personnelles d'enracinement ou d'évitement, en s'appropriant des rémunérations sans lien avec les performances de la firme ou en pratiquant la rétention et/ou de la manipulation de l'information. Par ailleurs, une des critiques majeure que nous formulons à l'endroit des systèmes de contrôle actuels est de considérer l'entreprise comme étant la seule affaire des actionnaires et des dirigeants oubliant gravement que d'autres acteurs aussi bien internes et externes à l'entreprise participent eux aussi, de façon fondamentale, à la création et ou à la destruction de la valeur. Ils doivent être aussi pris en compte dans le dispositif de contrôle ou d'organisation des transactions ou de réduction des conflits au sein des firmes. Par ailleurs, un bon gouvernement d'entreprise ne peut reposer exclusivement sur l'apologie d'un discours normatif portant sur les principes de « bonne gouvernance » comme par exemple : la structure du conseil d'administration, la présence des comités spécialisés, l'exercice des droits de vote, la transparence de l'information (relative à la publication des comptes de l'entreprise et sur l'information relative aux rémunérations des dirigeants). Il doit inscrire clairement sa finalité en terme d'amélioration des performances qui passe aussi par un système de contrôle favorisant la réduction des coûts. Ce chapitre ayant révélé les principaux dysfonctionnements constatés dans le gouvernement d'entreprise, pensant que le contrôle interne et l'audit sont susceptibles de résoudre les conflits majeurs au sein des entreprises, la question fondamentale de notre recherche est maintenant de savoir: **Comment le contrôle interne et l'audit peuvent contribuer au meilleur gouvernement de l'entreprise ?**

## CHAPITRE II

### CONTROLE INTERNE ET AUDIT : DEUX MECANISMES DE REGULATION DES COMPORTEMENTS DES ACTEURS

Selon l'approche socio- politique des organisations<sup>47</sup>, celles-ci sont considérées comme des arènes politiques (Mintzberg, 1986 p. 547) dans lesquelles les intérêts s'unissent et se heurtent, amenant ainsi divers groupes en conflit direct les uns avec les autres<sup>48</sup>. L'existence des conflits au sein d'une organisation portant principalement sur l'asymétrie et la manipulation de l'information comptable par les dirigeants, leur propension à se sur-rémunérer, la non prise en compte parfois des autres acteurs sont autant de facteurs de déséquilibre de pouvoirs sources de conflits qui fragilisent et compromettent les objectifs fixés. Il devient dès lors urgent de mettre en place des dispositifs censés non seulement les résoudre mais aussi les prévenir. L'audit et le contrôle interne constituent, de notre point de vue, des mécanismes susceptibles de limiter voire de résoudre les conflits au sein du gouvernement des entreprises notamment en fiabilisant l'information et en réduisant l'asymétrie d'information, en instaurant l'équilibre des pouvoirs et en canalisant les comportements des acteurs. Les confusions souvent entretenues autour des notions de contrôle interne et d'audit à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises se traduisant souvent par des compréhensions et des attentes erronées et contradictoires, des déceptions, nous conduisent d'abord à dégager leur contenu et leurs objectifs respectifs avant d'exposer leurs différentes contributions à la résolution des conflits au sein des entreprises.

#### Section 1. Le contrôle interne : un processus du contrôle organisationnel

Le contrôle interne est constitutif de l'entreprise. En tant que notion, il subit les mêmes évolutions que l'entreprise.

---

<sup>47</sup> Les recherches relatives aux jeux de pouvoir et aux comportements politiques dans les organisations ont été influencées par des scientifiques américains versés dans l'étude des administrations et des systèmes politiques comme :

Simon H. et March J. (1958) « *les organisations* », Dunod, Paris ; et des sociologues comme : Bacharach, S. et Lawler E. (1980) « *Power and politics in organizations* », Jossey-Bass, San Francisco ; Crozier M. et Friedberg E., (1981) « *L'acteur et le système* », Seuil, Paris.

<sup>48</sup> Pour Charreaux (1999 p.64) la notion de conflit ne doit pas être prise dans un sens agressif. Pour Coriat et Weinstein (1995, p. 106), en revanche « les oppositions ne se résolvent pas toujours par des poignées de mains mais par des coups de poing pour ne pas dire plus ! ». En fait les conflits d'intérêts principalement entre actionnaires et dirigeants ne constituent une préoccupation véritable que dans les entreprises managériales c'est-à-dire où aucun actionnaire ne détient de pourcentage significatif et où il y a une nette séparation des fonctions de propriété et de décision.

## Paragraphe 1. Sa définition et son champ d'application

Le contrôle interne est une notion ancienne mais d'origine comptable. C'est une notion ancienne car elle est souvent associée voire confondue avec celle de protection, de prévention même si, dans les entreprises, la prise de conscience du fait contrôle interne est relativement récente et disparate selon les pays et les secteurs d'activité. C'est aussi une notion d'origine comptable car pris individuellement, l'homme a toujours décidé de se rendre compte de l'état de son patrimoine aussi modeste soit-il. C'est ce réflexe humain qui a inspiré les professionnels de la comptabilité à s'efforcer à leur tour, d'éviter les erreurs et les fraudes dans l'entreprise dans laquelle ils exerçaient leurs talents. C'est dans cet état d'esprit que Fain et Faure (1948) vinrent à définir le contrôle interne comme étant « l'organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable visant à prévenir ou tout au moins à découvrir sans retard les erreurs et les fraudes ». La définition ainsi proposée assigne au contrôle interne une fonction strictement comptable ! Mais cette conception a fini par évoluer. En effet, au sens premier du terme, à savoir la vérification des enregistrements comptables, est venue se superposer sa signification seconde, anglo-saxonne, c'est-à-dire la maîtrise de l'organisation s'apparentant ainsi à une médecine préventive. Dans un ouvrage<sup>49</sup> devenu de référence en la matière, produit par la commission Treadway, plus connu aux Etats –Unis sous le nom du COSO-report, le contrôle interne y est défini comme étant « le processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie, le personnel d'une entreprise et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs ».

D'autres définitions du contrôle interne ont été proposées aussi bien par des auteurs indépendants (Renard, 2002 ; Bécour et Bouquin, 1996 ; Bouquin, 1997 ; Mikol, 1992 ; Pigé, 2002) notamment que par des organisations professionnelles comptables nationales<sup>50</sup> . Parmi toutes les définitions<sup>51</sup> qui attribuent au contrôle interne la responsabilité de la maîtrise du fonctionnement de l'organisation, nous retiendrons deux définitions qui se rejoignent : celle de l'ordre des experts comptables et celle de Nguyễn Hong Thai (1999, p.102).

<sup>49</sup> Cf. Coopers & Lybrand/ IFACI (1994), « La Nouvelle pratique du contrôle interne » traduction du référentiel élaboré par la commission Treadway en 1992 de « Internal Control integrated framework » et plus connu aux USA sous le nom du COSO-report.

<sup>50</sup> <sup>50</sup> En France: la CNCC, l'OECCA, l'IFACI (IIA); en Angleterre: la Consultative Committee of Accountancy; aux USA: l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA); au Canada: l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA); sur le plan international: l'International Federation of Accountants (IFAC) et l'Institute of Internal Auditors (IIA).

<sup>51</sup> Selon la sensibilité des auteurs (Comptable, organisateur ou contrôleur de gestion), l'accent est plus mis soit sur l'aspect comptable soit plus sur l'aspect maîtrise de l'organisation dans son ensemble. Dans l'ensemble un effort de prise en compte des deux dimensions est présent dans la plupart des définitions.



Selon l'ordre des experts comptables, le contrôle interne est « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information ; de l'autre, d'assurer l'application des instructions de la direction en vue de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation et la mise en place des méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ». A ce titre le contrôle interne constitue l'un des éléments du contrôle organisationnel.

Pour Nguyễn Hong Thai (1999, p.102), le contrôle interne est « l'ensemble des actions conduites par la direction générale avec la participation du personnel sous la supervision du conseil d'administration, pour satisfaire aux obligations de rentabilité, de conformité juridique et de transparence des opérations en réduisant les risques d'échec dans la réalisation des objectifs ». Du point de vue du gouvernement d'entreprise, cette définition a le mérite de préciser que même si le contrôle interne est l'affaire de tous les acteurs internes à l'entreprise, c'est le conseil d'administration qui en assure la supervision et non la direction générale comme cela apparaît souvent.

Selon notre enquête, pour près de la moitié des entreprises sondées (48,75%), la supervision du contrôle interne incombe au service d'audit interne, et pour 45% à la direction générale. Pour un meilleur gouvernement d'entreprise, il ressort de notre étude que pour plus de la moitié des auditeurs internes (51%), c'est au service d'audit interne ou au comité d'audit, émanation du conseil d'administration, que devrait incomber cette supervision. Pour un tiers (36%) des auditeurs internes, cette supervision devrait incomber à la direction générale.

Le rattachement du contrôle interne au conseil d'administration offrirait à ce dernier un pouvoir de contrôle du fonctionnement de l'organisation dans la mesure où il disposerait effectivement d'informations aussi bien opérationnelles que stratégiques. L'évolution de la notion de contrôle interne s'est aussi traduite par un élargissement de ses objectifs et de son champ d'application.

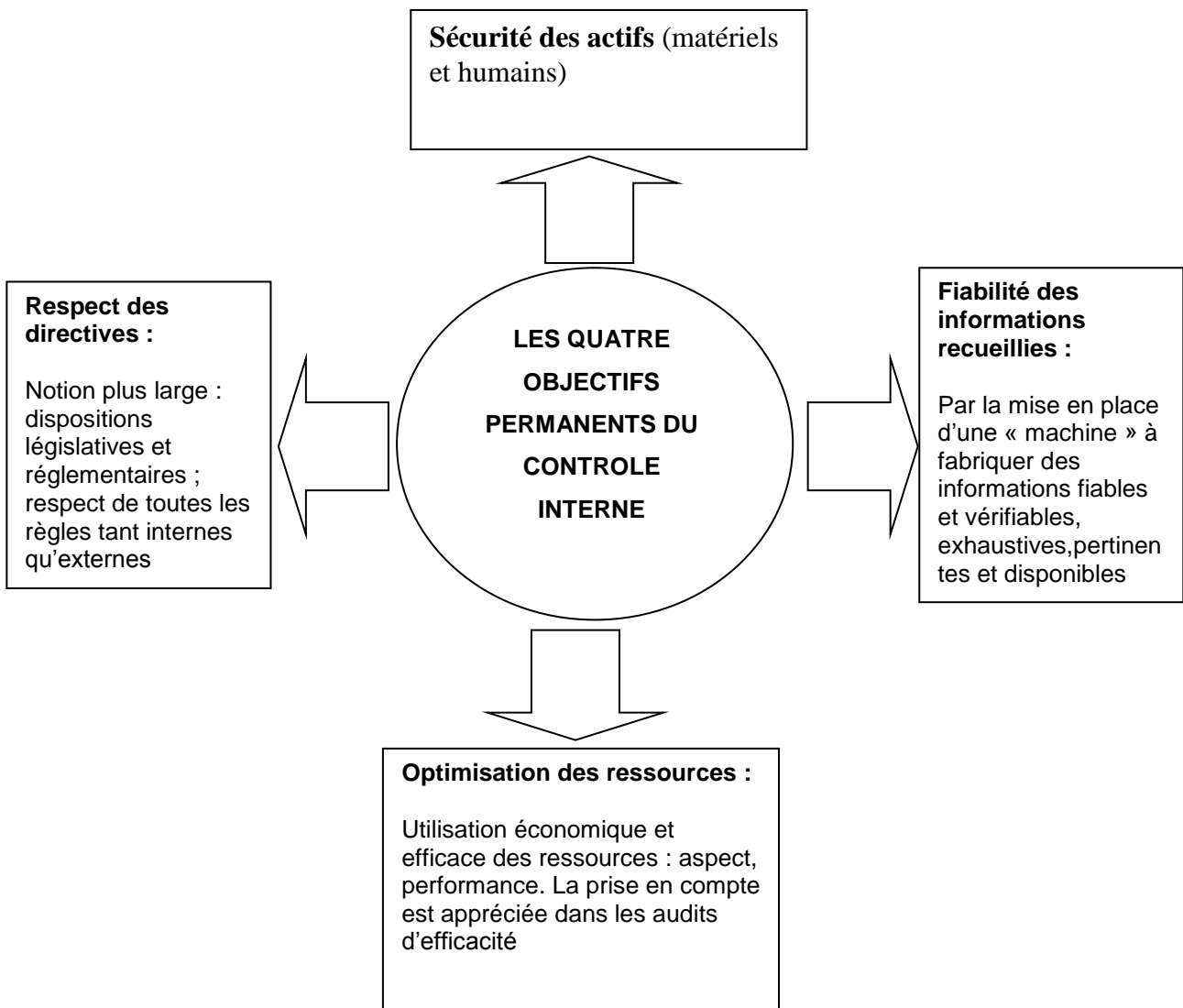
## **Paragraphe 2. L'élargissement de ses objectifs et de son champ d'application.**

### **A/ L'élargissement des objectifs du contrôle interne.**

Initialement, le contrôle interne avait pour objectif de « prévoir une organisation permettant l'enregistrement fidèle des opérations économiques et juridiques vécues par l'entreprise » (Mikol, 1992, p. 46). « La Nouvelle pratique du contrôle interne » assigne au contrôle interne

quatre objectifs : la sécurité des actifs matériels, immatériels et humains ; la qualité des informations recueillies, le respect des directives c'est-à-dire de toutes les dispositions législatives, réglementaires, de toutes les dispositions internes et externes qui s'imposent à l'organisation ; l'optimisation des ressources qui passe par « une utilisation économique et efficace des ressources » aussi bien financières, humaines, informationnelles, matérielles que structurelles notamment. Les quatre objectifs du contrôle interne sont résumés dans le schéma n°4.

Schéma N° 4. Les quatre objectifs du contrôle interne



Ces quatre objectifs que l'on retrouve nécessairement dans toute organisation confèrent au contrôle interne une dimension opérationnelle et universelle. En effet, le contrôle interne fait partie intégrante de l'entreprise même si son niveau d'exigence ou de performance varie d'une organisation à une autre. Naturellement plus développé et donc plus visible dans les grandes entreprises, il n'est pas moins utile aux petites et moyennes entreprises. Il est beaucoup plus attendu dans les associations. Les modalités du contrôle interne varient en fonction de l'environnement. Ainsi, les objectifs assignés au contrôle interne de l'activité bancaire par le règlement 97-02 modifié par celui n° 2001-01<sup>52</sup> n'ont rien de comparable à ceux affichés par le contrôle interne dans un établissement d'enseignement supérieur ou dans une maison d'arrêt. Ce qui suppose qu'en dehors des objectifs généraux, chaque organisation, en fonction de ses activités, doit définir ses objectifs spécifiques, adaptés à son environnement.

## **B/ L'élargissement du champ d'application du contrôle interne**

Si originellement, le contrôle interne avait pour terre d'élection la régularité et la sincérité des opérations comptables, il s'impose désormais à toutes les activités, à toutes les fonctions, à tous les processus, bref à toutes les organisations qu'elles soient des entreprises publiques ou privées, des associations. Il semble aussi que le phénomène de la mondialisation avec ses exigences en termes de normes de qualité et de standardisation ait fortement contribué à la mise en place ou au déploiement des procédures de contrôle interne dans les entreprises.

---

<sup>52</sup> Le règlement n° 2001-01 du 26 janvier 2001 reprend les dispositions du CRBF 97-02, les précise et les complète sur certains points. En effet, le périmètre d'application du règlement a été élargi à certaines entreprises d'investissement et à certaines personnes morales : établissements de crédit, entreprises d'investissement : personnes morales autres que les établissements de crédit, qui ont pour profession habituelle et principale de fournir des services d'investissement c'est-à-dire qui reçoivent, transmettent, exécutent des ordres pour le compte des tiers et ceux qui gèrent des portefeuilles pour compte des tiers, sans oublier des personnes morales ayant pour objet principal ou unique l'activité de compensation d'instruments financiers. Le contrôle interne comprend un nouveau dispositif de surveillance des flux d'espèces et de titres. Une nouvelle catégorie de risque a été prise en compte à savoir le risque d'intermédiation. Les opérations conclues avec les dirigeants ou actionnaires principaux sont désormais soumises à un traitement particulier.

## **Section 2. Le contrôle interne comme processus de fiabilisation de l'information**

Les problèmes auxquels les entreprises sont confrontées peuvent s'expliquer par les défaillances du dispositif du contrôle interne (Pigé, 2002)<sup>53</sup>. La faillite du gouvernement d'entreprise rime avec la défaillance des dispositifs de contrôles. C'est la prise de conscience du fait que le contrôle interne qui a incité les autorités américaines (loi Sarbanes-Oxley) et françaises (loi sur la sécurité financière) à ériger le dispositif de contrôle interne dans une entreprise comme étant la pièce maîtresse de limitation des dysfonctionnements au sein du gouvernement d'entreprise. Un bon dispositif de contrôle interne constitue une garantie de fiabilité de l'information et une protection des intérêts des investisseurs.

### **Paragraphe 1. Le contrôle interne comme mécanisme de fiabilisation de l'information**

Pour prendre de bonnes décisions, l'organisation doit s'appuyer sur des informations fiables. Certains agents peuvent être amenés, pour des raisons diverses, à tronquer l'information. Le contrôle interne contribue à fiabiliser les informations produites et transmises mais aussi des informations obtenues de l'extérieur. Pour toute organisation, l'information est sa matière première. Pour le contrôle interne, la fiabilité de l'information est l'un de ses objectifs fondamentaux. L'entreprise reçoit de l'information et secrète ses propres informations. Lemoigne (1974, p.197) distingue trois catégories d'information :

- les informations primaires : sont celles qui sont générées par l'entreprise à chacune de ses transactions avec son environnement pour son activité courante. Elles entrent dans la base de données pour servir de besoins légaux et à la prise de décision : ce sont des informations intra- organisationnelles ;
- les informations relatives aux éléments de nature plus discontinue que l'entreprise se procure à l'extérieur pour éclairer certaines de ses décisions. Parmi ces informations, citons celles relatives à la croissance du secteur d'activité, à la part de marché, de la concurrence ;
- les informations liées au fonctionnement interne de l'entreprise (échange inter services, résolution des problèmes) appelées informations inter-organisationnelles.

---

<sup>53</sup> Selon Pigé, les défaillances du contrôles internes dans le cas d'Enron imputables en partie à l'opportunisme du directeur financier (détournement des procédures d'approbation du groupe de leur finalité ou transgressions purement et simplement des mêmes procédures pour permettre à Enron de continuer à afficher des performances sans commune mesure avec l'environnement économique dans lequel évoluait Enron.

Toutes ces informations constituent la banque de données de l'entreprise. Elles devront être produites, recueillies, traitées en fonction des utilisateurs et satisfaire certains critères notamment sa pertinence, son utilité, son objectivité et sa fiabilité notamment.

La fiabilité d'une information s'apprécie à travers les éléments de preuve qu'elle est censée comporter. Cette fiabilité de l'information ne s'obtient que grâce à la mise en place des procédures de contrôle interne susceptibles de saisir fidèlement toutes les transactions que l'organisation réalise avec ses partenaires internes et externes. La qualité de ce dispositif de contrôle interne peut être recherchée autour:

- d'une organisation dans laquelle les niveaux de responsabilité et les délégations de pouvoirs sont clairement définis, écrits et connus de tous. Un tel système donne raisonnablement l'assurance que les transactions sont exécutées dans le respect des autorisations et pouvoirs conférés par la direction ;
- d'une séparation des tâches qui permette de bien distinguer les tâches d'enregistrement, les tâches opérationnelles et les tâches de conservation ;
- d'une description des fonctions devant permettre d'identifier les origines d'informations produites, les consignes d'exécutions générées par cette fonction et les destinataires des informations ainsi produites ;
- d'un système de contrôle interne comptable suffisant permettant de s'assurer que toutes les transactions sont effectuées conformément aux instructions générales et spécifiques et qu'elles sont comptabilisées de manière à produire une information financière conforme aux principes comptables généralement admises et s'assurer une sauvegarde des contrôles et une comptabilisation appropriée des actifs de cette organisation ;
- de l'établissement des manuels de procédures ou des modes opératoires comptables prévoyant les documents internes utilisés (contenu, diffusion, conservation) et le mode de classement de ces documents ;
- d'un recueil des flux d'informations ou diagrammes de circulation de documents ou d'information ou *flow-chart* retraçant la définition, l'origine, la circulation et la destination des informations et de leurs supports. Il est important de définir la configuration de ces supports d'information et la diffusion de l'information produite et traitée.

Une telle formalisation de l'organisation comptable devrait permettre de reconstituer dans un ordre logique les opérations, de justifier de toute information par une pièce d'origine à partir de laquelle il doit être possible de remonter par un cheminement ininterrompu aux documents de synthèse et réciproquement. Cet ensemble est appelé chemin ou piste

d'audit. Ainsi, il est plus facile de partir d'un poste de bilan ou de compte de résultat, en contrôler l'existence et le montant dans la balance, puis s'assurer que les opérations ont été reportées au grand livre et enregistrées au journal. Cette séquence permet de connaître la date exacte de la transaction et les pièces justificatives. Il sera aussi possible d'expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté à l'autre par la conservation des mouvements ayant affecté les postes comptables.

Outre l'information inter-organisationnelle secrétée par le système lui-même, l'organisation reçoit aussi une masse d'informations venues de l'extérieur, des informations intra-organisationnelles et qui éclairent la prise de décision. Il peut s'agir des résultats d'enquêtes ou des boîtes à suggestions mises à la disposition des consommateurs ou des usagers. Mais ces informations externes présentent aussi des risques (virus) et de contraintes techniques (stockage, codification notamment). Des procédures de contrôle interne doivent permettre de recueillir, de stocker et de traiter l'information intra- organisationnelle. Parmi ces procédures, il peut être cité en exemple le filtrage et la codification (Ménard, 1997, p.51). En définitive, pour prendre des décisions, les dirigeants doivent s'appuyer sur des procédures qui permettent de fournir des informations fiables, rapides et pertinentes. Il y a une relation entre qualité du système de contrôle interne et fiabilité de l'information. Ainsi, dans le processus d'audit, notamment dans la phase de l'évaluation du contrôle interne, de la qualité du dispositif de contrôle interne comptable va dépendre la décision pour le commissaire aux comptes de limiter les contrôles comptables ou d'élargir la nature et l'étendue des procédures de vérification matérielle, de certifier ou de refuser de certifier. Pour Teller (1999, p. 26) le contrôle interne n'est pas seulement « une des conditions de la sincérité des comptes. Il conditionne également le degré de fiabilité que l'on peut accorder à l'information comptable ainsi que sa force probante ». Causse (2000, p.606) tout en soulignant le rôle crucial joué par la comptabilité dans le développement économique d'une nation, constate que pour les pays africains notamment, le défaut de procédures de contrôle interne constitue la difficulté d'effectuer l'audit des comptes dans la mesure où « l'on est pas assuré que toutes les opérations sont systématiquement enregistrées et que les opérations enregistrées correspondent bien à la réalité » (Causse, 1992).

L'importance du contrôle interne dans la fiabilisation des informations transmises aux investisseurs ou comme vecteur d'informations fiables a été reconnue en France par la Loi de sécurité financière (LSF), adoptée le 17 juillet 2003 qui préconise l'instauration des procédures de contrôle interne censées garantir non seulement la fiabilité des informations mais aussi la protection des investisseurs et bien d'autres parties prenantes.

## **Paragraphe 2. Le contrôle interne comme mécanisme de protection des ressources et de régulation des décisions**

L'un des objectifs du contrôle interne, sinon le premier, est la sécurité des actifs de l'entreprise. La protection des actionnaires était jusqu'à une date récente, du ressort du conseil d'administration ou de l'assemblée générale. Il s'agissait et il s'agit d'une protection épisodique puisque le dirigeant peut disposer du temps pour prendre des décisions parfois contraires aux intérêts des actionnaires/investisseurs. Le renforcement des procédures de contrôle interne, leur mise sous tension est de nature à limiter les comportements opportunistes des agents et par conséquent rassure les actionnaires qui ne connaissent pas toujours les dirigeants et qui ne se connaissent pas. Mais cette prise de conscience du fait contrôle interne dans la protection des investisseurs a été visible d'abord aux Etats-Unis. En effet, les pouvoirs publics américains d'abord, européens ensuite, suite aux retentissants scandales qui ont défrayé la chronique ces deux dernières années, ont érigé le contrôle interne comme étant un mécanisme de protection des investisseurs face aux agissements de certains dirigeants.

Aux Etats-Unis, les autorités de régulation suite aux affaires d'Enron et Worldcom notamment, ont adopté la loi Sarbanes-Oxley (SOX) visant à protéger les investisseurs des manipulations comptables. Cette loi exige, en effet, du directeur général et du directeur financier qu'ils engagent formellement leur responsabilité et encourent des sanctions pénales très lourdes s'ils publient sciemment des informations fausses ou incomplètes. La protection des investisseurs contre la divulgation de faux bilans est clairement exprimée dans les articles 302 et 404 de la loi. Selon l'article 302, le directeur général et le directeur financier doivent informer les commissaires aux comptes des faiblesses de leurs contrôles internes et de toute fraude significative ou non qui auraient un impact sur ces contrôles et d'indiquer dans leur rapport annuel les éléments susceptibles d'avoir un impact sur les contrôles internes survenus depuis leur dernière évaluation. Quant à l'article 404, il rappelle la responsabilité de la direction générale dans la mise en place d'un dispositif et de procédures de contrôle interne en vue de garantir la fiabilité du rapport annuel. Ce rapport devra contenir une évaluation par la société de l'efficacité de ce dispositif et de ces procédures, évaluation qui doit être revue et certifiée par les commissaires aux comptes.

La loi américaine a eu des prolongements en France avec la promulgation de la loi sur la sécurité financière adoptée le 17/07/03 et publiée au Journal officiel du 2/08/03. La loi du

17/07/03 exige pour les sociétés cotées ou non, au Président du Conseil d'Administration ou Conseil de surveillance, d'établir un rapport joint au rapport de gestion portant notamment sur les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

L'autorité des marchés financiers (AMF) demande aux entreprises, au-delà de la description des procédures en vigueur dans les entreprises, de se doter progressivement des moyens de porter une appréciation sur l'adéquation et l'efficacité de leur contrôle interne. Ces orientations ont pour but de permettre aux entreprises françaises de fournir aussi, à leurs actionnaires, un niveau d'information équivalent à celui recherché sur les grandes places internationales qu'elles soient de nature opérationnelle, comptable, financière et stratégique. C'est cette information qui permettra aux actionnaires et aux autres parties de décider en pleine connaissance de cause. La fiabilité des informations dépendant des procédures mises en place pour produire, stocker, recueillir et traiter les informations, il importe que ces dispositifs soient régulièrement évalués pour s'assurer de leur efficacité et de leur pertinence. C'est ce qui fait de l'audit un outil au service du gouvernement d'entreprise.

### **Section 3. L'audit : un outil au service du gouvernement d'entreprise**

Pour mieux saisir le rôle de l'audit au sein du gouvernement d'entreprise, il importe de présenter l'évolution de la notion et ses domaines d'investigation.

#### **Paragraphe 1. Définitions et domaines d'intervention de l'audit**

Le terme audit a suivi la même évolution que celle du contrôle interne dans sa conception et dans ses domaines d'intervention.

##### **A/ L'extension du concept d'audit**

Le mot audit vient du latin « *audire* » et signifie « écouter ». En effet, sous son règne, l'empereur romain Auguste désignait des questeurs pour vérifier les comptabilités des régions composant son empire. Au terme de leur mission, ils exprimaient leur opinion devant une assemblée « d'auditeurs ». Par la suite, les *auditors* anglo-saxons s'approprièrent le terme pour en faire une pratique professionnelle audit. L'audit fut donc à l'origine, une activité strictement comptable d'où le qualificatif de comptable accolé souvent au mot audit.



Aujourd'hui, l'audit recouvre plusieurs notions que l'on peut classer selon plusieurs critères (Casta et Mikol, 1999, p.108) : géographique, statutaire, et selon les objectifs poursuivis.

Selon le critère géographique, on distingue l'audit externe et l'audit interne. L'audit externe est beaucoup plus connu sous le nom d'audit comptable et financier. Cet type d'audit est exclusivement exercé par des experts indépendants de l'entreprise, les commissaires aux comptes en France, l'expert comptable (*Certified accountants*) aux USA et (*Chartered accountants*) en Grande Bretagne. Par contre l'audit interne est exercé par des salariés de l'entreprise et en théorie indépendants des entités auditées. Il est souvent considéré comme un contrôle destiné à évaluer l'efficacité des autres contrôles notamment du contrôle interne. L'audit peut aussi être appréhendé selon le statut de l'auditeur. On distingue ainsi l'audit contractuel de l'audit légal. Les missions d'audit contractuel sont définies par le client alors que l'étendue et le cadre des missions d'audit légal relèvent des dispositions légales et réglementaires.

Enfin, l'audit est souvent perçu en fonction de la nature des objectifs assignés à la mission. Entrent dans ce cadre, l'audit financier et l'audit opérationnel. Pour l'audit financier, l'objectif principal est la certification du bilan et du compte de résultats, à partir de deux notions fondamentales : la régularité et la sincérité des comptes annuels<sup>54</sup>. Pour l'audit opérationnel, plus orienté vers des opérations de gestion, l'objectif est « l'évaluation des dispositifs organisationnels visant à l'économie, à l'efficience et à l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise à tous les niveaux et/ou l'évaluation des résultats obtenus de ces dispositifs » (Bouquin, 1997, p.203, Bécour et Bouquin, 1996). Il s'achève non pas comme pour l'audit financier par un rapport d'opinion mais par un rapport d'informations comprenant des constats, des jugements et des recommandations d'amélioration.

## **B/ L'élargissement des domaines d'intervention de l'audit**

L'élargissement de la notion d'audit s'est accompagné de façon concomitante de l'élargissement de ses domaines d'intervention. Cet élargissement s'est fait dans deux directions : horizontale et verticale.

Sur le plan horizontal, l'audit a pénétré toutes les organisations publiques<sup>55</sup> et privées, les associations, les petites et moyennes entreprises. On parle ainsi d'audit dans les entreprises

---

<sup>54</sup> L'approche par les *Business Risks* adoptée par certains grands cabinets d'audit, tend à dépasser l'approche traditionnelle des risques basés strictement sur les éléments comptables pour lui compléter par une approche basée sur les risques opérationnels et stratégiques du client.

<sup>55</sup> L'importation de l'audit dans le secteur public en Grande Bretagne par exemple serait devenu un instrument privilégié et le symbole du nouveau management public (Power, 2002, Colasse, 1998, p.63)

publiques, audit des associations, audit des petites et moyennes entreprises, audit des filiales...

Sur le plan vertical, le champ d'application ou les domaines d'intervention de l'audit ont été élargis. Aujourd'hui, l'audit ne s'applique plus seulement au domaine comptable. En effet, l'audit a pénétré tous les domaines<sup>56</sup>, toutes les fonctions, toutes les activités ou toutes les opérations de l'entreprise, tous les stades décisionnels. Il n'y a pas en effet, de sanctuaire pour l'audit interne. Son domaine d'investigation va plus loin : de l'évaluation des performances (Richard, 1989) à l'audit de management ou de stratégie où il lui est demandé d'apprécier la pertinence des objectifs et leur degré de cohérence avec les finalités de l'organisation. Contrairement à l'audit légal des comptes, l'appréciation des systèmes par l'audit interne ne vise pas seulement la régularité mais aussi l'efficacité. Cet élargissement du champ d'intervention de l'audit a fait dire à Mikol (1991, p.4) qu'il fallait désormais « une boussole et une classification zoologique pour s'orienter dans la jungle des audits ». Cette diversification de l'audit, dans les domaines qui lui étaient traditionnellement étrangers a bien des origines assez lointaines, notamment la crise de 1929 et la prise de conscience par certains dirigeants de l'évolution des besoins de l'entreprise : mieux maîtriser le fonctionnement de l'entreprise et optimiser l'information sur le résultat des opérations dans un environnement chaque jour plus complexe » (Raffegaue, Dubois, de Menonville, 1992, p.3), plus mondialisé et plus libéralisé. Nous sommes ainsi passés d'un audit comptable subi par les gestionnaires auquel est venu s'ajouter des audits opérationnels voulus voire désirés par les mêmes gestionnaires. Cette évolution traduit bien les attentes en matière d'audit par les organisations aussi bien publiques que privées. C'est ce qui fait dire à Power (1997) que nous sommes entrés dans « La société d'audit ».

## **Paragraphe 2. L'évolution historique du rôle de l'audit dans la gouvernance de l'entreprise**

L'histoire de l'audit a été décrite par de nombreux auteurs (Chatfield, 1977 ; Watts et Zimmerman, 1983 ; Littleton, 1986 ; Grand & Verdalle, 1999 ; Valin et Collins, 1992) que Richard (2000) résume bien dans sa thèse. Tous les auteurs s'accordent pour reconnaître à l'audit un rôle économique et un rôle sociétal. Aujourd'hui, il est attendu de l'audit qu'il joue un rôle politique en réglant les conflits entre les différents acteurs.

---

<sup>56</sup> Les technologies de l'information et de communication sont également entrées dans le champ d'action même de l'audit interne cf. La revue *audit* (février 2002, p.34-37).

## **A/ La relation d'agence comme justification de la création de l'audit légal**

Dans la relation d'agence où le principal (l'actionnaire) confie à l'agent (le dirigeant) la direction et la gestion de ses affaires, ce dernier peut parfois adopter un comportement discrétionnaire ou opportuniste tendant à détourner la richesse de l'entreprise à son seul profit et/ ou engager des dépenses (coûts d'agence) sans réel intérêt pour l'entreprise que seuls les actionnaires supporteraient. L'audit a donc été créé d'abord pour des raisons économiques c'est-à-dire empêcher que le dirigeant ne détourne toute la richesse à son seul profit (Jensen et Meckling, 1976) et pour rassurer les actionnaires. Le contrôle des contrats passés entre le principal et l'agent et la protection des actionnaires face aux éventuelles fraudes étaient les premiers rôles assignés aux auditeurs.

## **B/ Le rôle économique de l'audit interne au cœur de la théorie des coûts de transaction**

Selon la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1975), la supériorité de la firme par rapport au marché s'explique par le fait qu'elle permet de réaliser les économies sur les coûts de transaction. « D'un point de vue économique, ce qui distingue les entreprises des marchés c'est la capacité qu'ont les entreprises à internaliser certaines transactions et à les réaliser à un coût moindre que si elles avaient dû se dérouler sur les marchés » (Ebondo et Pigé, 2002, p.53).

En ce qui concerne les travaux de vérification et de contrôle de conformité aux lois et règlements, les faire réaliser, selon la théorie des coûts de transaction, par l'auditeur légal engendrerait des honoraires très élevés. C'est pourquoi, les directions des grandes sociétés, encouragées par les auditeurs légaux, ont décidé d'internaliser l'essentiel des activités d'audit légal grâce à la création des services d'audit interne. L'idée fondamentale fut la suivante : pour ne pas avoir à verser des honoraires élevés aux auditeurs externes, autour des années trente, les conséquences de la crise de 1929 aidant, il fallait recruter des auditeurs internes pour faire des travaux de vérification et de contrôle de conformité aux lois et règlements, travaux réalisés jusque là par des auditeurs externes. L'allègement des travaux des auditeurs légaux par les auditeurs internes devrait se traduire par une réduction significative des coûts de transaction. Depuis, le rôle de l'audit interne a évolué puisqu'il doit fournir à la direction générale de l'entreprise les éléments d'appréciation sur les règles internes de fonctionnement (aspect normatif), ainsi que sur leur respect par les différents agents (aspect qualitatif), et ce, dans une double perspective d'amélioration de la gestion, de

la protection du patrimoine. Le rôle de l'audit interne ne se limite pas à la réduction des coûts de transaction. Une mission d'audit interne a un impact sur l'organisation audité dans la mesure où elle occasionne des changements positifs au sein d'une organisation.

### **C/ L'audit interne comme facteur d'accompagnement du changement organisationnel**

Ce rôle dévolu à l'audit interne a été empiriquement observé par Autissier (2001).

En effet, dans le cadre d'une recherche- action, l'auteur met en évidence trois changements produits par une mission d'audit interne « évaluation » ( l'audit interne ayant mis en évidence les écarts, ceux-ci sont appropriés par les audités dans un « climat d'opérationnalisation » des actions correctrices), par un audit « Exploration »(diagnostic) (ici, le processus d'identification des points forts et faibles incitent les audités « à s'organiser collectivement pour proposer des scénarii dont l'opérationnalisation est fonction de la capacité des individus à les confronter à la réalité »), par un audit « explication » ( où les solutions préconisées et validées par la hiérarchie sont plus mobilisatrices que la règle). Le rôle économique mis en évidence par l'audit en général, l'a érigé en un mécanisme social.

### **D/ L'audit comme un outil au service de toutes les parties prenantes (*stakeholders*)**

L'audit ne se limite plus au contrôle de la loyauté de l'équipe dirigeante selon la théorie de l'agence ou à la réduction des coûts de transaction. Le jugement porté par l'auditeur légal sur les états financiers aide aussi d'autres acteurs internes et externes de l'entreprise ou à l'organisation à prendre des décisions et à se rendre compte de leurs décisions.

1. Le rapport d'audit financier aide les parties prenantes internes à l'entreprise à prendre des décisions

Plusieurs personnes morales ou physiques attendent de l'entreprise ou simplement de la comptabilité qu'elle rende compte de l'état de la situation de l'entreprise. Ces besoins d'information peuvent émaner des dirigeants, des salariés, des actionnaires, des clients, des fournisseurs, de l'Etat notamment (Causse, 2000). Compte tenu de la latitude dont disposent les dirigeants pour manipuler l'information, le rapport de l'audit financier est attendu par toutes ces parties prenantes comme étant une garantie de fiabilité, un signal pour les bonnes ou les mauvaises nouvelles de l'entreprise.

### *1.1. L'opinion exprimée par l'auditeur sur la sincérité et la régularité des comptes intéresse les dirigeants de l'entreprise*

L'audit financier revêt pour les dirigeants deux aspects : c'est un outil de contrôle, de pilotage et aussi un outil d'information et de communication. L'audit financier est un outil de contrôle de l'action managériale dont disposent les actionnaires et leurs représentants les administrateurs, car il leur apporte une garantie du bon fonctionnement de la structure. Les dirigeants sont donc très intéressés par les résultats de l'audit financier.

L'audit financier est aussi un outil d'information et de communication dans la mesure où il informe les dirigeants en confirmant ou infirmant les résultats obtenus : ce qui leur permet d'adapter leurs décisions en conséquence. L'audit financier permet en même temps aux dirigeants d'organiser leur politique de communication interne et externe par rapport aux résultats de l'audit financier dans la mesure où ils disposent d'éléments chiffrés dignes de foi.

### *1.2. L'opinion exprimée par l'auditeur sur la sincérité et la régularité des comptes intéresse les salariés.*

L'information comptable et financière validée par l'auditeur légal puis transmise aux salariés par l'intermédiaire de leurs représentants est un indicateur de bonne ou mauvaise gestion de la santé de l'entreprise à laquelle ils appartiennent. Ils sont, grâce à l'audit financier, rassurés tant sur les résultats auxquels ils peuvent prétendre que sur la situation de leur emploi (procédure d'alerte engagée ou pas).

## **2. Le rapport d'audit financier aide à la prise de décision des parties prenantes externes à l'entreprise**

Les clients externes sont les plus nombreux : actionnaires actuels, investisseurs potentiels, fournisseurs, clients et l'Etat.

### *2.1. Le rapport d'audit financier aide à la prise de décision des actionnaires*

Si les actionnaires ont décidé d'investir dans telle ou telle entreprise c'est généralement pour en tirer un profit financier. Le bilan et le compte de résultat sont deux documents (même s'ils forment avec l'annexe, un tout indissociable) qui permettent de mesurer ou d'apprécier si l'entreprise gagne ou perd de l'argent. Or, les informations financières contenues dans ces documents ont été préparées et validées par les dirigeants. L'audit financier intéresse les actionnaires dans la mesure où il doit les rassurer sur la fiabilité des chiffres qui leur sont

présentés et sur la réalité de la situation financière et du patrimoine de la société. Ils aimeraient aussi savoir s'il est possible de faire mieux !

### *2.2. Le rapport d'audit financier aide à la prise de décision des investisseurs potentiels*

Les investisseurs potentiels avant de prendre toute décision d'investissement dans elle ou telle société s'appuient sur le rapport d'audit contractuel qui les informe de l'état réel de la société.

### *2.3. Le rapport d'audit financier aide à la prise de décision des fournisseurs de l'entreprise*

L'audit financier, par son rapport, permet aux fournisseurs de trouver des réponses aux questions qu'ils peuvent se poser du genre : puis-je traiter avec cette entreprise? Dois-je être payé ? Si oui, dans quels délais ? En fonction des réponses susceptibles d'être apportées par la mission d'audit, les fournisseurs peuvent décider de poursuivre leurs relations commerciales et financières avec l'entreprise ou les interrompre.

### *2.4. Le rapport d'audit financier aide à la prise de décision des clients de l'entreprise*

La préoccupation des clients est simple. Il s'agit pour eux de savoir s'ils peuvent traiter avec cette entreprise et s'ils seront servis durablement. L'audit financier apporte des éléments de réponse à ces préoccupations quotidiennes sur la santé économique et financière et surtout sur la fiabilité des informations émises.

### *2.5. Le rapport d'audit financier aide à la prise de décision de l'Etat*

L'information financière et comptable est attendue par l'Etat car elle sert de base à des analyses macro et micro-économiques, pour les comptes nationaux. Selon la théorie positive de la comptabilité (Watts et Zimmerman, 1990 ; 1978 ; Watts 1977), le pouvoir politique impose à la firme des dépenses qui grèvent le profit revenant aux propriétaires du capital. Pour limiter ces prélèvements, les dirigeants sont conduits à dissimuler une partie de leur richesse en recourant aux méthodes comptables qui diminuent le résultat. L'audit financier intéresse l'Etat quant au respect par l'entreprise de la loi comptable et quant à la continuité de l'exploitation et surtout à la réalité du résultat comptable et fiscal. En définitive, les auditeurs financiers dans le cadre de leur mission légale remplissent une mission d'intérêt général en effectuant leur travail car les états financiers sont destinés aussi à des utilisateurs autres que les actionnaires (Collins : sous la direction de, 1999, p.282). Comme l'écrit EBKE et Struckmeier (1994), « la fonction d'audit n'est plus celle d'un chien de garde mais est

devenue celle d'un contrôle social »<sup>57</sup>. Le rapport de l'auditeur financier, dans la mesure où il rend un service d'intérêt général, est destiné au public en général. Tel n'est pas le cas du rapport d'audit interne.

### 3. Les clients ou parties prenantes de l'audit interne

Si de nombreuses recherches menées aux USA et au Canada ont mis en évidence plusieurs clients ou utilisateurs de l'information certifiées ou comptable (Casta, 1997, pp.540-543), il n'en est pas de même pour l'audit interne qui n'a pas suscité l'intérêt des chercheurs en France en tant que discipline de recherche. Outre le fait que sa création n'est pas prévue par la loi, il est considéré comme un instrument de gouvernement ou d'alerte au service de la direction générale ou des responsables, destiné à les sensibiliser sur les éventuels dysfonctionnements affectant ou devant affecter l'organisation ou certaines entités. Ce qui limite le nombre de ses clients ou de ses utilisateurs aux opérationnels et à la hiérarchie. Nous pensons que le rapport d'audit interne qui a le mérite de mettre en évidence les points forts et les points faibles d'une organisation et de préconiser des solutions d'amélioration de son système de contrôle interne au sens large (contrôle comptable, stratégique, de gestion, contrôle opérationnel) devrait intéresser tous les partenaires de l'entreprise aussi bien internes qu'externes, c'est-à-dire au même titre que le rapport d'audit financier. L'intérêt du rapport d'audit interne réside dans le fait qu'il contient souvent une mine d'informations sur le fonctionnement et la gestion de l'entreprise bien que bon nombre d'acteurs n'aient pas encore pris conscience de son importance. Les scandales qui ont éclaté récemment ont mis en évidence la nécessité d'intégrer les activités d'audit interne ou les informations issues des rapports d'audit interne dans le processus de communication et d'information de tous les *stakeholders*. Le tableau n°4 fournit un résumé des clients de l'audit.

Tableau No.4 : Les clients ou parties prenantes de l'audit.

<b>Clients ou parties prenantes</b>	<b>Audit externe (comptable et financier)</b>	<b>Audit interne (audit opérationnel)</b>
Internes à l'entreprise	Dirigeants, salariés	Dirigeants et responsables des entités auditées
Externes à l'entreprise	-Actionnaires actuels - Investisseurs potentiels -Fournisseurs -Clients -Etat, pouvoirs publics et politiques	Néant <sup>58</sup> .

<sup>57</sup> Cité par Collins op. cit. p. 282.

<sup>58</sup> Dans l'évolution qui semble se dessiner actuellement, avec la loi sur la sécurité financière notamment influencée par la loi américaine Sarbanes-Oxley, le périmètre de la clientèle de l'audit interne sera le même que celui de l'audit externe dans la mesure où tous les *stakeholders* seront de plus en plus intéressés par l'information de gestion.

Toutes ces parties prenantes ne pouvant exercer un contrôle sur la régularité, la sincérité et la fidélité de l'information diffusée, parce qu'ils n'ont ni la compétence ni le temps, l'auditeur légal « rend alors un service d'intérêt général en effectuant son travail de contrôle » (Collins, 1999, p. 282).

On pouvait penser que l'audit se contenterait de rassurer les actionnaires et investisseurs dans leurs relations avec les dirigeants, et les autres parties prenantes. Mais, sous la pression de l'internationalisation des affaires, l'explosion de l'actionnariat et la mondialisation, l'audit apparaît comme un mécanisme de résolution des conflits.

## **Section 4. L'audit : un outil de réduction du déséquilibre des pouvoirs sein du gouvernement des entreprises**

L'analyse des différents systèmes de gouvernement d'entreprise fait apparaître que les dirigeants disposent de plus de pouvoirs que les actionnaires parce qu'ils ont plus accès à l'information stratégique que les actionnaires, et qu'ils peuvent la manipuler à leur avantage. Ils disposent aussi d'une latitude en matière d'investissement et de rémunération. Nous estimons que l'audit peut contribuer à la réduction des conflits en réduisant l'asymétrie d'information et par conséquent en instaurant l'équilibre des pouvoirs.

### **Paragraphe 1. L'audit réduit l'asymétrie d'information**

L'asymétrie d'information apparaît comme l'une des causes ou conséquences majeures des conflits susceptibles d'opposer les dirigeants non seulement aux actionnaires/ investisseurs, mais aussi aux autres parties prenantes.

Le problème de l'asymétrie d'information dans les transactions a été posé par Akerlof (1970). Dans un des articles pionniers en la matière, l'auteur s'appuie sur le marché des voitures d'occasion où l'acheteur potentiel contrairement au vendeur, est en situation d'asymétrie d'information. N'ayant pas ou peu d'informations parfaites sur la qualité des voitures proposées, les acheteurs sont légitimement conduits à n'accepter que des prix bas. Toute personne qui souhaite vendre un véhicule de très bonne qualité sur ce marché où règne une forte incertitude doit rechercher un acheteur parmi ses relations sous peine de brader son véhicule. Les vendeurs de véhicules d'occasion sont qualifiés par Williamson (1985) d'opportunistes. L'opportunisme apparaît comme le principal facteur explicatif des



coûts de transaction. Il se caractérise par la présence de tromperie ou « toute attitude visant à divulguer sur le marché des informations fausses, à omettre la transmission des données importantes pour la conclusion d'un contrat ou toute attitude visant à privilégier les intérêts d'une partie au détriment d'une autre » (Williamson, 1985, p.47). L'opportunisme repose en fait sur une révélation incomplète, déformée ou falsifiée de l'information par un agent notamment sur ses capacités, ses préférences ou ses intentions et donc sur l'existence d'asymétrie d'information entre les agents. Il peut aller jusqu'au manquement à ses engagements.

Selon Williamson, l'opportunisme peut avoir quatre origines : le risque de sélection adverse, le risque moral, le *hold-up* et le nombre des parties en présence. Ce dernier aspect ne sera pas abordé ici.

Le risque de sélection adverse se réfère à l'existence d'asymétries d'information *ex ante*. Dans cette acception, les cocontractants ne disposent pas toujours du même niveau de connaissance et de compétence face à un problème donné. Cette méconnaissance de la part de l'une des parties au contrat fera que chaque partie aura tendance à agir au mieux de ses propres intérêts. Cette action est rendue possible aussi en raison de l'incapacité d'exercer le contrôle sur la valeur des décisions prises par l'autre partenaire.

Le risque moral ou hasard moral, ou encore danger moral apparaît dès lors que l'agent mène une action ignorée du principal. Le hasard moral renvoie aux implications *ex post* relatives aux conditions contractuelles souscrites. Les asymétries existantes entre assuré et sa compagnie d'assurance, sont un exemple classique de ce phénomène. *Ex ante*, il existe un risque de sélection adverse dans la mesure où l'assureur peut difficilement juger les risques potentiels pris par l'assuré. *Ex post*, il y a un risque de hasard moral dès l'instant où l'assuré peut adopter un comportement négligent sachant qu'il bénéficie d'une protection suffisante.

Le *hold-up* dans une transaction se caractérise dans l'organisation par une déviation des tâches effectivement réalisées par rapport aux tâches prescrites. Un des acteurs tire profit d'un avantage qui ne lui était pas dédié. Cela ne constitue pas une duperie. C'est une forme d'opportunisme mais d'intensité plus faible.

L'hypothèse d'une asymétrie d'information ne concerne pas uniquement les relations vendeurs et acheteurs de voitures d'occasion. Elle a été également reprise par d'autres auteurs et appliquée dans d'autres domaines principalement financier, bancaire et audit<sup>59</sup>.

Dans le cadre de la relation qui lie le dirigeant aux actionnaires, il faut reconnaître que le premier adopte un comportement ambigu en matière de communication ou de transmission

---

<sup>59</sup> Pour plus de renseignements, le lecteur peut se référer à Raimbourg (1997) « Asymétrie d'information, théorie de l'agence et gestion de l'entreprise » in *Encyclopédie de gestion, Economica*, p.189-200.

d'information. En effet, le dirigeant est tenu légalement de transmettre les comptes annuels aux actionnaires et au public (en les déposant au greffe du tribunal de commerce). Or, cette information comptable publiée ne permet pas aux actionnaires d'apprécier de façon détaillée l'activité et les performances de la firme. Au mieux, elle aide à décider et à évaluer la politique de dividendes pratiquée. Ledouble (1996) impute cette situation à une mauvaise définition du droit à l'information pour les membres du conseil d'administration. Pour Pochet (1998, p.80), les dirigeants sembleraient être écartelés entre le « souci d'informer et celui de préserver la confidentialité des informations ». Elle (Pochet) reconnaît néanmoins à la comptabilité un moyen d'accroître la latitude managériale qu'elle désigne comme étant « la zone de pouvoirs des dirigeants qui échapperait au contrôle de l'un ou de l'autre des *stakeholders* ».

Si les actionnaires ou leurs représentants, les membres du conseil d'administration ne peuvent accéder aux informations dont ils ont besoin, ils ne pourront pas prendre des décisions rationnelles ou comme le prévoit la loi du 15 mai 2001, sur les « Nouvelles Régulations Economiques » (NRE), se prononcer en connaissance de cause sur les risques encourus par l'entreprise. Si l'asymétrie d'information entre dirigeants et actionnaires notamment apparaît comme le conflit majeur sur lequel reposent actuellement les études sur le gouvernement d'entreprise (Pigé, 2000, p.134), c'est à Jensen et Meckling (1976) qu'il revient d'avoir identifié l'audit comme étant le mécanisme de réduction des asymétries d'information. Par la suite, Watts et Zimmerman (1983) ne se sont pas contentés de valider cette thèse. Après une analyse historique de l'audit en Angleterre et aux USA, les deux auteurs ont mis en évidence une coïncidence flagrante entre les origines de l'audit et de la théorie contractuelle de la firme. Pour eux, la séparation des fonctions de propriété, de contrôle et de direction, transposition des règles de la démocratie politique aux relations de pouvoirs au sein des sociétés managériales finit par générer des conflits d'intérêts. Ceux-ci opposent généralement<sup>60</sup> actionnaires et dirigeants. Dans ce face à face psychologique, les rapports de force ne sont pas équilibrés. Les dirigeants mandatés par les actionnaires disposent d'armes redoutables : ils connaissent le marché, les investissements possibles et les risques associés ; ils jouissent aussi de la capacité de gestion directe bref, ils jouissent d'une expertise. Ils peuvent donc éviter certains devoirs, certains travaux, capter une partie de la richesse créée et s'enraciner. La capacité pour les actionnaires ou leurs représentants de savoir si les agents mènent des stratégies contraires à leurs intérêts dépend des informations dont ils disposent. Or, sur ce point précis, caractéristique de la relation

---

<sup>60</sup> Les conflits d'intérêts peuvent aussi opposer les actionnaires majoritaires et minoritaires, entre administrateurs internes et administrateurs externes.

d'agence, le dirigeant produit et reçoit plus d'informations privilégiées en quantité et en qualité que les actionnaires. Cet accès direct à l'information est l'une des principales sources de pouvoirs et de position de force des dirigeants en même temps, il exacerbe les conflits. Or, parmi « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants autrement dit qui gouvernent la conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997), l'audit y joue un rôle central en raison justement de cette asymétrie d'information. Il s'agit de voir comment l'audit légal et l'audit opérationnel contribuent à la réduction de l'asymétrie d'information dont sont victimes les actionnaires et les autres partenaires de l'entreprise.

L'asymétrie d'information a été, et est, souvent abordée dans l'optique de la relation d'agence. Du point de vue partenarial, Pigé (2001 p.98)<sup>61</sup> distingue trois niveaux d'asymétrie d'information au sein du gouvernement d'entreprise :

- l'asymétrie d'information entre dirigeants et le conseil d'administration ;
- l'asymétrie d'information existant entre les actionnaires et leurs représentants, les administrateurs et,
- l'asymétrie d'information existant entre les investisseurs potentiels et les dirigeants de l'entreprise.

D'autres niveaux d'asymétrie d'information très peu évoqués existent notamment entre administrateurs internes et externes, entre dirigeants et salariés, entre dirigeants et clients et enfin entre dirigeants et fournisseurs. Nous pouvons ainsi formuler une première hypothèse :

**H1. L'audit (comptable et financier et l'audit opérationnel) permet de réduire les asymétries d'information.**

#### **A/ La réduction de l'asymétrie d'information entre dirigeants et les représentants des actionnaires**

Le rôle de l'audit dans la réduction de l'asymétrie d'information au sein du gouvernement d'entreprise varie selon qu'il s'agit de l'audit externe (légal) ou de l'audit interne (opérationnel, de stratégie ou de management).

L'audit (interne et externe) est investi d'une mission d'évaluation du système de contrôle interne. Cette mission visant à mettre en évidence les points forts et faibles du dispositif de contrôle interne incombe selon les cas aux commissaires aux comptes dans le cadre d'une mission d'audit légal et à l'auditeur interne ou externe lorsqu'il s'agit d'audit opérationnel. Chez l'un comme chez l'autre, la mission d'audit s'achève par l'émission d'un rapport qui

---

<sup>61</sup> L'essentiel des développements de cette partie sont issus de l'ouvrage des pages 96 et 97 de l'auteur.

constitue la valeur ajoutée de l'auditeur dans la mesure où il informe ses destinataires qui ne sont pas nécessairement les mêmes selon qu'il s'agit de l'audit interne ou externe.

Le rapport d'audit légal est destiné aux actionnaires. Il les éclaire sur la régularité et la sincérité des comptes présentés ainsi que sur la situation financière et du patrimoine de la société. Il est construit par référence à des textes légaux et est très avare de commentaires. C'est un rapport d'opinion qui constitue également un élément d'information pour les autres partenaires réels ou potentiels de l'entreprise tels les banques, les investisseurs (marché financier), l'Etat notamment.

Le rapport d'audit interne ou opérationnel est adressé à la direction générale et au comité d'audit lorsqu'il existe. Il est plus riche en informations pertinentes. En effet l'audit interne a une compétence sur toutes les activités de l'entreprise. Il signale les points forts qui garantissent un fonctionnement harmonieux et des points faibles qui font naître une absence d'économie- efficacité- efficience (Bécour et Bouquin, 1996). Le rapport détaillé de l'audit interne informe la direction dans sa prise de décision de tous les risques stratégiques, commerciaux, financiers et organisationnels. Il complète celui du commissaire aux comptes dont la mission est d'examiner les risques dès lors qu'ils peuvent avoir une traduction comptable. Cet élargissement de l'audit à d'autres travaux et à d'autres partenaires correspond à l'approche partenariale du gouvernement d'entreprise. Il prend aussi bien en compte la sauvegarde des intérêts des tiers que la création de valeur. Il est néanmoins regrettable de constater que dans les sociétés ne disposant pas de comités d'audit, les administrateurs ne puissent pas être destinataires systématiquement des conclusions tirées du rapport d'audit interne notamment sur le contrôle interne dont ils assument la supervision. Le conseil d'administration pourrait être mieux informé sur l'état du gouvernement de l'entreprise si le service d'audit interne était rattaché au comité d'audit. Selon notre étude 37,14% d'auditeurs internes sont rattachés à la direction générale ; 31,43% sont rattachés au Président Directeur général et 20% sont rattachés à la direction administrative. Est aussi évoqué le rattachement des auditeurs internes à la direction de l'organisation, au secrétariat général, au comité d'audit et au Président du conseil d'administration. Plus de 80% d'auditeurs internes jugent que leur rattachement à la direction générale et au PDG est une très bonne chose pour la fiabilité de l'information financière et comptable. Pour une meilleure information des administrateurs, 84% d'auditeurs externes, en revanche, préfèrent que les auditeurs soient supervisés par le comité d'audit lorsqu'il existe ou directement par le conseil d'administration. Il y a là, à notre avis, deux visions : pour les auditeurs externes, l'indépendance ou l'efficacité de l'audit interne suppose que ce dernier soit rattaché au comité d'audit. Pour les auditeurs internes, ils préfèrent que le service d'audit interne soit rattaché directement au PDG ou à la direction générale. Ils souhaitent ainsi se distinguer des

autres services en affirmant leur compétence sur toutes les autres fonctions de l'entreprise. C'est une indépendance vis-à-vis des autres départements qu'ils recherchent alors que pour les auditeurs externes, leur souhait seraient de voir les auditeurs complètement indépendants de leur hiérarchie.

### **B/ La réduction de l'asymétrie d'information existant entre les actionnaires et les administrateurs**

Au sein du conseil d'administration, cohabitent deux types d'administrateurs : les administrateurs internes et les administrateurs externes ou indépendants.

Les administrateurs externes n'exercent aucune fonction à l'intérieur de l'entreprise que celle d'administrateur. Personnalités extérieures choisies en raison officiellement de leurs compétences, elles se situent donc en position d'asymétrie d'information par rapport aux dirigeants et aux administrateurs internes dans la mesure où ils ne peuvent juger de l'activité de l'entreprise qu'à partir des informations qui leur sont fournies par les dirigeants : les comptes sociaux ou consolidés. Les administrateurs internes quant à eux, vivant dans l'environnement de la firme, disposent, outre des informations objectives, mais aussi de celles qu'ils sont amenés à connaître du fait de leur fonction à l'intérieur de l'entreprise, des informations non comptables. Or ces informations non comptables qui relèvent de la politique comptable de la firme sont à l'origine de la variation du résultat ou de la modification de l'aspect des documents. Il est connu que la comptabilité créative brouille la lisibilité des informations financières. Leur décryptage nécessite par conséquent une parfaite maîtrise de la politique comptable de l'entreprise que ni les administrateurs externes ni les analystes externes ne maîtrisent. Les actionnaires souffrent ainsi d'une double asymétrie de l'information quantitative et qualitative. L'audit réduit cette asymétrie d'information qualitative par la certification des comptes où une opinion est jointe aux états financiers à destination essentiellement des actionnaires. En ce qui concerne l'asymétrie d'information quantitative, la nouvelle pratique du contrôle interne et du gouvernement d'entreprise préconise entre autre, la création de comité d'audit chargé de donner à l'information ses caractéristiques de transparence et d'accessibilité, permettant aux différents organismes sociaux d'exercer leurs pouvoirs de contrôle dans toute leur dimension.

### **C/ La réduction de l'asymétrie d'information entre les actionnaires et les investisseurs potentiels**

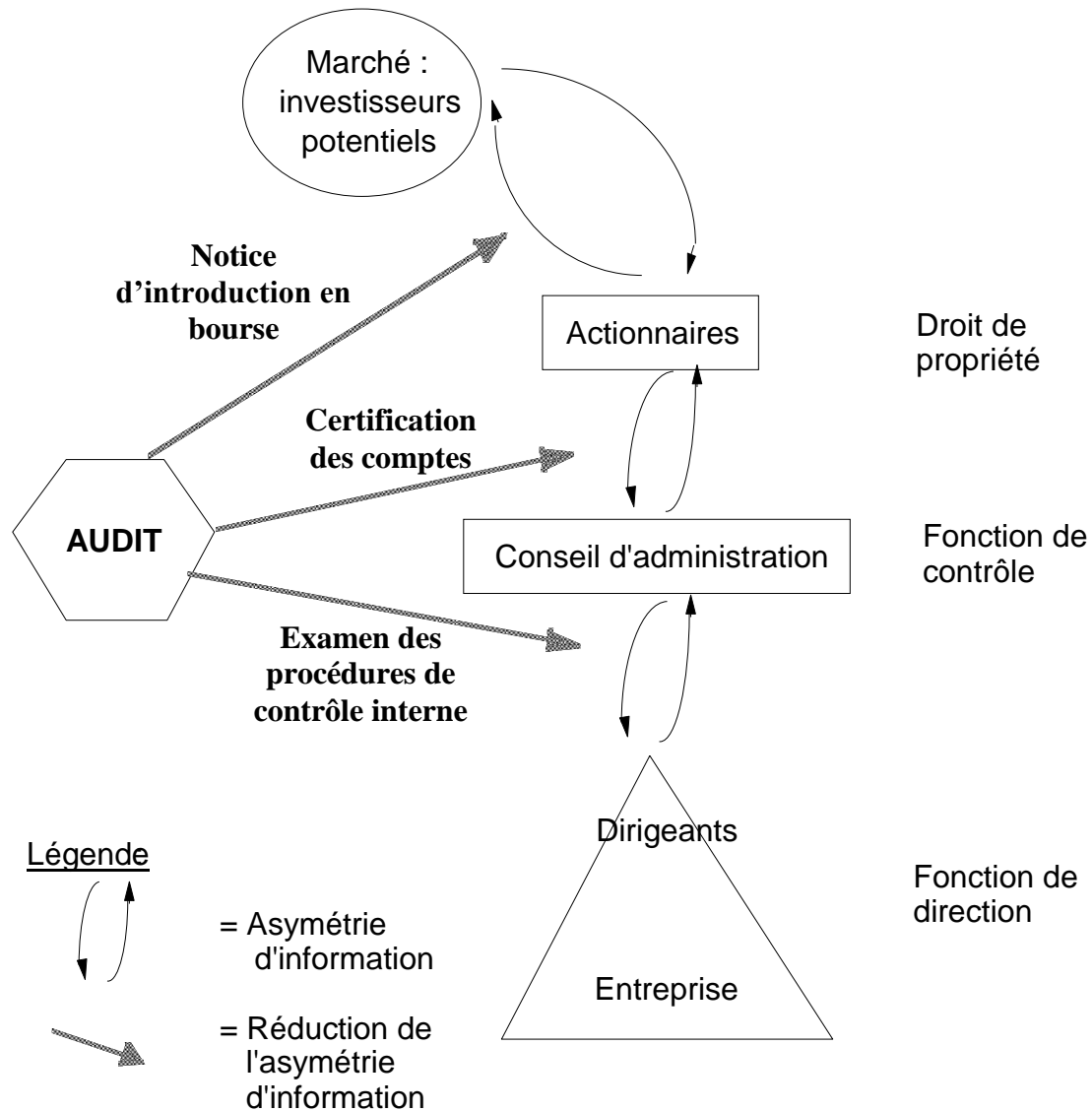
Selon la loi 4-148 du 1<sup>er</sup> mars 1984 et le décret 85-295 du 1<sup>er</sup> mars 1985, les sociétés ayant un commissaire aux comptes sont tenues d'établir des documents financiers prévisionnels (situation de l'actif réalisable et disponible, valeurs d'exploitation exclues et du passif

exigible) et annuels (le plan de financement et le compte de résultat prévisionnel, le tableau de financement en même temps que les comptes annuels). La transmission de ces documents au commissaire aux comptes et leur audit par ce dernier peut permettre de déclencher la procédure d'alerte si la situation de l'entreprise est irrémédiablement compromise et par conséquent d'informer ou de sensibiliser tous les *stakeholders* sur la probabilité de non réalisation de la situation prévue. De même, lorsque les actionnaires d'une entreprise souhaitent ouvrir leur capital en faisant appel public à l'épargne pour faire face à une croissance externe ou interne, l'auditeur doit viser la notice à transmettre aux investisseurs potentiels. Il fait ainsi conserver à l'audit sa fonction principale de « dispensateur et contrôleur de l'information financière ».

Pigé (2001 p.98) a dressé un schéma mettant en évidence les différents niveaux de réduction d'asymétrie d'information par l'audit que nous reproduisons dans le schéma n°5.

Dans le cadre d'un gouvernement d'entreprise élargi à tous les autres *stakeholders*, il convient de mentionner l'asymétrie d'information existant entre les salariés et les dirigeants (malgré l'information des représentants des salariés au comité d'entreprise) en cas de licenciements et/ou de suppression de certains emplois ; l'asymétrie d'information entre les dirigeants et leurs partenaires commerciaux (clients et fournisseurs en cas de cessation de certaines activités ou de restriction), asymétrie d'information entre les administrateurs internes et externes. Ces derniers n'exerçant aucune fonction à l'intérieur de l'entreprise, à part celle d'administrateur, ils se situent en situation d'asymétrie informationnelle par rapport aux administrateurs internes qui, vivant dans l'entreprise disposent de deux types d'informations objectives : des informations émanant du commissaire aux comptes et celles qu'ils sont amenés à connaître du fait de leur présence ou position au sein de l'entreprise.

### Schéma N° 5. Audit et réduction d'asymétries d'information.



Source : Pigé B. (2001, p. 98), « Audit et Contrôle interne », EMS.

Une deuxième asymétrie d'information, rarement évoquée, existe entre les dirigeants et les acteurs du marché financier. En effet, les dirigeants maîtrisent la politique comptable de la firme et savent sur quelles bases le résultat a été déterminé. En revanche, les acteurs du marché financier ne connaissant pas les objectifs comptables du dirigeant, existe entre eux une asymétrie d'information. Les dirigeants, outre l'asymétrie d'information, manipulent ou font de la rétention d'information lorsqu'éclatent des conflits d'intérêts entre eux et les actionnaires.

Si l'audit légal réduit l'asymétrie d'information entre les dirigeants et les actionnaires d'une part entre les dirigeants et les investisseurs internes, l'audit interne quant à lui, détecte précocement les risques encourus par l'entreprise, information rarement transmise aux actionnaires.

## **D/ La légitimation du rôle de l'audit interne dans la réduction de l'asymétrie d'information**

Pendant longtemps, l'audit interne a entretenu avec la direction générale des rapports de complicité, de subordination. On a pu dire ou écrire à un moment que l'auditeur interne était l'œil et l'oreille de la direction générale. Une enquête sur « L'audit interne en France en 1987 », réalisée par l'IFACI concluait que du simple gendarme<sup>62</sup>, l'auditeur interne était utilisé par la direction générale pour accélérer la mise en œuvre de sa stratégie. Rattaché à la direction générale à laquelle il doit sa carrière dans l'entreprise, l'audit interne n'est pas considéré par la théorie de l'agence comme un système ou un mécanisme disciplinaire ou de contrôle du comportement des dirigeants. C'est plus un système d'auto contrôle destiné à dédouaner les dirigeants. C'est pour cette raison que le rapport d'audit interne, contrairement à celui de l'audit comptable et financier, n'est pas considéré comme une source d'information pertinente pour les actionnaires. L'audit interne joue, aussi, auprès de la direction face aux salariés, le rôle que joue le commissaire aux comptes auprès des administrateurs face aux dirigeants. Les dépenses engendrées par les activités d'audit interne n'entrent pas dans le cadre des coûts de contrôle ou de surveillance (*monitoring expenditures*) mais dans les coûts d'obligation (*bonding expenditures*) que l'agent fait supporter au principal non pas pour convaincre qu'il œuvre au mieux de ses intérêts mais simplement pour lui éviter des ennuis. L'audit interne joue en fait deux rôles : un rôle disciplinaire sur les salariés, assimilable à celui qu'exerce l'audit légal sur les dirigeants selon le schéma classique décrit par la théorie de l'agence, et un rôle informationnel. Le dirigeant doit, en effet, être informé régulièrement sur les différentes activités de l'entreprise, sur les points forts et faibles de son organisation. Pour alimenter la direction en matière d'information opérationnelle et stratégique, l'auditeur interne procède à l'examen périodique des activités de l'entreprise, de toutes les fonctions bref de tout le fonctionnement de l'organisation. Tout au long de son travail de détection des dysfonctionnements, l'auditeur interne met en évidence les points forts d'une part et les points faibles d'autre part qui font naître une absence d'économie- efficacité- efficience (Becour et Bouquin, 1996) que ces points faibles soient réels ou potentiels. En définitive, dans son rapport d'information interne, l'auditeur salarié de l'entreprise préconise des solutions d'amélioration. Ce rapport contient des constats, des jugements et des recommandations. Les points faibles sont hiérarchisés selon leur degré de gravité. Ce rapport d'audit interne est adressé à la direction générale. Il informe la direction dans sa prise de décision dans les domaines où il est intervenu. C'est parce qu'il intègre dans son processus toutes les transactions que l'entreprise réalise avec

---

<sup>62</sup> Cf. Y.M. « L'auditeur interne, du gendarme au pilote », L'Usine nouvelle, n° 7 du 18 février 1988.



ses partenaires aussi bien internes qu'externes<sup>63</sup> que l'auditeur interne aide effectivement à la prise de décision de toute nature. Cet élargissement de l'audit à d'autres travaux et à d'autres partenaires correspond à l'approche partenariale du gouvernement d'entreprise. Il prend aussi bien en compte la sauvegarde des intérêts des tiers que la création de valeur. Bref, l'audit interne contribue au meilleur gouvernement d'entreprise. La volonté pour l'audit interne de contribuer au gouvernement d'entreprise est explicitement exprimée dans la définition de l'audit interne selon laquelle : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, qui lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôles et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Cette nouvelle définition de l'audit interne situe mieux le rôle que joue l'audit interne dans un gouvernement d'entreprise dans l'appréciation des risques (contrôle interne). En ce qui concerne la réduction de l'asymétrie d'information, il faut reconnaître que jusqu'ici, le dirigeant disposait d'une information complète issue de la comptabilité de gestion par rapport aux actionnaires qui, eux, ne disposent que de l'information comptable et financière.

Charreaux (2000) estime quant à lui que l'information comptable ne présente d'intérêt que pour les autres *stakeholders* (clients, fournisseurs, créanciers financiers, Etat) notamment pour gouverner les relations d'agence avec les partenaires financiers. Il avance deux arguments : l'information à destination des actionnaires est une information tardive, ensuite son contenu informationnel est pauvre (le marché disposant d'autres sources plus rapides et plus pertinentes), ce qui ne peut permettre aux actionnaires de s'y appuyer pour prendre de bonnes décisions concernant le présent et l'avenir de la firme. Par contre, l'information issue de la comptabilité de gestion, celle qui apporte des informations sur les rapports de force et de négociation qui s'instaurent et évoluent entre l'entreprise et ses partenaires (surplus de productivité globale) d'une part et sur le processus de création et de répartition de la valeur et sur l'interdépendance entre activités créatrices et destructrices de valeur (la comptabilité à base d'activités) n'est pas transmise aux actionnaires. Ceux-ci souffrent donc d'une double asymétrie d'information quantitative (pas d'informations diffusées par le réseau de la comptabilité financière) et qualitative (l'information transmise ne permet de prendre des décisions et de contrôler les dirigeants)<sup>64</sup>.

---

<sup>63</sup> L'auditeur interne est amené à apprécier l'efficacité de la procédure d'achat et de vente.

<sup>64</sup> Toutes les règles comptables n'ont pas la même force contraignante comme peuvent être les textes de lois et de règlements. Par exemples, les recommandations ou les normes internationales ne sont pas obligatoires. Elles revêtent simplement un caractère incitatif donc facultatif ; ce qui autorise le dirigeant à adopter des pratiques volontaires. Ce qui conduit d'ailleurs à distinguer l'information volontaire des sociétés cotées, de l'information obligatoire. Sur l'offre volontaire d'information des sociétés cotées, le lecteur peut consulter, Depoers F. (2000, p. 115 à 131). De même, les règles de

Abondant dans le même sens que Charreaux, Pigé (2002, p.3) après analyse des outils de l'information du conseil d'administration appliqués au cas Enron, préconise une information basée sur les activités ou les processus pour « réduire l'asymétrie d'information observée entre les dirigeants et les autres acteurs de l'entreprise, au sein desquels figurent au premier chef les actionnaires ». Ce vœu pourra être exaucé grâce l'adoption par les cabinets de l'approche par les *Business Risks* qui dépasse le cadre strictement comptable et financier pour s'intéresser aussi aux risques opérationnels et stratégiques. Les cas d'Enron et de Worldcom pour ne citer que ceux-là, ont mis en lumière la nécessité d'intégrer ou d'associer l'audit interne dans le processus d'information des autres acteurs **légitimant** ainsi son rôle de réducteur d'asymétrie d'information. Cette réduction de l'asymétrie d'information par l'audit interne passe par la création de comités d'audit, destinataires de tous les rapports et courroie de transmission des administrateurs s'ils existent ou par le rattachement du service d'audit interne au conseil d'administration. D'où la deuxième hypothèse de notre thèse :

***H2 : La réduction de l'asymétrie d'information est plus forte dans les entreprises dotées d'un comité d'audit.***

L'asymétrie d'information n'est pas la seule source du déséquilibre de pouvoirs au sein du gouvernement d'entreprise. Les dirigeants sont parfois conduits à manipuler l'information à transmettre aux actionnaires et au public pour donner une image qui les arrange.

## **Paragraphe 2. L'audit légal a pour vocation de détecter et de révéler les manipulations comptables**

L'audit légal est un processus visant à détecter les anomalies comptables. Sa qualité est appréciée par rapport à la capacité qu'a l'auditeur de découvrir d'éventuelles fraudes ou irrégularités dans les états financiers du client et surtout à son courage à les révéler (De Angelo, 1981a ; De Angelo, 1981b).

En effet, la définition de toute politique comptable au sein d'une firme incombe à ses dirigeants. Ceux-ci ont ainsi à leur disposition plusieurs techniques<sup>65</sup> leur permettant de modifier le résultat de l'entreprise.

Selon Lacombe–Saboly (1994), les dirigeants peuvent manipuler les états financiers à trois niveaux<sup>66</sup> : au niveau de leur élaboration, de leur présentation et de leur diffusion.

---

l'information financière ne sont pas les mêmes pour tous : le droit d'information des actionnaires ne peut être comparé à celui du grand public. Il existe ainsi un contenu réglementé et non réglementé de l'information financière.

<sup>65</sup> Ces techniques ont été déjà évoquées. Il s'agit principalement de la manipulation des provisions et du résultat exceptionnel, l'activation des charges, le choix des méthodes d'amortissement et d'évaluation des stocks ou la sortie artificielle des stocks, les techniques de lissage du résultat.

Le dirigeant peut, en effet, manipuler l'information au niveau de son élaboration en choisissant par exemple, d'évaluer les stocks selon l'une des méthodes existantes : coût moyen pondéré, premier entré, premier sorti (PEPS, FIFO en anglais) coût préétabli étant entendu que la méthode du dernier entré, premier sorti est fiscalement interdite en France. Selon la méthode d'évaluation choisie et surtout en période de hausse de prix, les résultats évolueront tantôt à la hausse, tantôt à la baisse. La méthode du coût moyen pondéré présente l'intérêt de compenser ces fluctuations.

La manipulation de l'information peut aussi se faire au niveau des méthodes d'amortissements autorisées en fiscalité à savoir : l'amortissement linéaire ou constant, l'amortissement dégressif et exceptionnel. Ces deux derniers systèmes, qualifiés de régimes de faveur, ne s'appliquent qu'à certaines catégories d'immobilisations et seulement si l'entreprise le veut. Le choix de la méthode d'amortissement aura une influence sur le résultat net donné d'un exercice comptable. Les dirigeants peuvent, au niveau de l'élaboration, gonfler les provisions pour risques généraux ou pour restructuration (licenciement, fermeture d'usines, déménagement notamment). Les provisions pour risques et charges figurent au passif du bilan, contrairement aux provisions pour dépréciation qui viennent en diminution des actifs. Elles sont destinées à couvrir des risques ou des charges individualisées mais dont le montant n'est pas connu à l'avance avec certitude<sup>67</sup>. Ces provisions pour risques et charges se prêtent à des estimations très variées et constituent un poste privilégié pour les adeptes d'habillage de bilans (*Window dressing*). Ainsi, une nouvelle direction aura tendance à gonfler les comptes de ses prédécesseurs. Le fait de sur provisionner certains risques ou de gonfler artificiellement certaines charges pour ensuite opérer une reprise sur provisions un ou deux années plus tard, permet de doper le résultat net de l'entreprise.

Les dirigeants peuvent aussi choisir une autre méthode de comptabilisation par exemple, en activant certaines charges du compte de résultat vers l'actif du bilan considérant ainsi ces charges comme des investissements qu'il convient d'amortir sur plusieurs exercices. C'est le cas des frais de recherche et développement, de créations de logiciels et de brevets. Ces charges transférées à l'actif du bilan devront ultérieurement être amorties. Le transfert des charges au bilan entraîne deux avantages : le premier est l'augmentation du résultat. Le deuxième avantage est l'intégration au compte de résultat des dotations aux amortissements constituées à partir des charges devenues élément d'actif immobilisé et qui viennent à nouveau gonfler les charges d'exploitation et diminuer le résultat. Ainsi, le choix de telle ou telle option comptable influence le résultat de l'exercice. Le fait de privilégier le principe de

---

<sup>66</sup> Le lecteur intéressé par ces trois niveaux de manipulation peut consulter l'article de l'auteur.

<sup>67</sup> Un détail est généralement donné à l'annexe 7 (CERFA n° 2056 : intitulé « provisions inscrites au bilan »)

prudence aura tendance à alourdir les charges de l'entreprise et par suite à minorer le résultat. Par contre, si les dirigeants mettent en avant le principe de continuité de l'exploitation en considérant ces dépenses comme des investissements dont les effets s'étaleront sur plusieurs années, le résultat de l'exercice sera majoré. Le rôle de l'audit n'est pas d'empêcher le recours à la comptabilité créative. Mais les auditeurs doivent s'assurer que les dirigeants ont respecté les principes comptables communément admis et être capables de détecter les manipulations comptables qui brouillent l'image fidèle du résultat et du patrimoine de l'entreprise. La détection des manipulations comptables peut être observée au niveau des stocks, des provisions et de certaines charges.

### **A/ La détection des manipulations comptables relatives aux stocks**

Les dirigeants et le comptable de l'entreprise peuvent recourir aux méthodes de valorisation des stocks pour faire varier le résultat à la baisse ou à la hausse. Pour détecter d'éventuelles anomalies sur la fiabilité de l'inventaire permanent, l'auditeur procède comme suit. Il compare la valeur des stocks issue de l'inventaire permanent et la valeur des stocks issue de l'état récapitulatif modifié des comptages d'inventaire physique annuel. Si des écarts significatifs apparaissent, l'auditeur pourra conclure soit à une défaillance dans la gestion courante ou à des irrégularités dans l'inventaire permanent. C'est surtout au niveau de la valorisation des sorties (FIFO, coût unitaire moyen pondéré) que des risques potentiels de manipulations existent. La démarche de l'auditeur consiste dans un premier temps à connaître la méthode de valorisation des sorties retenue par la société. Il s'assure ensuite que d'un exercice à l'autre la société respecte bien la permanence des méthodes. Cette information peut être obtenue à partir de l'examen des charges directes incluses dans le calcul du coût de production. De même, un examen de la méthode d'évaluation des entrées en stocks des produits ou matières d'origine externe et interne doit être réalisé. Il est aussi possible de comparer après avoir procédé à la sélection de quelques références d'une valeur en stock significative, le coût de production d'un exercice à l'autre. Si une variation apparaît, elle peut être due à un changement de méthode dans l'évaluation des stocks. Il appartiendra à l'auditeur de rechercher les causes réelles de cette variation avant de conclure à une manipulation. Il n'est pas interdit de changer de méthodes de valorisation des sorties. Ce qui est important c'est qu'en cas de changement de méthode comptable, d'en mesurer l'impact et le faire figurer dans l'annexe.

## **B/ La détection des manipulations comptables relatives aux provisions pour dépréciation d'éléments d'actif circulant**

Les dirigeants peuvent surestimer la valeur de la perte probable d'un élément d'actif circulant, ce qui permettrait d'obérer le résultat net comptable. Les auditeurs peuvent découvrir cette manipulation en partant de la méthode de dépréciation retenue par la société pour la constitution de provisions (statistique ou au cas par cas). Ils devront alors s'assurer que le principe de permanence de méthode a été respecté. L'auditeur pourra aussi s'assurer que les stocks présentant un faible taux de rotation ou en mauvais état ont été effectivement provisionnés. Ici, la volonté recherchée par le dirigeant est manifestement de minimiser les coûts et d'afficher un résultat bénéficiaire.

## **C/ La détection des manipulations comptables relatives à « l'activation » de certaines charges**

Le changement de la durée de vie d'un bien ou du système d'amortissement a des répercussions sur le résultat de l'entreprise. L'objectif de l'auditeur sera de s'assurer de la permanence et de la cohérence des durées d'amortissement retenues d'un exercice à un autre, et aussi par rapport aux nouvelles immobilisations de même nature. L'auditeur relèvera aussi si l'amortissement dégressif a été appliqué pour certaines immobilisations. Si tel a été le cas, il vérifiera l'application des coefficients multiplicateurs aux taux linéaires de 1,5 ; 2 et 2,5 pour des durées d'amortissement respectivement de 3-4 ans, 5-6 ans. L'auditeur vérifiera aussi si l'entreprise pratique des amortissements dérogatoires. Si tel est le cas, il s'assurera que ces amortissements dérogatoires sont fiscalement autorisés.

Le dirigeant de l'entreprise peut utiliser les possibilités que lui offre la comptabilité pour faire varier le résultat en transférant certaines charges au niveau du bilan. En effet, du point de vue du principe de prudence, toute charge doit être rattachée à son exercice. Mais du point de vue du principe de la continuité de l'exploitation, le dirigeant peut être amené à transférer certaines de ses charges dans l'actif du bilan en les considérant comme des investissements qu'il convient d'amortir sur plusieurs années. L'examen de l'antériorité du montant de certains comptes de charges doit être rapproché de celui figurant au compte de « frais de recherche et développement, conception, brevets, créations de logiciels, etc.) pour détecter d'éventuelles manipulations comptables.

Le dirigeant peut aussi manipuler les états comptables au niveau de la diffusion de l'information comptable.

En effet, il existe actuellement une forte demande d'informations financière en raison de la financiarisation de l'économie et de la prolifération de l'actionnariat. Cette demande est

généralement satisfaite par les plaquettes que diffusent les sociétés et de plus en plus, grâce aux nouvelles technologies d'informations et de communication (NTIC) notamment le web. Par ce moyen, il devient difficile de distinguer clairement les vraies informations, certifiées, des fausses informations. L'authentification, la fiabilisation des données transmises par internet repose sur une action conjointe du contrôle interne et de l'audit. Il revient au contrôle interne de se doter de procédures de cueillette, de filtrage et de stockage des données. L'audit doit, quant à lui, s'assurer de l'efficacité permanente de ces procédures.

Pour bon nombre de dirigeants, la diffusion de l'information s'apparente beaucoup plus à une véritable politique de communication de la société. En effet, chaque dirigeant choisit de pratiquer sa communication financière en fonction de ses objectifs et qu'il décline selon ses plans d'acteurs. La difficulté ou le problème résulte du fait qu'il est difficile de se situer par rapport à cet effort de persuasion des sociétés selon que l'on est actionnaire, banquier, fournisseurs, clients, Etat. Comme l'écrit, à juste titre, Pochet (1998 p.84) : « plus que d'informer, il s'agit alors de convaincre actionnaires et investisseurs potentiels du bien-fondé des décisions managériales. Le système d'information comptable et financière remplit dans ce cas beaucoup plus une fonction de légitimation d'ordre symbolique que la fonction réditionnelle que lui assigne la théorie positive dans le cadre du contrôle managérial ». L'exemple le plus frappant concerne les rapports annuels remis aux actionnaires lors des assemblées et comportant, souvent dans leurs premières pages une « batterie de chiffres clés ». Ceux-ci devraient permettre au lecteur de se faire rapidement une opinion sur la situation et la rentabilité financières de la société. La diffusion de ces données n'étant imposée par aucune disposition légale, chaque société a la grande latitude de retenir pour ce qui concerne les ratios, ceux qui la valorisent et d'écarter les informations susceptibles de la desservir. Ainsi, selon que la société retient ou pas le salaire du personnel intérimaire dans les charges de personnel, le taux de valeur ajoutée revenant au personnel n'a pas la même portée.

En ce qui concerne la manipulation des états financiers par les dirigeants lors de la diffusion de l'information comptable, l'action de l'audit externe paraît limitée dans l'espace. Néanmoins, il pourrait être amené à fixer la liste des chiffres clés à communiquer ou à intégrer leur mode de calcul dans le périmètre d'attestation de la sincérité.

### **Paragraphe 3. L'audit permet d'éviter et de résoudre les conflits**

La politique comptable adoptée par le dirigeant de l'entreprise lui permet soit d'afficher des résultats à la baisse pour limiter toute politique de distributions de dividendes ou tous coûts

politiques soit d'afficher des résultats à la hausse lorsque sa rémunération est liée aux performances économiques et financières. Ce comportement du dirigeant est source de conflits que seul l'audit est capable de régler notamment en s'assurant de la régularité et de la sincérité des comptes. A ce titre, il s'impose comme un arbitre impartial.

En définitive, à l'issue de son travail de vérification des comptes, l'auditeur détecte des irrégularités ou des manipulations comptables visant à faire varier le résultat à la hausse ou à la baisse. Il ne suffit pas de les découvrir. Encore faut-il que l'auditeur les révèle. Cette révélation prend deux formes : l'auditeur peut les révéler en certifiant avec réserves ou en refusant de certifier, tout dépendant de l'impact que peuvent entraîner ces anomalies sur le résultat de l'exercice<sup>68</sup>.

Le processus d'audit permet ainsi de limiter la latitude de manipulation comptable par les dirigeants en dénonçant des pratiques comptables irrégulières.

Un autre conflit rarement abordé dans l'optique du gouvernement d'entreprise est la latitude discrétionnaire dont dispose le dirigeant au niveau des investissements et de sa rémunération. Il s'agit pour nous des domaines très sensibles.

Nous pensons que cette latitude peut être limitée par les dispositifs de contrôle interne.

## **Section 5. Le contrôle interne et l'audit limitent la latitude managériale**

Dans la section 3 du chapitre 1 consacré aux dysfonctionnements constatés dans le gouvernement d'entreprise de notre thèse, nous avons indiqué que la latitude managériale dont dispose les dirigeants les conduit à se sur-rémunérer et/ou à sur-investir. Il s'agit maintenant pour nous de voir comment, à partir de deux domaines sensibles que sont l'investissement et la rémunération, le contrôle interne et l'audit peuvent limiter cette latitude managériale.

Les théories relatives au gouvernement d'entreprise considèrent le dirigeant comme un agent inactif : il doit gérer les contrats. Par précaution, des mécanismes de contrôle comme le conseil d'Administration, préconisés par la théorie de l'agence sont censés lutter contre les comportements opportunistes des dirigeants.

---

<sup>68</sup> Dans le cadre d'un audit légal ou d'un audit contractuel, l'opinion à émettre ne peut être conditionnée par l'existence d'erreurs si leur impact n'est pas significatif. Des seuils de signification doivent être définis avant d'aborder la mission. Ainsi une erreur dans la comptabilisation du chiffre d'affaire par exemple, a un impact positif ou négatif sur le résultat de l'exercice.

La thèse de l'enracinement, développée pour la première fois par Shleifer et Vishny (1989), prend le contre pieds de la théorie de l'agence. L'agent, c'est-à-dire le dirigeant, se voit doter d'un comportement opportunément actif lui permettant de neutraliser ou de contourner les mécanismes de contrôle exercé par les différents partenaires sur lui afin de rester durablement aux commandes. Cette stratégie personnelle, développée par les dirigeants porte le nom d'enracinement. Il existe plusieurs formes d'enracinement. Dans le cas qui nous intéresse, le dirigeant dispose ou s'octroie une marge de manœuvre lui permettant de réaliser des investissements contraires aux intérêts des actionnaires ou des autres acteurs de l'entreprise. Le dirigeant peut aussi orienter les investissements de la firme vers des secteurs qu'il connaît mieux ou qu'il juge porteurs ou créateurs de nombreux emplois mais qui se révéleront être hasardeux ou des gouffres financiers. Tel fut le cas notamment des investissements réalisés par le crédit lyonnais sous Haberer, de Vivendi Universal sous Messier et de France Télécom<sup>69</sup> sous Michel Bon. L'investissement n'est pas le seul domaine sensible sur lequel le dirigeant peut manifester son opportunisme. Il peut en effet, accroître sa fortune personnelle au détriment des autres *stakeholders*. Les actionnaires peuvent lutter contre ces comportements opportunistes dans ces deux domaines sensibles en mettant en place des procédures de contrôle interne et d'audit. Nous examinerons d'abord les risques associés aux investissements puis indiquerons les mécanismes de contrôle interne et d'audit susceptibles de limiter la latitude du dirigeant.

## **Paragraphe 1. Le contrôle interne et l'audit limitent les décisions de sur-investissement des dirigeants**

Il convient d'abord d'identifier les risques liés aux investissements avant d'indiquer les dispositifs de contrôle à mettre en place pour en limiter la portée.

### **A/ Les risques liés à la décision d'investissement**

La décision d'investissement comporte plusieurs phases variables en fonction de l'importance de l'investissement envisagé<sup>70</sup>. Quel que soit le type d'investissement retenu, tout investissement implique des phases : l'origine de la demande d'investissement, approbation de l'investissement, réalisation et suivi de l'investissement. Chacune des

<sup>69</sup> Le cas de France Télécom doit nuancer car ce fut l'actionnaire principal l'Etat qui a favorisé ces investissements jugés d'avenir.

<sup>70</sup> on distingue plusieurs catégories d'investissements : investissements de production, investissements humains, investissements financiers, commerciaux, sociaux, de sécurité et des investissements de prestige. D'autres critères peuvent être retenus pour procéder à une classification des investissements. Ainsi, il est possible de classer les investissements en fonction de l'objectif recherché. On distinguera alors les investissements de remplacement, d'expansion, de modernisation et des investissements stratégiques).



phases contient des zones de risques. Nous ne nous intéresserons qu'aux risques liés à la demande et à l'approbation de la demande d'investissement

### 1. Les risques liés à la demande d'investissement

La demande d'investissement comporte des risques à deux niveaux. Il peut s'agir d'une demande qui émane d'un service non concerné par l'investissement. La demande d'investissement émanant d'un dirigeant peut ne pas correspondre à un besoin réel de l'entreprise. Outre l'origine, l'utilité et la rentabilité de l'investissement pour l'entreprise qu'il convient de cerner pour ne pas faire courir le risque de procéder à des investissements inutiles, la demande d'investissement peut engendrer un coût important sans commune mesure avec l'enveloppe budgétaire. L'entreprise court ainsi un risque d'illiquidité, ou de déséquilibre financier.

### 2. Les risques liés à l'approbation de la demande d'investissement

La demande d'investissement doit être approuvée par une personne habilitée. Si tel n'est pas le cas, le dirigeant peut engager les ressources de l'entreprise sur des projets non budgétés et ne correspondant pas aux caractéristiques techniques souhaitées. Si le dirigeant passe outre l'approbation de la demande d'investissement, le risque de procéder à des investissements inutiles, hasardeux et coûteux devient fort.

## **B/ Les procédures de contrôle interne visant à limiter le sur- investissement**

Pour limiter la tentation forte des dirigeants à orienter les fonds disponibles vers des projets à valeur actuelle nette négative et ne correspondant pas aux besoins réels de l'entreprise, la mise en place d'une procédure d'investissement s'avère indispensable.

Selon Henry et Monka – Daverat (1995), « une procédure vise à décrire, pour une situation ou un événement donné, les tâches que les acteurs doivent exécuter, selon quel ordre, de quelle manière, avec quels moyens et enfin pour aboutir à quels résultats ».

Une procédure d'investissement doit nécessairement comporter trois phases :

- une phase de demande d'investissement ;
- une phase de classement des investissements
- une phase d'approbation d'investissement.

### 1. La procédure relative à la phase de demande d'investissement

La demande d'investissement doit être écrite et surtout s'inscrire dans la stratégie globale de l'entreprise. Pour faciliter la prise de décision et le contrôle, cette demande doit fournir des renseignements sur : l'objet du projet, son but c'est-à-dire les raisons qui justifient l'investissement sur le plan économique, social. Il appartient au contrôleur de gestion de valider les buts. Les dépenses d'investissements, les gains attendus quantitativement et qualitativement et les critères de choix doivent faire partie des justifications à apporter au dossier. Dans certains investissements notamment importants, il peut être exigé un échéancier des dépenses, de la réception et de la mise en service. Sur le plan strictement financier, la demande d'investissement doit obligatoirement comporter un plan de financement décrivant les origines des ressources financières devant financer l'investissement désiré. Cette phase permet d'évacuer les investissements qui ne correspondent pas aux besoins réels de la société tant sur le plan technique que sur le plan stratégique, économique, social et financier.

## 2. La procédure relative à la phase de classement des investissements

Les demandes d'investissement émanant des différentes directions ou de différents départements ou filiales du groupe doivent passer par le service chargé de centraliser toutes les demandes. C'est ce même service central qui classe les demandes suivant un ordre de priorité tel qu'il a été défini dans le plan stratégique de la société ou de groupe. Cette phase permet d'écartier toute demande d'investissement opportuniste.

## 3. La procédure relative à l'approbation de la demande d'investissement

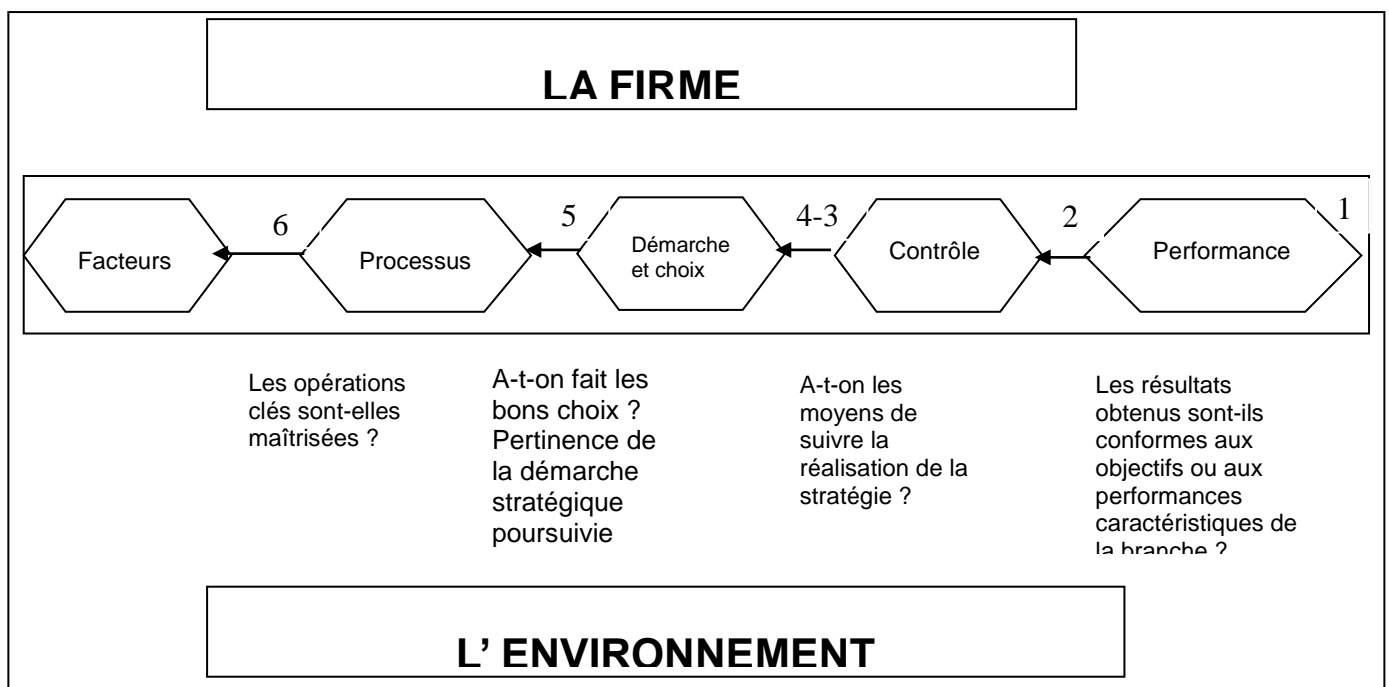
La demande d'investissement doit être approuvée par une personne habilitée. Pour des investissements importants et pour éviter tout arbitraire ou tout comportement opportuniste du dirigeant, un comité d'investissement à l'instar du comité des rémunérations peut être créé. L'inexistence d'une telle procédure fait courir à l'entreprise le risque de voir les dirigeants engager la firme dans des investissements coûteux ou inutiles et qui ne permettent pas à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Le contrôle interne apparaît ainsi comme un dispositif permettant d'améliorer les processus de décision en matière d'investissements.

## **C/ La réduction par l'audit de la tendance au sur- investissement du dirigeant**

Le rôle de l'audit dans la limitation du comportement opportuniste du dirigeant se situe à trois niveaux : avant, pendant et après la réalisation de l'investissement.

Avant la réalisation de l'investissement et lorsque existe une structure d'audit au sein de l'entreprise, celle-ci produit deux effets : un effet de dissuasion et un effet de révélation. S'attendant à être audité, le dirigeant peut éviter de prendre des décisions irrégulières c'est-à-dire contraires à l'intérêt des actionnaires. En effet, si ces décisions préjudiciables aux intérêts des actionnaires sont identifiées et révélées elles peuvent nuire à la réputation de ce même dirigeant notamment sur le marché des dirigeants. Un autre audit de stratégie peut être effectué afin de donner une « appréciation critique des choix stratégiques des dirigeants » (Bouquin, 1997, p. 205) en matière d'investissement par rapport aux questions suivantes : l'investissement désiré s'inscrit-il dans le cadre du budget et est-il conforme aux objectifs préalablement définis ? L'utilité de l'investissement est-elle justifiée ? Les moyens mis en œuvre sont-ils efficaces ? Les hypothèses sur lesquelles sont bâties les prévisions sont-elles réalistes et fiables ? Il ne s'agit pas ici de s'assurer que les investissements sont rentables mais que les méthodes de sélection ont été utilisées. Pour Weill (1999, p.42), l'audit stratégique doit apporter des réponses à six questions : les résultats obtenus sont-ils satisfaisants ? Les moyens de contrôle sont-ils à la fois suffisants et efficaces ? La démarche stratégique est-elle pertinente par rapport à l'état des connaissances en la matière (pertinence théorique)? Les choix stratégiques sont-ils pertinents, notamment par référence aux diagnostics disponibles (pertinence pratique) ? La conduite de la stratégie en terme de processus est-elle satisfaisante ? Les moyens mis en œuvre sont-ils efficaces ? Toutes ces questions sont résumées dans le schéma n°6.

Schéma N° 6. Les composantes de l'audit stratégique



Quelle que soit la multiplicité ou la diversité des questions ou des objectifs de l'auditeur, ses conclusions sont attendues pour permettre au conseil d'administration de rejeter ou de maintenir le projet d'investissement soumis par le dirigeant. Outre le fonds, à ce stade, l'audit doit aussi s'intéresser à la forme c'est-à-dire à la procédure suivie pour décider du choix de tel ou tel autre projet d'investissement soumis à l'approbation des membres du conseil d'administration. Cet audit de procédure qui doit être réalisé idéalement avant l'exécution du projet permet de s'assurer si les décisions d'investissement et de financement ont été prises dans un cadre rationnel c'est-à-dire si les demandes sont standardisées, validées, centralisées et approuvées avant d'être exécutées. Si tel n'est pas le cas, grâce à l'audit, le conseil d'administration peut surseoir à l'exécution des décisions prises unilatéralement par le dirigeant ou réduire tout passage en force.

Pendant la réalisation du projet, des modifications peuvent être apportées au projet initial. Celui-ci peut aussi être détourné de son objet initial. L'audit de conformité ou de procédure a pour but d'alerter le conseil d'administration sur d'éventuels détournements ou dysfonctionnements. Après la réalisation de l'investissement, l'auditeur procède à des vérifications *a posteriori* des investissements afin de mettre en évidence, cas par cas, les éventuels écarts constatés. Dans la mesure où l'information ascendante circule normalement, la hiérarchie peut prendre les sanctions nécessaires et rapides pour éviter le pire. Ainsi, l'audit apporte l'assurance que les décisions stratégiques sont bien comprises et mises en place. Outre la propension du dirigeant à vouloir affecter les fonds dont dispose la firme à des investissements qui lui permettent de s'enraciner, le dirigeant peut aussi vouloir procéder à des sur-investissements parce que ses revenus sont en partie liés à la taille de la société qu'il dirige. Ce « *hold up* » dont peuvent être victimes toutes les autres parties prenantes accroît les conflits que le contrôle interne et l'audit contribuent à régler. Le tableau n°5 permet de mettre en évidence les types de risques associés aux investissements et les dispositifs censés les maîtriser.

**Tableau n°5. Identification des risques liés aux investissements et dispositifs de contrôle interne.**

<b>Cycle ou Domaine</b>	<b>Zones à risques</b>	<b>Types de risques</b>	<b>Dispositifs de contrôle interne et d'audit</b>
<b>Investissement</b>	Demande d'investissements	Non identification du service demandeur, risques économiques et financiers	-écrire la procédure de demande d'investissement, -auditer la procédure de demande d'investissement, -justifier l'investissement souhaité (sur le plan économique, social financier, et technique), -indiquer le coût de l'investissement, -décrire l'origine du financement, -auditer le cycle investissement.
<b>Investissement</b>	Approbation des investissements	Non conformité, risques de fraude.	-écrire la procédure d'approbation des investissements (les personnes habilitées à prendre la décision d'investissement, les montants autorisés en cas de délégation), -auditer la procédure d'approbation.

## **Paragraphe 2. Le contrôle interne et l'audit limitent la sur-rémunération des dirigeants**

La rémunération des dirigeants a été considérée par la théorie de l'agence comme étant un instrument d'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires (Jensen et Meckling, 1976 ; Pigé, 1997 ; Charreaux, 1997). L'efficacité de ce mécanisme comme mode de régulation ou de coordination du comportement des dirigeants suscite de plus en plus d'interrogations. En effet, lier la rémunération du dirigeant aux performances de la firme conduit parfois certains dirigeants à adopter une politique comptable et de communication qui leur permette de maximiser leur utilité au détriment de celle des autres parties. Ainsi, la comptabilité qui devait prioritairement servir de support aux règlements des conflits est finalement détournée de ses objectifs par les dirigeants. D'instrument de contrôle au service des administrateurs/actionnaires, la comptabilité est utilisée par les dirigeants comme un outil d'influence. Nous estimons que les procédures de contrôle interne et d'audit peuvent contribuer à limiter la tentation du dirigeant à s'accaparer d'une partie significative de la richesse de l'entreprise au détriment des autres partenaires. Indépendamment d'un comportement déloyal de la part du dirigeant, il faut reconnaître que les différents éléments

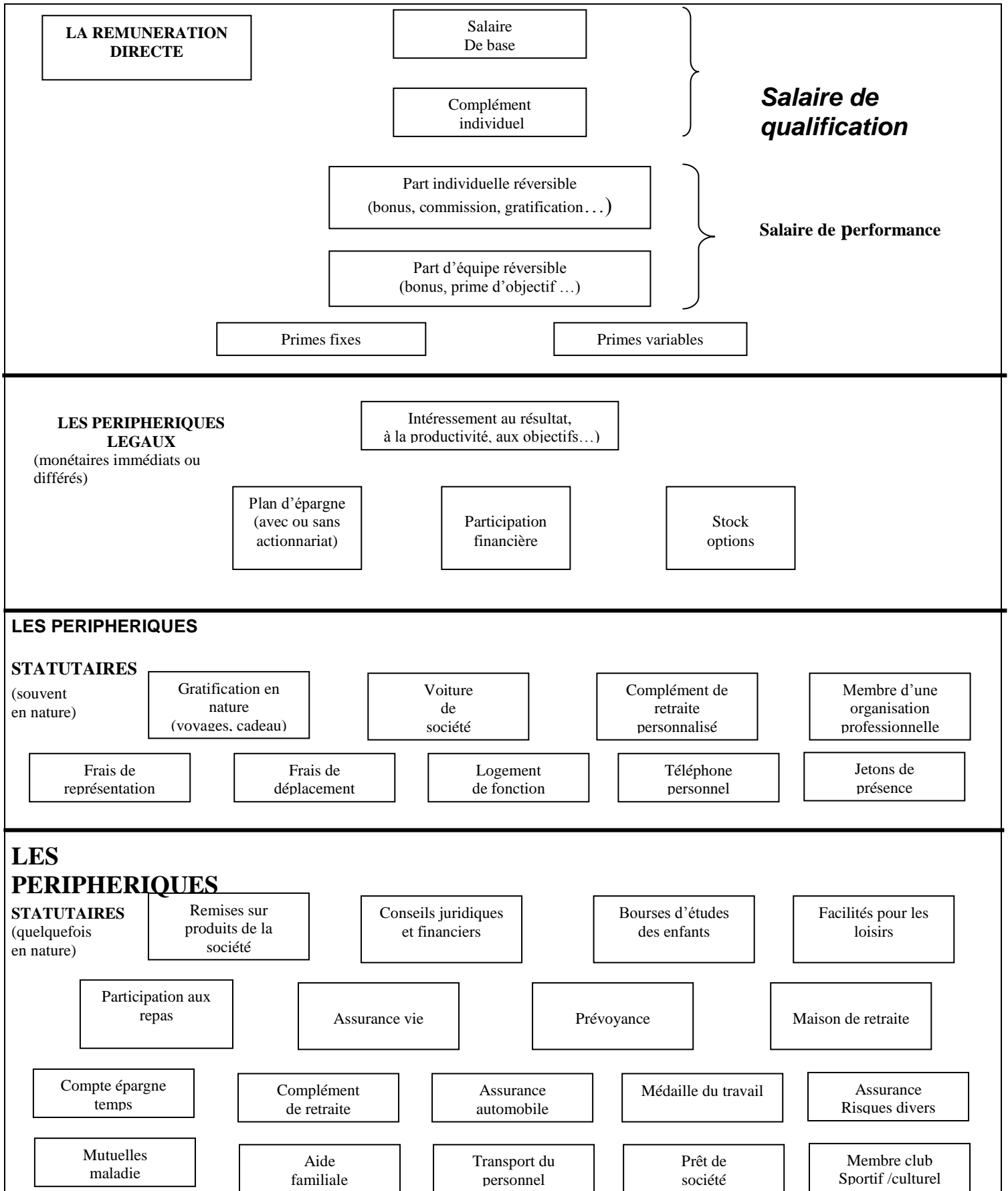
constitutifs de la rémunération et qu'il convient d'identifier sont potentiellement porteurs de risques pour la firme.

### **A/ Identification des risques et mise en place des dispositifs de contrôle interne liés à la rémunération des dirigeants**

Avant de mettre en œuvre les dispositifs, il faut préalablement identifier les zones à risques et les dispositifs susceptibles de les neutraliser. Pour Renard (2001) cette identification passe par quatre phases : découpage de l'activité en tâches élémentaires, identification du ou des risques attachés à chaque tâche et leur évaluation, identification des dispositifs et leur qualification c'est-à-dire leur rattachement aux dispositifs permanents du contrôle interne à savoir : les objectifs, les moyens, les systèmes d'information, l'organisation, les procédures et la supervision.

D'autres méthodes d'identification peuvent être envisagées. Dans tous les cas, l'identification des risques d'une entité ou d'une activité est un travail de groupe. Elle suppose de la part des acteurs une parfaite connaissance des tâches de l'activité ou du processus. En est-il le cas des personnes en charge de déterminer la rémunération globale du dirigeant, c'est-à-dire de tous les actionnaires et leurs représentants, les administrateurs ? Les risques d'enrichissement sans cause des dirigeants, leurs sur-rémunérations peuvent se situer soit au niveau de la partie fixe soit au niveau de la partie variable. La distinction partie fixe et partie variable ne rend pas bien compte de tous les éléments constitutifs de la rémunération d'un dirigeant. Donnadiou (1997) présente une structure de rémunération comportant quatre volets que nous reproduisons dans le schéma n° 7.

**Schéma N°7.PYRAMIDE DES REMUNERATIONS**



Ce tableau fait apparaître une rémunération principale, des périphériques légaux, des avantages en nature et des périphériques éloignés.

Chaque volet comporte en soi des risques que le contrôle interne doit identifier afin de mettre la firme sous tension

### 1. Identification des risques liés à la rémunération principale

La rémunération principale comprend une rémunération du poste équivalent à une partie fixe et une rémunération de la façon d'occuper le poste assimilable à une partie variable. Ces deux composantes de la rémunération principale présente de nombreux risques pour les actionnaires, les salariés, les clients notamment. En effet, la rémunération du poste est composée du salaire et des primes. Or, les systèmes de rémunération (salaire) et de primes se caractérisent par leur hétérogénéité, leur opacité et par un différentiel de gains entre dirigeants. Hétérogénéité car il existe plusieurs pratiques de fixation de salaire axées autour de la notion de l'individualisation des rémunérations ou plus précisément de différenciation des salaires selon les entreprises et les pays<sup>71</sup>. Cette hétérogénéité permet aux dirigeants jouissant d'une immense réputation (marché des dirigeants) et d'un grand pouvoir de séduction auprès des administrateurs<sup>72</sup>, d'exiger un salaire de base (salaire + primes) excessivement élevé et qui ne sera pas affecté par les éventuelles contre performances de l'entreprise au moins dans l'immédiat. L'opacité du système réside dans la diversité des primes versées qui sont fonction des conditions de travail propres à chaque unité, à chaque branche d'activité. Le système de primes constitue même un véritable maquis. Il existerait même des primes de bienvenue (Bogliolo, 1997).

L'accroissement de la part de la richesse créée par l'entreprise et revenant aux dirigeants ne peut se faire qu'au détriment de l'entreprise et des autres parties prenantes. C'est surtout dans la détermination de la rémunération de la façon d'occuper le poste que le dirigeant peut agir pour accroître inopportunément ses revenus. En effet, plusieurs critères servent de base à la progression de la rémunération des dirigeants : les critères quantitatifs et qualitatifs.

Les critères quantitatifs retenus sont : le chiffre d'affaire, le nombre d'employés, le nombre de filiales (la taille) et leur implantation géographique, les indicateurs comptables et boursiers. Une rémunération attribuée sous forme de bonus et assise sur de tels critères posséderait un pouvoir incitatif important et permettrait d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires et des salariés. Ce point de vue accreditant un lien entre

<sup>71</sup> Certains dirigeants n'hésitent pas à aligner leurs rémunérations sur celles pratiquées favorablement dans les pays où opère leur groupe. Jean Marie Messier, par exemple, avait aligné son salaire sur celui des normes hollywoodiennes.

<sup>72</sup> Selon les articles 224- 47, 225-53, c'est au conseil qu'il appartient de fixer la rémunération du président comme celle du directeur général et du directeur général délégué. Il peut déléguer ce pouvoir exécutif à un comité ad hoc (comité de rémunération).



performance et rémunération a été battue en brèche dans une étude désormais célèbre de Jensen et Murphy (1990). Ces deux auteurs ont montré que la sensibilité entre la rétribution totale et la performance était faible. Dans le cas français, une étude empirique de Roussel et Trépo (1996) en arrive à une conclusion différente. Selon ces deux auteurs, concernant les pratiques d'individualisation de la rémunération fixe, il existe un lien fort ou modéré (19,6% fort et 33,6% lien modéré) avec les performances organisationnelles de 53,20% des entreprises de l'échantillon. Pour 46% des entreprises de l'échantillon, ce lien est faible. Les critères quantitatifs sont finalement un faux alibi dont s'entourent les dirigeants pour justifier les prélèvements qu'ils opèrent sur la richesse de l'entreprise. Cette dérive de certains dirigeants, ou la déconnexion entre l'inflation des rémunérations de certains dirigeants et les performances comptables et boursières des sociétés qu'ils dirigent, conséquence de l'une des facettes des relations d'agence, finit par susciter exaspération et colère de la part de certains actionnaires qui se sentent lésés ou trahis. C'est dans ce cadre qu'il faut situer la réaction d'un actionnaire minoritaire de la société RHODIA lorsqu'il déclare : « comment pouvez-vous encaisser des salaires plus que confortables alors que nous avons vu notre capital fondre de moitié et notre dividende divisé par trois »<sup>73</sup>. En définitive, les critères quantitatifs retenus pour la détermination de la partie variable de la rémunération principale du dirigeant sont critiquables. La critique porte non pas sur leurs principes mais sur l'utilisation qui est faite des données comptables c'est-à-dire sur leur cohérence avec les performances de l'entreprise. En effet, le bonus a été introduit pour développer le lien entre les performances de l'entreprise et le niveau de rémunération. Or, les données comptables servant de mesure concernent principalement la situation passée de l'entreprise. L'octroi du bonus qui représente en moyenne 30% du salaire de base annuel (Trépo et Roussel) n'est pas toujours confronté aux réalisations. Par ailleurs, les actionnaires souffrant d'une asymétrie d'information par rapport aux comportements, aux décisions et objectifs des dirigeants, ceux-ci peuvent manipuler les informations de la situation passée ou annoncer des perspectives de croissance flatteuses afin d'orienter à la hausse le cours du titre de la société. Dans cette dernière hypothèse, l'absence de lisibilité sur le comportement réel du dirigeant et sur la fiabilité de ses décisions expose les actionnaires au problème de risque moral. Ainsi, les données comptables et boursières ne contribuent pas à donner une image fidèle des résultats des opérations de l'exercice écoulé ainsi que la situation financière et du patrimoine de la société.

Quant au critère de taille, les dirigeants y trouvent là un excellent moyen d'accroître leur rémunération en procédant à des sur-investissements externes dont la rentabilité n'est pas garantie. Comme le souligne Bogliolo (1997, p.59), « ainsi crée-t-on une incitation

---

<sup>73</sup> Cette citation est extraite d'une enquête de Challenges datant de septembre 2002.

pernicieuse à la course à la taille comme un but en soi ». Les critères quantitatifs ne sont pas les seuls éléments pris en compte dans la détermination de la rémunération du dirigeant. Des critères qualitatifs, forcément subjectifs interviennent aussi. Parmi ces critères qualitatifs souvent évoqués figurent le degré de technicité ou de complexité des décisions managériales, l'ouverture de nouveaux débouchés, la mise au point de nouveaux produits et l'orientation du plan stratégique de l'entreprise. La réputation du dirigeant et son pouvoir de négociation ou de séduction sont souvent intégrés dans le processus de décision concernant la détermination de la rémunération principale. Sur ce dernier point, les performances antérieures réalisées par un dirigeant au sein de la société qu'il quitte ne sont pas toujours reproductibles dans la nouvelle société. Les actionnaires courent ainsi le risque de sélection adverse<sup>74</sup>.

En définitive, la rémunération principale du dirigeant contient plusieurs types de risques que nous avons déjà mentionnés. Le rôle du contrôle interne est de mettre l'entreprise sous tension afin d'éviter l'occurrence de ces risques

La rémunération principale du dirigeant n'est pas la seule composante de la rémunération porteuse de risques pour l'entreprise et les autres parties prenantes. Les périphériques légaux, les avantages en nature (ou périphériques sélectifs) et les périphériques statutaires (ou éloignés) n'ont pas le caractère de salaire. Il s'agit des accessoires au salaire mais qui viennent compléter la rémunération et peuvent comporter des risques plus ou moins élevés.

## 2. Identification des risques associés aux périphériques légaux

Les périphériques légaux se composent de quatre éléments : l'intéressement, la participation financière, le plan d'épargne et les stock-options. Ces quatre formes d'intéressement financier ont été conçus pour réduire les antagonismes potentiels entre les actionnaires et leurs mandataires salariés en intéressant le personnel aux résultats économiques (ce qui engendre leur grande implication) et en les motivant collectivement ou individuellement. Ces périphériques dont la caractéristique est d'avoir fait l'objet d'une loi ne sont pas spécifiques aux dirigeants. Ils profitent théoriquement à l'ensemble du personnel. Certains présentent des risques faibles pour l'entreprise voire nuls (intéressement aux résultats, à la productivité, aux objectifs, la participation financière des salariés aux bénéfices et la constitution du plan d'épargne entreprises) car leur mode d'attribution résulte d'un accord ou d'un régime obligatoire. D'autres, c'est-à-dire les stock-options présentent des risques élevés.

Ces plans d'option sur actions (stock-options) nous viennent des USA où ils constituent le mode de rémunération principalement des cadres dirigeants le plus séduisant et le plus

---

<sup>74</sup> Le risque de sélection adverse intervient lorsque subsiste une incertitude sur les compétences réelles du dirigeant qui vient d'être recruté.

motivant dans la mesure où il permet d'associer les cadres dirigeants et supérieurs de l'entreprise aux plus-values du capital. Censés aligner plus étroitement les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires, les stock-options, dans leur principe, consistent à proposer à certains salariés de l'entreprise, la possibilité d'acquérir dans un délai donné (généralement cinq ans), les titres de leur société dans des conditions avantageuses<sup>75</sup>. Plusieurs risques peuvent être associés à l'outil de motivation des dirigeants que sont les stock-options. En effet, les stock-options sont en principe distribuées à tous les salariés appartenant à une catégorie de personnel ou choisis à titre individuel. Mais, selon une étude réalisée par Ghiulamila (2001), les hauts dirigeants et les cadres dirigeants seraient les plus gros bénéficiaires des plans d'actions. Il en résulte un climat de suspicion et le risque de distributions arbitraires dans la mesure où en réalité, les stock-options sont plus données qu'achetées. Il convient de mettre en place une procédure d'attribution fixant aussi la date d'approbation par l'assemblée générale du programme des stock-options. Cette date pourrait se situer au moment de l'arrêté des comptes. La procédure doit aussi fixer les critères d'attribution. Ceux-ci semblent plus reposer sur des objectifs à atteindre. Or, les heureux bénéficiaires peuvent se soustraire à leurs engagements en imputant la non réalisation des objectifs à l'environnement externe de l'entreprise. Dans la mesure où les dirigeants sont assurés d'être gagnants dans l'opération, ils ne sont plus incités véritablement à créer de la valeur. Il est même à craindre que les stock-options ne constituent un mauvais signal pour les investisseurs. Normalement, la source de rémunération que représentent les dotations de stock-options des dirigeants ne semble pas se justifier pour les dirigeants qui ne prennent pas les risques (aversion au risque) et qui sont récompensés alors que les actionnaires ne le sont pas toujours. Par ailleurs, du point de vue de la conception partenariale du gouvernement d'entreprise que nous retenons, privilégier les dirigeants crée un sentiment d'injustice dans la mesure où les dirigeants ne sont pas les seuls acteurs présents dans le processus de création de valeur. La performance d'une entreprise repose sur les compétences, le talent et le savoir-faire de tout le personnel à tous les niveaux. Très souvent, les dirigeants s'appuient sur toute l'équipe pour assurer la bonne marche de l'entreprise. Ils ne peuvent pas être les seuls au rendez-vous du recevoir. Privilégier une catégorie de personnel au détriment des autres peut faire courir à la firme le risque de démotivation qui ne peut que compromettre la réalisation des objectifs. Enfin, la distribution d'options sur actions peut faire aussi courir à l'entreprise le

---

<sup>75</sup> Le prix du titre est fixé au lancement du plan et non au prix du marché, au moment de l'achat (la levée de l'option). Les conditions avantageuses sont : étalement du règlement des titres acquis, remise de 20% , avantage fiscal car le prix de l'action ne constitue pas un complément de salaire soumis à cotisations sociales et imposables au titre de l'impôt sur le revenu, mais à condition que les actions soient nominatives et restent indisponibles pendant 5ans, après avoir été conservées au moins 1 an. Les plus-values ne sont pas imposées si les actions sont cédées après la période d'indisponibilité et si leur montant annuel n'excède pas le seuil fixé pour l'ensemble des cessions des valeurs mobilières.

risque de faillite et aux actionnaires, un risque d'appauvrissement ou de paupérisation relative. Pigé (2002) l'a également observé lorsqu'il écrit :« la distribution d'options sur actions apparaît comme un mécanisme miraculeux capable de créer de la richesse dans les comptes de l'entreprise. En la matière, il existe néanmoins une règle qui veut que, pour un partage de richesse, ce que l'on donne à l'un il faut bien le prendre à l'autre. En l'occurrence, l'autre correspond aux actionnaires qui se voient diluer dans leur participation au capital et par conséquent dans leur participation au bénéfice ». Le rôle du contrôle interne est d'éviter à la firme que tous ces risques surviennent. Pour y parvenir, des dispositifs de contrôle interne doivent être mis en place. L'audit doit à son tour, s'assurer que tous ces risques sont maîtrisés.

### 3. Identification des risques associés aux périphériques sélectifs

L'une des principales raisons avancées par les théoriciens de l'agence pour justifier la relation conflictuelle entre l'agent et le principal figurent les prélèvements que le premier peut opérer au détriment du second. Les périphériques sélectifs, connus sous le nom d'*incentives* en anglais sont attribués sous forme d'avantages en nature. Donnadiou (1997, p.222-223) distingue les avantages traditionnels en nature des nouveaux avantages sélectifs.

Les avantages traditionnels en nature comprennent principalement le logement, la voiture de fonction affectée aux déplacements professionnels, aménagement spacieux des bureaux, carte de crédit de la société, voyages ou cadeaux divers, prise en charge des frais de téléphone et de déplacement. Ces derniers peuvent même être estimés généreusement. Ces avantages traditionnels sont de véritables compléments de rémunération déguisés souvent difficiles à évaluer mais qui viennent fortement ponctionner la richesse créée par l'entreprise ou amoindrir une partie de son patrimoine puisque la voiture de fonction n'est pas toujours utilisée à des fins strictement professionnelles. La protection du patrimoine de l'entreprise ne semble pas être totalement assurée. Or, l'un des objectifs premiers du contrôle interne est de protéger les actifs de l'entreprise. Selon Martory (2001, p.75), ces avantages représentent de 15 à 25% du salaire des cadres. Une enquête du cabinet Hewitt Associates, (cité par Donnadiou, 1997, p.223) réalisée en 1994, sur 200 entreprises, indique que ces avantages concerneraient seulement 9% des cadres, 35% des cadres supérieurs et 66% des cadres dirigeants. Si la voiture de société reste le complément de rémunération le plus visible, les avantages en nature traditionnels se caractérisent par leur opacité ou leur côté secret souvent inconnu des actionnaires.

Quant aux nouveaux avantages sélectifs, ils visent plutôt à développer l'image de l'entreprise auprès de l'environnement, à travers ses cadres dirigeants. Ces nouveaux

avantages sélectifs concernent les frais de représentation et de notoriété associative, les compléments personnalisés de retraite conçus pour les cadres dirigeants approchant la cinquantaine et qui souhaitent compenser la baisse éventuelle de leur revenu de retraité, les congrès, colloques ou autres séminaires exotiques. Les avantages en nature les plus fréquemment utilisés en France et aux USA sont présentés dans le tableau n°7.

Tableau N°7. : Les avantages en nature en France et aux USA

	France	USA
Pratique fréquente	-Voiture de société -Parking réservé -Prêts personnels	-Check-up médical -Voiture de société -Voyages aériens dans la 1 <sup>ère</sup> classe -Avion de société
Pratique courante	-Carte d'abonnement (avion, train) -Check-up médical -Voyages d'études -Assurance voyage -Vacance supplémentaires -Séminaire de formation -Tarif préférentiel sur biens et services	-Conseiller financier -Conseiller fiscal -Planification, épargne, logement -Voyage de l'épouse -Chauffeur -Assurance personnelle
Pratique occasionnelle	-Inscription à un club -Conseil juridique et fiscal -Prêts hypothécaires	-Club avion VIP -Parking réservé -Restaurant de direction -Sécurité du domicile -Club sportif
Pratique rare	-Logement de fonction -Résidence secondaire -Personnel domestique -Cure anti-tabac	-Séminaire financiers -Mise à disposition des systèmes de communication à longue distance de l'entreprise -Prêts -Conseil juridique

Source : Hewitt international, cité par Martory, (2001, p.75-76).

En définitive, la rémunération globale des dirigeants, en France notamment, est très complexe dans son système en tous genres, vaste dans la panoplie des périphériques ou avantages accordés, inefficace par rapport aux objectifs recherchés. Elle manque de transparence. Tous ces facteurs ne facilitent pas nécessairement la tâche de certains directeurs des ressources humaines. En revanche, ils donnent libre cours à des abus de la part des dirigeants les plus ingénieux qui n'hésitent pas à profiter des faiblesses du système. Par ailleurs, ce système est très coûteux pour l'entreprise et sa lisibilité sociale est parfois nulle. Certains dirigeants feignent de ne pas percevoir que tous ces avantages constituent un « plus » financier, donc un sacrifice pour l'entreprise, ses actionnaires, ses fournisseurs et ses clients qui, pour la plupart, ignorent la rémunération globale réellement versée aux dirigeants de la société. Les raisons de cette situation sont bien connues : les administrateurs auxquels revient la responsabilité de déterminer la rémunération des dirigeants ont un pouvoir limité découlant de leur caractéristiques personnelles (compétences, expertise, habileté de négociation, alliances ou réseaux). Pendant les assemblées générales, les dirigeants exercent un fort pouvoir sur les décisions des

administrateurs. Cette situation d'hégémonie managériale dans laquelle les dirigeants dominent les administrateurs incompetents ne permet pas d'imposer des conditions contractuelles de rémunération à l'avantage des actionnaires. Comme l'écrivent Magnan et *al.* (1998, p.130), « la détermination de la rémunération des dirigeants semble être (nous dirions est) un processus politique dont le résultat est déterminé par la balance de pouvoir entre les administrateurs et les dirigeants »

Nous pensons que la situation qui vient d'être décrite, reflet d'un mauvais gouvernement d'entreprise, la protection de l'entreprise, des actionnaires et des autres *stakeholders* face aux sur rémunérations des dirigeants passe par la mise en place des dispositifs de contrôle interne que le comité de rémunération et l'audit devraient faire vivre.

### **B/ Les dispositifs de contrôle interne visant à réduire les risques associés aux composantes de la rémunération**

La rémunération globale des dirigeants est composée de plusieurs éléments. Certains dirigeants sont souvent conduits à profiter des faiblesses des principaux systèmes pour accroître leurs fortunes personnelles au détriment des actionnaires et des autres parties prenantes. Il importe de mettre en place des dispositifs spécifiques susceptibles de réduire les risques liés aux différentes composantes de la rémunération des dirigeants Le tableau n° 8 présente les principaux domaines, leurs zones de risques, les types de risque potentiels et les dispositifs de contrôle interne et d'audit censés réduire les risques éventuels.

**Tableau No 8: Dispositifs de contrôle interne et de l'audit visant à réduire le risque de sur-rémunération des dirigeants.**

Domaines	Zones de risques	Types de risques	Dispositifs de contrôle interne et d'audit	
Rémunération directe	Salaires de base	Mauvaise qualifications du dirigeant	Définir des critères de qualification ou salaire de base	
	Primes	Prolifération de primes	Harmonisation des primes par secteur d'activité ; mise en place des grilles de primes	
	Salaires de performance ou bonus adossés aux données comptables et boursières Salaire de performances adossé aux performances futures Salaire de performance adossé aux performances futures	Manipulation de l'information		Audit des documents comptables y compris des données prévisionnelles
		Décalage temporel Vision court « termiste »		Mise en place des rémunérations différées
		Asymétrie d'information		Liste nominative de la rémunération des dirigeants à annexer au rapport annuel avec détails des éléments de rémunération, comité d'audit, dispositif de cueillette et de distribution d'information des actionnaires et leurs représentants
		Risque moral		Evaluation a posteriori des performances réalisées, attributions conditionnelles du bonus
		Sélection adverse (incertitude sur les aptitudes réelles du dirigeant)		Mise en place d'une rémunération variable forte
		Coût de négociation		Comité de rémunération ; procédure formalisée de rémunération
		Risques non spécifiques des dirigeants (lié à la conjoncture économique et sociale)		Rémunération liée à la capacité d'adaptation du dirigeant
		Périphériques légaux	Stock-options	Distribution arbitraires des stocks options
Non réalisation des objectifs	Attribution conditionnelle			
Faillite de l'entreprise, absence de support aux options	Inscription en charge de personnel de la valeur des options			
Injustice, démotivation	Intéresser tout le personnel à l'obtention de plans d'options sur actions			
Frustrations des actionnaires, ventes de titres détenus, baisse du cours des titres de la société	Approbation des plans d'options d'action en assemblée générale			
Périphériques sélectifs (avantages en nature)	Avantages traditionnels en nature et avantage nouveaux sélectifs	Alourdissement des charges supportées par l'entreprise	Optimisation des périphériques sélectifs, des coûts salariaux en choisissant les périphériques sélectifs le moins onéreux : - définir les critères d'une politique de rémunération - intégrer les périphériques sélectifs dans la stratégie de l'entreprise et la lier à la qualité du travail et non au statut	

## **C/ Le rôle de l'audit dans la réduction de la sur rémunération des dirigeants**

La contribution de l'audit est multiple. Il intervient d'abord pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne de l'activité rémunération existent et sont efficaces. En détectant d'éventuels dysfonctionnements ou d'éventuelles faiblesses du système de contrôle interne existant, l'audit aide l'organisation à atteindre ses objectifs et réduit les risques de fraude ou d'appauvrissement de la firme. L'audit peut être pratiqué dans le but de s'assurer que la rémunération des dirigeants se fait conformément aux lois (y compris comptables) et aux règlements en vigueur. C'est l'audit de conformité ou l'audit comptable. L'objectif peut être de s'assurer que les rémunérations versées correspondent bien à des prestations fournies ou que l'entreprise n'emploie pas des dirigeants clandestins, ce qui peut permettre de réduire les charges de personnel et protéger l'entreprise de toutes poursuites judiciaires ou de s'exposer à des sanctions financières graves.

Comme on l'a vu, les conflits éclatent entre dirigeants et actionnaires et portent généralement sur le déséquilibre de pouvoirs, sur la tendance du dirigeant à pratiquer des stratégies personnelles d'enrichissement au détriment des autres *stakeholders*. Des structures de contrôle interne et d'audit existent et visent à régler ces conflits.

## **Section 6. Les structures de fonctionnement de l'audit et du contrôle interne**

Il existe déjà des structures de résolution des conflits et de protection des actionnaires: la structure unitaire (conseil d'administration) et la structure duale (le conseil de surveillance et le directoire) qui ont déjà été abordées et sur lesquelles nous ne reviendrons pas. Il s'agit ici, d'évoquer les structures de contrôle interne et d'audit que sont les comités spécialisés<sup>76</sup>.

### **Paragraphe 1. Le comité d'audit : une structure de réduction d'asymétrie et de fiabilisation de l'information**

L'idée de créer des comités spécialisés pour assister les CA n'est pas une nouveauté en France. La loi du 24 juillet 1966 avait en effet prévu la possibilité pour les CA, de se faire assister de comités spécialisés. Ainsi, l'article 90 du décret du 23 mars 1967 précise que

<sup>76</sup> Il existe généralement trois comités spécialisés : le comité d'audit ou de comptes, le comité de rémunération et le comité de recrutement. Selon les Echos du jeudi 18 septembre 2003, citant Proxinvest 2003, la proportion d'entreprises françaises du CAC 40 dotées de comités spécialisés, en pourcentage était la suivante : 97,4 % des sociétés étaient dotées d'un comité d'audit ; 94,9% d'un comité de rémunération et 48,7% d'un comité de nomination ou de recrutement.



« le CA peut conférer à un ou plusieurs de ses membres ou à des tiers actionnaires ou non, tous mandats spéciaux pour un ou plusieurs objets déterminés. Il peut décider de la création des comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet, pour avis, à leur examen. Il fixe la composition et les attributions des comités... ». Bien que de création ancienne, les comités d'audit n'ont, à notre connaissance, aucune définition officielle précisant leurs rôles et fonctions. Face à ce vide, la composition, les rôles et les attributions des comités varient d'une société à une autre. Chaque rapport (Cadbury en Angleterre, Vienot 1 et 2, Marini et aujourd'hui Bouton) y va de ses recommandations. Les comités d'audit suscitent beaucoup d'espoirs eu égard aux finalités variées qui paraissent leur être attribuées. A l'origine, ils avaient pour finalité première de veiller à l'indépendance de l'auditeur légal (Saada, 1998, p.165). En effet, la nomination d'un commissaire aux comptes (CAC) est de la responsabilité du CA. Si le président du CA est en même temps directeur général (PDG), il a tendance à être plus directeur général que président c'est-à-dire plus gestionnaire que contrôleur de l'action managériale. Dans ces conditions, la nomination de l'auditeur légal n'est pas de nature à rassurer ni les actionnaires, ni les auditeurs eux-mêmes, ni le grand public quant à son indépendance vis-à-vis de l'entreprise (Collins, 1999, p.285). Dans l'esprit du débat sur le gouvernement d'entreprise en France, la création des comités d'audit chargés de sélectionner les auditeurs ou le cabinet d'audit qui va remplir la fonction de contrôle légal et de recevoir directement le compte rendu du rapport des CAC est perçue comme une garantie d'indépendance face aux pressions que le dirigeant pourrait exercer sur lui. Ledouble (1995, p.24) note aussi qu'« en créant une interposition entre le CAC et le contrôlé, elle allège la pression que l'entreprise contrôlée peut faire peser sur son commissaire et met ce dernier en meilleure position pour soutenir le conflit ».

Dans les sociétés managériales, les dirigeants jouissent d'une information asymétrique parce qu'ils disposent de compétences techniques et managériales spécifiques (connaissances du marché et de l'environnement économique). Ils ont aussi la responsabilité légale de la qualité de l'information. Aujourd'hui, lorsque les résultats sont médiocres et les prévisions sombres, les dirigeants sont conduits à manipuler les comptes soit pour les embellir soit pour faire apparaître des pertes pour s'affranchir des coûts politiques ou sociaux. Ces manipulations sont rendues possibles grâce aux défaillances du système de contrôle. La création ou la mise en place des comités d'audit est perçue à la fois comme un moyen de gérer les asymétries d'information qui existent entre dirigeants, administrateurs et actionnaires mais également comme un dernier lieu d'audition et de rencontre, ce qui lui confère une position délicate dans le processus même de contrôle (Thierry-Dubuisson, 2000, p.80). En effet, bien que les attributions des comités d'audit varient

selon les principaux codes de bonne conduite de chaque pays<sup>77</sup> (Charlety p.2001, p.2930) et à l'intérieur de chaque pays comme en France (Saada, 1998, p.165), selon la meilleure pratique, le comité d'audit a pour fonction principale :

- la supervision du processus du *reporting* financier c'est-à-dire le processus d'élaboration et de contrôle des informations : ce qui limite la propension du dirigeant à manipuler l'information des actionnaires et du public ;
- la supervision du système de contrôle interne (y compris la validation des plans d'audit et est, le destinataire privilégié des rapports d'audit et de contrôle interne.

Le comité d'audit apparaît ainsi comme la courroie de transmission entre les auditeurs (internes et externes) et le conseil d'administration : ce qui lui permet de réduire les asymétries d'information et de préparer efficacement les décisions à prendre collégalement lors des conseils. Le rattachement du comité d'audit au CA permet à ce dernier d'être destinataire aussi du rapport d'audit interne qui lui a souvent fait défaut.

Certains auteurs (Hakas et Chalos, 1990) attribuent au comité d'audit un rôle de médiateur dans les conflits susceptibles de s'élever entre auditeurs interne et externe. Pour d'autres (Pinel, 2001, p.73), le comité d'audit serait « devenu le lieu de maîtrise des risques ». Toutes ces visions du comité d'audit font finalement de ce dernier un véritable mécanisme de gouvernement d'entreprise. Pour Thiery-Dubuisson, les missions principales du comité d'audit seraient : le respect de la doctrine et des options comptables, l'efficacité du contrôle interne, la restitution des travaux effectués et la synergie entre les auditeurs et les administrateurs. Mais la mission la plus fréquemment citée est celle relative au respect de la doctrine et des options comptables. Ainsi, le comité d'audit a en charge la surveillance du mode d'élaboration des documents comptables et de l'information financière, de l'évaluation de l'audit interne et enfin des relations avec les auditeurs externes. Pour Barlow, Helberg, Large et Le Roux (1995, p.16) « *auditing is a control that the governing board, through the audit committee, can use to get assurance that managers will achieve their performance objectives* ».

Toutes ces attributions rendent difficile la mesure des performances des comités d'audit. L'efficacité de ces comités dépend finalement de la qualité des membres qui le composent et de son rattachement hiérarchique. Selon les principes de gouvernement d'entreprise publiés en 1994 par l'*American Law Institute, Principles of Corporate governance*, les comités d'audit doivent comprendre trois membres au moins. Cette règle a été retenue aussi par le comité Cadbury pour les entreprises cotées anglaises. Il n'y a pas de taille

---

<sup>77</sup> Les pays ayant rédigé les codes de bonne conduite sont : USA avec le rapport de l'*American law Institute* en 1993 ; *Principles of corporate governance* ; en Angleterre, en 1992, avec le rapport Cdbury ; en France avec les rapports Vienot I (1995) ; Vienot II (1999), Marini (1996) ; les recommandations de l'ASFFI en 1999 et la loi sur les NRE en 2001 ; au Canada avec le Dey Committee notamment.

optimum. Tout dépend des besoins et de la situation de l'entreprise. Un sondage portant sur l'efficacité du comité d'audit, réalisé en 1998 révélait que 80% des comités d'audit étaient de trois à six membres (IIA/ IFACI/ Pricewaterhouse Coopers, 2002, p.52). Il semble qu'au -delà de six membres, les réunions du comité deviennent ingérables. L'efficacité du comité d'audit passe par l'indépendance de ses membres vis-à-vis de la direction. Cette indépendance s'apprécie par rapport au mode de désignation, aux liens économiques et familiaux que les membres du comité d'audit entretiennent avec les dirigeants actuels ou passés de la firme. En ce qui concerne le mode de désignation, selon un sondage réalisé en 1999/2000 par l'Association nationale des administrateurs des sociétés américains (*The National Association of Corporate Director's-NACD*) sur le gouvernement d'entreprises auprès des entreprises cotées, dans 41% d'entreprises, les membres du comité d'audit seraient sélectionnés par l'ensemble des administrateurs contre 24% dans lesquelles cette sélection était conduite par le comité des nominations. Dans 35% des cas, le directeur général et/ ou le président du CA sélectionnerait les membres du comité. Mais les résultats de ce sondage ne sont pas confirmés par ailleurs dans la pratique internationale. Un autre sondage en effet, réalisé auprès des présidents des comités d'audit, indique que 39% des membres seraient nommés par le président du CA à 39%, et à 29% par le comité des nominations comme l'illustre le tableau N° 9.

Tableau No.9 : Qui nomme les nouveaux membres du comité d'audit ?

Le Président du CA	39%
Le comité des nominations	29%
Le Directeur général	0%
Le Président du comité d'audit	0%
Autres	32%

Source : L'efficacité des comités d'audit : les meilleures pratiques », Traduction de « Audit committee effectiveness- what works best », étude réalisée par Pricewaterhouse Coopers , parainée par The Institute of internal Auditors research Foundation ; Publication dans cahiers de Recherche de l'IFACI , Mai 2002, p.45.

La nomination des administrateurs par le président du conseil d'administration n'occupant pas des fonctions exécutives ou par les membres du conseil d'administration et /ou par les membres du comité des nominations eux-mêmes indépendants de la direction est une garantie d'indépendance des administrateurs membres du comité d'audit. C'est dans cette condition qu'ils peuvent éventuellement, remettre en question le jugement de la direction ou prendre une décision contraire servant les intérêts des actionnaires et des autres parties

prenantes. L'indépendance des membres du comité d'audit s'apprécie aussi par rapport à leur rattachement hiérarchique et aux liens qui pourraient les unir aux dirigeants. Hiérarchiquement, le comité d'audit est rattaché au CA dont il est à la fois « une émanation structurelle et technique de l'audit » (Thiery-Dubuisson, 2000, p.4). L'indépendance des membres du comité d'audit vis-à-vis de la direction ne devient effective que si une majorité n'a aucun lien significatif avec les dirigeants de l'entreprise<sup>78</sup>. Outre le problème de l'indépendance des membres du comité d'audit, se pose la question de la représentativité de ces membres dans une optique partenariale de l'entreprise. En effet, le comité d'audit a été créé exclusivement pour régler certains conflits d'intérêts entre le dirigeant et les actionnaires (transparence, asymétrie et fiabilité de l'information financière) dans le cadre de la théorie de l'agence. La prise en compte des intérêts des autres parties prenantes, les salariés notamment suppose que le comité d'audit, sans aller jusqu'à changer la composition et le mode de nomination de ses membres œuvre aussi pour l'information de ces autres parties intéressées.

## **Paragraphe 2. Le comité des rémunérations : une réponse au risque de sur-rémunération de l'encadrement?**

Plusieurs acteurs interviennent dans la décision en matière de rémunération des dirigeants : Directeur des Ressources Humaines, Comité de Direction, PDG ou Président du Directoire, Conseil d'administration. Mais sous la pression des fonds de pension anglo-saxons certaines entreprises (ouvertes aux capitaux étrangers) notamment les cent plus grosses entreprises cotées à la bourse de Paris (Pinel, 2001, p.72) se sont dotées d'un comité de rémunération. L'origine de la création de ce comité vient des bonnes pratiques de la *corporate governance* américaine. Les raisons de sa création sont : les salaires des dirigeants seraient très élevés et seraient ignorés des actionnaires<sup>79</sup>. Le rôle du comité serait de déterminer et d'approuver le niveau des salaires des dirigeants et des administrateurs, ceci en intégrant toutes les formes de rémunérations (bonus, stock-options...). Les recommandations du rapport Bouton sur le gouvernement d'entreprise complètent celles de Viénot en faisant de la politique de rémunération une composante majeure de la bonne gestion. A ce titre, le comité joue un rôle central dans la détermination de la part variable de la rémunération des mandataires sociaux. C'est lui qui définit les règles de fixation de cette

---

<sup>78</sup> Ne pas avoir de liens significatifs signifie que l'administrateur n'a pas de lien de parenté, économique ou commercial ou social avec la société.

<sup>79</sup> Désormais la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) impose la publication, dans le rapport annuel, depuis 2001, des entreprises, les rémunérations des mandataires sociaux ainsi que les noms des dix plus gros bénéficiaires des stock-options et leur montant).

part variable et veille à la cohérence de ces règles avec l'évaluation annuelle des performances réalisées par les mandataires sociaux. Ses missions ne s'arrêtent pas là puisque le comité des rémunérations contrôle l'application des règles liées à la détermination de la rémunération et apprécie l'ensemble des rémunérations et avantages perçus par les dirigeants. Selon l'étude de Trepo et Roussel, le comité de rémunération intervient dans 40% des entreprises. Le rôle joué par les décideurs en matière de rémunération du principal dirigeant est résumé dans le tableau N°10<sup>80</sup> :

Tableau No 10 : Rôle de décideurs en matière de rémunération du principal dirigeant

En % des 107 entreprises	Rôle faible	Rôle modéré	Rôle important	Ne concerne pas l'entreprise ou non réponse
Comité des rémunérations	3,7	5,6	30,9	59,8
CA ou Conseil de surveillance	42	7,5	32,7	17,8
Directoire	15,9	1,9	5,6	76,6
Maison mère	0	0	41,1	58,9
PDG, Pdt du directoire ou Associé- gérant	58,9	11,2	29,9	0
Comité de direction	84,1	1,9	2,8	11,2
DRH	81,3	12,1	6,5	0

Source : Trépo G. et Roussel P. (2001 p.118), « Stratégie de rétribution des dirigeants : les tendances vues à travers une recherche empirique », in *Gouvernement d'entreprise : débats théoriques et pratiques* (sous la direction de Le Joly K et Moingeon B.), ellipses.

Environ 30,9 % des entreprises de l'échantillon attribuent visiblement des pouvoirs importants en matière de rétribution du dirigeant au Comités des rémunérations bien après la maison mère (41, 1%) et le CA ou conseil de surveillance (32,7%). Ce choix serait perçu comme un signal de transparence lancé en direction des investisseurs et des actionnaires. Il a été même observé que plus le comité des rémunérations intervient en matière de rémunérations, plus le lien entre le bonus du PDG et les performances de l'entreprise était évolué. Ce qui tend à conférer au comité de rémunération un rôle de règlement de conflit entre actionnaires/dirigeants et les autres parties prenantes.

<sup>80</sup> Ces résultats sont confirmés par notre étude sur la partie consacrée à la rémunération des dirigeants.

### **Paragraphe 3. Le comité de recrutement ou de nomination des administrateurs et dirigeants : une garantie d'indépendance et de compétence du CA ?**

Dans la structure unitaire du CA, c'est le PDG qui choisit ses différents administrateurs parmi ses amis de club ou d'écoles ou par le système de représentations croisées d'administrateurs. Il s'agit en fait d'une désignation par pure cooptation pouvant comporter deux dangers majeurs : la dépendance vis-à-vis du PDG qui neutralise toute critique ou velléité contestatrice de la part des administrateurs et la compétence des administrateurs choisis n'est pas toujours garantie. Or, l'une des conditions majeures de la nomination d'un administrateur est sa compétence et son implication. Le comité des nominations a cette lourde responsabilité de couper le lien ombilical entre le PDG et les administrateurs. Ses missions principales consistent à sélectionner les futurs administrateurs et dirigeants et à réaliser des études sur les candidats potentiels à la succession.

Le cadre normatif qui vient d'être exposé, constitue la plateforme d'un bon gouvernement d'entreprise. Chaque pays ou chaque entreprise dispose d'une grande latitude dans l'adoption de cette plateforme ou principes de bonne gouvernance dans la mesure où ils ne revêtent pas un caractère obligatoire. Néanmoins, leurs objectifs sont simples : il s'agit de dynamiser le conseil de surveillance ou le conseil d'administration en séparant les fonctions de conseil de celles de gestion. Les premières doivent être exercées par des administrateurs indépendants, nommés par une structure indépendante de l'exécutif qu'est la direction générale, sur des critères de compétence et d'expérience. Il s'agit aussi de doter les administrateurs de moyens techniques, informationnels leur permettant de s'acquitter efficacement de leur tâche. C'est la raison d'être des comités spécialisés. Leur institutionnalisation, si elle apparaît comme une nouveauté, ne serait-elle pas la manifestation d'une reprise en mains du pouvoir dans l'entreprise par les actionnaires et d'autres parties prenantes de cette même entreprise ? Ce qui est certain c'est que les principes de gouvernement d'entreprise sont largement appliqués dans les entreprises. Pour la France, une étude réalisée par le cabinet Korn/ Ferry en octobre 1999 (Saint - Geours, 2000, p.7-9) indiquait que 92% des sociétés cotées ont créé des comités spécialisés entre 1998 et 1999 contre 87% en 1997 et 1998 ; et 82% entre 1996 et 1997. Entre 1995 et 1996, elles n'étaient que 37%.

La question importante n'est pas tant de savoir combien de sociétés appliquent les principes de bonne gouvernance mais de savoir si leur mise en œuvre a permis aux systèmes de contrôle et de processus de prise de décision de bien fonctionner et d'améliorer les performances des entreprises. Il n'est pas également prouvé que l'indépendance des

membres du CA<sup>81</sup> et l'équilibre des pouvoirs entre CA et dirigeants passe nécessairement par la création de tous ces comités spécialisés. En effet, si un meilleur gouvernement d'entreprise suppose une structure de conseil (dissociant les pouvoirs entre le président et le directeur général avec présence d'administrateurs externes au service de l'entreprise, de ses actionnaires, de ses salariés et des autres parties prenantes) et un comité d'audit chargé de préparer les décisions du conseil en l'alimentant d'informations pertinentes, la création des comités de rémunérations et de nominations comme la séparation du président et du directeur général relève du dispositif de contrôle interne. Il suffit simplement de renforcer le contrôle interne par la mise en place des procédures de recrutement ou de rémunérations spécifiques pour les dirigeants et administrateurs. Il incomberait à l'unique comité spécialisé d'audit, organe technique du CA de s'assurer de l'efficacité et du respect de ces différentes procédures mises en place sans perdre de vue ses missions premières : superviser le plan d'audit et veiller au respect des règles et principes comptables contribuant ainsi à réduire l'asymétrie d'information existant entre les dirigeants et le CA et les autres partenaires de l'entreprise.

Malgré les remarques que nous venons de faire, il semble que la préconisation des dispositifs (comités indépendants d'audit, de recrutement et de rémunération) soient de nature à éviter la collusion entre dirigeants et administrateurs et à établir des règles de comportement, matérialisées sous forme de procédures devant guider la prise de décision. Les comités apparaissent ainsi comme des structures de dynamisation du rôle du conseil d'administration ou de la structure duale, de contrôle de l'action managériale et redistribution de l'information. Ce qui nous conduit à émettre notre troisième hypothèse:

***H3 : La mise en place des comités spécialisés a contribué à l'équilibre des pouvoirs au sein des entreprises managériales***

Si les structures qui viennent d'être examinées sont un préalable à un bon gouvernement d'entreprise, le but ultime du contrôle interne et de l'audit réside dans leur capacité à réduire les coûts de transaction et d'agence donc à l'amélioration des performances de l'entreprise. C'est précisément sur ce point qu'ils sont attendus.

---

<sup>81</sup> La structure duale du conseil de surveillance et du directoire peut être aussi privilégié. Mais la représentation obligatoire de certains salariés ou syndicats dans les conseils de surveillance a parfois conduit à une perte de substance des délibérations conduites dans ces organes de contrôle.

## CHAPITRE III

### LA CONTRIBUTION DU CONTROLE INTERNE ET DE L'AUDIT AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE A LA LUMIERE DES DIFFERENTES THEORIES

Le but ultime d'une entreprise est d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée. La qualité d'un gouvernement d'entreprise ou la supériorité d'un modèle de gouvernement<sup>82</sup> d'entreprise par rapport à un autre s'apprécie aussi par rapport à sa capacité à atteindre ses objectifs aux moindres coûts. C'est cette raison qui justifie le bien-fondé de ce chapitre. Selon Blair (1995) et Jones (1995) la supériorité du modèle du *stakeholding* sur celui du *shareholding* s'appuie respectivement sur la théorie des coûts de transaction et de la l'agence. Pour ces deux auteurs, un management de type *stakeholding* permet de réaliser les meilleures performances économiques. Pour Blair en effet, la prise en compte de l'intérêt des salariés dans les objectifs de la firme limite les comportements opportunistes en capital humain spécifique. Jones, s'appuyant sur la théorie de l'agence estime qu'un management de type *stakeholding* en améliorant la confiance et la coopération dans l'entreprise permet de réduire les coûts d'agence, de transaction et de situation de passager clandestin. Proxinvest<sup>83</sup> a observé pour la troisième fois consécutive une corrélation entre certaines sociétés du SBF 120 respectant certains principes de gouvernement d'entreprises comme par exemples, l'indépendance du conseil d'administration, l'absence d'un actionnaire dominant, l'absence de participations croisées d'au moins 3% du capital, l'existence d'une clause statutaire de droit de vote double et leurs performances financières.

Notre thèse ne rejette pas les arguments développés dans les études qui viennent d'être citées. Mais nous pensons que la réduction des coûts de transaction et d'agence est imputable à la mise en place des dispositifs de contrôle interne et d'audit générateurs d'un climat de confiance.

---

<sup>82</sup> Il est fait allusion aux deux modèles : *stakeholding* et *shareholding*

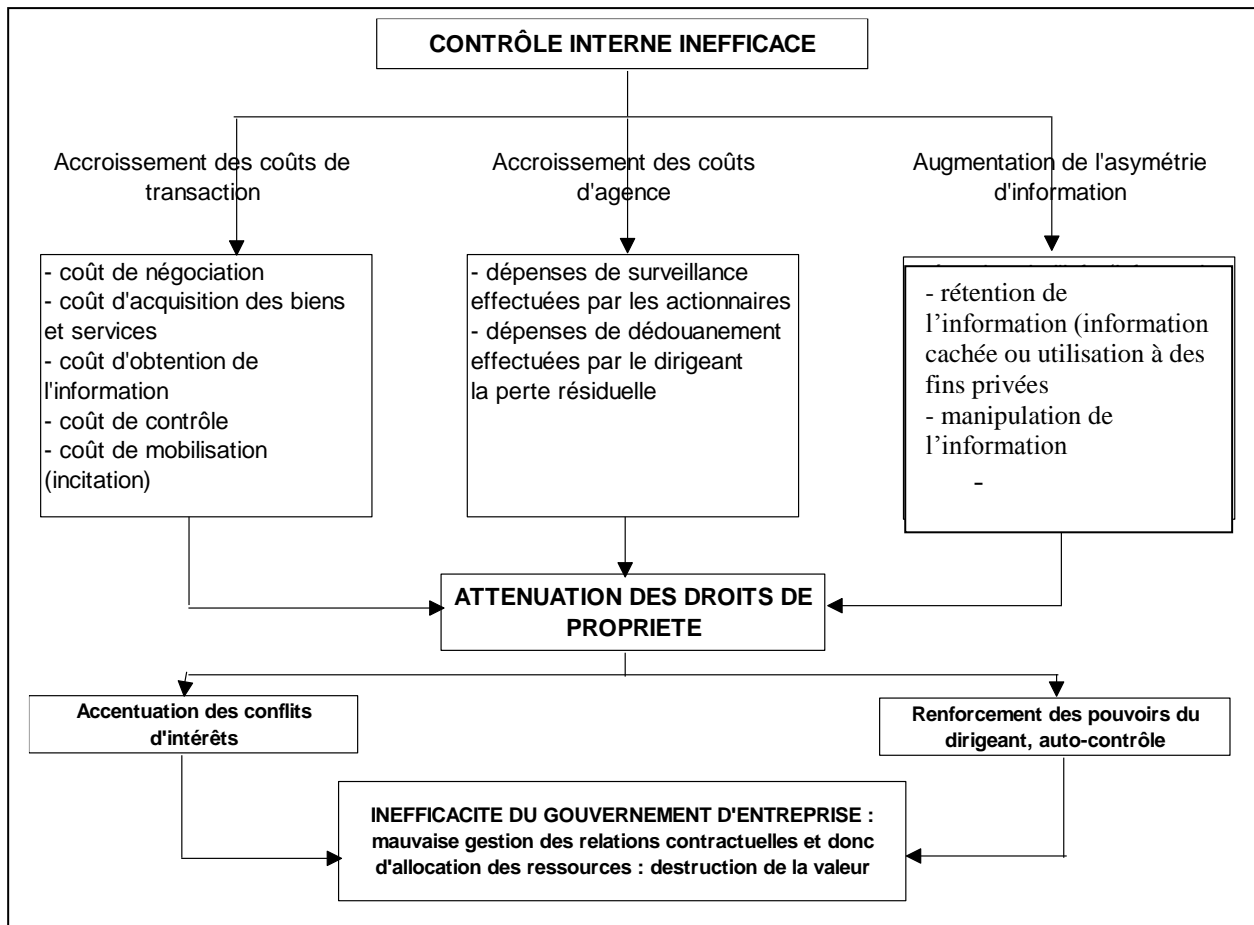
<sup>83</sup> Cf. <http://www.proxinvest.fr/leffet99.htm>: « L'effet Proxinvest: un test entre gouvernement d'entreprise et performance financière ».



## Section 1. Contrôle interne et audit face aux coûts de transaction et d'agence.

Pour bien comprendre l'importance que revêtent le contrôle interne et l'audit dans un gouvernement d'entreprise, nous avons choisi de présenter les conséquences d'un contrôle interne inexistant ou inefficace sur le gouvernement d'une entreprise dans le schéma N°8

Schéma N°8. Les conséquences d'un contrôle interne inefficace sur le gouvernement d'entreprise



### Paragraphe 1. Les procédures de contrôle interne contribuent à la réduction des coûts de transaction

Il est apparu que le recours au marché était coûteux. La firme étant considérée comme un noeud des contrats, il convient de s'assurer de leur bonne exécution. Mais, la surveillance du déroulement des contrats (le principal cherchant à contrôler et l'agent devant contractuellement informer le principal) nécessaire aux contractants ne peut non plus se

faire à coût nul. Il s'agit de voir en quoi les dispositifs de contrôle interne à mettre en place peuvent contribuer à une gestion performante des relations contractuelles.

Le contrôle interne contribue à la réduction des coûts de transaction à deux niveaux et est facteur d'efficience.

### **A/ Les décisions d'investissement**

Parmi les dispositifs que le management peut mettre en place pour réduire les coûts, figurent notamment:

- l'établissement des normes de qualité relatives à l'acquisition des ressources qui évite les gaspillages et réduit les coûts;
- l'utilisation d'appels d'offres ou la mise en concurrence des fournisseurs des biens et services qui réduit les coûts d'acquisition. De même, la mise en place des procédures de recrutement limite les coûts de recrutement. En effet, le recrutement d'une personne non adaptée au poste constitue une charge financière supplémentaire dans la mesure où l'erreur va obliger l'entreprise à recourir à des cabinets de recrutement.

### **B/ Contrôle interne et efficacité**

Les mécanismes de contrôle interne à mettre en place peuvent être l'établissement des objectifs négociés et par conséquent bien compris de toutes les parties prenantes; le suivi périodique des progrès réalisés et le calcul des écarts.

Le contrôle interne ne vise pas seulement à se procurer les ressources nécessaires au coût le plus bas possible et à atteindre les objectifs fixés; il livre une guerre contre le gaspillage.

Il convient de signaler que le système de contrôle interne fonctionne à différents niveaux d'efficacité selon l'organisation et de façon différente selon les époques. D'une façon générale, le conseil d'administration et le management ne peuvent juger efficace un contrôle interne que "s'ils disposent d'une assurance raisonnable leur permettant de considérer:

- qu'ils savent clairement dans quelle mesure les objectifs opérationnels de l'entité seront atteints;
- que les états financiers publiés sont établis sur une base fiable;
- que l'entreprise est en conformité avec les lois et les règlements en vigueur" (Coopers & Lybrand, Ifaci, 1994, p.14-15).

## **C/ Contrôle interne et efficience de l'organisation**

Si la direction désire atteindre les objectifs en utilisant peu de moyens, elle doit utiliser les ressources humaines et matérielles de très haut niveau et de meilleure qualité possible en tenant compte des contraintes de coût. Les procédures de contrôle de qualité des facteurs permettent d'atteindre cet objectif d'efficience. L'informatisation des tâches qui s'y prêtent et le renforcement des méthodes de travail sont aussi des mesures à mettre en oeuvre.

### **Paragraphe 2 : Contrôle interne et audit face aux coûts d'agence**

Dans la relation d'agence, les deux parties (le principal et l'agent) sont conduites à mettre en place des systèmes d'obligation et de contrôle qui génèrent des coûts d'agence. En effet, le principal engage des dépenses dans le but d'orienter le comportement de l'agent dans un sens compatible aux intérêts des actionnaires. L'agent engage aussi des dépenses pour rassurer le principal qu'il œuvre pour les intérêts supérieurs des actionnaires. La mise en place d'un bon système de contrôle interne contribue à la réduction de ces coûts.

#### **A/ Le contrôle interne réduit les coûts engagés par le principal**

Un contrôle interne efficace engendre en principe une bonne comptabilisation et conduit les auditeurs à alléger les programmes standard de vérifications directes des comptes. Cela a pour fondamental avantage de réduire les honoraires des commissaires aux comptes. De même un bon système de contrôle interne génère de bons enregistrements par conséquent une bonne comptabilisation qui limite les risques d'erreur, réduit les pénalités et permet à l'entreprise d'échapper à des redressements fiscaux.

Dans la nouvelle pratique du contrôle interne, les auditeurs internes et externes sont supervisés par des structures dépendant du conseil d'administration. Les auditeurs internes ont été créés, à l'origine pour des raisons économiques. En effet, c'est pour ne pas avoir à verser des honoraires élevés aux auditeurs externes que les entreprises américaines d'abord, européennes ensuite, ont été amenées à recruter des auditeurs internes pour faire des travaux de vérification et de contrôle de conformité aux règles légales. L'allègement des programmes de vérification lié à la qualité du contrôle interne aura pour conséquence, soit l'externalisation des services d'audit interne, soit la diminution des charges relatives aux activités d'audit interne. Ces auditeurs internes peuvent désormais consacrer une partie de leur temps à des missions d'audit d'efficacité de l'entreprise (Richard J, 1989).

Le principal peut inscrire le comportement des agents à travers la séparation des fonctions incompatibles. Cette séparation diminue les risques d'erreurs ou de fraude et favorise la détection des erreurs qui auraient pu constituer une perte résiduelle.

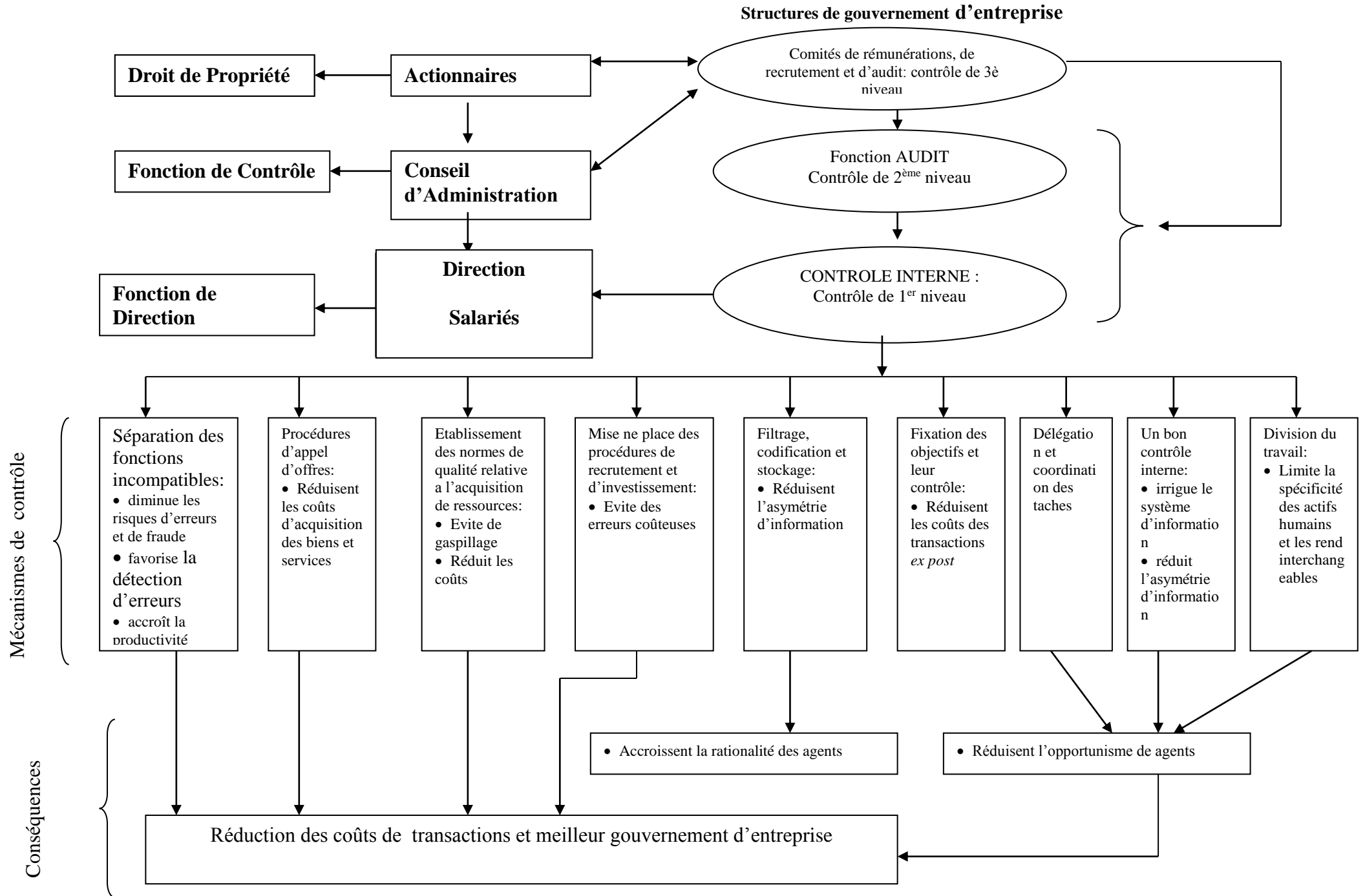
### **B/ Le contrôle interne réduit les coûts engagés par l'agent**

L'agent peut faire supporter à l'entreprise des coûts (ensemble des charges) dans le but de signaler au principal qu'il agit au mieux de ses intérêts. La prime d'assurance versée par l'agent à une compagnie d'assurance rassure le principal sur son dédommagement en cas de préjudice. Le montant de la prime d'assurance est fonction des risques couverts. Ce montant peut être réduit si des procédures de contrôle interne sont mises en place. Par exemple, la protection adéquate des biens limite les vols et des dégâts. Ces procédures si elles sont connues de la compagnie d'assurance servent de base pour demander une diminution du montant de la prime d'assurance.

### **C/ La contribution de l'audit à la réduction des coûts d'agence**

Il n'y a pas de procédures d'audit spécifiques pour réduire les coûts d'agence. L'existence d'une activité d'audit peut dissuader l'agent à adopter un comportement contraire aux intérêts du principal. De même à l'issue d'une mission d'audit, des actes de mauvaise gestion sont mises en évidence les recommandations contenues dans le rapport d'audit viseront à instaurer un environnement de contrôle. Si ces recommandations sont appliquées, les contrôles qui pourraient s'exercer sur l'agent seront notablement réduits au moins pour un certain temps. En réalité, l'audit produit un effet psychologique non seulement sur l'agent mais aussi sur le principal à savoir, les dissuader de ne pas engager des coûts de contrôles sans commune mesure avec les risques encourus ou les objectifs fixés.

En conclusion, si une mauvaise gestion des relations contractuelles et donc d'allocation des ressources résultant d'un contrôle interne quasi "inexistant" ou inefficace a des répercussions négatives sur les performances de l'entreprise, un bon système de contrôle interne et un audit animé par un esprit d'indépendance sont les conditions indispensables d'un gouvernement d'entreprise efficace et efficient. C'est que résume le schéma n°9 :



Les mécanismes de contrôle se sont préoccupés du cas des dirigeants opportunistes. Or, dans une organisation, ils ne sont pas les seuls à contribuer à la création et parfois à la captation et à la destruction de la valeur. Les salariés, les clients, les sous-traitants, les fournisseurs, participent aussi hautement au processus de création de valeur. Lorsqu'ils se sentent trahis ou lésés dans leurs relations avec la firme, ces *stakeholders* peuvent être conduits à adopter des comportements contraires aux intérêts de la firme compromettant ainsi la réalisation des performances économiques.

## **Section 2. Contrôle interne et audit : deux dispositifs de coordination des comportements des autres stakeholders**

Les mécanismes de contrôle dans les entreprises concernent tantôt les dirigeants, tantôt les salariés. Or l'entreprise ne se résume pas seulement aux dirigeants et salariés. D'autres parties interviennent dans le processus de production, de distribution et de consommation. Il faut envisager un système de contrôle plus global organisant le cadre des relations contractuelles liant la firme aux différentes parties prenantes. Ce cadre n'est jamais achevé. Il doit constamment évoluer, s'adapter. Aussi insuffisante soit-elle, la mise en place des dispositifs de contrôle interne n'attend pas la réalisation des risques. Ces dispositifs doivent précéder la survenance des risques ou leur gravité. Le contrôle interne s'apparente ainsi à la médecine préventive bien plus qu'à la médecine curative.

### **Paragraphe 1: Le rôle du contrôle interne et de l'audit dans l'organisation de la production**

Pour atteindre ses objectifs économiques, financiers et sociaux, une entreprise doit être organisée. Cette organisation ne doit pas être figée. Il faut la faire évoluer.

#### **A/ Les procédures de contrôle interne visant à organiser la production des biens et services**

Trois principales procédures de contrôle interne permettent d'orienter ou de canaliser les actions des salariés.

1. La séparation des tâches ou des fonctions ou division du travail

Il y a deux conceptions de la séparation des fonctions : une conception comptable et managériale.

Du point de vue du contrôle interne comptable, on parle de séparation des fonctions incompatibles. Elle consiste à « attribuer à des personnes ou à des services distincts, des fonctions qui, si elles étaient accomplies par la même personne ou le même service augmenterait les risques d'erreurs ou de fraude » (Ebondo et Pigé, 2002, p.57). Quatre types de fonctions incompatibles dans l'entreprise peuvent être distinguées :

- la fonction de décision, est souvent confiée à un cadre de haut niveau ou pour des montants faibles et par délégation à des subalternes;
- la fonction d'enregistrement de la transaction ou de comptabilisation, autrefois exercée par des experts comptables, à tendance à être exercée de plus en plus par des non comptables ;
- la fonction de détention ou de manipulation des actifs est liée aux transactions et assurée pour la détention des biens physiques par le magasinier et par les valeurs non monétaires par toute personne disposant de la signature sociale ;
- la fonction de contrôle des actifs est exercée aussi bien par des supérieurs hiérarchiques que par un service d'audit interne.

Du point de vue du contrôle interne managérial, le principe de séparation des tâches ou division du travail concerne les diverses manières de répartir les tâches et le travail pour atteindre les objectifs désirés. Pour l'économie et la sociologie classiques, le progrès de la civilisation, l'efficacité économique et la cohésion sociale reposent sur la division sociale du travail. Adam Smith (1776, 1976) a observé que plus la division du travail était grande dans une organisation, plus grande était l'efficacité de celle-ci. Il voit dans la division du travail trois grands bienfaits : l'économie du temps car en se consacrant à une seule tâche, le travailleur éviterait de perdre du temps à échanger d'outil ou de place entre deux manœuvres ; l'économie de spécialisation qui force de se consacrer à la même tâche permet à l'employé d'acquérir une habileté supérieure; l'économie d'innovation car la décomposition du travail permet la standardisation et favorise l'invention des machines qui vont accroître la productivité. Pour Durkheim (1967), la société moderne, grâce à la division du travail, a créé une nouvelle forme de lien social, la solidarité organique qui résulte de l'interdépendance mutuelle qui relie les agents économiques. Alchian et Demsetz (1972) justifient la supériorité de l'entreprise par rapport au marché, par l'incapacité de ce dernier à assurer la rémunération de chaque membre d'une équipe selon sa productivité marginale. Selon ces deux auteurs, il est très coûteux et difficile de

mesurer, dans le système de marché, l'apport supplémentaire de chaque membre. Avec la division du travail dans l'entreprise caractérisée par le travail en équipe et par l'existence d'une autorité centrale, il devient facile « d'établir un lien entre la rémunération du travail et sa productivité pour inciter les salariés à fournir l'effort productif requis » (Koenig G., 1997). Le fait de séparer les tâches garantit-il la réalisation effective de celles-ci ? Les individus ne risqueront-ils pas de s'abandonner à la flânerie ou n'auront-ils pas tendance à en faire moins malgré les liens organiques ? Derrière ces questions provocantes, se pose réellement le problème des contrôles à instaurer à l'effort de chacun pour que personne ne puisse tirer au flanc. L'intérêt de la mise en place d'une structure adéquate est justement de réduire les coûts des contrôles. Mais la division du travail ne présente pas qu'un intérêt économique. Elle réduit aussi l'asymétrie d'information entre agents et des risques de comportements opportunistes dans la mesure où la répartition du travail entre les différents agents ne peut avoir lieu sans échange d'information. Il convient de souligner que cette séparation des tâches ou division du travail ne peut s'envisager dans la petite entreprise familiale. En effet, une même personne ou un même service, dans une structure légère, familiale notamment, concentre entre ses mains toutes les fonctions incompatibles. Les risques d'erreur, d'évitement ou de flânerie sont neutralisés grâce aux liens particuliers de confiance unissant le propriétaire de l'entreprise à ses salariés. La confiance apparaît ici comme le principal mécanisme de coordination ou de régulation des comportements des agents. La vision transversale de l'entreprise qu'impose les nouvelles formes d'organisation peut-elle remettre fondamentalement en cause le principe ou la procédure de séparation des tâches comme l'écrivent Ebondo et Pigé (2002) ? La notion de séparation des tâches peut paraître trompeuse puisque, outre le fait de définir les postes et de relier les individus les uns des autres, la séparation des tâches s'intéresse aux modes de regroupement du travail en unités organisationnelles. De même, dans la plupart des organisations, le travail des gestionnaires est également séparé, découpé. Il y a division des activités organisationnelles dans tous les types de tâches et ce, quel qu'en soit le niveau hiérarchique (Hatch, 2000, p. 181). En clair, les nouvelles formes organisationnelles ne remettent donc pas en cause la séparation des tâches. Selon Allouche et Huault (1998 p.10), « le fonctionnement efficace d'une entreprise implique une spécialisation des rôles, la départementalisation, le développement des centres de profit autonomes avec, pour conséquence, la différenciation et l'adaptation à la nature différente des tâches qu'elle doit accomplir. D'autre part, la nécessité d'éviter le développement des baronnies et des cloisonnements suppose une structure organisationnelle intégrative



favorisant la coordination interne. Le besoin de coordination est par ailleurs renforcé lorsque les structures organisationnelles se démultiplient : la dispersion des rôles, la recomposition des responsabilités accompagnent une plus grande intégration ».

La séparation des tâches n'est pas la seule procédure de coordination des comportements des salariés. Les dirigeants recourent aussi à la formalisation du déroulement des tâches et à la supervision.

## 2. La formalisation du déroulement des tâches

La formalisation du déroulement des tâches représente selon Mintzberg (1998, p. 97) « la façon qu'a l'organisation de limiter la marge de manœuvre de ses membres » dans l'accomplissement de leurs tâches. Il distingue trois façons de formaliser le comportement des employés :

- la formalisation liée au poste qui indique au titulaire du poste les différentes phases à accomplir et leur durée notamment ;
- la formalisation liée au flux de travail spécifié pour chaque employé, son rôle non plus au niveau du poste mais sur le travail proprement dit ;
- la formalisation par règlement consiste à créer des règlements applicables à toutes les situations, à toutes les éventualités.

Les procédures écrites, la description des fonctions, les manuels de procédures, les organigrammes, les systèmes de gestion tels que la direction par objectifs ( DPO), les catalogues officiels de règles et de réglementations ou de règlement intérieur à l'organisation sont des indices de formalisation au sein d'une organisation. Si la formalisation du déroulement des tâches « réchauffe le cœur de ceux qui aiment voir les choses bien en ordre » (Mintzberg, 1998, p.100), elle limite le pouvoir discrétionnaire des employés dans l'exécution de leurs activités (ensemble des tâches) et peut être perçue comme un frein à l'innovation et à la communication au sein des organisations.

## 3) La supervision : une condition de la délégation.

Dans les entreprises, notamment de grande taille, ou géographiquement séparées entre le lieu de prise de décisions stratégiques et celui d'exécution des mêmes décisions, les dirigeants ne sont pas présents en tous lieux et à tout moment. Ils sont donc conduits à abandonner le contrôle de certaines décisions à des niveaux hiérarchiques inférieurs. Cette délégation ou cette absence du vrai gendarme peut favoriser, chez certains employés, la tendance à la flânerie ou à ne pas accomplir correctement leurs missions.

Les procédures de supervision, comme par exemple, la coordination des tâches, ou placer les activités sous la responsabilité d'une personne contribue au fonctionnement harmonieux de l'entreprise et lui permet d'atteindre ses objectifs.

Outre ces trois procédures de contrôle interne, les risques d'erreurs ou d'inefficacité voire d'inefficience des opérations peuvent être diminués grâce à l'embauche d'un personnel adapté au poste. Pour ce faire, l'entreprise doit se doter d'une procédure de recrutement devant garantir que les personnes embauchées s'acquitteront adéquatement de leurs tâches.

### **B/ Le rôle de l'audit des procédures**

Le rôle de l'audit opérationnel est ici de s'assurer, grâce à l'utilisation des techniques et des méthodes spécifiques, que la séparation des fonctions ou des tâches est bien respectée ; qu'il existe une formalisation des tâches et que grâce aux procédures de supervision, les personnes directement impliquées dans les transactions quotidiennes ont pris des décisions conformes à l'intérêt global de l'entreprise (Ebondo et Pigé, 2002, p.56). Les dysfonctionnements observés, les insuffisances et les risques identifiés lors de la mission d'audit opérationnel font l'objet de propositions de solutions d'amélioration autour desquelles le plus large consensus est obtenu et dont la mise en œuvre et le suivi garantissent la réalisation des objectifs fixés.

## **Paragraphe 2 : Le rôle du contrôle interne et de l'audit dans la réalisation des transactions**

Dans le modèle du *stakeholding*, ou pluraliste, tous les acteurs ou ayants droit sont pris en compte. Le rôle du gouvernement d'entreprise est d'orienter les décisions vers plus d'équité. Le rôle du contrôle interne et de l'audit est de veiller à ce que tous les intérêts des partenaires que sont principalement les clients et les fournisseurs soient pris en compte dans l'analyse.

### **A/ Le contrôle interne définit le cadre des relations entre l'entreprise et ses clients et l'audit veille à son respect**

L'entreprise a pour rôle de produire des biens et services répondant aux besoins de la clientèle. Elle attend du client qu'il paie le prix fixé, à la date convenue. L'entreprise peut bien produire des biens et services contenant des vices cachés ou de moins bonne

qualité. Le client peut aussi avoir du mal à déceler tôt les anomalies. Il subit alors un préjudice moral. De même, le client peut ne pas respecter ses engagements en termes de délais de règlement. L'entreprise court un risque d'illiquidité, financier. Ces issues préjudiciables à l'une ou à l'autre partie peuvent être évitées grâce à l'existence d'un climat de confiance réciproque antérieur ou spontané créé lors de la négociation de la transaction. Cette confiance censée réguler la relation entre l'entreprise et le client n'exclut aucune dérobade. Au dispositif de régulation ou de contrôle informel que représente la confiance, la sécurité des deux parties exige une formalisation contractuelle de la relation fournisseur- client ou client- fournisseur (Dupuy et Guibert, 1997, p.47). Celle- ci passe par la mise en place des procédures formelles de contrôle dont le contrôle interne et l'audit. Les principales procédures de contrôle interne visant à protéger le client dans ses transactions avec l'entreprise sont : la standardisation<sup>84</sup> et la formalisation des conditions de production ; la mise en place des procédures et des normes de qualité et d'hygiène dans le processus d'acquisition de matières premières et de fabrication; la formalisation des conditions de vente (prix, délais de livraison et de règlement préconisés, quantité, qualité, réserves). Même si la procédure de contrôle de qualité s'étale tout au long du processus d'achat, de production et de livraison, elle s'impose généralement à la fin du processus de fabrication du produit ou du service afin d'éviter que soient vendus à des clients des produits ou des services de mauvaise qualité.

Le contrôle interne résout ainsi le problème de la sélection adverse et du coût de transaction auquel peut être confronté le client. En effet, sans cette assurance -qualité définie par la norme NFX 50120 comme « l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences relatives à la qualité », le client devrait effectuer d'importants contrôles à tous les stades de la relation contractuelle. Ces contrôles auraient nécessité beaucoup de temps et par conséquent des frais supplémentaires. Les procédures de contrôle interne mises en place dans le processus d'achat, de production et de livraison ne protègent pas que le client. Elles intéressent aussi l'entreprise et ses salariés. Le contrôle interne apparaît ici comme un véritable mécanisme de coordination des comportements voulu et non subi par toutes les parties prenantes.

---

<sup>84</sup> Il s'agit des procédures écrites, homogènes et uniformisées recensées dans les manuels et documents. Pour Guibert et Dupuy, « dans un contexte de forte confiance, la tendance à la formalisation contractuelle est comparativement moins forte ».

Quant à l'audit, son rôle dans la relation entreprise – client ou fournisseur- client est aussi central. Il doit s'assurer que des procédures de contrôle interne organisant les relations contractuelles existent et qu'elles sont effectivement appliquées. L'audit est surtout attendu par le client au niveau de la qualité totale : il doit veiller à suivre la mise en application des suggestions des groupes de qualité, leurs réalisations et les conséquences réelles sur la gestion (Bécour et Bouquin, 1996, p. 280). L'audit peut et doit porter sur la conformité des produits par rapport aux normes établies, sur la manière dont l'entreprise réalise sa production, sur les services d'organisation et méthodes, les services de sécurité et de planification. Si l'entreprise ne dispose pas de ressources humaines internes capables d'analyser la solvabilité du client, l'auditeur pourra intervenir à ce niveau pour « éclairer » l'entreprise sur les risques potentiels ou non qu'elle encourt à entretenir des relations commerciales avec telle ou telle entreprise cliente. Sur le plan comptable et financier, l'audit doit s'assurer que toutes les ventes ont été enregistrées et que les créances ont toutes été recouvrées conformément aux délais fixés.

#### **B/ Le contrôle interne fixe le cadre de la relation entreprise- fournisseur ou client- fournisseur et l'audit veille à son application par les deux parties**

L'entreprise ne fait pas que produire des biens et services. Elle est aussi acheteuse de matières premières, des biens ou des services auprès d'autres entreprises. Cette relation client- fournisseur est porteuse de risques pour les deux acteurs.

Le client qui est l'entreprise acheteuse peut recevoir des matières premières, des biens ou des services de moins bonne qualité, à des prix exorbitants et dans des délais très longs. Cette suite d'inconvénients entraîne des ruptures de stocks qui ne peuvent que détériorer l'image de marque de l'entreprise et sa situation financière.

L'entreprise qui fournit des biens peut aussi ne pas être payée à temps ou produire des quantités commandées mais qui ne seront pas écoulées. Le contrôle interne d'abord, l'audit ensuite interviennent respectivement avant pour réduire les risques et après (audit de conformité) pour rassurer les acteurs.

Les procédures de contrôle interne à mettre en place pour se prémunir contre les différents risques (d'achat non nécessaires, de litiges avec les fournisseurs, de fournisseurs privilégiés, de collusion, de non-conformité en quantité et qualité, d'erreurs, de double paiement, de rupture d'approvisionnement notamment) peuvent être :

- des procédures d'autorisation et de signature des commandes ;
- mise en place des demandes d'achat formalisées ;

- des procédures d'appels d'offre ;
- la mise en place d'un fichier fournisseurs complet ;
- la pré- numérotation des bons de réception ;
- le contrôle arithmétique de la facture, rapprochement bon facture/ bon réception/bon commande ;
- la procédure d'autorisation des règlements ;
- la connaissance des achats à réaliser ;
- la mise en place d'une nomenclature des matières et fournitures ;
- la procédure d'enregistrement des entrées et de sorties des stocks.

Ces procédures de contrôle interne n'intéressent pas que l'entreprise cliente. Elles sécurisent et limitent pour l'entreprise qui fournit des matières, des biens ou des services, les risques de litiges ou de poursuites judiciaires dont l'impact commercial, financier et en termes d'image est considérable.

Les entreprises qui fournissent des matières premières, des biens et services (fournisseur), recourent aussi à des procédures de contrôle interne pour réduire les risques de non – paiement ou de retards, de collusion entre le personnel de la société et les clients. Les procédures à mettre en place dans ces différents cas concernent notamment l'existence d'une procédure de contrôle et de traitement des encaissements, la revue régulière des comptes clients. Les retards peuvent être limités grâce à la mise en place d'une procédure de suivi et de relance des retards et des impayés. Quant aux risques de collusion dans l'enregistrement comptable des avoirs entre le membres du personnel et les clients de la société, ils peuvent être évités grâce à l'existence d'une procédure relative aux avoirs ou par l'apposition systématique d'un visa sur les avoirs par une personne autorisée avant l'envoi à la comptabilité. Celle- ci devant systématiquement vérifier l'existence de ce visa sur les avoirs avant de procéder à leur enregistrement.

Qu'il s'agisse du vendeur (fournisseur) ou de l'acheteur (client) les dispositifs de contrôle interne permettent non seulement d'atteindre les objectifs fixés mais aussi de limiter les conflits potentiels.

Quant à l'audit, son rôle ici comme ailleurs dépend des objectifs qui lui sont assignés. D'une façon générale, l'audit vérifie d'abord qu'il existe une procédure d'achats à tous les niveaux et qu'elle est appliquée. L'audit doit aussi s'assurer que les achats de matières premières, marchandises, matériels et services sont conformes aux spécifications et

obtenus dans des conditions compétitives de coût et de qualité et surtout qu'ils correspondent aux besoins réels de l'entreprise.

La sécurité que le contrôle interne et l'audit apportent aux opérations ou aux transactions contribue également à la réduction des coûts.

### **C/ Le contrôle interne fixe le cadre de la relation entreprise – banque et l'audit veille à son respect**

La production des biens et des services suppose des moyens financiers dont l'entreprise ne dispose pas toujours soit pour financer ses investissements soit pour faire face à son cycle d'exploitation. Elle est donc conduite à recourir à des emprunts auprès des établissements de crédit. Toute la question pour la banque est de savoir si l'entreprise qui demande un crédit est solvable et si elle ne court pas le risque de non remboursement des sommes prêtées. Cette interrogation est d'autant plus légitime que les fonds prêtables n'appartiennent pas à la banque, mais au public. Certains scandales financiers, dans le monde bancaire s'expliquent certes par des erreurs stratégiques dans la politique des établissements et une concentration excessive des risques, mais aussi par une défaillance des dispositifs de contrôle interne. La prise de conscience du contrôle interne par les autorités bancaires a été traduite, en France, par le règlement n° 2001-01 du 26 juin 2001 qui prolonge et modifie les règlements n° 90 - 08 relatif « au contrôle interne » qui attirait déjà l'attention des établissements de crédit sur l'exigence d'un contrôle interne et le règlement 97-02 du 21 février 1997. En effet, les activités bancaires présentent de nombreux risques : risque de crédit, risque de marché, risque de taux et le risque de règlement (Manchon E. 1994 ; Siruguet et Koessler, 1998).

Dans sa relation avec l'entreprise, la banque court le risque de crédit c'est-à-dire de non remboursement du crédit par l'entreprise. Le rôle de l'audit et du contrôle interne est de détecter ces risques et de les maîtriser.

Le contrôle interne peut maîtriser le risque de non remboursement de crédit par la mise en place d'une procédure formalisée de décision de prêts ou d'engagements. Schématiquement, la banque peut cerner les qualités de l'entreprise désireuse d'obtenir un crédit à partir de trois étapes : la prise de connaissance de l'entreprise, l'analyse de sa situation financière et la prise de décision.

Dans la phase de prise de connaissance, la banque a pour objectif de se faire une première opinion sur l'entreprise. Ce jugement sommaire sera fait à partir des documents qu'il a pu recueillir sur l'entreprise (bilans, compte de résultat, rapport des commissaires

aux comptes, informations relatives aux problèmes conjoncturels auxquels l'entreprise est confrontée).

La phase d'analyse de l'entreprise consiste à analyser la situation économique et financière de l'entreprise selon la séquence suivante : analyse de la structure de l'activité (chiffre d'affaire, production, marge commerciale et valeur ajoutée), analyse des rentabilités (rentabilité d'exploitation, excédent brut ou insuffisance brute d'exploitation, résultat d'exploitation, résultat courant avant impôt, rentabilité globale : résultat net, capacité d'autofinancement), diagnostic stratégique (les grands choix à long terme faits par l'entreprise) et une analyse des documents prévisionnels (résultats prévisionnels, plans de trésorerie, plan de financement).

La phase d'analyse, lorsqu'elle a été réalisée, permet de prendre une décision fondée. La décision d'accorder ou de refuser le crédit sollicité relève de la compétence du comité de crédit. La mise en place d'une procédure d'octroi de crédit permet à la banque de se prémunir contre les risques d'une décision reposant sur l'avis d'un seul individu. La décision à prendre par le comité de crédit s'appuie principalement sur deux éléments : les caractéristiques du crédit (la demande de crédit est-elle fondée en volume ? le risque encouru par la banque est-il garanti ?), et la situation financière de l'entreprise. Ce dernier critère est de loin le plus déterminant (solvabilité, appréciation du risque économique et les perspectives d'évolution). Si la décision d'accorder le crédit est prise, le demandeur devra être informé par écrit (généralement la décision est communiquée oralement).

Cette procédure ne protège pas que la banque contre le risque de non remboursement. Il est aussi une garantie pour l'entreprise. En effet, selon la loi du 3 mars 1984, une banque ne peut interrompre brutalement son concours financier à l'entreprise cliente sans être accusée de rupture abusive de crédit. La responsabilité du banquier ne sera pas engagée si des faits de nature à compromettre à la continuité d'exploitation étaient constatés.

Dans le cadre de la loi du 3 mars 1984 relative à la prévention et au règlement amiable des difficultés des entreprises, les commissaires aux comptes doivent mettre en œuvre une « procédure d'alerte » lorsqu'ils relèvent des faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation. La compagnie nationale des commissaires aux comptes a dressé une liste indicative de ces faits appelés des « clignotants de risques ». Il y a des critères fondés sur la situation financière et des critères fondés sur l'exploitation<sup>85</sup>.

---

<sup>85</sup> Les critères fondés sur la situation financière sont : la situation négative, un fonds de roulement très insuffisant ou se détériorant nettement, une situation de trésorerie négative ou s'aggravant de façon significative, l'impossibilité de renouveler à leurs échéances les crédits indispensables ou d'obtenir les financements supplémentaires nécessaires, la demande par les tiers des sûretés exorbitantes, la recherche de sources de

Le dispositif de maîtrise de risques constitue le contrôle de premier niveau. Il doit être complété par un contrôle de deuxième niveau, appelé audit. Le rôle de l'audit consiste à réaliser des missions d'audit d'efficacité (qualité des procédures et contrôle de leur application...), de régularité (contrôle du respect des lois et règlements, procédures, identification et surveillance des risques) et l'audit des risques (examen de la situation financière, examen du respect des règles prudentielles notamment).

L'audit de régularité présente ici un intérêt certain puisqu'il rassure que la décision d'octroi de crédit a été prise ou pas conformément à la procédure mise en place et qu'en cas de rupture de crédit, les faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation sont établis.

Si les dispositifs de contrôle interne et d'audit sont mis en place dans les entreprises, ils apportent aux actionnaires, aux dirigeants, aux salariés, aux fournisseurs, aux clients bref à toute la communauté, la protection et la confiance auxquelles elle aspire. D'où notre hypothèse qui s'énonce comme suit :

***H 4 : Un contrôle interne efficace limite les comportements opportunistes des acteurs.***

Si le contrôle interne et l'audit améliorent les performances contribuant ainsi au bon gouvernement d'entreprise grâce à la réduction des coûts de transaction et d'agence et à la coordination des comportements de tous les acteurs (pas seulement les dirigeants) qu'ils provoquent, il semble aussi que leur efficacité exige que certaines conditions soient remplies.

---

financement excessivement onéreuses, un crédit fournisseur inférieur aux normes ou nul (paiement comptant), la déconfiture d'un débiteur important, l'abandon de la politique habituelle de distribution des dividendes ou des dividendes distribués malgré d'importants résultats déficitaires, l'absorption d'une filiale en difficulté ou filialisation d'un secteur déficitaire, la décision de la société mère de supprimer son soutien. Les critères fondés sur l'exploitation sont les suivants : une capacité d'autofinancement négative, des résultats d'exploitation négatifs ou insuffisants pour couvrir les amortissements économiques ; la perte de marchés importants, l'affaiblissement du carnet de commandes en deçà d'un seuil de rentabilité, la disparition de sources importantes de revenus, la sous-activité notable et continue dans certains secteurs de l'entreprise, la perte de licences ou brevets, la fin d'un contrat de franchise, le non remboursement de concession ou de régies, la rupture durable d'approvisionnement en matières essentielles.



## CHAPITRE IV

### LES CONDITIONS D'EFFICACITE DU CONTROLE INTERNE ET DE L'AUDIT

Un bon gouvernement d'entreprise s'apprécie généralement à travers la qualité de son système de contrôle interne et de la qualité de ses audits, facteurs d'amélioration des performances.

#### **Section 1. Qualité du contrôle interne et gouvernement d'entreprise**

Un bon système de contrôle interne est celui qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et par conséquent d'améliorer ses performances. La qualité du contrôle interne peut être recherchée ou appréciée au travers des conditions de mise en œuvre de ses dispositifs au sein de l'organisation. En effet, mettre en place un système de contrôle interne au sein d'une organisation est une tâche ambitieuse, délicate et coûteuse, mais inévitable. C'est une tâche ambitieuse car elle exige la mobilisation de tous les acteurs internes dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne. C'est une tâche délicate car pour être performant, le système de contrôle interne doit être adapté à son environnement, aux stratégies poursuivies par les dirigeants. C'est une tâche coûteuse car son élaboration, sa mise en place et son fonctionnement exigent des ressources intellectuelles, humaines, matérielles, financières et informationnelles.

Malgré toutes ces contraintes, la mise en place du contrôle interne s'avère inévitable pour toute entreprise qui souhaite survivre et se développer, c'est-à-dire faire face à l'incertitude. Il est donc important d'exposer les conditions préalables à la mise en œuvre du système de contrôle interne, les éléments constitutifs avant de présenter les principaux acteurs.

#### **Paragraphe 1 : Les conditions préalables**

La mise en place d'un système de contrôle interne suppose que soient réunies certaines conditions.

### **A/ Une prise de conscience par les responsables de l'organisation**

En effet, le conseil d'administration, relayé par la direction générale, doit être conscient des bienfaits que procure un bon système de contrôle interne en termes de circulation et de fiabilité de l'information, de coordination, de protection des actifs, d'amélioration du processus (y compris de décision), ou de choix de méthodes et outils de gestion, de fixation des règles de jeu dans les transactions avec tous les partenaires aussi bien internes qu'externes à l'entreprise. En l'absence d'une telle prise de conscience, le contrôle interne pourrait être incompris des autres acteurs et apparaître comme un gadget. La volonté d'organiser et de contrôler doit animer la personne même des dirigeants, ces deux responsabilités conditionnant la décision.

### **B/ Une meilleure définition de la politique à mener**

Mieux définir la politique à mener consiste à bien préciser où l'on veut aller, ce que l'on veut faire (c'est le quoi ?) avant d'engager des actions nécessaires, dans certains domaines (c'est le où ?) et pour atteindre quel objectif ? (c'est le pourquoi ?). Il faut adapter ensuite la stratégie à la politique définie. A titre d'exemple, le responsable d'un centre de coûts peut adopter plusieurs stratégies. Il peut s'agir de réaliser le produit ou le service dans les meilleurs délais, il peut s'agir surtout de respecter un certain niveau de coûts. Dans ce cas, le responsable devra mettre en place un contrôle budgétaire (prévisions et contrôle des coûts).

Après avoir clairement défini la politique à mener, il convient de s'interroger sur l'adaptabilité du système à mettre en place.

### **C/ Adaptabilité du système de contrôle interne à son environnement et aux moyens**

Il n'y a pas de système de contrôle interne standard. Le contrôle interne doit être organisé en fonction de la politique et des objectifs stratégiques de la firme, en tenant, bien entendu, compte de la dimension culturelle. Le contrôle interne d'une entreprise peut être assimilé au système de chauffage d'une maison. S'il est très insuffisant, en période d'hiver, certaines pièces ne seront pas bien chauffées et les habitants s'exposeront à des maladies (grippe, toux...). S'il est très important, il sera sous-utilisé. Dans les deux cas,

l'entreprise engagerait des frais inutiles. Le système de contrôle doit être aussi conçu en fonction des moyens dont dispose l'entreprise.

### **D/ Sensibilisation de l'ensemble du personnel au contrôle interne**

Le conseil d'administration, initiateur et superviseur du contrôle interne et la direction générale, chargée de sa mise en œuvre doivent engager une véritable campagne d'explication des enjeux, des objectifs clairs et des résultats attendus. Tout doit être compris, partagé à tous les niveaux de l'entreprise pour faciliter l'élaboration et la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne performants.

Si ces conditions sont effectivement remplies, c'est-à-dire si tous les acteurs s'approprient le dispositif de contrôle interne, alors, il sera ressenti non pas comme un contrôle subi mais comme un auto contrôle, donc voulu. Ce qui, en soi, crée un climat de confiance favorable à la maîtrise des risques ou au gouvernement de l'entreprise.

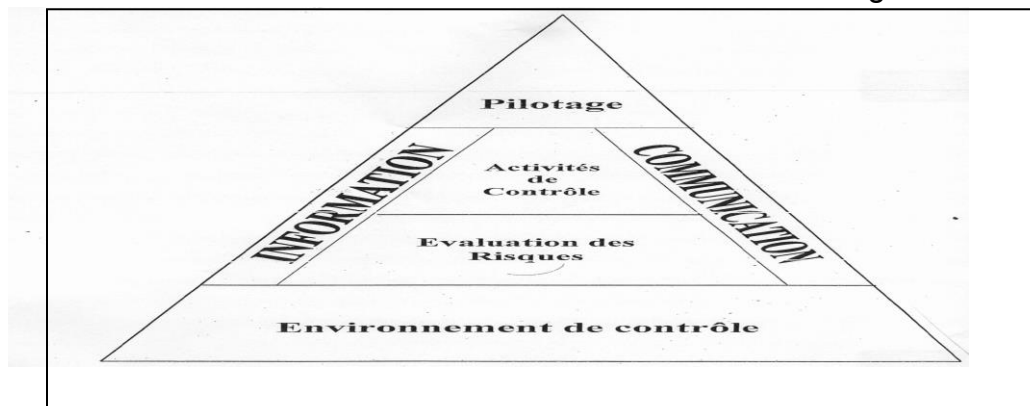
### **Paragraphe 2 : Les dispositifs garantissant la qualité de contrôle interne d'une organisation**

Par dispositifs, nous entendons les éléments de base ou constitutifs d'un bon système de contrôle interne. Selon le COSO –Report, le contrôle interne est composé de cinq éléments ou processus interdépendants : environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication et le pilotage. Ces cinq éléments sont représentés sous la forme d'une pyramide symbolisant l'interdépendance de ses composants comme l'illustre le schéma n°10 : Le contrôle interne d'une organisation<sup>86</sup>.

---

<sup>86</sup> « La nouvelle pratique du contrôle interne » (1994, p.31) présente généralement les éléments du contrôle interne sous une forme cubique. Nous avons choisi la présentation pyramidale qui caractérise mieux le dynamisme d'une organisation.

Schéma n°10 : Les éléments du contrôle interne d'une organisation



### A/ L'environnement du contrôle

Il s'apparente au code de conduite de l'entreprise et détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôles. L'environnement de contrôle constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne. IL est formé d'un certain nombre de règles implicites et explicites auxquelles les membres de l'organisation adhèrent. Ces règles ou conventions qui on trait à la discipline et à l'organisation sont une forme de prise en compte de l'opportunisme dans l'entreprise et ses différentes perversions. Parmi ces règles figurent l'intégrité ou l'éthique, la philosophie des dirigeants et le style de management, la politique de délégation des responsabilités, la politique d'organisation et de formation.

L'éthique est perçue comme un réflexe de bonne moralité de la part des acteurs. Selon la commission Treadway, « un environnement fortement imprégné d'éthique à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise [...] a une influence sur les comportements qui échappent aux systèmes sophistiqués soient-ils ». Le rôle de l'éthique apparaît déterminant dans le fonctionnement du contrôle interne puisqu'elle limite les contrôles formels, facilite la conformité des activités au droit, protège l'entreprise des comportements ou des pratiques douteuses et garantit l'intégrité de l'équipe.

Le conseil d'administration représentant des actionnaires a une mission de contrôle ou de surveillance des dirigeants. Il doit définir le style de management des dirigeants, leur latitude managériale en matière de risques. Il doit aussi adapter la structure de

l'organisation par rapport aux exigences du contrôle interne en mettant en place une structure administrative adéquate où les responsabilités sont réparties de façon claire et précise, les postes décrits de façon détaillée, l'organigramme formalisé et les tâches séparées. L'existence des comités fait aussi partie de l'environnement de contrôle.

Le fonctionnement d'une organisation suppose ou exige aussi une coordination c'est-à-dire la mise en place d'une structure qui facilite la juxtaposition et l'orientation des différentes activités en fonction des objectifs et des contraintes de temps. Les mécanismes de coordination les plus couramment rencontrés sont : les règles et les procédures, les programmes et la communication latérale.

Les règles sont des déclarations formelles et écrites visant à orienter les comportements des membres dans le sens des objectifs fixés par l'organisation. Les procédures sont des séquences prédéterminées d'étapes que les agents doivent respecter dans l'accomplissement de leurs tâches et dans leur façon de traiter les problèmes. Ainsi, les règles et les procédures contribuent à la coordination en s'assurant que les activités souhaitées sont accomplies correctement.

En définitive, l'environnement de contrôle est l'ensemble des « conventions ayant trait à la discipline et à l'organisation. Il exerce une influence profonde sur la structuration des activités, la définition des objectifs et l'évaluation des risques, la conception et le fonctionnement quotidien des activités de contrôle, des systèmes d'information ainsi que sur le suivi des opérations » (Maëder et Pham, 1997, p. 12).

## **B/ L'évaluation des risques.**

Evaluer les risques suppose qu'ils ont été identifiés. C'est cette identification qui permet de déterminer les degrés de gravité. Trois niveaux de gravité sont souvent retenus : le risque de gravité faible, moyen, et fort. On distingue généralement trois types de risques : les risques liés aux activités ou au secteur d'activité, les risques internes et externes, les risques anciens et nouveaux.

Les risques liés aux activités ou au secteur d'activité comme par exemple les risques commerciaux, sont surtout dus aux spécificités techniques, aux caractéristiques de la technologie employée par l'organisation.

Les risques internes sont propres à l'organisation et à son potentiel. La dissémination géographique des centres opérationnels par exemple, pose plus de problèmes qu'une entité centralisée. La faiblesse des sécurités informatiques peut aussi être citée comme

faisant partie des risques internes à l'organisation. Les risques externes s'imposent à l'organisation. Une catastrophe par exemple peut avoir un impact sur les activités d'une organisation.

Les risques anciens et nouveaux sont liés aux évolutions technologiques, économiques et sociales.

En définitive, l'entreprise est confrontée à toute une série de risques aussi bien endogènes qu'exogènes. Elle doit en être consciente et être capable de les identifier, de les analyser, de les évaluer et de les maîtriser.

### **C/ Les activités de contrôle**

Les activités de contrôle peuvent se définir comme « étant l'application des normes et procédures ». Les normes déterminent ce qui doit être fait pour réduire les risques alors que les procédures précisent les étapes et la façon de leur mise en oeuvre. C'est au management qu'il revient de mettre en place les normes et procédures de contrôle interne destinées à réduire les risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs.

### **D/ Information et Communication.**

Les systèmes d'information et de communication doivent être articulés autour des activités de contrôle. L'objectif étant de permettre au personnel de produire, de recueillir et d'échanger les informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations. Semble être visée ici l'asymétrie d'information.

### **E/ Le pilotage.**

L'ensemble des processus doit faire l'objet d'un suivi de la part du management, et dans une moindre mesure, du personnel d'encadrement. Ainsi, des modifications doivent être apportées en cas d'écarts ou de dysfonctionnements significatifs, pour permettre au système de réagir rapidement en fonction du contexte.

Les cinq dispositifs de contrôle interne qui viennent d'être présentés jouent un rôle prépondérant dans la prévention, la détection et la correction des risques qui pourraient empêcher l'organisation d'atteindre ses objectifs. Leur élaboration, leur mise en oeuvre et leur suivi intéresse toutes les parties prenantes à l'organisation.

### **Paragraphe 3 : Les acteurs du contrôle interne.**

Plusieurs acteurs interviennent, à un moment ou un autre, à l'élaboration, à la mise en place et à l'évaluation du système de contrôle interne. Ces acteurs sont internes et externes à l'organisation.

#### **A/ Les acteurs internes à l'organisation**

Les acteurs internes à l'organisation comprennent les dirigeants et les membres du personnel. L'une des conditions principales d'un bon système de contrôle interne est l'adhésion des dirigeants. Si ces derniers ne sont pas persuadés d'une gestion quotidienne efficace, le contrôle interne sera voué à l'échec. C'est donc au PDG ou pour les sociétés à structure duale, au directoire et au conseil de surveillance, qu'il incombe de prendre l'initiative de définir et de conduire les dispositifs de contrôle interne. « La nouvelle pratique du contrôle interne » reconnaît explicitement au management « la responsabilité de l'ensemble des activités de l'organisation, y compris de son système de contrôle interne » (Coopers & Lybrand, 1994, p. 116)

Si les dirigeants assurent la mise en place et la conduite du dispositif de contrôle interne, c'est au personnel d'encadrement et aux employés qu'incombe la charge d'exécuter et d'appliquer les procédures. En effet, les rôles du personnel d'encadrement et employé n'est pas identique. Selon la structure de l'entreprise, la direction générale peut déléguer aux cadres qui ont en charge les différents services ou fonctions, la responsabilité de la mise en place des procédures de contrôle interne plus spécifiques des différentes unités. Ils doivent s'assurer que les tâches individuelles sont respectées. Mais les actions des différents responsables doivent se fondre au sein du système global de contrôle interne de l'entreprise

Quant aux employés, ils sont chargés d'exécuter chacun dans son poste, certaines tâches. Il est donc important qu'ils soient sensibilisés, informés sur les enjeux du contrôle interne pour l'organisation et ceci pour au moins deux raisons principales :

- susciter leur adhésion et leur implication, ce qui ne peut que faciliter la mise en œuvre du dispositif ;
- réduire les comportements potentiellement opportunistes ou déviants grâce au sentiment de confiance qu'implique une telle démarche.

Les employés sont les premiers responsables de l'échec ou du succès du dispositif de contrôle interne. En effet, ils accomplissent les obligations du poste dans les conditions définies par les procédures. Ils peuvent donc faire remonter les informations sur les dysfonctionnements constatés. D'ailleurs, la procédure dite de l'auto-évaluation du contrôle interne, en anglais « Control self Assessment » ou « control and Risk self assessment » (Arthur Andersen, 1996 ; Jordan, 1995), préconise l'implication de tout le personnel dans l'identification des risques et des dispositifs, dans la mise en œuvre et l'évaluation du dispositif et dans la recherche des solutions appropriées à chaque risque identifié. De ce point de vue, que resterait-il alors à l'audit ? Indépendamment des enjeux que suscite la démarche, il convient de signaler la place particulière qu'occupent les salariés en général et les auditeurs en particulier dans l'identification des zones à risques.

## **B/ Les acteurs externes à l'organisation**

Par acteurs externes, il faut entendre principalement les clients et les fournisseurs.

Contrairement aux acteurs internes, les clients et les fournisseurs ne participent pas directement au fonctionnement de l'organisation. Cependant, ils ont aussi des intérêts à défendre. Ainsi, ils sont amenés à fournir des informations pertinentes pour la réalisation des objectifs du contrôle interne. A titre d'exemples, les réclamations des clients, si elles sont effectivement transmises aux autorités compétentes, constituent une source d'informations précieuses susceptibles d'aider la direction à prendre des mesures visant à améliorer la qualité du service et par conséquent les performances de l'organisation.

En définitive, la responsabilité du contrôle interne incombe à tous les stakeholders. Cette responsabilisation fédère toutes les énergies et stimule l'adhésion et l'appropriation du contrôle interne par tous les acteurs. Mais le débat sur le gouvernement d'entreprise conduit à s'interroger sur l'instance qui doit superviser le contrôle interne. Faut-il confier la supervision aux dirigeants (dans le cadre d'une relation d'agence) qui disposent déjà de larges pouvoirs au détriment du conseil d'administration ?

## **C/ Le Conseil d'Administration : superviseur du système de contrôle interne d'une entreprise ?**

La supervision du système de contrôle interne par le conseil d'administration repose sur des considérations managériales, théoriques et juridiques.



## 1. Les considérations managériales

La nécessité pour le conseil d'administration de superviser le contrôle obéit au souci de ne pas laisser aux agents cette responsabilité qui les conduirait à mettre en place des procédures qu'ils auraient imaginées à l'avance, toutes les possibilités de contourner pour les rendre efficaces et par conséquent compromettre l'atteinte des objectifs. En effet, lors du processus de mise en place des dispositifs de contrôle interne, les agents peuvent, volontairement, mal identifier et évaluer les risques et les dispositifs de contrôle interne adéquats. La supervision du contrôle interne par le conseil d'administration et son évaluation par les auditeurs internes limiteraient les marges de manœuvre des agents tentés par des comportements opportunistes et permettraient de détecter d'éventuels dysfonctionnements et faiblesses du dispositif.

Les considérations managériales ne sont pas les seules raisons militent en faveur de la supervision du contrôle interne par le conseil d'administration.

## 2. Les considérations théoriques

Il se développe depuis quelques années déjà un débat portant sur la manière dont les actionnaires, les administrateurs et les dirigeants doivent se répartir le pouvoir de contrôle dans l'entreprise. Ce débat n'est pas nouveau puisque déjà, Berle et Means (1932) avaient lancé l'idée selon laquelle dans une entreprise introduite en bourse, la propriété des actions était séparée du contrôle des actifs par ses dirigeants. Cette idée a bien sûr été reprise et corrigée par Jensen et Meckling (1976). Ces deux auteurs ont proposé un cadre théorique, la théorie de l'agence ou des coûts des mandats qui nous aide à comprendre les enjeux de cette relation. Pour Jensen et Meckling, bien qu'étant les agents des actionnaires, les dirigeants d'entreprises introduites en bourse ont tendance, en maximisant leurs intérêts, « à ne pas toujours agir dans le meilleur intérêt du principal ». Pour limiter les divergences d'intérêts résultant de la théorie de l'hégémonie managériale, Jensen et Meckling ont estimé que les actionnaires pouvaient concevoir des motivations financières pour les dirigeants et accepter des « coûts de surveillance ». Ceux-ci sont définis comme des restrictions de budget, des politiques de rémunération et des politiques opérationnelles, conçues non seulement pour observer ou mesurer le comportement du dirigeant « agent », mais aussi pour le contrôler. Les mécanismes de gouvernement d'entreprise comme le conseil d'administration, le comité d'audit et les autres activités de

contrôle interne visant à assurer le respect des intérêts des actionnaires font partie de ces coûts de mandat. Jensen (1988) a avancé l'idée selon laquelle de nombreux dirigeants pouvaient accroître leur prestige en maximisant la taille de l'entreprise plutôt que sa rentabilité. Par conséquent, ils dilapident la « trésorerie libre » de l'entreprise par des investissements à rentabilité nette négative. Pour Jensen, les dirigeants continuent souvent à investir dans les sociétés qui perdent de l'argent, plutôt que d'accepter le fait que l'entreprise ne peut plus concourir efficacement sur un marché donné. Selon lui, il existerait quatre forces de contrôle qui peuvent servir à restreindre le pouvoir de décision des dirigeants : le marché des capitaux, le système juridique/politique/réglementaire, le marché des produits et des facteurs de production et le système de contrôle interne dirigé par le conseil d'administration. C'est donc sur le système de contrôle interne chapeauté par le conseil d'administration que repose la tâche de vérifier que les entreprises sont gérées efficacement. Outre les fondements théoriques, la supervision du contrôle interne par le conseil d'administration s'appuie aussi sur des considérations juridiques.

### 3. Les fondements juridiques

Selon la loi du 24 juillet 1966, article 98, alinéa 1, « le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société ». Ainsi, il dispose non seulement des pouvoirs généraux, mais aussi des pouvoirs spéciaux parmi lesquels, la mission permanente de contrôle de la gestion du président souvent assimilé à un agent. C'est donc un organe de contrôle et comme tel, il dispose d'un droit d'information, s'assure de l'existence du contrôle et reçoit des avis sur toutes les informations confidentielles ayant un impact significatif pour l'entreprise. Pour jouer efficacement ce rôle, dans une société anonyme classique, le conseil d'administration, composé de deux à douze membres, contrôle la gestion et la direction de l'entreprise. Comment pourrait-il exercer ce contrôle sans se doter d'un dispositif de contrôle interne ? Haberer, ancien président du conseil d'administration du Crédit Lyonnais reconnaissait en tant que Président du Conseil d'administration et directeur général à l'époque, explicitement que l'un de ses principaux échecs a résidé dans son incapacité à mettre en place un contrôle de gestion et faire vivre des procédures de contrôle interne satisfaisantes. <sup>87</sup> Le contrôle interne se manifeste à tous les niveaux de l'entreprise. Il permet à l'entreprise de fonctionner. D'ailleurs, il existe une convergence d'objectifs entre

---

<sup>87</sup> Cf. Le Figaro du 13 octobre 1995.

contrôle interne et gouvernement d'entreprise. En effet, tous les deux dans leur définition, sont concernés par l'appréciation de la réalisation des objectifs et de l'utilisation économique et efficace des ressources. Mais le gouvernement d'entreprise est une fonction de supervision alors que le contrôle interne s'apparente à une fonction, à un processus de gestion. On comprend dès lors que si le responsable de la fonction de supervision dans l'entreprise c'est le conseil d'administration (représentant des actionnaires), c'est donc tout naturellement à ce même conseil qu'il appartient de superviser les conflits d'intérêts et les fraudes, le respect des lois et des principes éthiques et le contrôle. Ce dernier apparaît comme un outil de règlement des conflits et d'amélioration des performances. Que le conseil d'administration demande à la direction de définir des principes et d'établir des procédures est une chose. Mais, il ne peut s'en passer d'en vérifier l'existence et l'efficacité même s'il peut confier cette appréciation, par délégation au service d'audit interne ou au cabinet d'audit.

#### **Paragraphe 4 : La mise en place du dispositif de contrôle interne**

La mise en place du dispositif de contrôle interne se déroule en quatre phases<sup>88</sup>.

##### **A/ Identification des activités et des processus**

L'identification des activités et des processus suppose la décomposition de l'entreprise en départements, services ou fonctions. Cette décomposition de l'entreprise (généralement déjà faite) ne s'impose pas comme une donnée. Elle doit être perçue comme le résultat d'une construction finalisée par les objectifs. A chaque fonction par exemple doivent correspondre les activités associées.

L'identification des activités<sup>89</sup> et des processus est la première étape dans la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne. Elle est d'une importance capitale dans la mesure où les choix opérés lors de cette phase vont déterminer les dispositifs de contrôle à mettre en place et la nature de l'information de gestion produite. La réussite de l'identification des activités et des processus dépend de l'implication des membres du personnel de l'organisation car ils connaissent mieux que la direction générale les rouages de l'entreprise.

---

<sup>88</sup> La procédure de mise en œuvre du système de contrôle interne ressemble, sur certains aspects, à celle de la méthode ABC.

<sup>89</sup> Une activité est un ensemble de tâches chaînées.

L'implication de tous les membres du personnel dans l'identification et l'analyse des activités et des processus nous semble être la meilleure façon de mobilisation et d'appropriation du contrôle interne par les opérationnels et la condition de son efficacité. Après avoir identifié et analysé les activités ou les processus, peut alors intervenir la deuxième phase.

### **B/ Identification des risques associés aux activités et aux processus**

Cette phase conditionne l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation. Il est donc important que l'équipe chargée d'identifier les risques connaisse la fonction, envisage toutes les éventualités dans l'exécution de la tâche, et du processus pour mieux apprécier le degré de gravité en cas de tout dysfonctionnement ou de non exécution de la tâche ainsi définie. La gravité du risque s'apprécie par rapport à son impact et à sa probabilité d'occurrence. Le risque peut être qualifié de faible (on n'en tient pas compte), de moyen, fort ou important. Seuls les risques moyens et forts méritent une attention.

### **C/ Identification des dispositifs spécifiques**

Il y a bien entendu des principes généraux de contrôle interne. Mais à chaque organisation, doit être conçus des dispositifs spécifiques, adaptés à l'environnement. Il revient à tout le personnel d'identifier les risques inhérents à l'activités ou au secteur. Le risque spécifique est à rattacher au dispositif permanent de contrôle interne.

### **D/ Validation du système**

A chaque activité ou processus correspondent certains risques. Des dispositifs de contrôle interne doivent être mis en place. Reste alors à s'assurer que le système fonctionne bien en termes d'atteinte d'objectifs, d'efficacité, d'efficience et de cohérence d'ensemble.

Le contrôle interne est indispensable pour toute organisation. Mais le management ne doit pas perdre de vue ses limites.

## **Paragraphe 5: Les limites du contrôle interne**

Le contrôle interne comporte deux limites principales : son coût et l' *expectation gap* c'est-à-dire l'écart entre les attentes manifestées à l'égard du contrôle interne et ses réalisations.

En effet, l'élaboration, la mise en place et le suivi du dispositif de contrôle interne, nécessitent des moyens matériels, humains et financiers importants que toutes les entreprises ne peuvent s'offrir facilement. En outre, il existe des malentendus autour du contrôle interne. On attend du contrôle interne qu'il résolve tous les problèmes y compris parfois ceux qui ne relèvent pas ou ne dépendent pas de lui. Or, le contrôle interne, quelle que soient la volonté et l'adhésion des dirigeants, la compétence et l'intégrité du personnel, la définition d'une structure adéquate et l'importance des moyens mis en œuvre, n'est pas une fin en soi, une assurance tous risques contre tous les aléas. Il ne peut fournir qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs fixés. Vouloir, à tout prix, faire du contrôle interne une médecine curative est l'une des principales causes des malentendus entre le contrôle interne et ses clients. Admettons qu'il ait contribué à l'atteinte des objectifs fixés, cela ne garantit pas à l'entreprise des résultats toujours meilleurs. Une fois mis en place, il faut l'évaluer constamment et le faire évoluer avec le développement de l'organisation.

## **Section 2. Qualité des audits et gouvernement d'entreprise.**

Pour de nombreux auteurs anglo-saxons (Jensen et Meckling, 1976 ; Watts et Zimmerman, 1983 ; NG, 1978 ; NG et Stoeckenius, 1979 ; Evans, 1980 ; Kinney et Martin, 1994), l'audit apparaît dans le cadre de la relation d'agence comme un mécanisme de règlement des conflits. La mise en cause des cabinets d'audit dans de nombreux scandales financiers expose au grand jour le débat sur l'efficacité supposée ou la qualité des audits pratiqués. Pour certains auteurs (De Angelo, 1981a ; De Angelo, 1981b ; Wallace, 1989 ; Cormier, 1991 ; Lee et Stone, 1995), la qualité de l'audit est définie comme étant la probabilité jointe qu'un auditeur donné va simultanément découvrir les fraudes ou irrégularités dans les états financiers de l'entreprise cliente et les révéler. Nous prétendons que dans le cas d'un audit opérationnel, la qualité de l'audit sera appréciée dans la capacité possédée par l'auditeur interne ou externe à identifier les dysfonctionnements ou les points faibles qui auraient pu compromettre l'atteinte des

objectifs et la préconisation des solutions « salutaires ». Or, la qualité de l'audit n'est pas directement observable *ex post* par le client et surtout par le public. Ainsi, est-on conduit à rechercher la qualité de l'audit à partir des technologies utilisées par les auditeurs ou à partir de leur comportement professionnel.

### **Paragraphe 1. Les technologies d'audit garantissant un audit de qualité.**

Chaque profession a ses pratiques ou ses normes professionnelles qui conditionnent la performance de l'activité ou de la fonction. Si aux Etats-Unis ces normes sont élaborées par *l'American Institute of Certified Public Accountants*, en France cette tâche incombe à la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes ou à l'IFACI (pour l'audit interne qui est un chapitre de l'IIA : *Institute of Internal audithors*). Ainsi, le processus d'audit d'où découle l'opinion de l'auditeur est conduit selon un cérémonial quasi normalisé constitué par des méthodes qui font appel à un ensemble d'outils, des règles et de procédures<sup>90</sup>. Pour informer la direction et les autres partenaires de l'entreprise, l'auditeur suit trois phases : une phase de prise de connaissance ou phase d'étude qui permet à l'auditeur de prendre connaissance de l'entité à auditer et conscience des faiblesses et des forces de l'organisation dans son ensemble. La deuxième phase qui est la phase d'exécution de la mission proprement dite est la partie la plus répétitive car elle fait appel à des techniques (interviews, observations physiques, examens analytiques) et met en œuvre des outils (diagramme de séparation des fonctions ou de circulation des documents, sondages, questionnaires, tests). C'est au cours de cette phase que peuvent déboucher des constats de carence, des dysfonctionnements ou des points forts. La troisième phase conclut la mission d'audit et s'achève par la production d'un rapport. Pour l'audit légal, ce rapport doit exprimer une opinion sur la régularité et la sincérité des comptes. Pour l'audit interne, il ne s'agit pas d'un rapport d'opinion. Son rapport doit contenir des constats, des jugements et surtout des recommandations. Une quatrième phase apparaît pour l'auditeur interne : la phase de suivi des recommandations. Cette phase présente de notre point de vue un double avantage : s'assurer de la mise en œuvre des recommandations approuvées par toutes les parties impliquées dans la mission d'audit pour garantir l'obligation de résultats à laquelle est tenu l'audit interne et enfin, éviter que le rapport soit

<sup>90</sup> Il existe une abondante littérature décrivant les procédures et les outils, destinée aux praticiens de l'audit cf. Angot et Fischer, 1994 ; Arens et Beasley, 2002 ; Bétude, 1997 ; Becour et Bouquin, 1996 ; Boyton, Johnson et Kell, 2001 ; Collins et Valin, 1992 ; Combes et Labrousse, 1997 ; Lemant (sous la direction, 2000) ; ATH, 1987 ; Pigé, 2001 ; Renard, 2001 ; Sillero, 2000.

classé sans suite et rejoint le cimetière des rapports. Plusieurs approches<sup>91</sup> s'offrent à l'auditeur (interne et externe) pour révéler les risques, découvrir les dysfonctionnements coûteux, et réduire les incertitudes :

- l'approche analytique classique nécessite l'examen linéaire d'un grand nombre d'opérations quel que soit leur intérêt. C'est une approche qui n'est pas sélective. Elle ne tient pas compte des effets des interactions existant entre les différents systèmes, secteurs ou techniques.

- l'approche par les systèmes repose sur l'idée qu'aucun élément d'un ensemble ne peut être étudié indépendamment de cet ensemble. L'organisation ou l'entité à auditer est assimilée à un organisme vivant privilégiant la perception globale des phénomènes.

- l'approche par les risques ou des organisateurs se focalise sur les domaines supposés contenir plus de risques. Elle est fondée sur l'expérience et l'auditeur n'a pas à balayer tous les compartiments de l'organisation. Les principes d'une méthodologie efficace passe par l'examen sélectif et global des domaines d'intervention afin de faire porter l'analyse exclusivement sur les points clés. Par ailleurs, la progression de l'enquête doit être faite par choix successifs. Cette approche par les risques encore appelée approche du risque de type « *top-down* » est celle qui a longtemps été privilégiée par les cabinets d'audit. Mais elle offre une grande latitude à certains auditeurs d'axer leurs travaux sur les aspects qu'ils maîtrisent le mieux. L'accent dans ce modèle semblerait aussi plus porté, comme l'écrit Thiery-Dubuisson (2003, p.252) sur la valeur et le poids des états financiers et à la nature des transactions qu'à leur contenu. C'est pour limiter ces insuffisances que de plus en plus de cabinets recourent à une approche dite par les *Business Risks Audit* (BRA) .

- l'approche par les *Business Risks*. Les auteurs de cette approche (Lemon *et al.*,2000 ; Eilifsen *et al.*,2001 ; Ballou et Heitger, 2002) qualifiée de *Business Risks Audit* y voient une innovation managériale car le modèle repose sur une revue des risques plus orientée sur le métier et la stratégie du client. L'accent est donc plus mis sur les risques stratégiques et opérationnels pour le client et suppose d'accorder un grand intérêt aux différents processus de l'organisation. Cette nouvelle orientation donnée à l'audit externe modifie considérablement les frontières de façade établies jusqu'à présent entre les objectifs assignés à l'audit comptable et financier visant la certification des comptes et

---

<sup>91</sup> L'approche par les risques a été longtemps adoptée par les auditeurs externes pour des raisons économiques. On peut bien se demander si la marge de manœuvre donnée aux auditeurs de définir le périmètre de l'audit ne serait pas à l'origine de certaines « myopies » comptables de la part de certains auditeurs externes.

ceux de l'audit opérationnel et de stratégie plus tournés vers l'amélioration des performances. Les clients de l'audit comptable et financier n'attendraient plus seulement de l'audit une certification des comptes pure et simple mais aussi, un avis éclairé sur les risques opérationnels et stratégiques qui menaceraient l'organisation. Se situant dans cette philosophie de l'audit, Patrick Gounelle<sup>92</sup> considère que les risques pour les entreprises « se situent de moins en moins dans les comptes. Le périmètre d'action des auditeurs s'élargit. Ils doivent prendre en considération des données plus générales qui n'ont pas forcément une traduction visible dans les bilans, mais qu'il est nécessaire d'appréhender afin de livrer une information financière fiable aux marchés ». Toutefois, le choix d'une méthodologie aussi efficace soit elle ne suffit pas à elle seule à garantir un audit de qualité. La probabilité de découvrir les anomalies ou les dysfonctionnements sera bien entendu fonction de l'approche retenue par l'auditeur, mais aussi des outils utilisés, des moyens matériels et humains mobilisés et de la couverture de l'audit. Or, les auditeurs disposent généralement d'une grande latitude dans les choix et dans les efforts à fournir dans la réalisation de la mission d'audit. Les technologies utilisées dépendent aussi de la taille du cabinet ou du service d'audit. Si les grands cabinets internationaux d'audit ou les grandes firmes mettent à la disposition des auditeurs des moyens sophistiqués leur permettant de réaliser un travail de qualité il n'en est pas le cas des petits cabinets qui disposent des petits moyens. Disposer des technologies les plus avancées ne garantit pas toujours un audit de qualité comme l'illustre le cabinet Arthur Andersen dans l'affaire *Enron* voire *Worldcom* notamment. Outre les technologies, les conditions d'un audit de qualité passe aussi par le comportement des auditeurs.

## **Paragraphe 2. Le comportement professionnel de l'auditeur garantissant un audit de qualité**

Malgré les moyens dont il dispose, l'auditeur peut adopter un comportement discrétionnaire ou opportuniste, en n'effectuant pas correctement son travail ou en ne choisissant de couvrir que les domaines qui ne présentent pas de risques graves. Le respect des normes d'audit, la rémunération des auditeurs garantie de leur indépendance, la formation et l'évaluation de l'audit et la séparation de l'activité d'audit légal et de conseil sont autant de critères favorables à un audit de qualité.

---

<sup>92</sup>Président d'Ernest & Young, propos recueillis par Nathalie Quérue, in *Le Monde* du 23 octobre 2002, supplément Emploi



## **A/ Les normes d'audit : une exigence professionnelle**

Afin d'apporter aux tiers une assurance de qualité, existent des normes professionnelles établies par la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) pour l'audit comptable et financier et par l'IIA (*the Institute of Internal Auditors*) pour l'audit interne. Ces normes qui s'imposent à tous les commissaires aux comptes portent essentiellement sur les domaines suivants : l'indépendance, la compétence, la qualité de travail, le secret professionnel, l'acceptation et le maintien des missions, des avis, recommandations et conseils. A côté des normes professionnelles viennent s'ajouter des normes de travail pour les Commissaires aux Comptes (CAC) relatives à la certification. Les plus importantes portent sur les principales étapes de la mission d'audit financier exercé dans un cadre légal et concernent l'orientation et la planification de la mission, l'appréciation du contrôle interne, l'obtention des éléments probants, la délégation et la supervision, la documentation des travaux et les vérifications spécifiques.

Pour l'audit interne, l'IIA, conscient de la différence des environnements juridiques et culturels, de la taille et la structure susceptibles d'influencer la pratique de l'audit a édicté les « Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne » afin de permettre aux auditeurs internes de s'acquitter de leurs responsabilités. Ces normes se composent des normes de qualifications (série 1000), des normes de fonctionnement (série 2000) et des normes de mise en œuvre (série nnnn.Xn).

Les normes de qualifications énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités de l'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis. Ces deux séries de normes s'appliquent aux travaux d'audit interne en général. Les normes de mise en œuvre déclinent les normes de qualification et de fonctionnement à des missions spécifiques (exemple audit de conformité, travaux d'auto-évaluation du contrôle interne). A chaque type d'activité est associé un ensemble de normes de mise en œuvre. C'est la mise en œuvre des méthodes et pratiques d'audit et le respect des normes professionnelles et de travail qui garantissent les résultats attendus de l'audit.

## **B/ L'indépendance des auditeurs : mythe ou réalité ?**

L'indépendance fait partie du courant de recherche qui tend à expliquer le comportement professionnel de l'auditeur (Casta et Mikol, 1999, p.118) externe. A l'intérieur de ce

courant émergent trois approches de l'indépendance (Richard, 2000, p.26-27) : une approche philosophique, économique et classique.

### **1. Les différentes approches de l'indépendance de l'auditeur.**

L'approche philosophique soutenue par Mautz & Sharaf (1961) assimile l'indépendance de l'auditeur à l'attitude qu'à l'auditeur dans ses relations avec les dirigeants et les actionnaires. Cette attitude se caractérise « mentale » est caractérisée par la probité.

Pour l'approche économique, développée principalement par De Angelo (1981a) et Watts & Zimmerman (1986) l'indépendance est « définie comme la probabilité selon laquelle un auditeur peut donner une fausse représentation de ce qui a été détecté ». L'auditeur mû par son intérêt personnel pourrait ne pas révéler les anomalies constatées face à la pression exercée sur lui par l'entreprise cliente.

L'approche classique de l'indépendance distingue l'indépendance de fait (attitude d'impartialité de l'auditeur) de l'indépendance d'apparence (telle que perçue par les clients de l'auditeur et principalement les actionnaires et le marché financier). Nous avons sans nier les principales approches de l'indépendance de l'auditeur, nous avons choisi d'apprécier cette indépendance aussi au travers de plusieurs éléments : le contenu et l'étendue des missions d'audit, le degré d'ancienneté du mandat, le nombre de mandats détenus, la relation auditeur - dirigeant, la part du chiffre d'affaires réalisé chez un même client, la taille de la firme à auditer, la portée des mécanismes judiciaires et de contrôle professionnels (Bertin, Jussaud et Kanie, 2002, p.122). Certains de ces critères sont de nature à jeter un doute sur l'indépendance véritable des auditeurs externes vis-à-vis de leurs clients. Mais c'est surtout le mode de nomination qui conditionne le mieux l'indépendance de l'auditeur (Collins, sous la direction de, 1999, p.285). Or aujourd'hui, en France notamment la nomination de l'auditeur légal est une disposition qui relève de la loi. En effet, toutes les sociétés anonymes, en commandite par actions et sociétés anonymes simplifiées, quelle que soit leur taille ou leur activité, ainsi que toute autre société commerciale dès lors qu'elle dépasse deux des trois seuils suivants: un effectif moyen de 50 personnes, 3100000 euros hors taxes de chiffre d'affaires ou 15550000 euros de total de bilan (Décret n° 2001-373/27 avril 2001) sont tenus de faire certifier leurs comptes annuels. Cette disposition s'étend aussi à la plupart des institutions financières et à de nombreuses autres organisations publiques et privées.

Même si en théorie l'indépendance des commissaires aux comptes peut être garantie par l'existence de plusieurs procédures (règles déontologiques, exigence d'un co-

commissariat), il n'est pas sain de considérer aujourd'hui que ceux qui réalisent ces missions d'audit légal, les auditeurs, sont indépendants dans la mesure où ils sont nommés exclusivement par le conseil d'administration. Ni les actionnaires, ni les autres parties n'ont d'influence sur le processus de nomination. Le commissaire aux comptes dépend principalement du président du conseil d'administration ou du PDG. La structure de nomination des auditeurs légaux ne constitue pas, de notre point de vue, une garantie d'indépendance des auditeurs externes (légaux) à l'égard du conseil d'administration.

La durée du mandat de l'auditeur externe est aussi avancée comme facteur de son indépendance (Collins, 1999 p. 288 ; Pigé, 2000, p.142). En effet, la durée de six ans en France nous paraît excessive<sup>93</sup>. Cette durée n'est pas, selon nous, de nature à garantir durablement l'indépendance de l'auditeur surtout en fin de mandat. La ramener à trois ans nous paraît plus raisonnable pour rentabiliser l'investissement du cabinet d'audit légal et garantir un certain degré d'indépendance économique et psychologique. Un autre élément est susceptible d'enfreindre l'indépendance de l'auditeur à savoir le fait pour un auditeur ou plus généralement un cabinet d'être commissaire aux comptes et assurer aussi des missions de conseil dans la même société constitue une entorse à l'indépendance de l'auditeur (Le Portz, 1997).

Le problème de l'indépendance se pose aussi pour les auditeurs internes. Pour ces derniers, leur indépendance comporte trois aspects : une indépendance d'esprit, une indépendance hiérarchique et une indépendance économique. Or pour les missions d'audit opérationnel ou éventuellement de direction ou de stratégie, la marge de manœuvre de l'auditeur interne peut parfois être limitée. En effet, dans certaines entreprises, c'est la direction générale qui décide non seulement du plan d'audit mais aussi de l'étendue des missions et du sort à réserver aux recommandations<sup>94</sup>. C'est aussi la direction générale qui recrute les auditeurs internes, qui décide du niveau de leur rémunération et de leur carrière. L'indépendance économique aussi bien qu'hiérarchique de l'auditeur peut apparaître comme un luxe, compte tenu des enjeux économiques, humains et psychologiques que recouvre une mission d'audit. En effet, Bazerman, Morgan et Loewenstein (1997) parlent même de l'impossible indépendance des auditeurs. Selon ces auteurs, à partir du moment où la firme engage et verse des

---

<sup>93</sup> Cette durée est par exemple, d'un an aux USA, GB, Allemagne ; de trois ans en Belgique et d'un an renouvelable au Japon.

<sup>94</sup> Même s'il incombe désormais à l'auditeur de suivre la mise en œuvre des recommandations, la direction peut limiter ses marges de manœuvres

honoraires aux auditeurs externes, la direction générale et la société deviennent leurs clients : ce qui limite l'indépendance psychologique de ce dernier lorsque vient le moment d'exprimer son opinion sur les états financiers. Plusieurs raisons sont ensuite avancées par Bazerman et al. (1997, p.107-108) et qui justifieraient l'attitude des auditeurs en faveur de leurs clients:

1. Les « gens » ont tendance à être moins concernés à faire du mal à ce que les auteurs appellent une « victime statistique » qu'à une « victime connue ». En effet les auditeurs ne mesurent pas nécessairement les différentes personnes qui seraient touchées par l'opinion qu'ils exprimeront sur les états financiers. Par contre, ils connaissent parfaitement leurs interlocuteurs dans la firme et qui seraient les premières victimes en cas d'un refus de certifier les comptes.
2. Les conséquences négatives d'un refus de certifier sont immédiates en termes de contrat, de financements pour la société et d'emploi ;
3. La durée des mandats des auditeurs ou la volonté des auditeurs est d'entretenir des relations durables avec la société qu'ils auditent ;
4. Les standards des rapports d'audit paraissent ambigus ;
5. Les gens savent qu'ils sont conscients de leurs erreurs (pour ne pas dire plus) et de la nature des compromis. Ils sont ainsi conduits à rationaliser leurs comportements.

Bien entendu d'autres facteurs exercent une pression sur les auditeurs, comme par exemples, la concurrence entre cabinets d'audit, entre les cabinets d'audit et les cabinets de conseils notamment. Emettre une opinion défavorable sur les comptes de l'entreprise est préjudiciable non seulement aux relations entre auditeurs et prescripteurs mais aussi au Cabinet d'audit qui emploie l'auditeur. Pour toutes ces raisons, l'indépendance des auditeurs peut paraître un mythe. Une indépendance réelle ou véritable de l'auditeur passe par une réforme des structures d'audit.

Pour garantir l'indépendance du commissaire aux comptes dans l'expression de son opinion notamment dans les sociétés consolidées, la législation française impose la désignation au moins de deux auditeurs : le co-commissariat.

## **2. Le co-commissariat : une indépendance structurelle, garantie d'une information fiable ?**

La présence d'un deuxième auditeur peut apparaître comme une garantie d'indépendance des auditeurs face aux pressions que pourrait exercer sur un seul

auditeur ou commissaire aux comptes. Le double commissariat peut aussi être perçue comme un bon moyen de renforcer la qualité de l'audit et par conséquent la fiabilité de l'information financière et comptable publiée. L'idée fondamentale est que le dirigeant ne peut corrompre tous les deux commissaires aux comptes au même moment ! Mais la thèse de doctorat portant sur « De l'efficacité du co-commissariat aux comptes » soutenue par Bennecib (2004) ne semble pas valider totalement ce point de vue. L'auteur distingue la structure du co-commissariat aux comptes et l'efficacité du co-commissariat aux comptes.

En ce qui concerne la structure du co-commissariat dans les sociétés cotées, existent de forts déséquilibres au sein des collèges qui peuvent aller jusqu'à des situations extrêmes de « faux co-commissariat aux comptes » Ces situations seraient caractéristiques de petits groupes du nouveau marché lesquels seraient opposés au co-commissariat qu'ils considèrent comme une obligation légale. Tel ne serait pas le cas dans les collèges équilibrés davantage pratiqués par les grands groupes du premier marché qui considéreraient la structure du co-commissariat « comme un moyen d'accroître la qualité des états financiers et de contrôle » (Bennecib, p.364).

En ce qui concerne l'efficacité de la structure, une majorité des utilisateurs des états financiers penseraient que le co-commissariat est inefficace lorsque les ressources au sein du collège sont fortement déséquilibrées. A *contrario*, la réglementation serait efficace lorsque les deux commissaires aux comptes appartenant à deux réseaux ou cabinets différents ont des ressources équivalentes. On mesure bien le poids ou l'influence psychologique que peuvent exercer les *big four* sur les petits cabinets franco-français ou strictement nationaux aux moyens limités. Cette influence peut avoir plusieurs effets : neutraliser le zèle dont peut manifester le petit cabinet en voulant prouver sa compétence au plus grand, ou au contraire, inciter le petit cabinet à prouver qu'il est aussi capable de jouer dans la cour des grands en produisant aussi un travail de qualité. La structure du co-commissariat peut aussi être perçue comme un contrôle exercé par les membres d'un cabinet sur les membres d'un autre cabinet dans le cadre de la réalisation d'une mission d'audit légal. Cet audit de l'audit a surtout été instauré au départ, pour les sociétés consolidées comme étant un moyen d'accroître la fiabilité de l'information comptable et financière même si les résultats de l'étude prouvent le contraire.

## C/ La rotation des auditeurs

Actuellement la durée du mandat des commissaires aux comptes en France est de six ans. Cette durée qui nous semble excessif<sup>95</sup> au regard de ce qui se passe dans les pays anglo-saxons n'est pas de nature à garantir l'indépendance de l'auditeur légal. Pendant toute cette période, le cabinet jouit d'une rente de situation qui lui permet de faire face aux frais de fonctionnement du cabinet. Le changement du cabinet d'audit priverait ce dernier d'une source de revenus si aucun autre mandat ne lui était attribué. Pour préserver cette source de revenus durant les six ans avec l'espoir de se voir renouveler le mandat, l'auditeur légal peut être tenté d'adopter un comportement complaisant consistant à limiter le nombre de tests ou de contrôles pour détecter d'éventuelles fraudes ou irrégularités ou à taire ces mêmes irrégularités qui peuvent logiquement déboucher soit sur une certification avec réserves, soit un refus de certifier. Selon Pigé (2000, p.137), les certifications avec réserves entraîne une augmentation de la rotation des auditeurs. Cette menace psychologique rend les auditeurs dépendants économiquement des entreprises qu'ils auditent et ne peut par conséquent garantir un audit de qualité.

Pour réduire cette dépendance économique, si le délai de trois ans que nous proposons peut s'avérer insuffisant pour bien connaître l'entreprise et son environnement, il conviendrait alors de limiter la durée du mandat de l'auditeur légal à 6 ou 7 ans<sup>96</sup> avec impossibilité de renouvellement et à faire supporter par la collectivité les honoraires des auditeurs légaux. Cette solution s'explique par le fait que les états financiers ne sont pas exclusivement destinés aux actionnaires. En effet, les auditeurs rendant un service public ou exerçant un contrôle social, il est normal que les utilisateurs en supportent le prix. Outre la limitation de la durée du mandat, il peut être préconisé que pour un mandat, aucun auditeur n'intervienne plus de deux fois dans l'entreprise cliente<sup>97</sup>. L'objectif étant d'augmenter la rotation des membres de l'équipe d'auditeurs. Cette situation paraît délicate pour les petits cabinets disposant de peu de ressources en hommes. Si les dirigeants des grandes entreprises affichent un comportement actif en matière comptable (Saboly, 2001, p.83) par rapport aux dirigeants des petites entreprises, on peut supposer

---

<sup>95</sup> On peut parfaitement adapté les règles de la démocratie parlementaire au fonctionnement des sociétés par actions en nommant par exemple pour une durée maximum de 5ans comme la France venait de l'adopter pour la durée du mandat présidentiel.

<sup>96</sup> La loi sur la sécurité financière, dans son article 104, impose la rotation des associés signataires après un mandat de six ans se

<sup>97</sup> La Compagnie nationale des commissaires aux comptes a présenté des mesures préconisant la rotation des associés signataires des mandats des sociétés « APE » pour restaurer la confiance dans les marchés financiers cf. La Profession comptable n° 237, octobre 2002, p.19.

que les petits cabinets sont plus soucieux de leur crédibilité et d'une réputation non encore acquise. De même dans les services d'audit interne cette solution ne peut être envisagée puisque l'objectif ici n'est pas la détection des fraudes ou d'irrégularités mais l'amélioration des performances. Ce sont les compétences de l'auditeur interne qui sont surtout recherchées.

#### **D/ La rémunération de l'auditeur**

La rémunération ou les honoraires versés aux auditeurs légaux ne sont pas considérés par les sociétés auditées qui les versent comme étant la contrepartie d'un service reçu. C'est pour ces sociétés une dépense inutile, qui leur est imposée et qui ne peut se justifier que légalement ou socialement mais pas économiquement dans la mesure où la société n'est pas demandeuse des missions légales. L'enjeu pour le cabinet est au moins de maintenir sinon d'accroître le revenu qu'il tire de ses activités de commissariat aux comptes. Or les auditeurs externes se trouvent écartelés entre deux réalités contradictoires : assurer une prestation de très bonne qualité profitable qu'au marché et au public avec le risque certain de ne plus obtenir le renouvellement de leur mandat de commissariat aux comptes au sein de la société auditée ou ne pas engager tous les moyens nécessaires à la réalisation d'un audit efficace pour être sûr de voir reconduit, pour six ans encore, son mandat garantissant ainsi un certain niveau de chiffre d'affaires pour le cabinet. Or la qualité de l'audit a été souvent définie par de nombreux auteurs (De Angelo, 1981 ; Wallace, 1989 ; Cormier, 1991 ; Lee et Stone, 1995) comme l'appréciation par le marché de la probabilité jointe qu'un auditeur va simultanément découvrir une anomalie significative dans le système comptable de l'entreprise et la révéler. Cette découverte et cette révélation constituent pour la société auditée un préjudice moral, financier et économique que bon nombre d'auditeurs ne souhaitent pas assumer. Ils sont parfois conduits, malheureusement, à adopter un comportement tendant à ne pas remplir normalement le rôle de contrôle et de vérification pour lequel ils ont été mandatés. Il convient de préciser que la majorité des commissaires aux comptes s'acquittent avec beaucoup de professionnalisme de leurs missions. Seuls quelques cas vraiment insignifiants défraient la chronique judiciaire.

L'auditeur interne peut ne pas, dans le cadre d'un audit de stratégie, mettre en évidence les incohérences dans la mise en œuvre de la stratégie de peur d'être remercié par sa hiérarchie.

## **E/ La compétence de l'auditeur.**

Pour remplir efficacement sa mission, l'auditeur se doit d'être compétent<sup>98</sup>. Cette compétence s'acquiert grâce à une formation professionnelle<sup>99</sup>. Qu'il soit auditeur légal ou auditeur interne, les normes pour la pratique professionnelle exige des auditeurs une formation continue. Pour l'auditeur légal la norme (CNCC, norme §12, 1989) relative à la compétence du commissaire aux comptes prévoit trois critères : la qualification du commissaire aux comptes, la formation professionnelle permanente et la compétence des experts et collaborateurs. Il est attendu de l'auditeur qu'il soit un bon professionnel, c'est - à- dire qu'il soit « suffisamment qualifié et expérimenté pour conduire de manière compétente la fonction d'audit, de vérification et d'attestation de la qualité des états financiers publiés...» (Lee, 1993 p. 81). En ce qui concerne l'auditeur interne, la norme 1210, relative à la compétence stipule que « les auditeurs doivent posséder les connaissances, le savoir- faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'audit interne doit posséder ou acquérir collectivement les connaissances, le savoir- faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités ». L'article 1230, relatif à la formation continue dispose que « les auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, savoir-faire et autres compétences par une formation professionnelle continue ». Au savoir, et au savoir- faire il semble important d'adjoindre à la compétence de l'auditeur son savoir être c'est-à-dire les caractéristiques personnelles (ou comportement professionnel) qui sont toutes aussi importantes pour le profil de l'auditeur. Un auditeur incompetent non seulement ne peut s'acquitter efficacement de sa mission, pis encore il ternit l'image de tout le cabinet.

Le contrôle interne doit s'adapter à son environnement pour mettre l'entreprise hors les risques. Pour y parvenir il doit être constamment évalué. De même, l'audit doit lui aussi être évalué comme toutes les activités ou toutes fonctions d'une entreprise pour s'assurer que les méthodes et les outils sont judicieusement appliqués.

---

<sup>98</sup> Selon Flint (1988), un auditeur compétent est celui qui « doit posséder des connaissances, une formation, une qualification et une expérience suffisantes pour mener à bien un audit financier ». On pourrait dire plus généralement pour mener un audit afin d'inclure les autres aspects d'audits.

<sup>99</sup> Pour Renard (2000, p. 367-369) cette compétence essentielle s'acquiert de trois façons : l'enseignement (DESS pour l'université) ou Mastère spécialisé (pour les grandes écoles de management) ; la connaissance livresque qui doit précéder et accompagner l'enseignement et enfin l'apprentissage sur le terrain.



## **F/ La séparation des activités d'audit et de conseil.**

L'examen des scandales ayant impliqué les cabinets d'audits trouve leur cause dans la non séparation des activités d'audit légal et de conseil. Le cas le plus scandaleux et le plus récent concerne Enron où le cabinet Arthur Andersen a dû développer des trésors d'imagination pour ne pas révéler certaines pertes de cette société dans laquelle il réalisait des activités périphériques à l'audit (activités de conseil). Or, la qualité d'un audit légal est appréciée par rapport à la capacité pour l'auditeur de découvrir les irrégularités et aussi de les révéler. Le fait de découvrir les irrégularités pour le cabinet Arthur Andersen était un critère de son expertise, de sa compétence, bref un critère de qualité mais qui n'était pas suffisant. Encore fallait-il qu'il révèle ces pertes ou irrégularités dans les états financiers de son client Enron. S'il ne l'a pas fait c'est justement parce que les acteurs : Enron et Arthur étaient en situation de dépendance mutuelle. La société a exercé de façon insidieuse des pressions sur le cabinet pour qu'il ne révèle pas les faits identifiés ( ce qui nuirait à sa réputation, à la crédibilité de ses états financiers avec tout ce que cela pouvait comporter comme conséquences vis-à-vis des actionnaires et du marché financier) et le cabinet attendait de Enron qu'il lui confie une mission de conseil qui lui procure des honoraires plus juteux que ceux perçus au sein du même client dans le cadre des activités de commissariat aux comptes. Selon Mielliet et Richard (2003 p.4) le cabinet incriminé, Arthur Andersen, recevait annuellement, 25 millions de dollars d'honoraires dans le cadre de sa mission d'audit légal contre 27 millions d'honoraires de conseil. Il est évident que dans ce cas d'espèce, l'indépendance de l'auditeur c'est-à-dire la qualité de l'audit légal est fortement compromise. La qualité de l'audit ici sera appréciée par rapport à la capacité de l'auditeur à résister aux pressions que peut exercer sur lui son client dans une situation de conflit d'intérêt (Bertin, Jaussaud Kanie, 2002, p.118). L'audit ne doit pas seulement régler ou limiter les conflits d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires. Il est surtout attendu pour régler les conflits d'intérêts susceptibles d'éclater entre le dirigeant et le comptable. C'est pourquoi, pour garantir un audit légal de qualité, il convient de bien séparer les deux activités de conseil et d'audit par un dispositif légal ou réglementaire. La question sur les limites entre les missions de commissariat aux comptes et celles de conseil pouvant être exercées par une même entité a fait l'objet de plusieurs débats aux USA et en France notamment. Certains cabinets ont bien opéré une scission entre l'audit et le conseil dans leur cabinet. En France, l'ex COB et la CNCC avait

confié en 1992 puis en 1998 à Le Portz (1997), la responsabilité d'animer un groupe de travail dont la mission consista à examiner les problèmes que pose la réalisation des activités de conseil dans une société par des personnes appartenant au cabinet qui était désigné pour effectuer des missions d'audit légal. Le groupe de travail dans ses conclusions avait dénoncé les incompatibilités entre ces deux activités et préconisé, si elles sont exercées par une même entité juridique, leur séparation. La dernière loi sur la sécurité financière (LSF) (2003) entérine les conclusions du groupe de travail en interdisant désormais dans ses articles 104 à 116, aux cabinets d'audit légal de fournir des prestations autres que celles liées à la mission d'audit légal notamment les activités de conseils. Une distinction entre les missions d'audit légal et celles d'audit contractuel est imposée. Ainsi, la confusion des genres qui a longtemps prévalu dans les cabinets d'audit entre les missions légales de commissariat aux comptes et les missions de conseil rémunérées par les directions générales a été nuisible pour l'indépendance des auditeurs dans l'évaluation des pratiques des entreprises.

#### **G/ Le Rapport d'audit.**

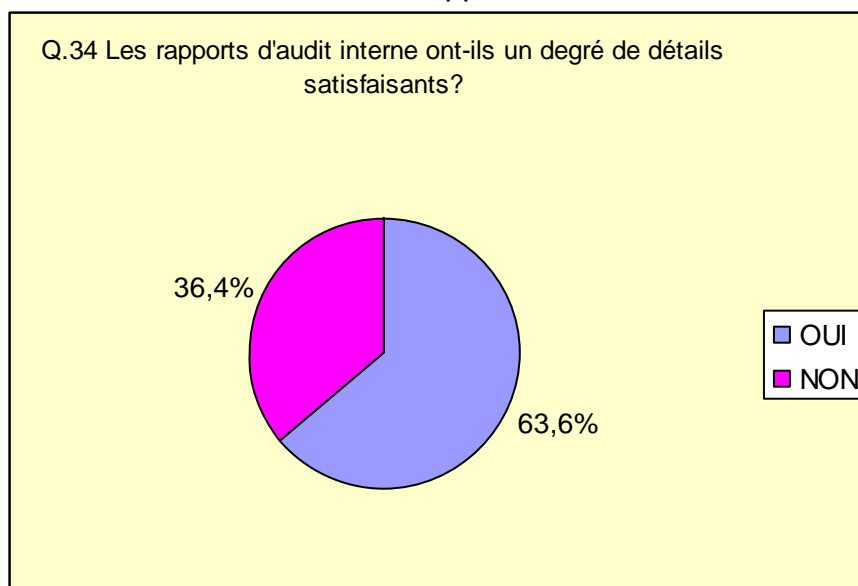
A l'issue de sa mission, l'auditeur produit un rapport qui constitue la valeur ajoutée de l'auditeur. La qualité d'un audit est aussi reflétée dans le contenu du rapport, c'est-à-dire dans la pertinence des recommandations qui y sont émises. Mais, le contenu du rapport dans sa forme et le fonds varie selon qu'il est émis par l'auditeur interne ou externe.

Le rapport émis par l'auditeur externe est un rapport d'opinion sur les comptes annuels et consolidés. Il est très succinct, environ une ou deux pages. La formulation de ce rapport d'audit est standard c'est-à-dire utilisé par tous les cabinets, ce qui ne permet pas de mieux apprécier la qualité du travail fourni par l'auditeur externe sur le terrain. De plus il est destiné à plusieurs acteurs à la fois : actionnaires/investisseurs, administration, créanciers. Ce qui ne peut permettre à chacun des destinataires de s'y référer à titre personnel. Ce qui justifie, « *l'expectation gap* » c'est-à-dire l'écart existant entre les attentes des utilisateurs et la réalité du travail des auditeurs. Des études réalisées au niveau anglo-saxon (Lee et Tweedie, 1975 ; Holt et Moizer, 1990 ; Firth, 1978 ; Ball et al., 1979 ; Dodd et al., 1984 (Ben Amar et Viger, 2000)) notamment, et en France (Soltani, 1992 ; Gonthier-Besacier, 1999) ont montré le peu d'intérêt accordé aux rapports publiés par les auditeurs. Il faut distinguer le rapport général sur les comptes annuels qui comporte deux parties bien distinctes : un rapport sur les comptes annuels et un autre

rapport portant sur les comptes consolidés. Certaines vérifications diligentées font elles aussi l'objet de rapports spécifiques (conventions réglementées par exemple). Dans ce rapport de certification, le commissaire aux comptes doit déclarer (Batude, 1995, p.95) soit qu'il certifie les comptes purement et simplement. Il peut assortir cette certification de réserves ou refuser de certifier. La certification avec réserves ou tout refus de certifier devra faire l'objet d'une motivation de la décision ainsi prise. C'est dans ce cas précisément que le client pourrait apprécier la contribution réelle de l'auditeur. C'est pour cela que la qualité d'un audit est appréciée dans la capacité pour l'auditeur de découvrir les irrégularités et de les révéler dans son rapport.

Si le rapport de l'auditeur légal est un rapport d'opinion et d'aspect informatif, le rapport de l'auditeur interne (et de l'auditeur contractuel) est un rapport détaillé<sup>100</sup>, nourri des constatations, des jugements et des recommandations donc d'aspect constructif. Il est adressé aux directions et responsables des entités auditées. Ces derniers sont à même de mieux apprécier la qualité du travail de l'auditeur. Selon notre étude, 63,64% d'entreprises interrogées (**annexe 2**) estiment que les rapports d'audit interne ont un degré de détails satisfaisants contre 36,36% qui disent le contraire comme l'indique le graphique n°1.

Graphique 1. Degré de satisfaction par les administrateurs des détails des rapports d'audit

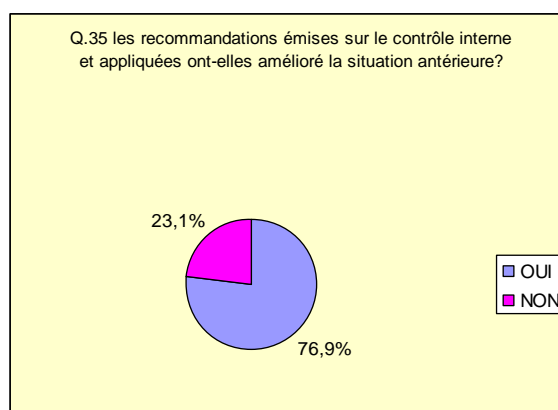


<sup>100</sup> Une mission d'audit interne se termine par la rédaction de deux rapports physiquement séparés. L'un est adressé à la direction générale. C'est un rapport de synthèse qui doit se contenter de souligner les points forts et les points faibles observés en ne faisant apparaître que les dysfonctionnements ou anomalies à risque élevé. Il est facile à lire et donne un maximum d'informations en un minimum de temps. Le deuxième rapport est un rapport détaillé. Il présente l'exhaustivité des remarques et est généralement construit sous forme de chapitres ou de cycles.

La qualité du rapport ou son utilité pour le client ou le commanditaire ou le prescripteur est appréciée grâce au sort qui lui est réservé. S'il est bon, les recommandations seront appréciées.

Le taux des recommandations appliquées sera le meilleur indicateur. Si le rapport n'est pas bon, il rejoindra le cimetière des rapports d'audit contractuel ou opérationnel. Selon notre enquête, les recommandations émises sur le fonctionnement du contrôle interne et appliquées ont permis d'améliorer la situation antérieure pour 76,92% d'entreprises interrogées. C'est ce qu'illustre le graphique N°2.

Graphique 2. Efficacité des recommandations des rapports d'audit



L'audit et le contrôle contribuant au gouvernement d'entreprise, il est tout à fait légitime qu'ils soient eux aussi évalués.

### Section 3. L'évaluation du contrôle interne et de l'audit

*« L'entrevue donne à des personnes l'occasion d'apprendre à d'autres et de dissiper l'impression partagée par de nombreuses personnes que, bien qu'elles réussissent certaines choses, pratiquement personne n'en a cure. Et c'est alors qu'il faut intervenir et leur faire comprendre que ce qu'elles savent est effectivement précieux et ne doit pas être perdu, qu'elles ont des choses à nous apprendre et, par notre entremise, à apprendre à d'autres ». (Rubin et Rubin)*

Il faut distinguer l'évaluation du contrôle interne par l'audit de l'évaluation de l'audit.

## **Paragraphe 1. L'évaluation du contrôle interne par l'audit**

Le contrôle interne est évalué par l'auditeur externe et par l'auditeur interne mais, pour des objectifs différents.

### **A/ L'évaluation du contrôle interne par l'auditeur externe**

Pour l'auditeur financier, l'évaluation du contrôle interne est une étape préalable à l'examen des pièces comptables. Elle vise plutôt à apprécier la sécurité et la fiabilité de l'information. L'auditeur s'assure qu'il existe des procédures internes à l'entreprise qui conduisent à un enregistrement correct. Si l'auditeur financier estime qu'il peut s'appuyer sur la qualité de ces procédures c'est-à-dire que le contrôle interne est satisfaisant, il pourra limiter ses contrôles en vérifiant simplement les opérations de clôture en procédant à des revues analytiques (en s'assurant du caractère vraisemblable des soldes) et à des tests de validation. Il est admis qu'un bon contrôle interne engendre une bonne comptabilisation. Si en revanche, l'auditeur financier estime que les procédures de contrôle interne présentent des faiblesses importantes, il devra mettre en œuvre des contrôles plus approfondis. A l'issue de l'évaluation définitive<sup>101</sup> du contrôle interne, l'auditeur financier peut décider de ne pas être en mesure de porter une opinion sur les comptes. On comprend mieux que l'état du système de contrôle interne comptable ou sa qualité, a une grande influence sur l'expression de l'opinion du commissaire aux comptes. Le contrôle interne est pour l'auditeur financier un moyen de certifier ou de ne pas certifier les comptes d'une entreprise.

### **B/ L'évaluation du contrôle interne par l'auditeur interne**

L'évaluation du contrôle interne par l'auditeur interne ou opérationnel vise à « donner à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses processus de gouvernement d'entreprise en identifiant les zones où l'entreprise peut réaliser des gains de productivité en utilisant de façon optimale les ressources disponibles ». Il appréhende donc les performances en termes d'efficacité et d'économie. Pour cela, l'auditeur interne

---

<sup>101</sup> L'évaluation des procédures est rapportée par rapport à des objectifs de contrôle interne ayant une incidence sur les comptes annuels ( en termes de protection du patrimoine et des ressources de l'entreprise ; de régularité et sincérité, d'exhaustivité, de correcte évaluation et comptabilisation) et ceux n'ayant aucune incidence sur les comptes annuels ( application des décisions prises par la direction , amélioration des performances).

dans sa première phase d'étude s'attache à analyser les procédures et l'organisation en vue d'y identifier les zones présentant des risques et des forces. Si les risques sont effectifs et significatifs, ils devront faire l'objet d'une note de synthèse pour chaque faiblesse constatée, faisant ressortir le problème rencontré, les faits, les causes, les conséquences éventuelles et les solutions d'amélioration. La différence entre l'évaluation du contrôle interne faite par l'auditeur interne et externe (financier) réside dans les objectifs poursuivis. En effet, l'auditeur financier privilégie les objectifs de contrôle interne ayant une incidence sur les comptes annuels (protection du patrimoine et des ressources de l'entreprise ; régularité et sincérité des informations, ce qui implique le respect des principes d'autorisation, de réalité, d'exhaustivité, de correctes évaluation et comptabilisation) par rapport à ceux n'ayant aucune incidence sur les comptes annuels (application des décisions prises par la direction, amélioration des performances).

Pour l'auditeur interne ou opérationnel, l'évaluation du contrôle interne est l'objectif essentiel de la mission alors que pour l'auditeur financier, il s'agit simplement d'un détour, d'un élément de preuve indirecte (Bouquin, 1997, p.209 ). Ces différences d'objectifs dans l'évaluation du dispositif pose un problème par rapport aux préconisations de la loi sur la sécurité financière. En effet, cette loi, adoptée le 17 juillet 2003 et publiée au Journal officiel du 2 août 2003, exige du président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, l'établissement d'un rapport, joint au rapport de gestion (social et consolidé) et doit porter entre autres sur les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable. Cette exigence nous paraît très restrictive et confine le rôle de l'audit dans un gouvernement d'entreprise au seul aspect comptable et financier. Les administrateurs notamment, pour mieux apprécier l'action du dirigeant doivent disposer des informations non seulement comptables et financières. Ils doivent aussi être informés sur le fonctionnement général de la société, sur ses produits, sur ces relations avec les clients, les fournisseurs, sur sa stratégie. Or, l'évaluation du contrôle interne d'un point de vue comptable par les auditeurs légaux comme le préconise la loi ne contribue pas à la réduction de l'asymétrie de l'information stratégique. L'idéal eût été d'exiger un rapport sur les procédures de contrôle interne en général dans la société ce qui aurait permis d'associer les deux types d'audit (interne et externe) afin de donner aux clients de l'audit des éclairages complémentaires sur l'organisation de l'entreprise à l'instar de ce que préconise la loi américaine « Sarbanes-Oxley act ». Sur le plan pratique, d'autres différences existent entre l'audit externe et interne. Mais nous tenons à mentionner que dans l'organisation de travail sur le terrain, l'audit interne commence avec

l'organigramme tandis que l'audit légal ou externe (commissariat aux comptes) commence avec le plan comptable.

Quoiqu'il en soit, toute mission d'audit s'achève par l'émission d'un rapport. C'est aussi là qu'apparaît effectivement une autre différence entre l'auditeur interne et le commissaire aux comptes. On distingue cinq types de rapport émis par l'auditeur financier :

- le rapport général du commissaire aux comptes ;
  - les rapports particuliers du commissaire aux comptes (rapport spécial sur les conventions passées directement ou indirectement entre les dirigeants et leur entreprise ainsi que les rapports émis lors des événements tels que l'augmentation du capital, la transformation de la société...) ;
  - le rapport de contrôle interne qui fait ressortir les faiblesses constatées, les conséquences ou risques éventuels et les recommandations ;
  - le visa du commissaire aux comptes sur les notes d'information émises par les sociétés cotées pour l'émission d'un emprunt obligataire ;
  - les rapports sur les comptes consolidés réservés aux comptes de groupes.
- 
- Ces différents rapports obéissent à un certain formalisme ou à certaines normes. Ce qui est sûr c'est que même si la refonte du contenu du rapport général précise désormais le contenu et les objectifs de sa mission, il n'en demeure pas moins que ce rapport normalisé, qui se veut unificateur du langage au profit d'une meilleure compréhension, n'est en aucun cas un vecteur de communication pouvant satisfaire les attentes de lecteurs très diversifiés.
  - En ce qui concerne l'auditeur interne, « Les normes pour la pratique professionnelles de l'audit interne » de l'IIA, approuvé par le conseil d'administration de son chapitre français, l'IFACI, ne donnent aucune indication sur le formalisme à adopter pour communiquer les résultats de l'audit interne. Deux rapports sont généralement émis : un rapport détaillé et un rapport de synthèse, les deux étant souvent physiquement séparés.
  - Le rapport détaillé s'adresse aux opérationnels et met entre autres en évidence le ou les domaines audités, les faiblesses rencontrées, les conséquences associées et les actions correctrices qu'il convient d'engager. C'est « un outil de travail », un rapport long. Le rapport de synthèse est destiné à la hiérarchie et ne nécessite pas de détails. Il est simplement demandé qu'à la lecture du document, la hiérarchie soit capable de savoir si les domaines audités sont ou pas maîtrisés. C'est un

document d'information qui doit être court. Un autre acteur de l'audit peut être sollicité par l'entreprise, à titre personnel pour réaliser des missions d'audit opérationnel. Le rapport d'audit qu'il émet n'obéit à aucun formalisme. Il est rédigé pour répondre aux préoccupations du client. Son contenu et sa forme sont précisés lors de la fixation des objectifs. Une grande importance est accordée à la nature de la mission et aux moyens mis en œuvre.

- En définitive, les rapports d'audit interne sont des rapports d'information c'est-à-dire un rapport constructif. En revanche, le rapport de l'auditeur financier est un rapport d'opinion, c'est-à-dire succinct et qui doit obéir à des normes de forme et de fonds et dont le contenu informationnel paraît très pauvre<sup>102</sup> pour l'actionnaire non initié et pour le public en général. Ce ne sont pas les informations qui manquent mais la qualité de l'information, celles qui aideraient l'investisseur à prendre la décision en connaissance de cause, sans trop lire entre les lignes pour démasquer l'information pertinente. Par ailleurs, le rapport de l'auditeur externe ne contient pas nécessairement des recommandations alors que celui de l'auditeur interne est assorti de recommandations souvent pertinentes d'amélioration.
- La mise en œuvre des méthodes, des normes aussi bien professionnelles que de travail devrait garantir aux clients de l'audit les résultats attendus. Or, depuis quelques années, un fossé paraît se creuser entre l'audit et l'attente de certains clients : l'expectation gap. Ce malentendu devrait inciter les auditeurs à s'interroger sur les vrais objectifs et l'efficacité de l'audit.

En effet, l'audit prétendant « aider les organisations à mieux fonctionner et à améliorer leurs performances » (Colasse, 1998, p.62), il doit être, au même titre que les autres audits ou les autres activités, évalué.

## **Paragraphe 2 : L'évaluation de l'audit ou l'audit de l'audit**

Evaluer, c'est apprécier, porter un jugement par rapport à un référentiel, à des normes.

Pour l'audit légal, il s'agit de s'assurer que les commissaires aux comptes accomplissent

---

<sup>102</sup> La pauvreté du contenu informationnel des rapports d'audit financier a conduit l'Association nationale des actionnaires de France (Les Cahiers de l'audit, n° 11-quatrième trimestre 2000) à demander aux commissaires aux comptes des sociétés du CAC 40, de donner plus de détails sur : le chiffre d'affaires consolidé avec sa répartition par produit ou secteurs, par zones géographiques ou monétaires, le bénéfice brut d'exploitation, le résultat courant avant impôt, le résultat net global part du groupe calculé également par action, la marge d'autofinancement ou cash flow, le rapport cash flow/ investissements industriels et financiers, le ratio dettes nettes/ fonds propres, la rentabilité des fonds propres (ROE), la rentabilité des capitaux investis (ROCE), la répartition du capital ( actionnaires individuels, salariés , institutionnels français et étrangers). Mais cette pauvreté est imposée aux auditeurs légaux par les textes.



leurs missions conformément aux normes, lois et règlements en vigueur. Pour l'audit interne il s'agirait plutôt de s'assurer qu'il a atteint les objectifs fixés compte tenu des moyens mis en œuvre. Or, il est apparu finalement aux yeux des clients de l'audit que les objectifs de l'audit (donc les attentes) interne n'étaient pas identiques à ceux de l'audit externe. Comme on l'a vu, l'objectif principal de l'audit externe est de formuler une opinion sur la qualité de l'information financière produite, ce qui suppose que l'auditeur dénonce les faits délictueux, donc les fraudes et soit capable de les identifier. C'est surtout au niveau du second aspect que les cabinets d'audit sont attendus du public. La litanie des affaires passées et présentes prouve l'inefficacité de certaines missions d'audit externe et donc l'incapacité pour l'audit de jouer son rôle disciplinaire vis-à-vis des dirigeants.

Pour ce qui concerne l'audit interne, l'objectif, on le sait, est de contribuer à l'amélioration des performances. Pour l'homme de la rue, l'auditeur interne est assimilable à un médecin, à un sauveur des entreprises malades ou susceptible de l'être. Or, les faillites ou les cessations d'activités, les mauvais résultats affichés par les sociétés disposant d'un service d'audit interne ou ayant recouru aux conseils d'un consultant, ne contribuent sûrement pas aux yeux des salariés et du public, à redorer l'image de l'auditeur auquel étaient attachées toutes les vertus de guérisseur.

Le public ne sait pas toujours faire la différence entre ces deux aspects de l'audit et leurs objectifs. L'audit interne et externe sont perçus comme poursuivant les mêmes objectifs. Faute de faire un audit des objectifs assignés à chaque type d'audit ou une évaluation des objectifs de l'audit, il est urgent que l'audit fixe clairement ses objectifs et surtout communique plus et mieux sur ce qu'il sait et sur ce qu'il ne sait pas faire c'est-à-dire ses limites. Un effort a été entrepris dans le contenu du rapport d'audit financier. En précisant dans le rapport général, les diligences effectuées et en rappelant que les comptes sont de la responsabilité de la direction, l'audit externe entend limiter, pour sa part, sa responsabilité aux seules informations qui lui ont été communiquées. Aller au delà reviendrait à fournir des moyens notamment d'investigations comparables à ceux de la police ! Dans cette hypothèse, l'audit externe ne serait plus tenu par une obligation de moyens, mais par une obligation de résultat. Toutefois, la qualité de l'opinion exprimée par l'auditeur externe n'étant pas directement mesurable par le client, il est difficile de soumettre l'audit externe à cette obligation (Casta et Mikol, 1999).

Quant à l'audit interne dont le but est l'amélioration des performances, il repose beaucoup plus sur une obligation des moyens (audit de conformité) et pas assez sur une obligation des résultats concrets (efficacité). En voulant faire ce que l'audit externe sait mieux faire,

l'audit interne ne prend-il pas le risque de perdre son âme ? Permanent dans l'entreprise, l'audit interne doit contribuer à la création de la valeur ajoutée, donc à l'amélioration des performances. Parce qu'il est aussi une composante clé du dispositif de pilotage du contrôle interne, l'efficacité de son fonctionnement doit être périodiquement vérifiée.

L'audit a pour règle d'auditer les systèmes et non les hommes. C'est donc tout naturellement vers ses méthodes, ses moyens ou outils que les efforts devraient être dirigés.

## **A/ Les critères d'évaluation de l'audit**

Deux catégories de critères permettent d'évaluer l'efficacité de l'audit : les critères qualitatifs et les critères quantitatifs.

### **1. Les critères quantitatifs**

Il convient de distinguer les critères quantitatifs de l'audit externe de ceux de l'audit interne.

#### *1.1. Les critères quantitatifs de l'audit externe*

L'opinion exprimée par le commissaire aux comptes dépend de ses compétences certes mais aussi du respect des normes professionnelles. En France il existe deux niveaux de contrôle de l'activité des auditeurs légaux : un niveau local, exercé par la chambre régionale des commissaires aux comptes (CRCC) et un niveau national par la compagnie nationale des commissaires aux comptes et par le haut Conseil du Commissariat aux comptes institué par la loi de Sécurité financière promulguée le 1 août 2003. C'est surtout à ce Haut Conseil qu'il revient de décider de la teneur du programme de contrôle devant être appliqué par les auditeurs externes. L'audit diligenté une fois par an par la chambre régionale des commissaires aux comptes (appelé examen régional d'activité : ERA) ou par le conseil national (appelé examen national d'activité : ENA) et réalisé donc par des pairs concernera la tenue des dossiers de contrôle annuel et les dossiers permanents. A travers les dossiers de contrôle annuel, il s'agira de s'assurer que le commissaire aux comptes a bien respecté la démarche l'ayant conduit jusqu'à l'expression de son opinion sur les états financiers, les papiers de travail proprement dits, les vérifications menées par les équipes d'audit. Les dossiers permanents permettent de s'assurer de la connaissance qu'a le cabinet de la société dont il est commissaire aux comptes, de la qualité des

informations contenues dans les dossiers notamment des informations relatives aux spécificités juridiques de la société audité, les systèmes (de contrôle interne), les produits et les marchés, les informations d'ordre comptables, fiscal ou social. Le nombre de visites effectuées par le commissaire aux comptes auprès de l'entreprise cliente sera aussi pris en compte notamment. En définitive les objectifs assignés à l'examen régional d'activité et à l'examen national d'activité sont, conformément au décret 69-810(article 66) de « vérifier la correcte application des normes professionnelles et la cohérence de l'opinion délivrée avec les conclusions figurant dans le dossier de travail, contribuer à mieux faire face aux risques inhérents à l'accomplissement des missions et renforcer, grâce à une assurance de qualité suffisante, la crédibilité de la profession vis-à-vis de l'extérieur ».

### *1.2. Les critères quantitatifs de l'audit interne*

Si l'audit veut s'orienter vers l'atteinte de ses objectifs, il doit logiquement aussi adopter une approche rigoureuse visant à satisfaire les exigences de la direction et des responsables des entités auditées. Par conséquent, les critères quantitatifs sur lesquels l'audit sera évalué devront porter notamment sur :

- le respect du plan ou programme d'audit, c'est-à-dire savoir quoi auditer, comment auditer ;
- l'analyse des recommandations faites et de la situation de leur mise en œuvre c'est-à-dire le nombre de recommandations acceptées, le nombre de recommandations contestées notamment par les responsables des entités auditées et le nombre de recommandations mises en place d'une façon satisfaisante ;
- la périodicité des missions, c'est-à-dire l'intervalle entre deux missions dont les variables sont le temps qui sépare l'émission de deux rapports qui sera invariablement le temps passé depuis le rapport précédent. L'amélioration ou la détérioration des délais est un bon indicateur de niveau de service ;
- la couverture de l'audit c'est-à-dire quels sont les départements, les services, les fonctions, les activités ou les unités de l'organisation qui ont été auditées , ce qu'illustre la volonté ou le souci du service d'audit de mettre l'organisation toute entière sous tension ;
- le type d'audit pratiqué (audit opérationnel/ audit comptable et financier, audit global) ;
- le nombre d'audit demandé ;

- les économies générées. Ces économies peuvent être appréciées par rapport au coût de l'audit. Deux variables permettent de mesurer les économies réalisées (Baulon, 1983, p.18) : la méthode du compte de résultat qui « consiste à essayer d'évaluer la rentabilité des recommandations de l'audit, en chiffrant les économies certaines qu'elles permettront de réaliser et en comparant ces dernières aux dépenses du service ». Le rapport souhaitable, entre les économies réalisées et le coût de l'audit qui se traduit par la formule : économies réalisées/coût de l'audit doit être de 3.
- La deuxième variable permettant de mesurer les économies générées est celle des coûts comparés entre ceux engendrés par l'exécution d'une mission par un auditeur interne et ceux de l'auditeur externe. Il peut être aussi intéressant d'analyser mensuellement les temps passés par équipe d'auditeurs, par section, par région pour le service tout entier et de le comparer aux temps prévus (Morris, 1992). Cette variable doit être maniée avec beaucoup de précaution car une équipe d'auditeurs peut consacrer plus de temps à procéder à des contrôles (sur des unités qui ne présentent pas beaucoup d'intérêts ou de risques majeurs) détaillés non pertinents.

Les critères quantitatifs permettent ainsi de suivre les performances d'un service d'audit. Mais, ils ne suffisent pas. Ils doivent être complétés par des critères qualitatifs.

## 2. Les critères qualitatifs d'évaluation de l'audit

Comme pour les critères quantitatifs, il convient de distinguer les critères qualitatifs de l'audit externe de ceux de l'audit interne.

### *2.1. Les critères qualitatifs d'évaluation de l'audit externe*

Les critères quantitatifs sur lesquels peuvent être évalués portent sur le niveau de compétence professionnelle (au travers du budget formation continue), sur les technologies utilisées par le cabinet d'audit. Les auditeurs sont attentifs à la qualité de la coopération entre les auditeurs externes et internes et à l'encadrement de l'entreprise, au respect des délais convenus, à la pertinence des avis émis en matière fiscale, informatique, à la clarté, l'exactitude et à la qualité du rapport sur le contrôle interne et à la perception de l'audit par la direction.

### *2.2. Les critères qualitatifs d'évaluation de l'audit interne*

Les critères qualitatifs prennent beaucoup plus en compte la dimension sociale de l'audit.

Plusieurs critères qualitatifs peuvent être retenus, entre autres :

- la formation professionnelle des auditeurs ( norme 1230 sur la pratique professionnelle de l'audit interne) ou le niveau de qualification des auditeurs permet à partir des appréciations individuelles, d'estimer la valeur de l'audit effectué ou d'établir une corrélation entre la qualité intrinsèque des auditeurs et la qualité du service d'audit fourni . Il peut être aussi intéressant d'estimer le nombre d'auditeurs ayant bénéficié d'un programme de formation aux différentes techniques spécifiques de l'entreprise, aux outils et techniques d'audit et surtout aux méthodes de travail et de communication ;
- la pertinence des recommandations et leur opérationnalité, c'est-à-dire leur degré de mise en oeuvre ou le pourcentage des recommandations acceptées par la direction et mises en oeuvre avec succès sans nécessiter des bouleversements au niveau des structures sans commune mesure avec les résultats escomptés. En identifiant les recommandations acceptées et appliquées par rapport à celles qui ont été refusées ou acceptées mais sans être appliquées pour des raisons pratiques ou d'opportunité, une idée peut être faite de la performance de l'audit interne ;
- le *turn-over* des auditeurs en le comparant avec celui des périodes antérieures, des moyennes pour l'entreprise ou pour la profession permet d'apprécier le degré de satisfaction ou de motivation des auditeurs, ce qui peut avoir une influence sur la qualité des travaux réalisés ;
- le professionnalisme de l'auditeur qui doit être apprécié à partir de : la connaissance suffisante par l'auditeur du travail et des procédures du service ; la qualification technique suffisante ; la disponibilité de l'équipe d'audit à donner des avis et à apporter son aide au personnel du service ; l'intérêt et l'enthousiasme manifestés pour le travail ; la perturbation causée au fonctionnement du service ; la communication des résultats oralement et par écrit ( contenu du rapport, sa clarté, son utilité, les banalités inutiles éventuelles).

Si l'évaluation de l'audit s'impose, une question demeure posée : qui peut évaluer l'audit ?

## **B/ Les acteurs de l'évaluation de l'audit**

Il convient de distinguer les évaluateurs de l'audit interne de ceux de l'audit externe.

### **1. Les acteurs de l'évaluation de l'audit interne**

L'audit interne peut être évalué par le comité d'audit, les commissaires aux comptes, les consultants externes, la direction générale et les audités ou par les auditeurs internes d'une autre entreprise.

L'évaluation de l'audit interne par le comité d'audit est à situer dans le cadre des dispositifs d'un bon gouvernement d'entreprise. En effet, le comité d'audit (que nous verrons plus loin) dépendant du conseil d'administration, a entre autre mission d'apprécier ou de valider le plan d'audit et plus généralement la politique d'audit de la société. A ce titre, il en contrôle l'exécution.

Les commissaires aux comptes de la société comme les auditeurs internes évaluent le système de contrôle interne qu'ils auditent. Il pourra leur être demandé par exemple, d'émettre un avis éclairé sur la qualité du système de contrôle interne de l'entreprise. Le rapport de contrôle interne qui sera rédigé pourra être comparé aux rapports des auditeurs internes en termes d'efficacité ou de qualité du système.

Les auditeurs internes d'autres entreprises (évaluation par les pairs) ou des consultants externes ayant une expérience antérieure solide peuvent être mobilisés pour auditer l'audit interne. C'est ce qu'on appelle la « peer-review » ou l'audit de l'audit interne. Au sein de l'entreprise même, des enquêtes d'image ou de satisfaction auprès des audités et de la direction générale permettent d'évaluer l'audit interne. La direction pourra outre le sentiment sur le fonctionnement de l'organisation, rapprocher les objectifs chiffrés aux réalisations.

### **2 .Les acteurs de l'évaluation de l'audit externe**

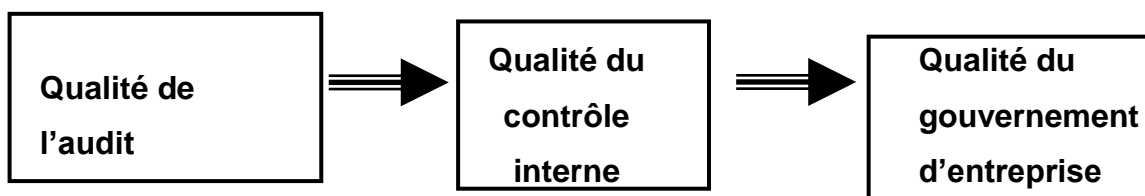
Les intervenants à l'évaluation de l'audit externe sont peu nombreux en raison du caractère légal de cet aspect de l'audit. L'audit externe peut être audité ou évalué par le comité d'audit auprès duquel il doit être rattaché indirectement. L'audit comptable et financier peut être aussi évalué ou audité par les équipes d'un autre ou d'autres cabinets. Il s'agit alors d'une évaluation par les pairs. Il s'agit généralement d'un audit de

procédures, d'un contrôle plus formel : l'audit de l'audit consiste plus généralement à s'assurer que les cabinets respectent les normes professionnelles et de travail. Les évaluations effectuées par les pairs ne fournissent qu'une réponse partielle aux besoins d'informations de la direction et des audités ou des clients. Les audités et la direction générale peuvent aussi apprécier la qualité de l'audit légal dans le même cadre que celui décrit dans l'audit interne.

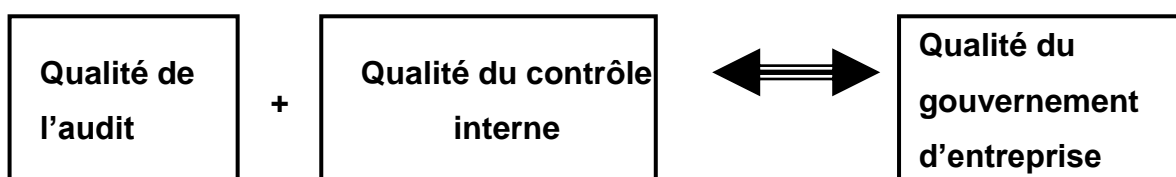
L'évaluation de l'audit au même titre que les autres activités d'une organisation ou d'une entreprise s'inscrit dans un processus continu d'amélioration de ses techniques, de ses outils et de ses méthodes d'investigation. Ceci est indispensable pour sa crédibilité auprès de ses clients et donc pour son développement.

La qualité du contrôle interne et de l'audit est indispensable non seulement pour régler les conflits potentiels au sein de la gouvernance des entreprises mais aussi pour rassurer tous les acteurs. La qualité du contrôle interne et de l'audit est l'une des conditions essentielles pour instaurer un climat de confiance des investisseurs/actionnaires sur l'utilisation des fonds mis à la disposition des gestionnaires, un climat de confiance aussi du marché sur l'information publiée, confiance des clients sur la qualité des produits ou services offerts, confiance des fournisseurs envers leurs clients

La qualité de l'audit induit une qualité du contrôle qui conditionne celle du gouvernement d'entreprise.



De même, la qualité du gouvernement d'entreprise est fonction de celle du contrôle interne et de l'audit et inversement. On peut aussi dire qu'une entreprise bien gouvernée va exiger des audits et un contrôle interne de qualité (à apprécier par rapport à la réputation des auditeurs, à la lisibilité organisationnelle).



Toutefois, il semble que la confiance en elle-même joue un rôle important dans la coordination des comportements et pourrait même limiter les coûts d'agence.



## DEUXIEME PARTIE

### **L'AUDIT ET LE CONTROLE INTERNE CONTRIBUENT- ILS EFFECTIVEMENT A L' AMELIORATION DU GOUVERNEMENTD'ENTREPRISE ?**

Dans la première partie, il est apparu que les actionnaires étaient dans une position d'asymétrie d'information. Face à cette asymétrie d'information, source de conflit et dont sont victimes les actionnaires, les administrateurs, les investisseurs, les salariés et les autres parties prenantes, nous avons émis l'hypothèse selon laquelle : **L'audit permet de réduire les différents niveaux d'asymétrie d'information (H1)**. Il semble que cette réduction d'asymétrie d'information ne soit pas généralisable, d'où notre deuxième hypothèse: **la réduction de l'asymétrie d'information est plus forte dans les sociétés disposant d'un comité d'audit (H2)**. Les dirigeants ne détiennent pas seulement l'information pertinente. Ils disposent aussi d'une grande latitude managériale en matière d'investissement et de rémunération que leur confèrent leurs compétences techniques spécifiques et managériales et leur gestion directe. L'institutionnalisation des comités spécialisés apparaît comme un moyen d'équilibrer les pouvoirs dans la mesure où les membres des comités conseillent les administrateurs sur les grandes questions relatives à l'information comptable et financière, à la rémunération et au recrutement des cadres et dirigeants. D'où notre troisième hypothèse qui s'énonce comme suit : **la mise en place des comités spécialisés a renforcé le contrôle des administrateurs et contribué à l'équilibre des pouvoirs entre administrateurs et dirigeants dans les entreprises managériales (H3)**. Le contrôle interne et l'audit apparaissent comme des mécanismes de résolution de conflits au sein de la relation d'agence. Qu'en est-il lorsque les conflits opposent l'entreprise aux autres parties prenantes ? Nous émettons l'hypothèse selon laquelle : **un contrôle interne efficace limite les comportements opportunistes des acteurs notamment dans les domaines des rémunérations et d'investissements (H4)**. Le tableau N° 11: donne une synthèse des hypothèses, leurs justifications et les mécanismes associés

Tableau No 12 : Synthèse des hypothèses retenues, leurs justifications, les mécanismes de régulation et les critères d'évaluation

HYPOTHESES RETENUES	JUSTIFICATIONS OU EXPLICATIONS	MECANISMES DE REGULATION	CRITERES D'EVALUATION
<b>1. L'audit réduit l'asymétrie d'information liée au gouvernement d'entreprise</b>	Dans les entreprises managériales, existe une asymétrie d'information entre les actionnaires et leurs représentants, les administrateurs d'une part, entre le dirigeant et le conseil d'administration et leurs représentants les administrateurs, entre le dirigeant et les investisseurs potentiels. En réalité, le conseil d'administration n'a pas toute l'information lui permettant d'exercer le pouvoir de contrôle sur les dirigeants.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validation des procédures (ce qui permet aux administrateurs de s'assurer que les dirigeants contrôlent bien l'entreprise) et émission du rapport de contrôle interne à destination des membres du conseil d'administration ;</li> <li>- Certification ou refus de certifier (ce qui constitue un signal pour les marchés, financiers, investisseurs/ actionnaires)</li> <li>- Visa de la notice (ce qui accroît la fiabilité des informations fournies et rassure quant aux bases sur lesquelles sont bâties les hypothèses).</li> </ul>	<p>Impact de l'audit sur l'organisation et la répartition des responsabilités entre dirigeants et administrateurs.</p> <p>Comparaison de la quantité et qualité d'informations fournies par les administrateurs informations d'ordre financier, social, économique et stratégique</p>
<b>2. La réduction de l'asymétrie d'information est plus forte dans les entreprises dotées d'un comité d'audit (courroie de transmission)</b>	Les dirigeants ont l'avantage d'accéder à l'information privilégiée, pertinente et adoptent des stratégies de manipulation visant à accroître et à exploiter la situation d'asymétrie d'information. Il convient d'inciter voire les contraindre à partager l'information avec les autres partenaires de l'entreprise.	<p>Le comité d'audit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- supervision du contrôle interne et de l'audit,</li> <li>- validation du plan d'audit ou prescription des missions d'audit, --</li> <li>- superposition entre administrateurs et dirigeants puis entre dirigeants et auditeurs, e qui permettrait aux derniers de « soutenir le conflit ».</li> </ul>	<p>Impact de l'existence d'un comité d'audit sur la quantité et la qualité des informations jugées les plus pertinentes et fournies aux administrateurs.</p> <p>Rôle des autres parties prenantes sur ce point (PDG, auditeurs)</p>
<b>3. La mise en place des comités spécialisés contribue au meilleur équilibre des pouvoirs au sein des entreprises.</b>	Dans les entreprises managériales ou cotées, le dirigeant concentre entre ses mains, l'essentiel des pouvoirs (il jouit d'une information asymétrique par sa connaissance des marchés, de l'environnement économique, des investissements possibles et des risques associés. En définitive, il met son talent au service des actionnaires qui n'ont pas la même capacité de gestion directe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Séparation ou déconcentration des fonctions de gestion et de contrôle ;</li> <li>- Définition et clarification des missions ;</li> <li>- Interposition du comité d'audit, coordination (facilité la juxtaposition et l'orientation des différentes activités).</li> </ul>	<p>Poids des administrateurs sur les principaux domaines sensibles.</p> <p>Impact du degré d'information des administrateurs et clarification des responsabilités sur le fonctionnement du conseil d'administration</p>
<b>4. Un contrôle interne efficace (validé par comme tel par les auditeurs) limite les comportements opportunistes des agents.</b>	Un contrôle interne inefficace (celui qui permet à l'organisation d'être fiable dans la réalisation de ses objectifs) accroît les coûts de transaction, d'agence, accroît l'asymétrie d'information, et surtout le sur- investissement et la sur- rémunération des dirigeants)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Séparation des fonctions incompatibles,</li> <li>- division des tâches,</li> <li>- délégation,</li> <li>- coordination,</li> <li>- budgétisation,</li> <li>- certification (qualité</li> <li>- règlement intérieur,</li> <li>- standardisation,</li> <li>- audit et contrôle des résultats et des comportements.</li> </ul>	<p>S'assurer que les procédures mises en place ou même les structures telles que les comités d'audit, de rémunérations ont limité la sur-rémunération ou le sur investissement des dirigeants.</p>

La question fondamentale qui se pose est de savoir quelle approche méthodologique mobiliser pour valider les hypothèses ainsi émises ?

## CHAPITRE V.

### L'APPROCHE METHODOLOGIQUE

Plusieurs approches méthodologiques s'offrent au chercheur pour conduire sa recherche. Toute la question qu'il doit prioritairement se poser est celle du choix de l'approche qu'il entend mobiliser pour appréhender la réalité.

#### **Section 1. Les principaux paradigmes en science de gestion**

Il existe en sciences de gestion, plus précisément en contrôle, deux grands paradigmes épistémologiques permettant au chercheur de saisir la réalité : l'objectivisme et le subjectivisme auxquels viennent s'ajouter de nouveaux courants de recherche en contrôle.

##### **Paragraphe 1. L'objectivisme versus subjectivisme**

Le caractère objectif ou subjectif est souvent associé à l'approche de recherche retenue. Or, traditionnellement, une distinction est faite en recherche, entre l'approche quantitative et l'approche qualitative (Grawitz, 1993). La distinction repose souvent sur de nombreux critères allant des références aux données quantitatives et qualitatives (Evrard *et al.*, 1993 ; Glasser et Strauss, 1967 ; Miles et Huberman, 1991 ; Silverman, 1993 ; Lambin, 1990), aux « méthodes qualitatives et quantitatives » (Grawitz, 1993) et enfin aux « études qualitatives » (Lambin, 1990 ; Evrard *et al.*, 1993). En fait, pour Yin (1989 : 88), les données numériques » apportent des preuves de nature quantitative tandis que les données « non numériques » fournissent des preuves de nature qualitative même si certains auteurs (Baumard et Ibert, 1999, p.93) considèrent cette distinction à la fois ambiguë et équivoque en raison de la diversité des critères retenus. Par ailleurs, et comme le notent Brabet (1988) et Silverman (1993), la distinction entre l'approche qualitative liée à l'exploration et l'approche quantitative liée, elle, à la vérification de ce que le chercheur cherche à savoir est inopérante dans la mesure où le chercheur peut tout aussi bien adopter l'une ou l'autre des orientations pour la vérification et la génération de théorie. De même, un chercheur peut réfuter une théorie avec une approche qualitative par observation participante et non par exploration.

En définitive, dans la distinction ou opposition entre objectivisme et subjectivisme, il convient de préciser que pour l'objectivisme, entre l'observateur et les observés il doit exister une séparation, une coupure épistémologique pour garantir une certaine objectivité de l'observation. L'objectivisme peut être associé à l'approche qualitative car elle considère que « l'authentique connaissance sociologique » (Coulon, 1987, cité par Baumard et Ibert, 1999, p.98) est fournie dans les points de vue des acteurs quelque soit l'objet de l'étude. Mais cette position d'interprète du terrain assignée au chercheur ne l'empêche pas d'avoir sa propre interprétation, peut être plus appuyée que celle de ses sujets.

Pour le subjectivisme, en revanche, le chercheur n'est et ne peut être neutre. Il doit s'impliquer dans « le champ considéré », occuper une position de participant. Outre ces deux grands paradigmes se développent d'autres courants en recherche de gestion plus précisément en contrôle, en comptabilité et en audit.

## **Paragraphe 2. Les approches de recherche en contrôle**

Pour Bouquin (1997, p. 679)<sup>103</sup>, il faut distinguer deux courants dans les recherches et les réflexions consacrées au contrôle. Le premier courant s'intéresse aux aspects humains des systèmes de contrôle. Le second plus récent est d'inspiration structurelle. Ces deux courants ont donné lieu à deux paradigmes aux frontières peu nettes : le paradigme structuro-fonctionnaliste et le paradigme interprétativo-constructiviste.

### **A/ Le paradigme structuro-fonctionnaliste**

L'idée centrale qui sous-tend ce courant que Bouquin classe comme faisant partie de l'école de la contingence, est que les variables de l'environnement exercent une contrainte telle sur les individus, créant ou modifiant la structure d'une organisation qu'ils ne peuvent qu'adapter cette structure de l'entreprise en conséquence (Lawrence et Lorsch, 1967). Si tel n'est pas le cas, l'entreprise court le risque de disparaître. D'essence positiviste, les partisans de ce paradigme procèdent par des métaphores mécaniques ou biologiques et utilisent une systémique que Bouquin (1997) qualifie de façade car strictement limitée à des relations figées. Ils se développent des recherches qui tentent de faire cohabiter les démarches déterministes à d'autres. C'est le cas de celles qui reconnaissent aux individus un comportement rationnel qui ne serait pas doté d'une rationalité limitée mais substantive selon Simon (1979). D'autres recherches ont tenté de faire dépendre l'efficacité d'une organisation par rapport à sa capacité de traiter des flux variés donc complexes des informations. Une autre forme de déterminisme du contexte est la culture. Selon ce

<sup>103</sup> Ce paragraphe s'est largement inspiré de l'article de l'auteur.

courant, la culture exerce une influence sur la perception des systèmes de contrôle dans une organisation (Ouchi, 1982 ; Hofstede, 1987 ; d'Iribane, 1989). A la faveur de la notion de culture d'entreprise et de son hypothèse de contrôle par les clans, Ouchi (1979) propose quant à lui d'utiliser les cultures organisationnelles comme systèmes de contrôle dans la mesure où la structure influence les comportements à travers les aspects de culture. Enfin, s'inspirant de la théorie des coûts de transaction (Ouchi, 1979, 1980) et de la théorie de l'agence (Baiman, 1982, 1990), l'école structuro- fonctionnaliste explique les systèmes de contrôle par la recherche de l'efficacité dans sa traduction la plus lisible à savoir le coût minimum.

## **B/ Le paradigme interprétativo-constructiviste**

Ce paradigme prend appui sur deux notions : l'interprétation et la construction. C'est une démarche interprétative « parce qu'elle voit dans les phénomènes organisationnels moins de réalités que l'objet d'une représentation, d'une représentation de la part des participants qui en font l'expérience. Elle est constructive lorsqu'elle voit les participants en quête continuelle d'un sens qu'ils reconstruisent à mesure de leurs expériences » Bouquin (1997, p.682). Pour le paradigme constructiviste, le contrôle ou tout autre dispositif de management ne peuvent s'accommoder dans leur observation, des méthodes des sciences dites dures dans la mesure où les dispositifs de contrôle sont le résultat d'un projet et d'un processus d'élaboration libres et non pas déterminés par des forces naturelles ou de simples applications d'un savoir unique. Ce qui doit être privilégié ici c'est l'étude de ce processus.

Ce courant plus connu sous l'expression « l'individualisme méthodologique » refuse de voir dans les organisations autre chose qu'une coalition d'individus. Il fait ainsi beaucoup plus de place à l'individu, à sa culture, à ses processus cognitifs et à son apprentissage qu'au groupe auquel il peut appartenir pour un but collectif. Les chercheurs qui adhèrent à ce paradigme reconnaissent que le savoir qu'ils élaborent n'est qu'une interprétation d'un réel jamais connu. Piaget résume parfaitement cette approche lorsqu'il écrit « l'intelligence organise le monde en s'organisant elle-même ».

La méthodologie de la recherche en contrôle a subi aussi des influences de la sociologie des organisations (Argyris, 1952 ; Crozier, 1963 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Cyert et March, 1963 ; Hofstede, 1967) de la sémiologie. C'est surtout la sociologie qui a vu apparaître un paradigme interprétativiste, qui s'est par la suite ramifié (interactionnisme, ethnométhodologie) où la réalité sociale y apparaît comme la somme d'actions individuelles construites par des acteurs en interaction qui interprètent des références

communes stables. De ce point de vue l'objet de la recherche est de comprendre les processus par lesquels les individus donnent un sens à leurs actions quotidiennes. Si les positivistes avaient poussé les chercheurs vers des approches quantitatives construites autour des relations statistiques entre différentes variables pour établir des relations de causalité, le constructivisme et l'interprétionisme réhabilitent la recherche qualitative, les méthodes ethnographiques à base d'études de cas, dont l'ambition est de comprendre les processus, moins le pourquoi et le comment, les relations entre les acteurs et les systèmes, les dynamiques qu'elles engendrent.

Mais, l'approche structuro- fonctionnaliste est combattue par la méthode généalogique de Foucault qui considère qu'elle passe sous silence une part de la réalité sociale de toute organisation, lieu de conflit permanent entre les groupes sociaux et que lorsqu'elle n'oublie pas les acteurs, elle donne la part trop belle aux managers. Les radicaux voient ainsi les systèmes de contrôle comme des dispositifs clés au service des dirigeants pour leur permettre de surveiller ceux qu'ils exploitent même lorsque ceux-ci sont eux-mêmes de petits managers.

Tous ces développements ou courants ont conduit certains auteurs ayant une logique managériale, à faire évoluer les recherches vers l'analyse des conséquences, baptisé « *empowerment* » qui n'est autre que le processus consistant à faire refluer vers les acteurs une plus large part de décisions et de créativité en s'appuyant sur des outils de gestion pour les faire de manière coordonnée. Les outils du contrôle ne seraient non plus tournés vers la construction de personnes obéissantes et disciplinées, mais vers l'émergence d'acteurs responsables et innovateurs, plus nécessaires dans des organisations confrontées à un environnement rapidement changeant.

### **Paragraphe 3. Les approches en comptabilité et en audit**

Le chercheur en comptabilité et en audit doit, comme dans les autres disciplines des sciences de gestion, arbitrer entre deux courants (Casta, Mikol, 1999, p. 118) : un courant interprétatif et un courant à orientation positive.

L'approche à orientation positive est un condensé de l'approche rationaliste qui « postule que l'exercice de la raison peut amener à une pleine connaissance du monde » et de l'approche empirique qui « souligne la nécessité de l'observation ». En définitive, pour cette approche, l'observation scientifique peut conduire à une description valide du monde. Le courant interprétatif prend le contre-pieds du courant positif en considérant que toute réalité organisationnelle est socialement construite. Il suffirait de comprendre et d'interpréter les signaux émis par les acteurs et les structures de leur environnement. La

comptabilité est perçue, du point de vue de la perspective interprétative, comme un instrument de contrôle social, devant contribuer à un meilleur gouvernement d'entreprise et au bon fonctionnement du marché financier. Cet objectif peut être atteint en vérifiant la régularité et la sincérité des informations publiées par les dirigeants à l'attention des investisseurs, et plus généralement de toutes les parties prenantes

Il semble que malgré l'émergence de la perspective interprétative, la plupart des recherches sur la pratique d'audit utilisent beaucoup plus des méthodes plus quantitatives fondées sur une approche positive que qualitatives (Herrbach, 2000, p. 58-59). L'enjeu est donc ici double : parvenir à construire de manière normative les modèles de jugement en audit en recourant à la modélisation et comprendre le raisonnement des auditeurs à partir d'une expérimentation en s'inspirant des méthodes notamment empruntées à la psychologie cognitive.

Allard-Poesi et Maréchal (1999, p. 39- 40) ne se contentent pas des deux courants auxquels recourent les chercheurs en comptabilité et audit. Ils distinguent pour leur part, trois perspectives épistémologiques: le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Pour les partisans de la perspective constructiviste, « construire un objet de recherche consiste à élaborer un projet de connaissance que la recherche s'efforcera de satisfaire ». Tel n'est pas le cas pour les partisans de la perspective positiviste qui considèrent quant à eux que « l'objet de la recherche consiste principalement à interroger les faits afin d'en découvrir la structure sous-jacente .Pour le chercheur interprétatif, il s'agit de comprendre un phénomène de l'intérieur pour tenter d'appréhender les significations que les gens attachent à la réalité, leurs motivations et intentions ». Ces trois perspectives épistémologiques sont reproduites dans le tableau n° 12.

Tableau No12. Approches de la réalité et objets de recherche

	<b>Approche positiviste</b>	<b>Approche interprétative</b>	<b>Approche constructiviste</b>
<i>Vision de la réalité</i>	Ontologie du réel	Phénoménologie du réel	Phénoménologie du réel
<i>Relation sujet/objet</i>	Indépendance	Interaction	Interaction
<i>Objectif de la recherche</i>	Découvrir la structure de la réalité	Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions	Donner à voir une réalité élaborée par le chercheur
<i>Validité de la connaissance</i>	Cohérence avec les faits	Cohérence avec l'expérience du sujet	Utilité/convenance par rapport à un projet
<i>Origine de la connaissance</i>	Observation de la réalité	Empathie	Construction
<i>Vision de l'objet de la recherche</i>			
<i>Nature de l'objet de recherche</i>	Interrogation des faits	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène	Développement d'un projet de connaissances
<i>Origine de l'objet de recherche</i>	Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité	Immersion dans le phénomène étudié	Besoin de transformer la connaissance proposée
<i>Position e l'objet dans le processus de recherche</i>	Extérieure au processus de recherche Guide le processus de recherche	Intérieure au processus de recherche Se construit dans le processus de recherche	Intérieure au processus de recherche Guide et se construit dans le processus de recherche
<i>Références</i>	Anderson (1983)	Hudson et Ozanne (1988) ; Hirshman (1986)	Von glaserfeld (1988) ; Le Moigne (1995)

Source : Allard- Poesi, Maréchal « Construction de l'objet de la recherche », in Thiétart R.-A et coll, « *Méthodes de Recherche en Management* », Dunod, p.40

## **Section 2. Justification des méthodes d'investigation et de traitement des données retenues**

L'enjeu pour nous est de répondre à la question suivante : le contrôle interne et l'audit contribuent-ils effectivement au gouvernement d'entreprise (au règlement des conflits) ? La réponse à cette délicate question passe nécessairement par une validation des hypothèses retenues et énoncées au début de la deuxième partie. Plusieurs approches



méthodologiques viennent d'être présentées. Mais, pour notre part, sans nier les apports et les limites associés à chacune de ces approches, nous avons choisi l'approche hypothético-déductive qui préconise une vérification ou une non vérification d'un point de vue théorique sur le terrain. De ce point de vue, le recueil des données fera l'objet d'une démarche quantitative qui sera complétée par une démarche qualitative. Il n'existe pas, à notre connaissance<sup>104</sup>, des données déjà disponibles sur l'évaluation de la contribution du contrôle interne et de l'audit au règlement des conflits. Nous ne pouvons donc pas nous appuyer sur des données secondaires. Aussi, avons-nous été conduit à procéder à la collecte des données primaires recueillies directement sur le terrain. Or les instruments permettant de recueillir ces données sont fonction de l'approche quantitative ou qualitative retenue. Yin (1994) offre au chercheur la possibilité de choisir entre cinq stratégies de recherche : les expériences, les enquêtes, l'analyse d'archives, les études historiques, les études de cas. Nous avons délibérément opté pour les enquêtes comme stratégie permettant de valider nos hypothèses. Se pose alors la question du genre d'enquête à mener. Baumard P., Donada C., Ibert J., et Xuereb J-M (1999p.224-256), distinguent la collecte des données primaires dans les recherches quantitatives de celle réalisée dans le cadre des recherches qualitatives. La collecte des données au moyen du questionnaire est le mode de collecte le plus répandu dans les recherches quantitatives alors que les recherches qualitatives privilégient l'entretien (individuel, de groupe) et l'observation (participative ou non). En ce qui concerne l'analyse des données, elle s'est déroulée selon les étapes classiques suivantes : tris à plat, tris croisés et études de corrélation pour essayer de déterminer les liens entre les variables. Cette méthodologie devrait nous permettre de fournir une description de la réalité de la contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement des entreprises.

### **Paragraphe 1. Le recueil des données sur la contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise : une démarche quantitative.**

Notre analyse portant sur la contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprises cotées et non cotées justifie notre choix de recourir au questionnaire comme méthode de collecte de données.

---

<sup>104</sup> Proxinvest réalise des études mettant en évidence la corrélation entre gouvernement d'entreprise et performance financière.

## **A/ Les bases de l'analyse**

Les bases de notre analyse sont constituées d'une part du choix du terrain, et d'autre part de l'objet d'analyse qui est la contribution du contrôle interne et de l'audit au règlement des conflits

### 1. Les éléments explicitant les terrains envisagés

Les terrains étudiés sont délimités par le champ d'application du contrôle interne et de l'audit. Ces derniers s'exercent dans les sociétés cotées et non cotées. Si le contrôle interne se caractérise par son universalité, l'audit interne n'est présent que dans les entreprises de grande taille. L'audit externe ou légal quant à lui s'exerce dans les sociétés anonymes cotées ou non. Certaines des sociétés disposent à la fois d'un service d'audit interne, d'un commissaire aux comptes et d'un à trois comités spécialisés. Le choix des sociétés cotées et non cotées élargit notre population cible composée d'auditeurs et d'administrateurs, de directeurs financiers et de directeurs des ressources humaines. Il nous permet d'apprécier l'efficacité ou l'inefficacité du système de contrôle mis en place et de prescrire le contrôle interne et l'audit comme mécanismes de règlement de conflits.

Au niveau des auditeurs internes et externes, il s'agit d'identifier l'organisation actuelle des entreprises en terme d'audit, de déterminer comment est supervisé le contrôle interne au sein des entreprises.

Au niveau des administrateurs, l'objectif a été de connaître leur sentiment sur l'organisation des pouvoirs et des responsabilités au sein des entreprises, d'évaluer le système d'information des entreprises, de comprendre les objectifs assignés au contrôle interne et à l'audit et de déterminer les caractéristiques d'un système de contrôle interne efficace. Dans un cadre plus général, notre objet de recherche est de mettre en évidence la contribution du contrôle interne et de l'audit à l'amélioration du système d'information (circulation, fiabilité notamment) et au règlement des conflits grâce à l'amélioration des relations entre les actionnaires et leurs représentants les administrateurs d'une part et les dirigeants d'autre part ; entre le dirigeant et les auditeurs, puis entre les auditeurs et les administrateurs, enfin entre le dirigeant et les autres *stakeholders*.

Au niveau des directeurs financiers et des directeurs des ressources humaines, notre objectif était de s'assurer auprès d'eux de l'efficacité du contrôle interne et de l'audit comme mécanismes de réduction des comportements opportunistes des dirigeants dans les domaines comme l'investissement et la rémunération des dirigeants.

## 2. La contribution du contrôle interne et l'audit au règlement de conflits : objet d'analyse

La contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise et plus précisément au règlement des conflits constitue notre objet de recherche. Cette contribution peut se situer à plusieurs niveaux : dans la réduction de l'asymétrie d'information, dans la fiabilisation des documents publiés, dans la restauration de l'équilibre des pouvoirs, dans la limitation des comportements déviants ou opportunistes, dans la coordination des comportements, par conséquent dans l'amélioration des performances.

### 3. Les Techniques d'échantillonnage

#### 3.1. *Les commissaires aux comptes*

D'après la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC), la population des commissaires aux comptes s'élevait en 2003 à 17 657 personnes morales (14 206 personnes physiques et 3 451 sociétés). Nous avons donc mis en place un sondage aléatoire et administré un questionnaire sur un échantillon de 27 individus.

Cet échantillon garantit un taux d'erreur associé à son degré de représentativité de 5,0% et un taux de précision sur les mesures de 17,8%.

Cela signifie d'une part que sur 100 individus prélevés de manière aléatoire, 5 individus ne sont pas véritablement représentatifs de la population étudiée, et d'autre part, que l'écart entre la moyenne réelle de la même caractéristique à l'échelle de la population mère ne dépassera pas 17,8%.

#### 3.2. *Les auditeurs internes.*

D'après les informations recueillies auprès de l'IFACI, la population des auditeurs internes s'élevait en 2003 à 2300 individus. Nous avons donc mis en place un sondage aléatoire et administré un questionnaire sur un échantillon de 35 individus.

Cet échantillon garantit un taux d'erreur associé à son degré de représentativité de 5,0% et un taux de précision sur les mesures de 16,4%.

Cela signifie d'une part que sur 100 individus prélevés de manière aléatoire, 5 individus ne sont pas véritablement représentatifs de la population étudiée, et d'autre part, que

l'écart entre la moyenne réelle de la même caractéristique à l'échelle de la population mère ne dépassera pas 16,4%.

### 3.3. *Les administrateurs*

D'après les informations recueillies dans la base de données Diane, le nombre d'entreprises ayant des administrateurs est de 498000 comprenant en moyenne 6 administrateurs. La population mère est donc supérieure à 500000 individus. On peut considérer qu'elle est infinie. Nous avons donc mis en place un sondage aléatoire et administré un questionnaire sur un échantillon de 16 administrateurs.

Cet échantillon garantit un taux d'erreur associé à son degré de représentativité de 5,0% et un taux de précision sur les mesures supérieur à 20% donc il ne garantit pas la représentativité de l'échantillon. Pour combler cette non représentativité, nous **avons été amené à recourir à des entretiens semi directifs.**

## **B/ Le déroulement de la démarche empirique**

La phase empirique a été précédée par l'élaboration et le pré- test du questionnaire.

### 1. L'élaboration et l'administration du pré- test

Pour éviter des erreurs dans la formulation et l'agencement des idées, nous avons élaboré notre premier questionnaire par rapport aux hypothèses que nous souhaitons voir valider. Nous nous sommes assurés que tous les items correspondaient à une ou plusieurs hypothèses. Cette première version du questionnaire a été ensuite administrée en face à face auprès de quatre répondants dont deux professeurs. Les commentaires issus de cette première phase nous ont permis de corriger certaines incohérences, certaines ambiguïtés, certaines incompréhensions ou imprécisions dans certaines formulations et aussi de réduire le questionnaire car certaines questions se répétaient et surtout de le rendre plus clair, plus pertinent aussi bien pour nous que pour les répondants.

### 2. L'administration du questionnaire

Le questionnaire a été administré aux auditeurs, administrateurs, directeurs financiers et directeurs des ressources humaines.

## *2.1. Auditeurs et administrateurs*

L'administration du questionnaire s'est déroulée par l'envoi des questionnaires par courrier assorti d'une lettre d'accompagnement (**Annexe 1 et 3**) aux administrateurs (**annexe 2**), auditeurs externes (**annexe 4**) et internes (**annexe 5**). L'exploitation du questionnaire ou plus précisément des réponses spécialement conçu pour chaque cible doit nous permettre de valider ou d'invalider nos hypothèses de recherche.

1400 administrateurs, 250 auditeurs externes et 300 auditeurs internes ont reçu le questionnaire. Son envoi était suivi de relances téléphoniques. Les résultats obtenus sont les suivants :

- 35 auditeurs internes ont répondu au questionnaire,
- 27 auditeurs externes,
- 16 administrateurs.

Comme l'attestent ces chiffres, les administrateurs ont été la cible la plus difficile à atteindre pendant plusieurs mois retardant en même temps l'avancement de nos travaux, ce, malgré nos multiples relances. Nous avons parfois été amené à administrer quelques questionnaires par téléphone. Pour pallier ce faible taux de retour, nous avons dû recourir à des entretiens en profondeur<sup>105</sup> de type semi directif comme mode complémentaire de collecte de données auprès des trois administrateurs de très grandes entreprises cotées

## *2.2. Directeurs financiers et des Ressources humaines*

Un autre questionnaire accompagné d'une lettre (**Annexe 6**) a été aussi adressé aux directeurs des ressources humaines (**Annexe 7**) et aux directeurs financiers (**Annexe 8**) afin de tester notre dernière hypothèse portant sur la contribution du contrôle interne et de l'audit à la réduction des comportements opportunistes des dirigeants dans deux domaines : l'investissement et les rémunérations.

L'enquête a été effectuée auprès de 300 directeurs des ressources humaines et 220 directeurs financiers d'entreprises à capitaux privés et semi publics disséminées sur le

---

<sup>105</sup> Nous n'avons abordé durant l'entretien que les points qui nous paraissaient déterminants par rapport aux questions plus importantes figurant dans le questionnaire adressé directement aux administrateurs. La raison a été de respecter les contraintes de temps accordées par les administrateurs.

terrain national. Ces entreprises sont aussi bien françaises que des filiales étrangères établies en France.

### *2.1. L'échantillon et les répondants.*

50 directeurs des ressources humaines et 50 directeurs financiers d'entreprises ont répondu au questionnaire. Ce qui représente un taux de réponse de 16,66% pour les DRH et 22,72% pour les directeurs financiers. Cet échantillon garantit un taux d'erreur associé à son degré de représentativité de 5% et un taux de précision sur les mesures de 9,72%

Cela signifie d'une part que sur cent individus prélevés de manière aléatoire, 5 individus ne sont pas véritablement représentatifs de la population étudiée, et d'autre part, que l'écart entre la moyenne réelle de la même caractéristique à l'échelle de la population mère (qui est de 6188 entreprises de plus de 200 salariés) ne dépasse pas 9,72%.

Au regard de ce taux de réponse, l'analyse des résultats aura une valeur descriptive intéressante mais une valeur prédictive limitée aux seules entreprises de l'échantillon. Celles-ci appartiennent aux principaux secteurs économiques regroupant la plupart des branches d'activité.

### *2.2. L'administration du questionnaire et les répondants.*

L'administration du questionnaire s'est déroulée par l'envoi des questionnaires par courrier puis par téléphone auprès des directeurs financiers, et des directeurs des ressources humaines qui nous paraissent mieux à même de vivre ou d'observer les dysfonctionnements pouvant intervenir dans le processus d'investissements et de rémunérations des dirigeants. L'analyse statistique des données recueillies a été faite sur des tris à plat et des tris croisés.

## **Paragraphe 2. Le recueil des données sur la contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise : une démarche qualitative.**

Il est courant d'associer le test quantitatif à l'exploration et la vérification à une approche qualitative. Cette distinction est purement factice. Comme le reconnaît Glaser et Strauss, (1967, p. 17-18), « il n'y a pas de conflit fondamental entre les buts et les potentialités des méthodes ou des données qualitatives et quantitatives ». Pour ces deux auteurs, « chacune des formes de données est utile pour la vérification et la génération de théorie ». Selon Baumard et Ibert (1999, p.98) plutôt que de choisir entre l'approche quantitative ou qualitative, « l'idéal serait évidemment de garantir au mieux la validité des résultats en menant conjointement les deux approches ».

Quelle que soit la méthode de collecte de données retenue, il s'agissait pour nous de toucher, dans l'une et l'autre approche notre population cible composée d'auditeurs internes et externes ainsi que des administrateurs de sociétés pour connaître leur sentiment sur la manière dont les entreprises auxquelles ils appartiennent ou dans lesquelles ils interviennent sont « gouvernées » c'est-à-dire sur l'efficacité des systèmes de contrôle et de règlement des conflits.

### **A/ Les étapes de l'entretien**

Le recueil de données en recherche qualitative se fait généralement par entretiens qui peuvent être individuels ou de groupe. Nous avons préféré l'entretien individuel semi directif ou centré. Notre questionnaire (**annexe 2**) a servi à l'élaboration du guide d'entretien (**Annexe 10**). Bien entendu, toutes les questions figurant sur notre questionnaire n'ont pas été abordées et certains commentaires n'ont pu être exploités. Nous nous sommes imposé comme préalable au bon déroulement des entretiens de laisser s'exprimer, librement, l'interviewé sur les différents thèmes. Notre rôle a consisté à orienter la discussion autour de notre problématique et à recueillir les informations permettant de valider nos hypothèses de travail.

**B/ Les personnes interviewées**

Nous avons interviewé trois administrateurs (**annexes 11, 12,13**) des sociétés cotées appartenant à des secteurs et à des lieux géographiques différents. Parmi les trois, un administrateur appartenait à une entreprise familiale.

L'analyse statistique des données recueillies grâce à l'administration de notre questionnaire et l'interprétation des entretiens a fourni des résultats que nous présentons dans les deux derniers chapitres qui suivent.



## CHAPITRE VI

### LES RESULTATS DES TESTS D'HYPOTHESES SUR LA CONTRIBUTION DU CONTROLE INTERNE ET DE L'AUDIT COMME MECANISMES DE REGLEMENT DES CONFLITS: UNE APPROCHE QUANTITATIVE

Les hypothèses présentées à la fin de notre première partie seront reprises les unes à la suite des autres afin de les confronter aux résultats de notre étude terrain et ainsi de les valider ou de les infirmer. Chaque hypothèse fera l'objet d'une section qui situera d'abord le champ de discussion, ensuite les résultats obtenus.

#### **Section 1. La réduction de l'asymétrie d'information par l'audit**

L'asymétrie d'information entre d'une part les dirigeants et d'autre part les actionnaires et leurs représentants les administrateurs, apparaît comme l'une des premières causes de conflit au sein des entreprises managériales.

##### **Paragraphe 1. Le Champ de discussion.**

Les administrateurs ne peuvent mieux jouer leur rôle de contrôleurs de l'action managériale que s'ils disposent d'une série d'informations. Or non seulement ils ne reçoivent pas assez d'informations mais aussi, les informations qui leur sont transmises manquent parfois de pertinence. Cette pauvreté a conduit le Président de l'Association Nationale des Actionnaires de France (ANAF)<sup>106</sup> à demander aux sociétés cotées du CAC 40 de présenter les dix chiffres clés à savoir le chiffre d'affaires consolidé avec sa répartition par produit ou par secteur d'activité, par zone géographique ou monétaire ; le bénéfice brut d'exploitation pour chaque exercice ; le résultat courant avant impôt ; le résultat net global du groupe calculé également par action ; la marge d'autofinancement ou *cash flow* ; le rapport *cash flow*/investissements industriels ou financiers ; le ratio dettes nettes/fonds propres ; la rentabilité des fonds propres (ROE) ; la rentabilité des

---

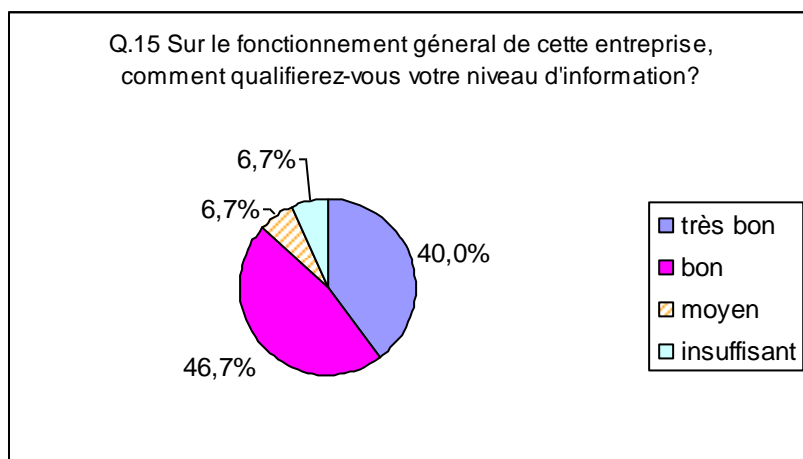
<sup>106</sup> Cf. Tixier M.(2000), « La sincérité des comptes : le point de vue des actionnaires », Les Cahiers de l'audit ( devenu Les Cahiers Audit et Information financière)n° 11- Quatrième trimestre 2000, p.15.

capitaux investis (ROCE) et la répartition du capital (actionnaires individuels, actionnaires salariés, institutionnels français et étrangers). L'asymétrie d'information entre les dirigeants et les actionnaires est une réalité. Il importe de s'assurer que l'audit contribue à la réduction de cette asymétrie.

## Paragraphe 2. Les résultats des tests.

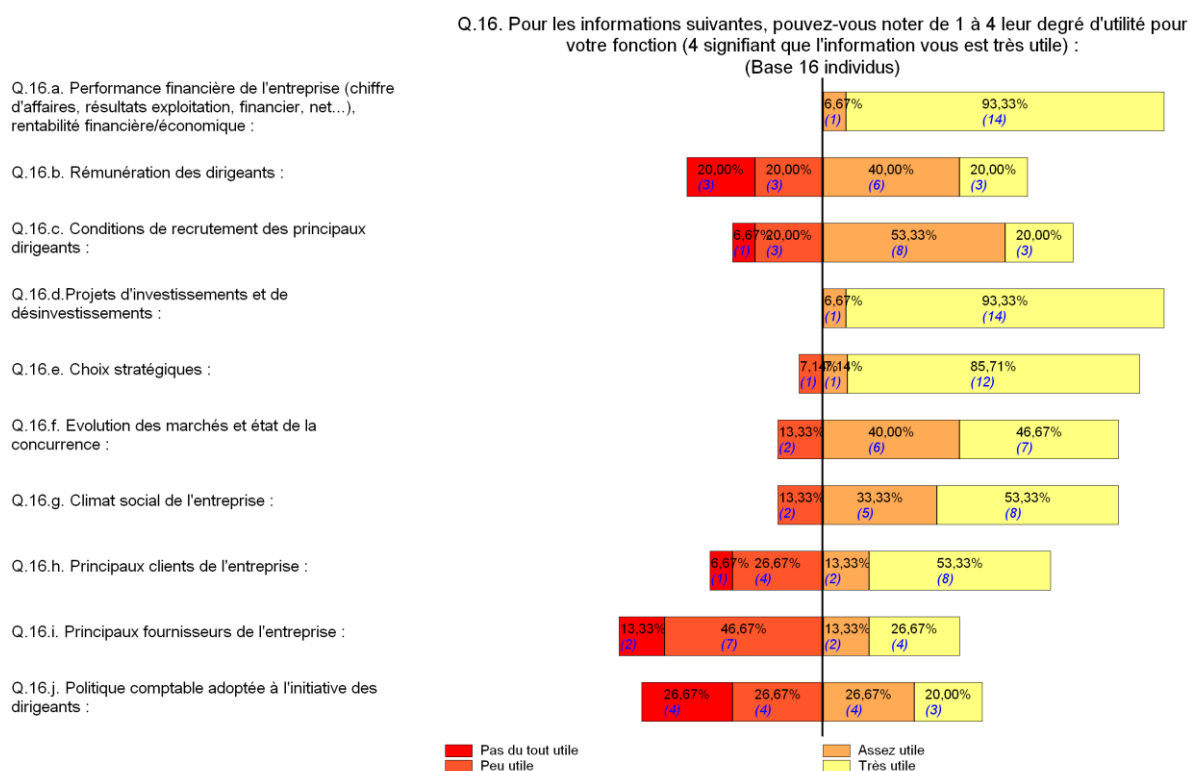
En ce qui concerne notre étude (Annexe 2, question 15), sur les 15 administrateurs interrogés, 6 administrateurs (soit 40%) qualifient le niveau d'information « très bon » et 7 administrateurs (soit 46,67%) jugent ce niveau bon.

**Graphique N°3. Niveau d'information perçu par les administrateurs.**



En ce qui concerne le degré d'utilité (allant de « pas du tout utile, peu utile, assez utile et très utile ») d'informations fournies aux administrateurs susceptibles de les aider à mieux contrôler l'action managériale, nous obtenons les résultats suivants par rapport à notre question 16 (annexe 2).

## Graphique N°4. Degré d'utilité des informations fournies aux administrateurs.



Il ressort de ces statistiques que les informations jugées très utiles par les administrateurs sont par ordre d'importance :

- les informations relatives à la performance financière de l'entreprise : elles sont jugées très utiles à 93,33% ;
- les informations relatives aux projets d'investissements et de désinvestissements : elles sont également jugées très utiles par à 93,33% ;
- les informations relatives aux choix stratégiques sont jugées très utiles 85,71 % des administrateurs.
- Les informations concernant le climat social, les principaux clients de l'entreprise : elles sont jugées très utiles par 53,33%.

- Les informations se rapportant à l'évolution des marchés et à l'état de la concurrence sont jugées très utiles par 46,67%.

Mais, si on associe le critère assez utile et très utile, il apparaît que l'information relative aux projets d'investissements et désinvestissements, et à la performance financière de l'entreprise est jugée utile par 100% d'administrateurs interrogés. Viennent ensuite, les choix stratégiques, à 92,86% (soit 13 administrateurs sur 15); l'évolution des marchés et l'état de la concurrence à 86,67% (soit 13 administrateurs sur les 15 interrogées), sur le climat social de l'entreprise, ils sont 13 administrateurs sur 15 interrogés (soit 86,66%) à trouver cette information utile. En ce qui concerne les conditions de recrutement des principaux dirigeants, ils sont 73,33% d'administrateurs interrogés à la trouver utile. Vient ensuite l'information concernant la rémunération des dirigeants. Celle-ci a été jugée utile par 9 administrateurs sur 15 (soit 60%). L'information relative à la politique comptable adoptée à l'initiative des dirigeants a été jugée « pas du tout utile et peu utile » par 53,34% (soit 8 administrateurs sur 15) alors qu'ils sont 60% (soit 9 administrateurs sur 15) en ce qui concerne l'information relative aux principaux fournisseurs de l'entreprise (question 16i et 16j, annexe 2).

En définitive, les informations qui intéressent les administrateurs concernent les domaines suivants : performance financière, les projets d'investissements et désinvestissements, les choix stratégiques, l'évolution des marchés et l'état de la concurrence, le climat social de l'entreprise, les principaux clients, les conditions de recrutement, la rémunération des dirigeants et la politique comptable adoptée par les dirigeants.

Toute la question est de savoir si oui ou non l'audit (ou les structures d'audit) contribue à la réduction de l'asymétrie d'information dans les domaines cités.

### **A/ Les résultats des tests d'hypothèse sur la réduction par l'audit de l'asymétrie d'information dans le domaine financier**

#### 1. Le champ de discussion

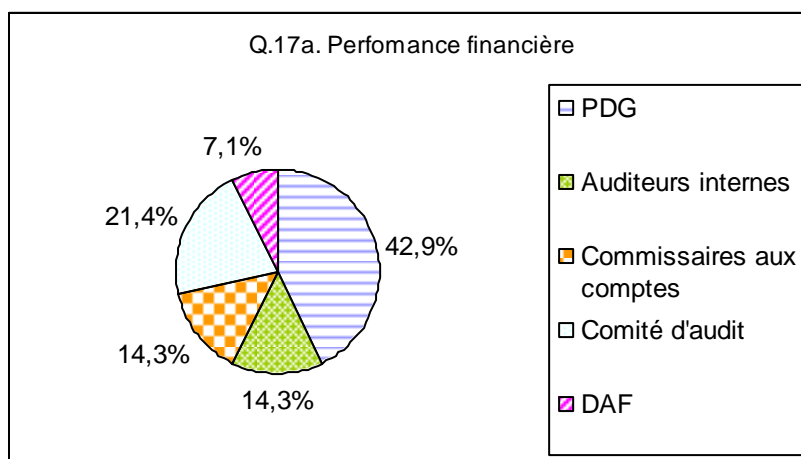
Le dispositif législatif et réglementaire et des règles d'origines diverses édictées par des organes administratifs ou para-administratifs comme l'ex COB actuellement dénommée Autorité des Marchés Financiers (AMF) organisent le droit à l'information de l'actionnaire (CNCC, 2003) au moment de la constitution de la société, au cours de la vie de cette dernière, à l'occasion de la tenue des assemblées générales ainsi qu'à l'occasion de

certaines opérations particulières effectuées par la société ( modification du capital, lors des opérations de fusions, scissions et apports partiels d'actif, en cas de d'option de souscription ou d'achat d'actions par les dirigeants et les salariés, au moment de la transformation de la société et en cas de dissolution anticipée). Mais lorsque des conflits d'intérêts apparaissent entre le dirigeant et les investisseurs actionnaires, le dirigeant à tendance à ne pas transmettre toute l'information pertinente. Nous prétendons que l'audit est susceptible de réduire cette asymétrie d'information.

## 2. Les résultats des tests

Selon notre étude (Q17.a ; annexe 2), 50,1% d'administrateurs déclarent obtenir leurs informations sur la performance financière grâce aux structures d'audit (auditeurs internes 14, 29%, auditeurs externes : 14, 29% et les membres du comité d'audit 21, 43%). Pour 42,86% des administrateurs, c'est le PDG qui est leur principal fournisseur d'informations.

Graphique N°5 La réduction de l'asymétrie d'information dans le domaine financier

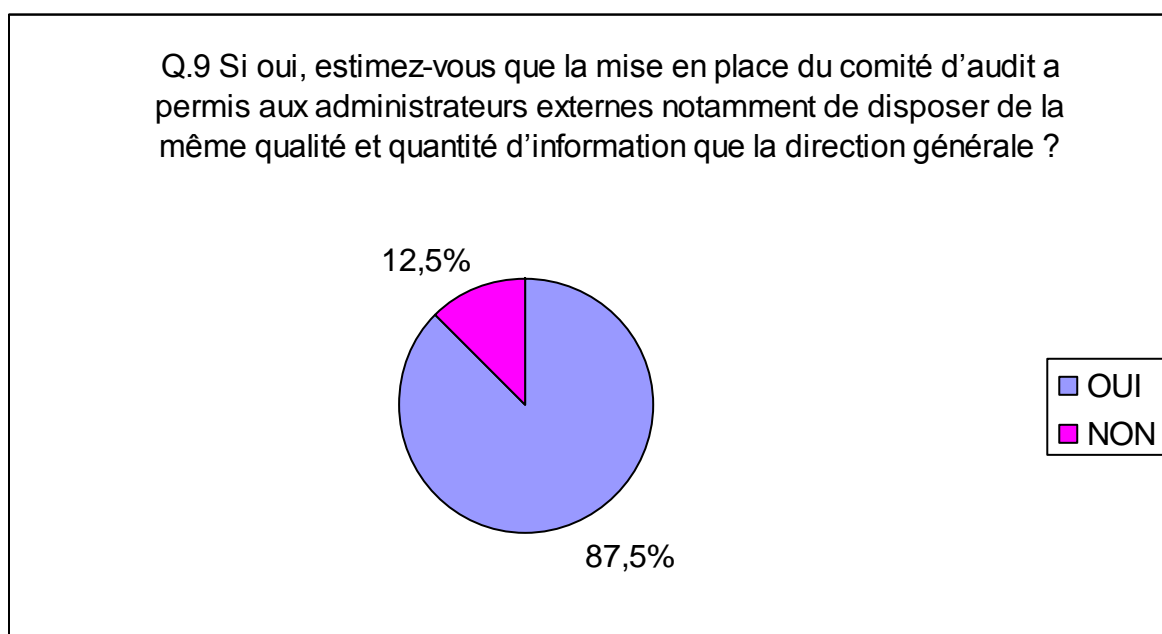


Ces résultats valident notre hypothèse. Ils signifient aussi que dans les sociétés ne disposant pas de comité d'audit, l'information des administrateurs sur le plan financier dépend effectivement du dirigeant qui peut, malgré les contraintes qui pèsent sur lui en matière d'information des mandataires sociaux, la confisquer.

Notre hypothèse est aussi validée par les réponses fournies par les auditeurs externes. Pour les 60% d'auditeurs des sociétés cotées, seulement 38,89% de ces sociétés

disposent d'un comité d'audit<sup>107</sup>. A la question posée aux auditeurs (Annexe 4, question N° 9) à savoir s'ils estimaient que la mise en place du comité d'audit avait permis aux administrateurs externes notamment de disposer de la même quantité et qualité d'informations que la direction générale, ils sont 87,50% à estimer que la mise en place du comité d'audit a permis aux administrateurs externes notamment, de disposer de la même quantité et qualité d'informations que la direction générale. Seulement 12,50% disent ne pas disposer de la même information. Le graphique N°6 fournit des indications sur la réduction par le comité d'audit de l'asymétrie d'information.

Graphique N° 6 La réduction de l'asymétrie d'information par le comité d'audit



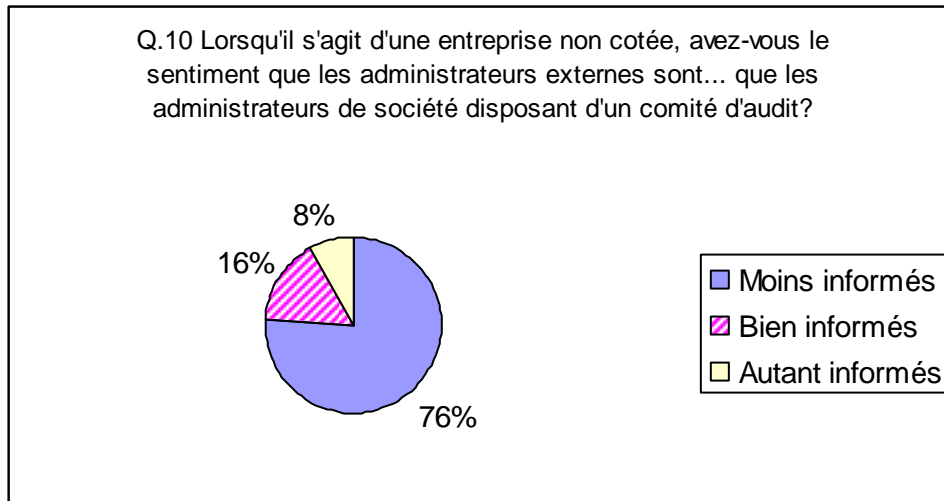
Près des neuf dixièmes des entreprises qui sont cotées et disposent d'un comité d'audit estiment que la mise en place du comité d'audit a permis aux administrateurs externes de disposer de la même qualité et quantité d'informations que la direction générale.

Seulement 12% disent ne pas disposer de la même qualité et quantité d'informations.

Lorsqu'il s'agit d'une société non cotée (question n° 10), 76% d'auditeurs externes ont le sentiment que les administrateurs externes sont moins informés que les administrateurs des sociétés disposant d'un comité d'audit. C'est ce qu'illustre le graphique n°7.

<sup>107</sup> Notons que toutes les entreprises du CAC possèdent au moins un des trois comités spécialisés même si les créations concernent essentiellement les comités d'audit (cf. Charlety P (2001). in Revue d'Economie financière, n°3, p.26).

Graphique N° 7. Sentiment des auditeurs externes sur la réduction de l'asymétrie d'information par le comité d'audit



Cet élément de réponse est très capital puisqu'il confirme l'asymétrie d'information dont sont victimes certains administrateurs et justifie dans le même temps, le bien-fondé de la création des comités d'audit notamment pour l'information des administrateurs.

## **B/ Les résultats des tests d'hypothèse sur la réduction de l'asymétrie d'information par l'audit dans le domaine comptable**

### 1. Le champ de discussion

Les actionnaires et leurs représentants les administrateurs, attendent des dirigeants qu'ils leur fournissent suffisamment d'informations sur les données comptables et financières, sur la rémunération et le recrutement des dirigeants, sur les projets d'investissement et de désinvestissement, sur les choix stratégiques notamment.

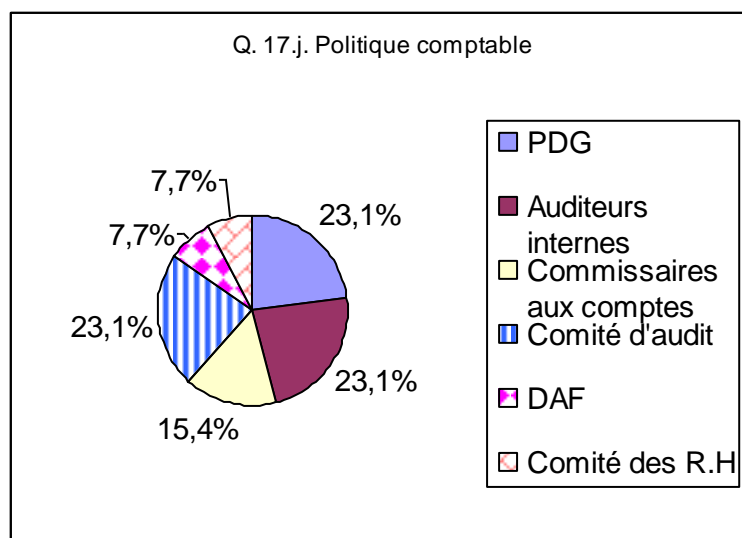
L'information comptable joue un rôle non seulement dans la détection des difficultés des entreprises et dans l'information du dirigeant comme le note Saboly (2001, p. 72) mais aussi dans les relations dirigeant/ actionnaires ou dirigeant/investisseurs. Dans ce dernier cas, le dirigeant peut être amené ou tenté de dissimuler l'information sur les difficultés de l'entreprise ou la manipuler à leur avantage dans la mesure où c'est le dirigeant qui conduit la politique comptable de l'entreprise en dernier ressort. Si tel est le cas, les

actionnaires ne peuvent pas apprécier à leur juste valeur les résultats de l'entreprise. Ce handicap peut-il être évité grâce à l'audit ?

## 2. Les résultats des tests

Les principaux fournisseurs de l'information aux administrateurs sur la politique comptable sont résumés dans le graphique n°8.

Graphique N°8. Les fournisseurs d'information sur la politique comptable aux administrateurs



Il ressort de ces statistiques que l'audit (interne et externe et comité d'audit) contribue à la réduction de l'asymétrie d'information dans le domaine comptable à 61,54 % contre 23,08% seulement au PDG.

### **C/ Les résultats des tests d'hypothèse sur la réduction de l'asymétrie d'information par l'audit dans les autres domaines**

#### 1. Le champ de discussion

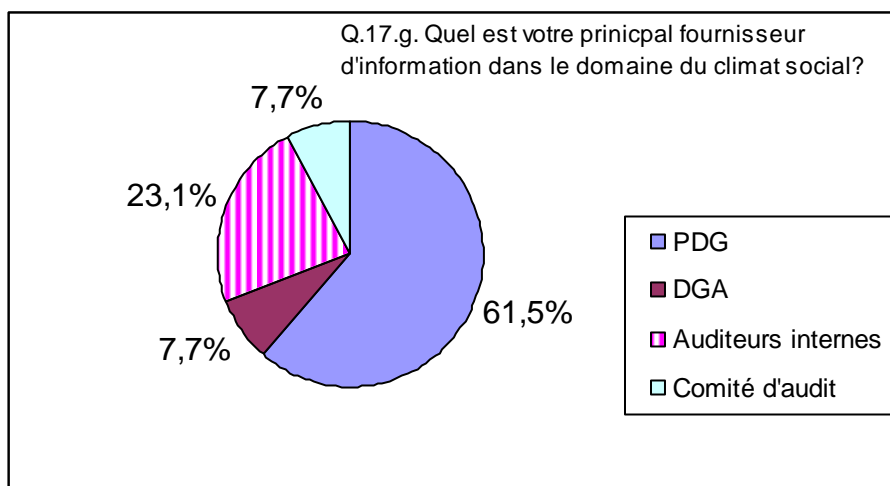
Les administrateurs ne peuvent exercer leur fonction de contrôle que s'ils disposent d'informations complètes tant du point de vue de la gestion que du point de vue stratégique. L'une des critiques formulées dans l'asymétrie d'information est que les administrateurs n'ont pas accès en temps voulu à l'information dont ils ont vraiment besoin. Il s'agit d'évaluer la contribution de l'audit dans la réduction de l'asymétrie d'information dans des domaines autres que financier et comptable.



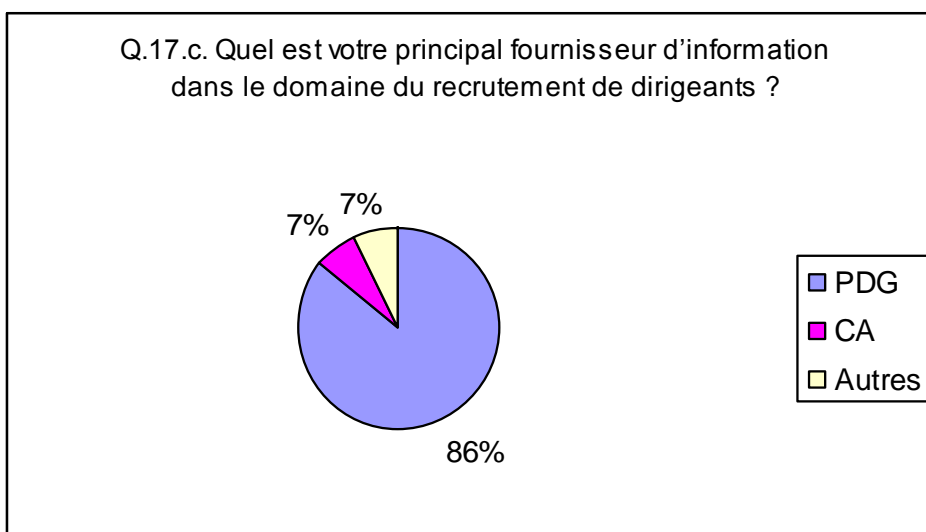
## 2. Les résultats des tests

Si la réduction de l'asymétrie d'information par l'audit est validée dans le domaine comptable et financier, il n'en est pas de même dans les domaines de la rémunération et du recrutement des dirigeants, des investissements/désinvestissements, dans les choix stratégiques sur l'environnement (marchés, climat social, principaux clients et fournisseurs). Le PDG apparaît très nettement comme étant le principal fournisseur d'informations aux administrateurs sur le climat social à 61,54%, sur les choix stratégiques à 100%, sur le recrutement des dirigeants à 85,71%, sur les principaux clients à 57,14%. Ils sont 53,85% à recevoir de leur PDG, les informations sur les principaux fournisseurs de l'entreprise comme l'illustrent les graphiques (n° 9 ; 10 ; 11 ; 12).

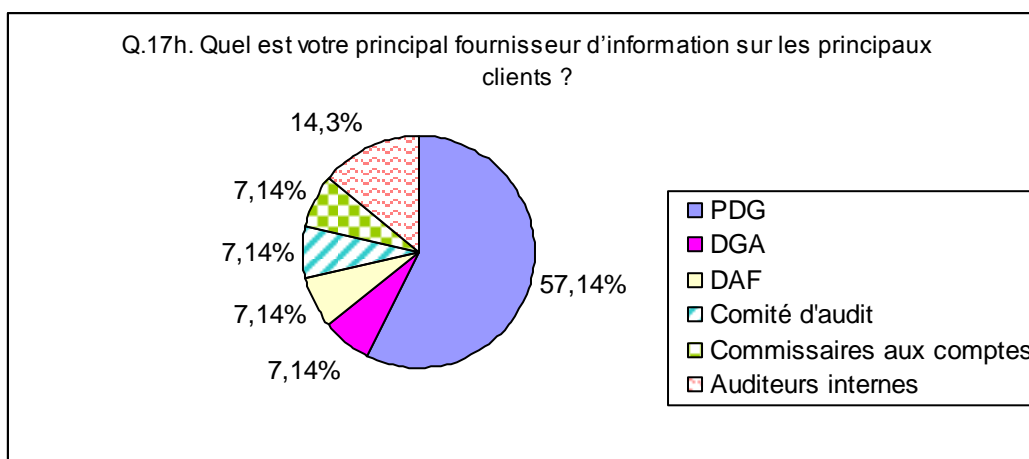
Graphique N° 9. Les principaux fournisseurs d'information dans le domaine du climat social d'entreprise



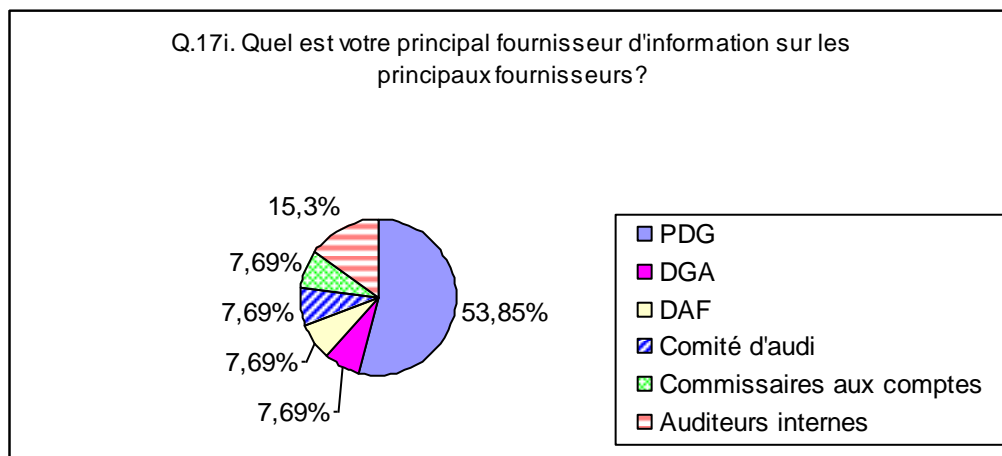
Graphique N° 10. Les principaux fournisseurs d'information dans le domaine de recrutement des dirigeants



Graphique N° 11. Les principaux fournisseurs d'information sur les principaux clients



Graphique N° 12. Le principal fournisseur d'information sur les principaux fournisseurs



En conséquence, la réduction de l'asymétrie d'information n'est vérifiée que pour les informations à caractère financier et comptable. Il nous a semblé intéressant de vérifier si cette réduction de l'asymétrie d'information n'était pas plus forte lorsqu'une société dispose d'un comité d'audit.

## Section 2. La réduction de l'asymétrie d'information est plus forte dans les sociétés disposant d'un comité d'audit

### Paragraphe 1. Le champ de discussion

Améliorer la quantité et la qualité de l'information non seulement transmise aux actionnaires mais aussi aux salariés, aux clients, aux fournisseurs et aux investisseurs potentiels sur la vraie situation de l'entreprise relève d'un bon gouvernement d'entreprise. Parmi les solutions envisageables, il est préconisé la création des comités d'audit notamment, encore faut-il s'assurer de leur efficacité.

L'efficacité d'un comité d'audit est souvent appréciée par rapport à ses effectifs (Saada, 1998), à son indépendance vis - à- vis de la direction générale et de la présidence (Charlety, 2001, p.26), à sa capacité à améliorer le contenu informationnel des états financiers à travers une meilleure qualité des chiffres des résultats comptables (Y.Wild, 1996). Nous estimons que l'efficacité du comité d'audit peut être aussi appréciée par rapport à sa capacité à réduire l'asymétrie d'information entre dirigeants et actionnaires.

## **Paragraphe 2. Les résultats des tests.**

Nous avons posé la question aux auditeurs externes qui nous paraissent les mieux placés pour apprécier le niveau d'informations transmises aux administrateurs. En effet, le comité d'audit devant valider le plan d'audit, il peut exiger que ce dernier inscrive à l'ordre du jour, des missions qui lui permettent d'obtenir des informations sur des points spécifiques que n'osaient ou ne voulaient rechercher les administrateurs. Les résultats apparaissent dans le graphique N°6.

Près des neuf dixièmes(87,50%) des auditeurs externes exerçant dans les entreprises disposant d'un comité d'audit estiment que la mise en place du comité d'audit a permis aux administrateurs externes notamment de disposer de la même quantité et qualité d'informations que la direction générale. Seulement 12,50% déclarent ne pas disposer de la même information. Mais, **lorsqu'il s'agit d'une entreprise non cotée, ne disposant donc pas de comité d'audit, 76% d'auditeurs externes soit 19 auditeurs externes sur 25 ont le sentiment que les administrateurs externes sont moins informés que les administrateurs des sociétés disposant d'un comité d'audit.** Seulement 16% jugent être bien informés et 8% estiment être autant informés. **Il semble donc qu'il y ait une certaine rétention d'information et que les auditeurs externes n'aient pas accès à toute l'information dans ces sociétés non cotées.**

## **Section 3. La contribution des comités spécialisés à la réduction de l'asymétrie d'information et à l'équilibre des pouvoirs dans les entreprises managériales**

Pour permettre au conseil d'administration de répondre à ses fonctions de direction et de contrôle dans le but de défendre les intérêts des actionnaires, il a été préconisé la création des comités spécialisés dont le comité d'audit pour servir de contre-pouvoirs à celui des dirigeants (Bouquin, 1997 ; Ledouble, 1996). Aussi, il nous a semblé que la réduction de l'asymétrie d'information est encore amplifiée dans les entreprises disposant des comités spécialisés. Il s'agit de voir si les résultats des tests réalisés valident ou infirment l'hypothèse retenue.

## Paragraphe 1. Les résultats des tests d'hypothèse sur la contribution des comités d'audit à la réduction de l'asymétrie d'information

### A/ Le champ de discussion

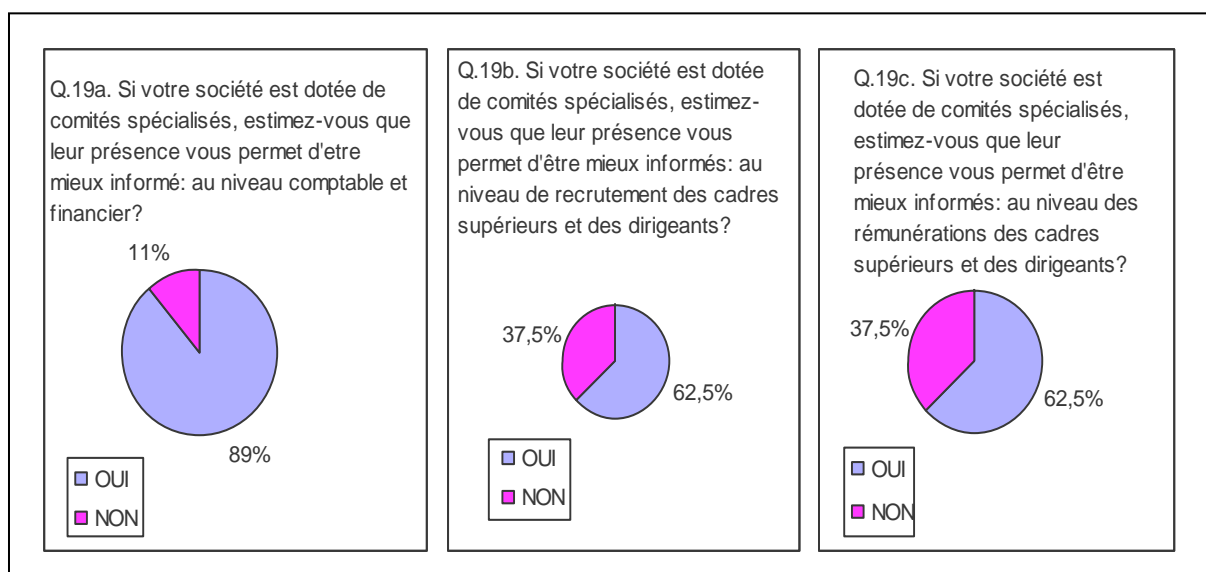
Les asymétries d'informations ne concernent pas que les domaines comptables et financiers.

Outre les comités d'audit, les grandes entreprises cotées se sont dotées aussi des comités de recrutement et de nomination. Ils ont pour mission d'instruire les administrateurs sur les questions touchant à la rémunération et au recrutement. Il s'agit surtout de rendre plus transparents la rémunération et le recrutement des cadres dirigeants.

### B/ Les résultats des tests

Les résultats des tests sur les opinions exprimées cette fois ci, par les administrateurs sur la contribution des comités spécialisés à la réduction de l'asymétrie d'informations sont fournis par les graphiques N°13.

Graphiques N°13. Sentiment des administrateurs sur la réduction de l'asymétrie d'information par les différents comités spécialisés



Il ressort de ces résultats que tous les comités spécialisés contribuent, très majoritairement, à la réduction de l'asymétrie d'information existant entre les dirigeants et les actionnaires dans leurs domaines de compétence.

Dans 88,89% des administrateurs interrogés, l'existence de comité d'audit leur a permis d'être mieux informés sur les aspects comptables et financiers.

Les administrateurs estiment à 62,50% être mieux informés grâce à l'existence du comité de recrutement et du comité des rémunérations. Néanmoins, dans les entreprises ne disposant pas de comités spécialisés la qualité et la quantité d'informations transmises sont assurées à 60% par les dirigeants et à 71,43% par les auditeurs.

Le déséquilibre des pouvoirs entre dirigeants et administrateurs, au profit des premiers s'explique généralement par l'asymétrie d'information. Si la mise en place des comités d'audit et au-delà les comités de rémunérations et de recrutement a permis de réduire cette asymétrie, logiquement ceci doit se traduire par un équilibre des pouvoirs

## **Paragraphe 2 : Les résultats des tests d'hypothèse sur la contribution des comités spécialisés à l'équilibre des pouvoirs dans les entreprises managériales**

### **A/ Le champ de discussion**

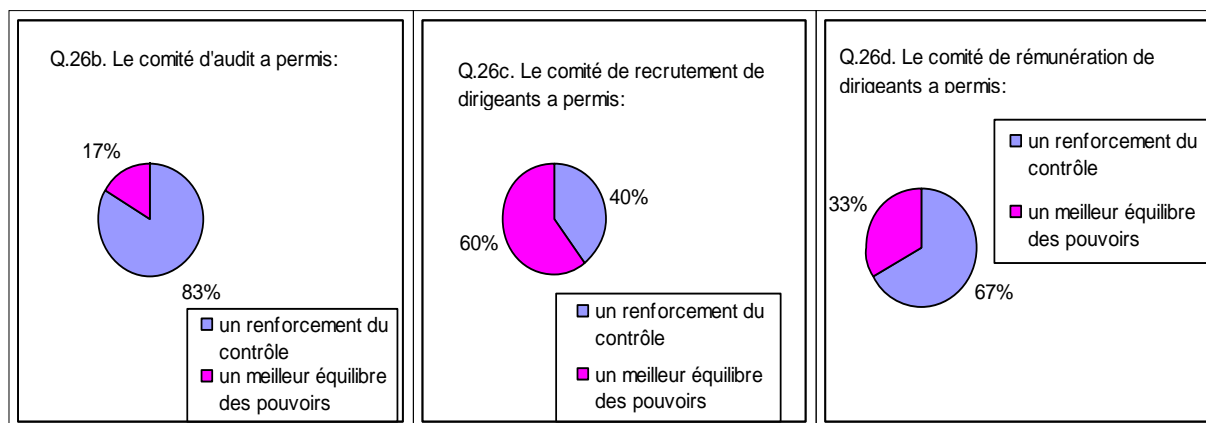
Dans les sociétés managériales notamment, les dirigeants ont plus de pouvoirs que les actionnaires et leurs représentants les administrateurs. Ils possèdent non seulement les compétences managériales et techniques spécifiques mais, ils connaissent aussi l'environnement, le marché et détiennent l'information privilégiée indispensable pour prendre de bonnes décisions. Tel n'est généralement pas le cas pour les investisseurs/actionnaires et les autres parties prenantes. La création des comités spécialisés a pour but de doter les administrateurs notamment, d'organes chargés « d'éclairer » les administrateurs sur les dossiers traitant des questions économiques, comptables et financières, de rémunérations et de recrutement. Disposant ainsi de la même qualité et quantité d'information au même titre que les dirigeants, les administrateurs pourront ainsi discuter « d'égal à égal » avec les dirigeants sur les décisions majeures de l'entreprise. Le pouvoir de contrôle des administrateurs sera ainsi renforcé. Les comités spécialisés apparaissent ainsi pour les administrateurs comme des structures de formation, d'information et de supervision du dispositif de contrôle et de pilotage des entreprises. A ce titre, ils contribuent à l'équilibre des pouvoirs entre

dirigeants et actionnaires. Dans le cadre du gouvernement d'entreprise, les comités spécialisés constituent aujourd'hui une garantie face aux pouvoirs exorbitants des dirigeants dans la mesure où, désormais les décisions majeures touchant aux divers processus d'audit et de contrôle interne sont directement rattachées au conseil d'administration. A ce titre, ils contribuent non seulement au renforcement du contrôle sur les dirigeants mais aussi à l'équilibre des pouvoirs.

## B/ Les résultats des tests

A la question de savoir si les comités spécialisés contribuaient au renforcement du pouvoir des actionnaires/administrateurs et à l'équilibre des pouvoirs, nous obtenons les résultats mis en évidence par le graphique n° 14.

Graphique N° 14. La contribution des comités spécialisés au renforcement du contrôle et à l'équilibre des pouvoirs entre dirigeants et administrateurs



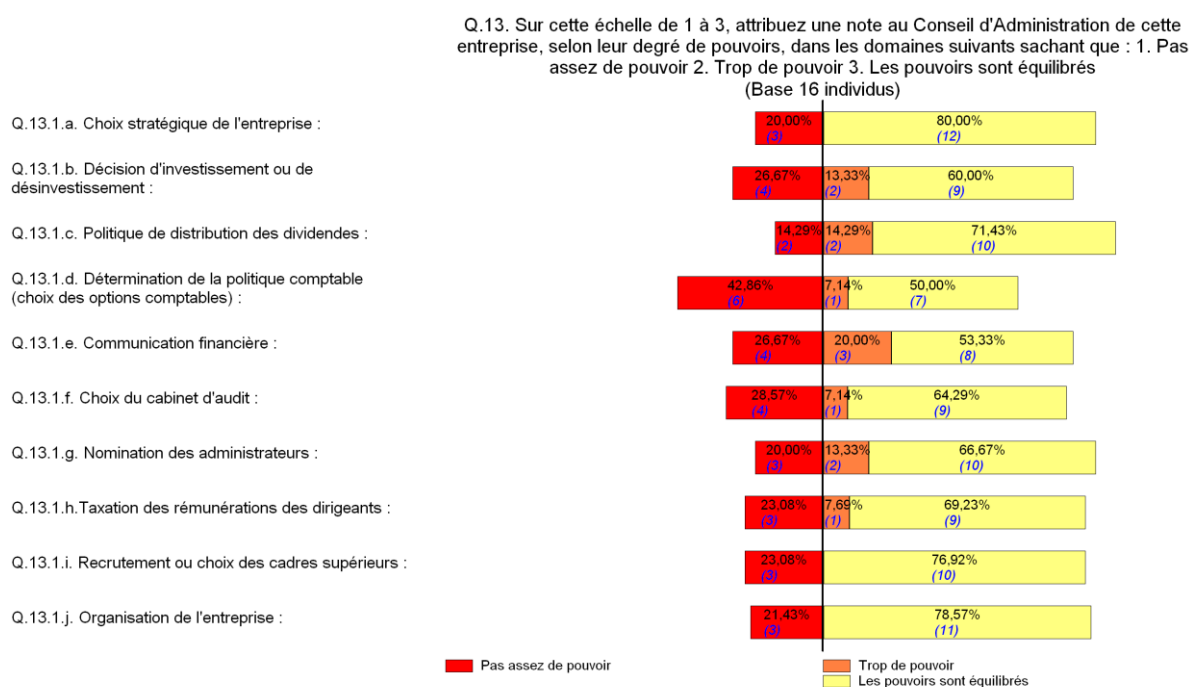
Ainsi, la mise en place du comité d'audit, de recrutement et de rémunération a permis, selon les administrateurs interrogés, de renforcer le contrôle des dirigeants (83%, soit 5 administrateurs sur 6 exerçant leur mandat dans les sociétés disposant d'un comité d'audit) et de contribuer au meilleur équilibre des pouvoirs (17% soit 1 administrateur sur 6 grâce au comité d'audit). La mise en place du comité d'audit et du comité de rémunération a plus renforcé le contrôle des administrateurs que permis l'équilibre des pouvoirs entre dirigeants et actionnaires (administrateurs). Par contre la situation est inversée en ce qui concerne le comité de recrutement. En effet, 60% d'administrateurs interrogés (3 sur 5 disposant d'un comité de recrutement) pensent que le comité de

recrutement des dirigeants a plus permis un meilleur équilibre des pouvoirs et 40% (soit 2 administrateurs sur 5) estiment que la mise en place du même comité a contribué au renforcement du pouvoirs des administrateurs.

En effet, sur les 6 administrateurs dont les sociétés disposent d'un comité de rémunération, ils sont 4 (soit 67%) à penser que le comité de rémunération a permis de renforcer le contrôle des administrateurs en matière de rémunération sur les dirigeants et que dans le même temps, un meilleur équilibre de pouvoirs a été observé par 2 administrateurs sur 6 (soit 33%) grâce à la mise en place du comité de rémunération. Il est curieux qu'aucun administrateur n'ait observé que les différents comités spécialisés aient simultanément contribué aussi bien au renforcement du contrôle des administrateurs sur les dirigeants qu'au meilleur équilibre de pouvoirs entre ces deux acteurs principaux (administrateurs et dirigeants).

L'équilibre des pouvoirs entre dirigeants et administrateurs, favorisé par la mise en place des comités est plus sensible dans certains domaines comme la stratégie (80%), l'organisation de l'entreprise (78,57%), le recrutement des cadres et dirigeants (76,92%), la distribution des dividendes (71,43%), la nomination des administrateurs (66,67%) et le choix du cabinet d'audit (64,29%). Ces résultats sont résumés dans le graphique n° 15.

### Graphique N°15. Degré de pouvoirs des administrateurs sur les principaux domaines.





Ces résultats prouvent que les comités spécialisés permettent finalement aux administrateurs d'exercer leurs fonctions de contrôle et par conséquent contribuent à l'équilibre des pouvoirs au sein des entreprises. On comprend dès lors pourquoi, il y a une évolution à la hausse dans les créations des comités spécialisés.

En effet, selon le cabinet Korn/Ferry<sup>108</sup> (octobre 1999), 92% des sociétés cotées du CAC 40 ont créé en 1998-1999 des comités spécialisés contre 87% en 1997-1998 et 82% en 1996-1997 et seulement 37% en 1995-1996. Pour les sociétés du SBF 120 hors CAC 40, l'étude de KPMG (2000) fait apparaître des résultats plus contrastés puisqu'à peine 56% d'entre elles possédaient les trois comités en 2000 contre 51% en 1999 ; 46% en 1998 et 34% en 1997. Cette évolution ou cet engouement à vouloir se doter des comités spécialisés n'est pas un simple phénomène de mode ou strictement une exigence des fonds de pension américains ou étrangers. Il correspond aussi à un réel besoin d'informations dans un but d'équilibre des pouvoirs au sein des entreprises managériales. Les créations ont plus concerné les comités d'audit : 80% dans les entreprises du CAC 40 et 40% dans les entreprises du SBF 250. Ces résultats sont confirmés par ceux publiés par le cabinet Heidrick & Struggles France<sup>109</sup>. Sur un échantillon constitué des grandes entreprises les plus exposées aux marchés financiers (300 entreprises du CAC 40 et assimilés (CAC 40, AEX, DAX 30, IBEX 35, FTSE), dans dix pays d'Europe (Allemagne, Belgique, Espagne, France, Grande Bretagne Italie, Pays –Bas, Portugal, Suède, Suisse) selon le cabinet Heidrick et Struggles, il y aurait une bonne implantation des comités d'audit (72,5% contre 56% en Europe) et des comités de rémunérations ( 67,5% contre 39% en Europe). Il semble même qu'en France les entreprises dont les rémunérations des dirigeants ont été déconnectées des performances financières des sociétés qu'ils dirigeaient sont celles là même qui ont cédé à la tentation ou à la pression de créer des comités de rémunérations. C'est le cas de France Télécom (qui vient de se doter de trois nouveaux comités : le comité de rémunération de sélection et d'organisation, le comité stratégique et le Comité d'orientation. Ces trois comités sont venus s'ajouter au comité d'audit déjà existant) de RHODIA. Certaines sociétés bien que disposant des comités spécialisés n'ont pas pu éviter les scandales. C'est le cas de Vivendi Universal sous Messier qui disposait, à l'époque, des trois comités : comités d'audit, comité des ressources humaines (actuel comité de recrutement) et comité des mandataires sociaux

---

<sup>108</sup> Cité par Charlety (2001), « Le gouvernement d'entreprise : évolution en France depuis le rapport Viénot de 1995 », in Revue d'Economie financière, N° 63, p.25-33.

<sup>109</sup> Cf. Revue Banque et Stratégie n° 171, p. 9.

(devenu comité des rémunérations). Lorsqu'il s'agit de sociétés où l'Etat est l'actionnaire prépondérant, l'efficacité des comités spécialisés (s'ils existent) est quasiment nulle dans la mesure où, l'Etat n'exerce pas véritablement son pouvoir de contrôle de l'action managériale. Dans certains cas pour Michel BON (ex PDG de France Télécom), le contrôleur principal qu'était l'Etat intervenait dans la gestion en encourageant par exemple certains investissements dont la rentabilité était hasardeuse.

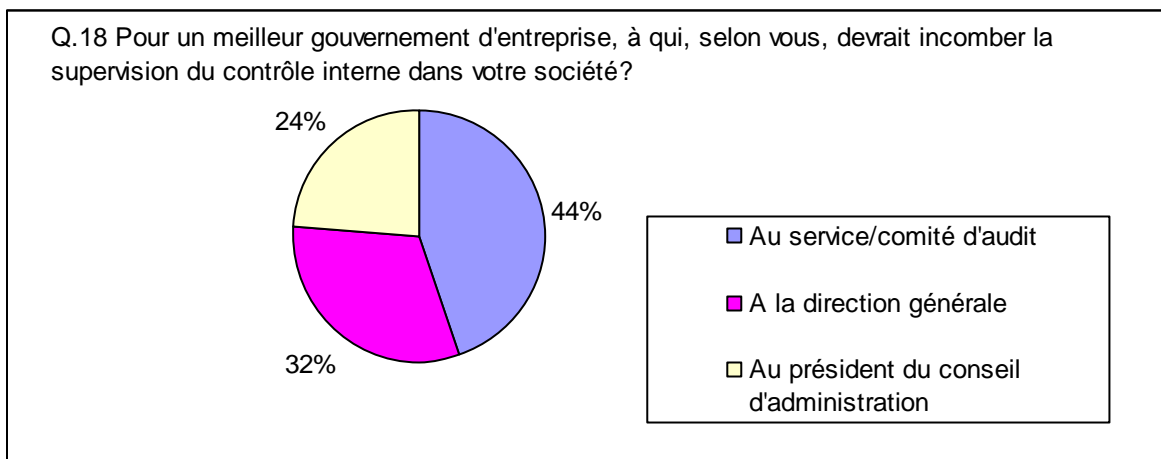
L'inefficacité de ces comités s'explique par les liens familiaux, d'amitié ou économiques qui lient certains de leurs membres au PDG. C'est le cas de Vivendi Universal où les membres du comité d'audit étaient ses amis ou appartenaient à ses réseaux. Certaines sociétés comme ELF, ne disposaient pas de comités spécialisés notamment de comité de nomination ou de rémunération. Il ne pouvait en être autrement puisque les critères de nomination des PDG étaient plus politiques que ceux retenus par le marché des dirigeants

Tous ces comités, loin d'être un effet de mode, sont la manifestation d'une volonté d'établir des règles de comportement, de rendre l'entreprise plus lisible pour ses actionnaires, ses investisseurs et ses salariés et de canaliser les décisions dans un cadre organisationnel plus crédible.

Jusqu'ici, les dirigeants avaient le monopole de l'information. Ils pouvaient la distribuer avec parcimonie aux actionnaires en fonction de l'état des relations existant entre eux. En rattachant les auditeurs internes au comité d'audit et par conséquent aux actionnaires/administrateurs, l'objectif est désormais de redistribuer non plus seulement l'information comptable et financière mais aussi l'information privilégiée, stratégique, relative à la gestion courante et à l'organisation générale. L'équilibre des pouvoirs passe nécessairement par une redistribution de toutes les informations susceptibles de permettre aux actionnaires/ administrateurs de jouer leur rôle de contrôleurs, de stratèges et d'apporteurs d'affaires. L'équilibre des pouvoirs suppose aussi de doter les administrateurs de compétences nécessaires à l'exercice de leurs fonctions grâce aux comités spécialisés. Les administrateurs, disposant désormais d'une quantité d'information comparable à celle des dirigeants, pourront poser des questions sur les résultats de l'entreprise mais aussi sur son fonctionnement général et sur sa stratégie.

Il semble que le rattachement hiérarchique des auditeurs et la supervision du contrôle interne soient, pour les administrateurs, déterminants pour un bon gouvernement d'entreprise comme le confirme le graphique 16<sup>110</sup>.

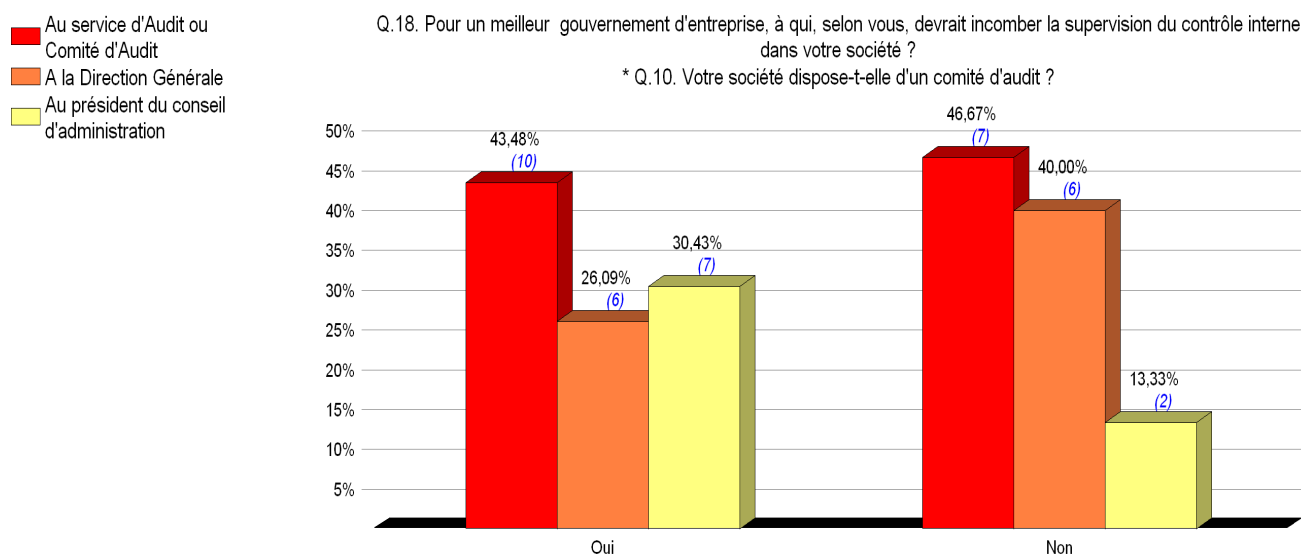
Graphique 16. La supervision du contrôle interne du point de vue des auditeurs internes



Il ressort de ces graphiques que pour plus de la moitié des auditeurs internes soit 44%, pour un meilleur gouvernement d'entreprise, c'est au service d'audit interne ou au comité d'audit qu'incomberait la supervision du contrôle interne. Pour 32% d'auditeurs internes, la supervision du contrôle interne devrait relever de la compétence de la direction générale et, 24% estiment que pour un meilleur gouvernement d'entreprise, il revient au président du conseil d'administration de superviser le contrôle interne.

Mais lorsque l'on croise la variable supervision du contrôle interne et existence d'un comité d'audit, le graphique n°17 nous fournit les résultats suivants comme éléments de réponse aux questions 18 et 10 croisées.

<sup>110</sup> La question n°18 est contenue dans le questionnaire destiné aux auditeurs internes. En effet, nous avons voulu connaître le sentiment des auditeurs internes sur la structure idéale pouvant superviser le contrôle interne dans une société.

Graphique N° 17. Supervision du contrôle interne et comité d'audit<sup>111</sup>.

Il ressort de ces graphiques que pour les entreprises disposant d'un comité d'audit, elles sont 43,48% à penser que c'est au comité d'audit ou à défaut, au service d'audit interne que devrait incomber la supervision du contrôle interne pour un meilleur gouvernement d'entreprise. Elles sont 26% d'entreprises à préférer que cette supervision incombe à la direction générale et 30,43 souhaitent que cette supervision soit assurée par le président du conseil d'administration.

Quant aux entreprises (auditeurs) ayant répondu qu'ils ne disposaient pas de comité d'audit, elles sont 46,67% à estimer que pour un meilleur gouvernement d'entreprise, la supervision du contrôle interne doit incomber au service d'audit interne ou au comité d'audit. Pour 40%, par contre, cette supervision doit incomber à la direction générale et pour 13,33%, c'est au président du conseil d'administration de superviser le contrôle interne. Ce qui est important, c'est de constater que dans les entreprises même ne disposant pas d'un comité d'audit, la majorité d'entre elles trouve utile que la supervision du contrôle interne en incombe au service d'audit interne ou au comité d'audit. C'est un véritable plébiscite du service d'audit ou du comité d'audit comme garant d'un bon gouvernement d'entreprise.

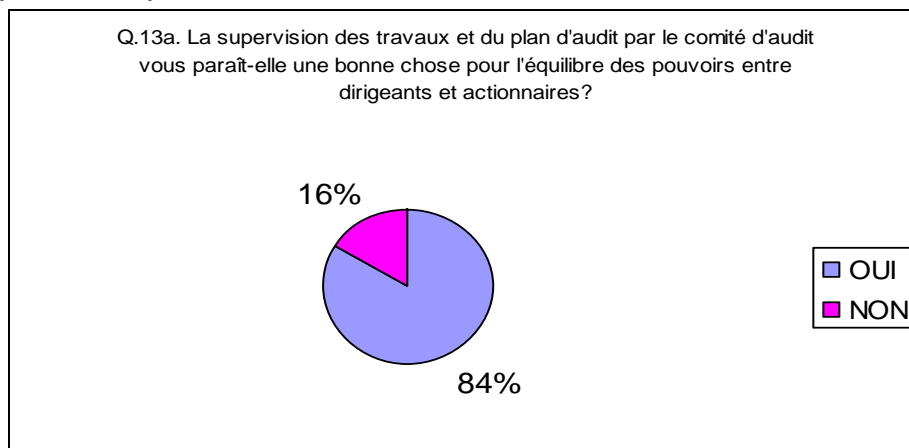
<sup>111</sup> En réalité 35 auditeurs internes ont répondu au questionnaire. Mais quand on additionne les auditeurs internes ayant répondu qu'ils avaient un comité d'audit et que pour un meilleur gouvernement d'entreprise, à qui devrait incomber la supervision du contrôle interne, le nombre d'auditeurs passe à 38 au lieu de 35. Cet écart s'explique par le fait que certains auditeurs ont répondu deux fois à la même question.

Pour les entreprises disposant d'un comité d'audit, elles sont 43,48% à penser que c'est au service d'audit ou à défaut au comité d'audit interne que devrait incomber la supervision du contrôle interne pour un meilleur gouvernement d'entreprise. Elles sont 26% d'entreprises à préférer que cette supervision incombe à la direction générale et 30,43 souhaitent que cette supervision soit assurée par le président du conseil d'administration.

La question a été également posée aux auditeurs externes à savoir, si la supervision du plan d'audit par le comité d'audit était une bonne chose pour l'équilibre des pouvoirs entre dirigeants et administrateurs. L'intérêt de cette supervision est de permettre au comité d'orienter les missions sur les zones ou les domaines à risques potentiellement élevés ou créer une sorte d'effet de surprise. Ainsi, parmi les auditeurs externes interrogés, ils sont 84% à penser que la supervision du plan d'audit par le comité d'audit donc du CA est une bonne chose pour l'équilibre des pouvoirs contre 16% : graphique n°19.

Pour les auditeurs externes, le comité d'audit doit avoir une importante marge de manœuvre dans l'élaboration du plan d'audit.

Graphique 19. Supervision du contrôle interne et équilibre des pouvoirs : point de vue des auditeurs externes.



La supervision des travaux et la validation du plan d'audit par le comité d'audit paraissent être une bonne chose pour l'équilibre des pouvoirs entre dirigeants et actionnaires ce, pour 84% des auditeurs externes. Pour ces derniers en effet, le comité d'audit doit avoir une importante marge de manœuvre dans l'élaboration du plan d'audit. C'est le résultat à la question n°13a dont les résultats sont résumés dans le tableau n°13

Tableau n°13. Supervision des travaux d'audit par le comité d'audit et équilibre des pouvoirs entre dirigeants et actionnaires.

	Réponses	Effectifs (répondants)	%
	Oui	21	84,00
	Non	4	16,00
<b>Total</b>		25	100,00

Lorsque la question est posée aux mêmes auditeurs pour savoir si la supervision du plan d'audit par le comité était une bonne chose pour la qualité de l'information (annexe 5 Q. n° 13b), ils sont 83,33% à estimer que ce rattachement est une bonne chose pour la qualité de l'information à transmettre aux administrateurs (tableau n°14).

Tableau n°14. Supervision des travaux d'audit par le comité d'audit et qualité de l'information transmise.

	Réponses	Effectifs (répondants)	%
	Oui	20	83,33
	Non	4	16,67
<b>Total</b>		24	100,00

Le rattachement hiérarchique des auditeurs internes est une condition de leur efficacité. A notre question n° 15 (Annexe 5) sur le rattachement hiérarchique des auditeurs internes, nous obtenons les résultats que nous résumons dans le tableau n°15.

Tableau N° 15. Rattachement hiérarchique des auditeurs internes

Rattachement hiérarchique	Effectifs	%
Au président du conseil d'administration	1	2,86
Au PDG	11	31,43
A la direction générale	13	37,14
A la direction générale adjoint en charge de la finance et de l'audit	1	2,86
Au secrétariat général	1	2,86
A la direction du contrôle général de la planification	1	2,86
A la direction administrative et financière	7	20,00
Au comité d'audit	1	2,86
A la direction organisation	1	2,86
Autres	1	2,86
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>

Il ressort du tableau n° 15 que 37% des auditeurs internes sont rattachés à la direction générale, 31% sont hiérarchiquement rattachés au Président directeur général, et 20% à la direction administrative et financière. Sont ensuite évoqués, la direction Organisation, secrétariat général, comité d'audit et le Président du Conseil d'administration.

Pour plus de 80% d'auditeurs internes (question n° 16a, annexe 6) leur rattachement à la direction générale (37,14%) ou au Président Directeur général (31,43%) est une très bonne chose ou une bonne chose pour la fiabilité de l'information comptable et financière. Seuls 20% trouvent que cela n'est pas une bonne chose. Ces résultats sont résumés dans le tableau n° 16.

Tableau N° 16. Rattachement hiérarchique et fiabilité de l'information comptable et financière

Réponses	Effectifs	%
Tout à fait d'accord	15	45,45
D'accord	12	36,36
Pas d'accord	5	15,15
Pas du tout d'accord	1	3,03
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100,00</b>

La même question (ce rattachement est-il une bonne chose pour la transparence de l'information comptable et financière) a été posée de savoir si ce rattachement était une bonne chose pour la transparence de l'information et pour l'équilibre des pouvoirs entre la direction et le conseil d'administration (Annexe 5,Q. 16b ; 16c). Les résultats sont fournis dans les tableaux n° 17 et 18.

Tableau n° 17. Rattachement hiérarchique des auditeurs internes à la direction générale et/ou au PDG et transparence de l'information.

Réponses	Effectifs	%
Tout à fait d'accord	15	42,86
D'accord	16	45,71
Pas d'accord	2	5,71
Pas du tout d'accord	2	5,71
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>

Travailler en collaboration avec le directeur général ou le PDG semble être une bonne chose pour la transparence de l'information, pour près de 90% d'auditeurs internes (42,86% et 45,71%).

Pour près de 90% (51,43% et 37,14%, Q.16c, Annexe 6) d'auditeurs internes, le rattachement des auditeurs internes à la direction générale ou au PDG est une bonne chose pour l'équilibre des pouvoirs entre les dirigeants et les actionnaires/administrateurs ce que confirme le tableau n° 18.

Tableau N° 18. Rattachement hiérarchique des auditeurs internes et équilibre des pouvoirs

Réponses	Effectifs	%
Tout à fait d'accord	18	51,43
D'accord	13	37,14
Pas d'accord	3	8,57
Pas du tout d'accord	1	2,86
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>

Si la mise en place des comités spécialisés a renforcé le contrôle des administrateurs sur les dirigeants et contribué à l'équilibre de pouvoirs dans bien des domaines, la mise en place des procédures devrait logiquement limiter les comportements opportunistes des acteurs ou parties prenantes.

#### **Section 4. Un contrôle interne efficace limite les comportements opportunistes**

Les procédures de contrôle interne sont destinées à réguler les comportements de tous les acteurs dans leurs relations avec la firme. Nous examinerons l'efficacité du contrôle interne dans deux domaines d'intervention du dirigeant : l'investissement et la rémunération du dirigeant.



## **Paragraphe 1. Un contrôle interne efficace limite les comportements opportunistes de toutes les parties concernées**

### **A/ Le champ de discussion**

Le comportement opportuniste d'un acteur consiste pour ce dernier à exploiter les failles ouvertes par le système pour en tirer grand profit au détriment de la firme, par exemple en se dérochant à ses engagements contractuels ou en affectant l'exécution de certains contrats conclus avec la firme.

Le salarié peut ne pas exécuter parfaitement sa tâche ou ne pas accomplir normalement ses missions. Le fournisseur peut livrer des produits ou des services de très mauvaise qualité, l'entreprise ou la direction peut ne pas respecter les engagements pris avec le salarié ou les lois ou réglementations en vigueur dans le domaine du droit de travail ou en matière de rémunérations. Le client peut ne peut respecter ses engagements en ne réglant pas ses dettes.

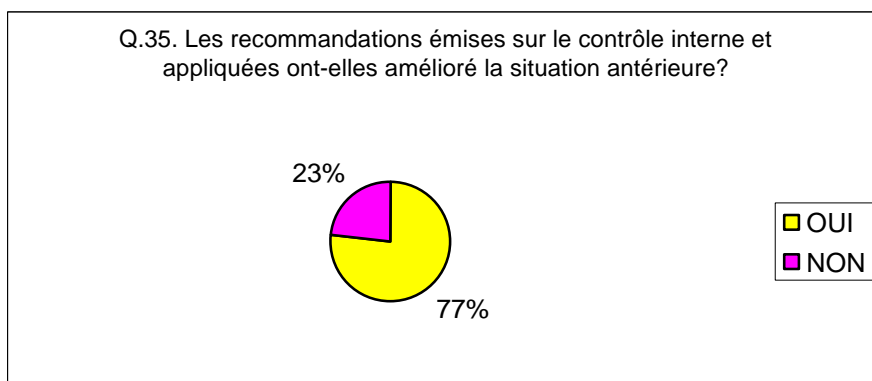
Or, comme l'écrit Bouquin (1997, p.201), « une des conditions essentielles de la survie d'une entreprise ou plus généralement d'une organisation réside dans la capacité de ses membres à agir de manière cohérente, dans le sens des objectifs poursuivis par l'organisation ». Cette nécessaire coordination des comportements de tous les acteurs (dirigeants, salariés, clients, sous-traitants, fournisseurs notamment) peut être obtenue grâce à la mise en place des procédures de contrôle interne. Le rôle de l'audit ici sera d'évaluer l'efficacité des procédures de contrôle interne en s'assurant qu'elles orientent les comportements des acteurs vers les objectifs fixés, et de signaler les manquements aux engagements pour que soient prises des mesures correctrices. Le contrôle interne et l'audit apparaissent ainsi comme des mécanismes de gouvernement d'entreprise.

Il n'y a pas de systèmes de contrôle interne standard. Les procédures à mettre en place sont fonction de l'environnement. D'une façon générale, les procédures de contrôle interne à mettre en place sont notamment : la séparation des fonctions incompatibles, la délégation, la budgétisation, le règlement intérieur, la standardisation, les appels d'offres, le contrôle des résultats, ou toute procédure relative aux transactions que l'entreprise réalise avec les parties intéressées ou concernées. Il s'agit de voir si le mise en place de certaines procédures a limité les comportements opportunistes.

## B/ Les résultats des tests

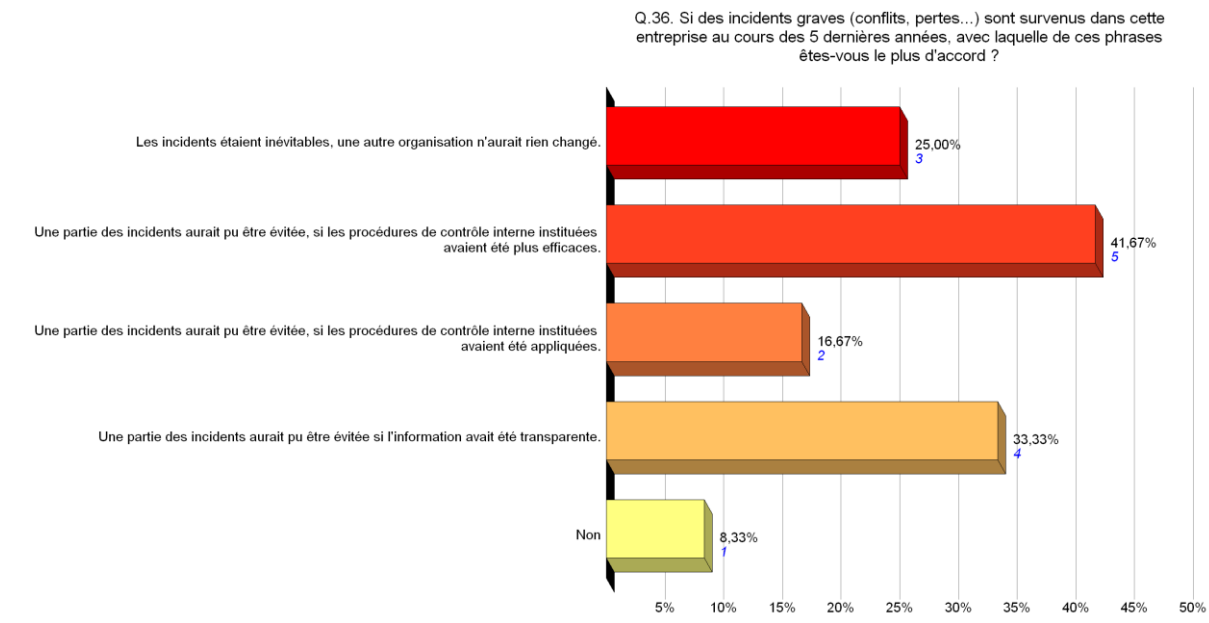
Nous avons dressé une liste de procédures de contrôle interne nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Lorsque ces procédures étaient jugées inefficaces, les recommandations sur le contrôle interne ont pu améliorer la situation antérieure pour 76,92% de personnes interrogées (graphique 20).

Graphique N°20. Efficacité des recommandations sur le contrôle interne.



Lorsque l'on pose la question aux administrateurs : « si des incidents graves (conflits, pertes...) sont survenus dans votre entreprise au cours des cinq dernières années », ils sont 41,67 (soit 5 administrateurs sur 15) à penser qu'une partie des incidents aurait pu être évitée, si les procédures de contrôle interne instituées avaient été plus efficaces. Pour 33,33%, si l'information avait été transparente, une partie d'incidents aurait pu être évitée (graphique 21).

## Graphique N°21. Efficacité du système de contrôle interne.



Nous avons voulu surtout mettre en évidence l'impact du contrôle interne et de l'audit dans la réduction des comportements opportunistes des dirigeants au niveau des investissements et des rémunérations.

## Paragraphe 2. La contribution du contrôle interne et de l'audit à la réduction du comportement opportuniste des dirigeants : le cas de la sur-rémunération et du sur-investissement

### A/ Le champ de discussion sur la rémunération

Le débat sur la rémunération des dirigeants n'est pas récent. Mais l'engouement en faveur du gouvernement d'entreprise et les distorsions apparues entre les rémunérations excessivement élevées et les contre performances des entreprises qui octroient de telles rémunérations exigent que soit amélioré le processus de détermination des rémunérations des dirigeants.

## B/ Les résultats des tests sur la contribution du contrôle interne au processus de limitation de la sur- rémunération des dirigeants

Statutairement, la fixation de la rémunération globale du dirigeant est normalement une prérogative du conseil d'administration.

Pour mieux cerner la contribution du contrôle interne et de l'audit à la réduction du comportement opportuniste des dirigeants en matière de rémunérations, nous avons émis plusieurs sous -hypothèses à la suite de la question n°5 (Annexe 7) sur les Directeurs des ressources humaines.

1. La rémunération des dirigeants ne relèverait pas exclusivement de la compétence du conseil d'administration (plusieurs acteurs interviennent)

Les résultats de cette sous- hypothèse sont fournis par le tableau N°19.

Tableau N° 19. Les instances décisionnaires de la détermination de la rémunération du dirigeant

Instances décisionnaires	OUI	NON	N/A
CA	56%	42%	2%
PDG	26%	72%	2%
Comité de direction	42%	58%	
DRH	16%	84%	

Il ressort de ce tableau que pour 16% de directeurs des ressources humaines, c'est à eux qu'incombe la responsabilité de fixer la rémunération du dirigeant. Ils sont 42% à penser que cette mission est de la compétence du comité de direction<sup>112</sup>. Pour 26 d'entre eux, c'est le PDG qui fixe la rémunération du dirigeant. Ils sont cette fois-ci **56% à reconnaître que la détermination de la rémunération des dirigeants est une prérogative du Conseil d'administration.**

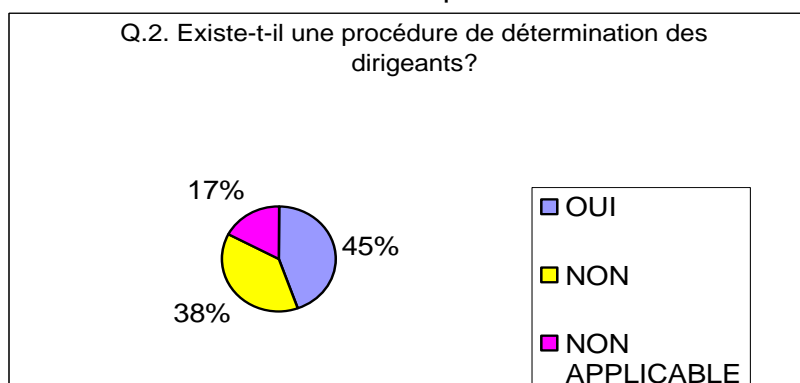
Cette première sous hypothèse laisse supposer qu'il n' y aurait pas une procédure de rémunération permettant de savoir comment sont prises les décisions et quels sont les décideurs. Cette supposition nous conduit à émettre une deuxième sous- hypothèse :

<sup>112</sup> Le comité de direction s'assimile ici au comité de rémunération

## 2. Il existe une procédure de rémunération des dirigeants.

Selon les entreprises interrogées, une sur deux reconnaît l'existence d'une procédure de rémunération en son sein 56,03% de oui contre 44,09% (graphique 22).

Graphique N° 22. Existence ou pas d'une procédure de détermination de la rémunération du dirigeant dans les entreprises



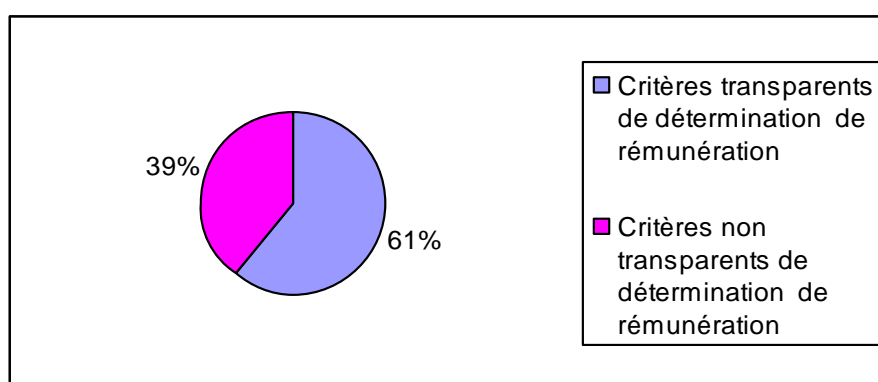
Nous avons vu, dans nos développements théoriques, que la rémunération globale du dirigeant était un véritable maquis. Elle se caractérisait par son hétérogénéité et manquait de transparence. Plusieurs critères pouvaient intervenir dans la rémunération du dirigeant. Ce qui conduit à s'interroger sur le caractère transparent ou non des éléments faisant partie de la rémunération du dirigeant.

## 3. Les critères de fixation de la rémunération des dirigeants ne sont pas transparents.

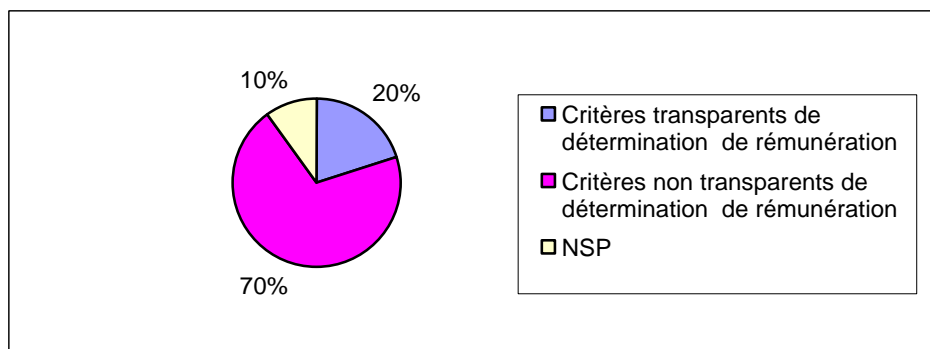
Pour 38 entreprises sur 50 interrogées soit 76% du total, les critères de fixation de la rémunération des dirigeants paraissent transparents. Elles sont 90% (soit 45 entreprises sur 50) à les déclarer clairs.

Lorsque l'on croise l'existence d'une procédure de fixation des rémunérations des dirigeants avec la variable transparence (Annexe 7 :Q2 et Q.9.1), on obtient les résultats que résumant les graphiques N° 23a et 23b.

Graphique N° 23a. Les sociétés disposant d'une procédure de détermination des rémunérations des dirigeants ont-elles des critères transparents ?



Graphique N° 23b. Les sociétés ne disposant pas d'une procédure de détermination des rémunérations des dirigeants ont-elles des critères transparents ?



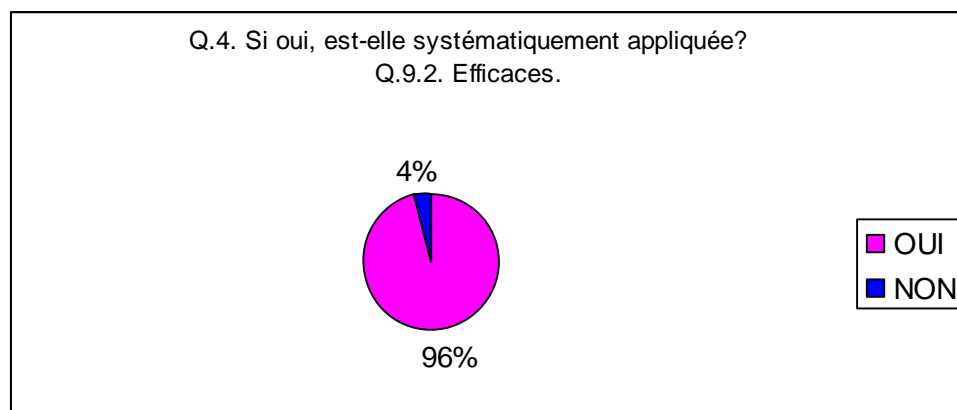
En définitive, 61% des directeurs des ressources humaines pensent que les critères de rémunération des dirigeants dans leur entreprise sont transparents du fait de l'existence de la procédure de rémunération des dirigeants. A l'inverse, 70%<sup>113</sup> des DRH estiment que les critères de rémunération des dirigeants ne sont pas transparents car ils ne bénéficient pas de telles procédures. **Il y a donc un lien fort entre procédure de rémunération et transparence dans la clarté des critères de détermination de rémunération.**

Toutes ces sous- hypothèses ne doivent pas nous faire oublier notre problématique fondamentale. En d'autres termes, les dirigeants ayant tendance à se sur rémunérer, la mise en place des procédures de contrôle interne limite-t-elle les abus ?

Il ressort des résultats de notre enquête que lorsqu'il existe une procédure de rémunération, celle- ci contribue à limiter les abus ou les dérives des dirigeants comme l'illustre le graphique N° 24.

<sup>113</sup> Sur les 30% restants, 20% pensent que malgré l'absence des procédures il y a cependant une transparence dans la détermination des rémunérations,et 10% ne se sont pas prononcés.

Graphique N° 24: Existence de procédure de rémunération des dirigeants et son efficacité à limiter les abus.



En définitive, **presque la totalité des responsables des ressources humaines estime que la mise en place d'une procédure de rémunération a contribué à limiter les abus.**

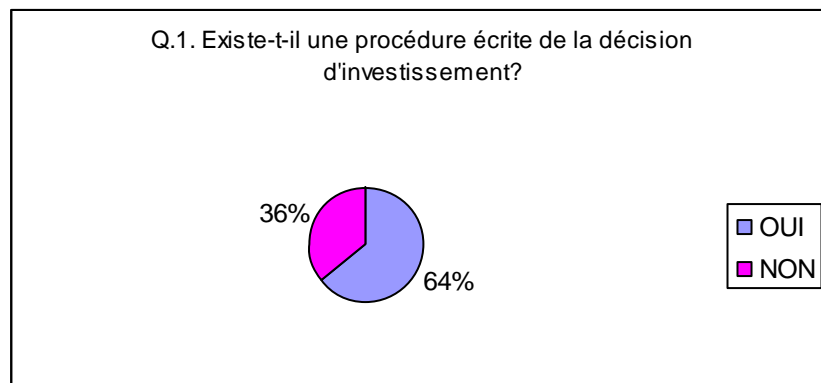
Il ne suffit pas de disposer d'une procédure de rémunération. Encore faut-il qu'elle soit appliquée. Il incombe à l'auditeur (interne) de s'assurer si les procédures au sein de l'entreprise existent et si elles sont toutes appliquées. Logiquement si elles ne sont pas appliquées, l'auditeur devra relever ces dysfonctionnements et faire des recommandations. C'est encore lui qui doit s'assurer du suivi de ces recommandations, de leur mise en œuvre selon un calendrier bien établi. Sur ce point, la très grande majorité des directeurs des ressources humaines (96%, des directeurs des ressources humaines qui disposent d'une procédure de rémunération) estime que lorsque les procédures existent et qu'elles sont appliquées, elles sont efficaces (Annexe 7, Q.4 et Q9.2.) : graphique 24.

C/. Le résultats des tests de l'hypothèse sur la contribution du contrôle interne et de l'audit à la limitation du sur-investissement des dirigeant

Les dirigeants n'affectent pas toujours les fonds dont peut disposer la firme à des projets rentables pour les actionnaires. Nous pensons que s'il existait une procédure de contrôle interne sur la procédure d'investissement, cela limiterait la tentation au sur investissement. Dans la question n°1 (Existe-il une procédure écrite de la décision d'investissement), 64%

des directeurs financiers interrogés avouent disposer d'une procédure d'investissement contre 36%, comme l'illustre le graphique n° 25

Graphique n° 25. Procédure écrite de la décision d'investissement



Selon ces chiffres, dans deux entreprises sur trois, il existe une procédure d'investissement. Ce qui nous conduit à émettre notre première sous- hypothèse :

1. Les décisions importantes d'investissement ne sont pas toujours prises par le conseil d'administration.

#### 1.1. *Le champ de discussion*

Normalement toute décision importante devant engager l'entreprise vis-à-vis des tiers doit être validée par le conseil d'administration. Or, en réalité, plusieurs acteurs interviennent dans la prise de décision.

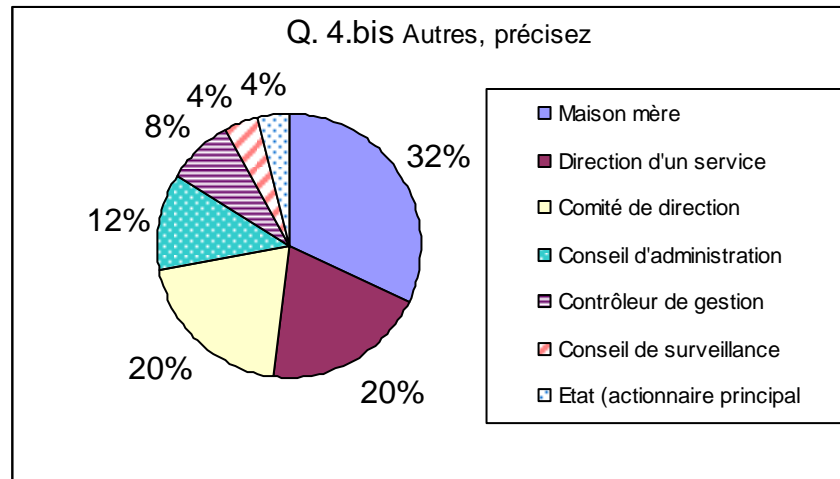
#### 1.2. *Résultats des tests*

Selon notre enquête, à la question 4.1 (relative au sur investissement : annexe 8), dans 98% d'entreprises interrogées, c'est la direction générale qui prend la décision d'investissement. En revanche parmi les entreprises disposant d'une procédure d'investissement, elles sont 80% à penser que cette lourde charge incombe au directeur financier. Quand on pose la même question à savoir si le comité d'investissement y intervient, 40% des entreprises estiment que cette décision est prise par le comité d'investissement contre 60%. Ce qui signifie que le comité d'investissement n'y joue qu'un rôle symbolique et que les décisions se rapportant aux investissements sont prises ailleurs. Quand la décision d'investissement n'est prise ni par la direction générale, ni par le directeur financier ni par le comité d'investissement, elle est prise par la maison mère



dans un tiers des cas (32%). Pour un cinquième d'entreprises ce rôle incombe au comité de direction et à la direction d'un service des entreprises. C'est que résume le graphique N° 28.

Graphique N° 28. Les intervenants dans la prise de décision d'investissement

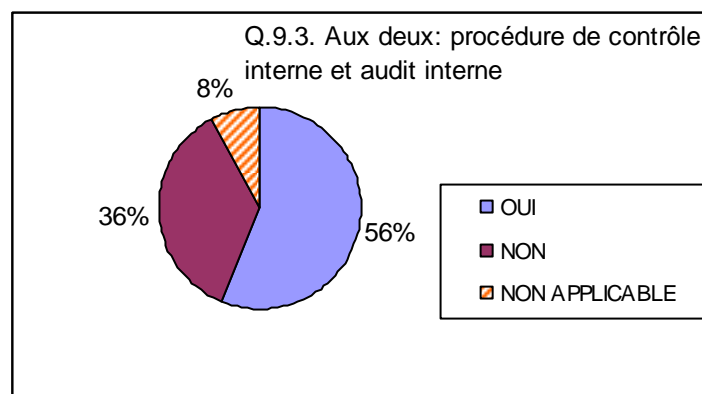


Le principe de l'existence d'une procédure d'investissement étant majoritairement partagé, il s'agit de savoir si l'existence des procédures et la réalisation d'audits des investissements a permis de limiter la réalisation d'investissements hasardeux. C'est notre deuxième sous - hypothèse.

2. L'existence d'une procédure d'investissement régulièrement audité limite la réalisation d'investissements à valeur actuelle nette négative ou hasardeux.

Lorsqu'il existe une procédure d'investissement et un service d'audit interne chargé d'auditer régulièrement les procédures d'investissements, le sur investissement des dirigeants est limité selon 56% des directeurs financiers interrogés (graphique n°29).

Graphique n° 29. Croisement variable existence d'une procédure d'investissement et existence d'un service d'audit interne.



Ce résultat, comme celui de l'hypothèse sur l'efficacité du contrôle interne et de l'audit sur la sur rémunération des dirigeants, confirme nos deux hypothèses de travail à savoir l'audit et le contrôle interne limitent les comportements opportunistes des dirigeants en matière d'investissement (sur investissement) et de rémunération (sur rémunération).

## CHAPITRE VII

### LES RESULTATS DES TESTS D'HYPOTHESE SUR LA CONTRIBUTION DU CONTROLE INTERNE ET L'AUDIT COMME MECANISMES DE REGLEMENTES CONFLITS : UNE APPROCHE QUALITATIVE

Compte tenu du faible taux de retour du questionnaire adressé aux administrateurs, nous avons dû recourir à des entretiens en profondeur de type semi-directif comme mode complémentaire de collecte de données auprès de trois administrateurs de très grandes entreprises cotées dont l'une d'elles disposait des trois comités spécialisés : comité d'audit, comité de rémunération, comité de recrutement. Au terme de ces entretiens semi-directifs auprès d'une population homogène, nous avons pu déterminer les grandes tendances et les enjeux du domaine étudié. Un courrier avait été adressé aux administrateurs leur indiquant l'objet de ma démarche et les points qui seraient abordés durant l'entretien (annexe 9). Ces entretiens ont duré en moyenne une heure. Les thèmes abordés lors de ces entretiens sont contenus dans le guide d'entretien (annexe 10) Nous avons pu discuter librement avec la personne interrogée pendant une demi-heure. Afin de recueillir tous les propos de *l'interviewé*, ce dernier a accepté que ces entretiens soient enregistrés sur cassette. Une retranscription intégrale des entretiens a été réalisée pour faciliter le travail d'analyse thématique et adressé par courrier électronique à l'interviewé pour validation (annexes 11, 12, 13).

#### **Section 1. Evaluation de la contribution de l'audit à la réduction de l'asymétrie d'information au sein du gouvernement d'entreprise**

##### **Paragraphe 1. Le champ de discussion**

L'un des problèmes majeurs auquel est confronté le gouvernement d'entreprise demeure celui de l'asymétrie de l'information existant entre les administrateurs et les dirigeants. Les administrateurs notamment en savent moins que les dirigeants ce qui ne leur permet pas

d'accomplir leur mission. Un administrateur déclare : *« lorsque vous lisez les rapports du commissaire aux comptes, ils spécifient toujours que c'est au vu des informations qui m'ont été communiquées, c'est donc un parapluie »* Le rôle de l'audit notamment comptable et financier est de réduire justement cette asymétrie. Un administrateur donne un exemple précis : *« Quand des études sont réalisées par des analystes financiers sur notre société ou sur le marché de notre secteur, une synthèse de ces rapports est faite. Les auditeurs exigent que ces rapports soient remis aux membres du conseil d'administration quinze jours avant la tenue de l'assemblée générale pour que ceux-ci prennent acte des dossiers et voient ainsi ce que le monde extérieur pense de la société. C'est ainsi la vue externe du marché qu'on leur montre »*. Mais cette réduction de l'asymétrie d'information par l'audit est fonction de la taille de l'entreprise et surtout des besoins exprimés par l'administrateur.

## **Paragraphe 2. Les résultats de l'interprétation.**

Le commissaire aux comptes a une mission légale d'information des actionnaires sur la situation passée (audit des comptes historiques) et future (audit des documents prévisionnels). Il doit déclencher la procédure d'alerte en cas de besoin. Mais, quand on consulte les comptes publiés au greffe du tribunal, il est surprenant de constater la pauvreté de l'information contenue dans ces documents. La loi fixe une liste d'informations que doit contenir le rapport du commissaire aux comptes. Il y a donc peu d'informations personnalisées. L'auditeur ne peut aller au-delà dans la communication financière qu'à la demande expresse de chaque partenaire. Or cette demande ou cet irrésistible besoin d'informations varie selon la taille de l'entreprise et selon le profil de l'administrateur.

Dans les PME/PMI, selon un administrateur, *« il n'existe pas des systèmes d'information très développés. Le PDG délègue tout à son expert comptable car il ne comprend rien aux finances et à la comptabilité même s'il est amené à poser des questions factuelles. L'administrateur curieux peut être frustré. Dans les grandes sociétés, il existe des systèmes d'information bien développés. Mais cela ne veut pas dire que l'on sache exactement ce qui s'y passe .L'information de l'administrateur dépendra de lui-même, de sa curiosité à poser des questions au commissaire aux comptes sur la pertinence de certaines informations et de son profil de formation .La curiosité sur la stratégie est probablement ce qui aujourd'hui manque le plus aux administrateurs. Quant aux fonctions*

*trop financières on va discuter sur les provisions, sur la valorisation d'un inventaire à l'instant t, ce n'est pas fondamental. Ce qui est fondamental dans les affaires, c'est la pérennité des affaires, et la pérennité, elle ne s'analyse pas sur le bilan au 31 décembre».*

Si le rôle de l'auditeur légal dans la réduction de l'asymétrie d'information paraît acquis, des doutes subsistent quant à l'efficacité de l'audit interne à réduire cette asymétrie de l'information. Ces doutes peuvent s'expliquer par le fait que les systèmes d'information des administrateurs a longtemps été orienté vers un système de *reporting* principalement financier (Pigé, 2002, p.9). La réaction de l'administrateur est encore plus vive lorsque nous l'interrogeons sur l'efficacité de l'audit dans la réduction de l'asymétrie d'information, il affirme : *«Je ne crois pas du tout aux systèmes d'audit interne tels qu'ils existent aujourd'hui dans les grands groupes parce que l'audit interne travaille selon des grilles préétablies et je ne suis pas sûr que les mêmes questions traitées régulièrement intéressent les administrateurs ».*

En conclusion, l'audit comptable et financier réduit l'asymétrie d'information entre dirigeant et les représentants des actionnaires (les administrateurs) dans les domaines comptables et financiers. Ces résultats confirment ceux obtenus de l'étude quantitative puisque 61,54% d'administrateurs considèrent que l'audit a réduit l'asymétrie d'information dans le domaine comptable et financier. Mais cette réduction est peu perceptible dans le domaine stratégique en raison du manque de curiosité de certains administrateurs.

## **Section 2. Evaluation de la contribution de la mise en place d'un comité d'audit sur la réduction de l'asymétrie d'information.**

### **Paragraphe 1. Le champ de discussion.**

Les dirigeants ont le privilège d'accéder à l'information pertinente. Ils peuvent profiter de leur position pour manipuler l'information ou adopter une attitude visant à accroître et à exploiter la situation d'asymétrie informationnelle. Le comité d'audit permettrait de collecter toute l'information nécessaire à la prise de décision et de la mettre à la disposition des

administrateurs. Ainsi, ces derniers pourraient exercer efficacement leur fonction de contrôle du dirigeant.

## **Paragraphe 2. Les résultats de l'interprétation.**

Répondant à la question que nous lui posions de savoir si l'existence du comité d'audit avait amélioré la qualité et la quantité d'informations transmises aux administrateurs, l'un de nos interviewés a déclaré : *« La présence récente du comité d'audit a considérablement amélioré mon niveau d'information. Je suis plus informé notamment sur différents aspects de l'entreprise. Certaines informations nous sont transmises, y compris sur les principaux processus et activités de l'entreprise sans même que je ne leur demande ! »*. Quand on interroge un autre administrateur d'une société disposant d'un comité d'audit, mais pas de comité de recrutement, il reconnaît que *« le comité d'audit a surtout mieux formalisé le système d'information des administrateurs. Certaines informations produites sont parfois demandées à la direction générale qui n'hésite pas à mobiliser ses collaborateurs pour la fournir aux membres du comité »*. Pour un autre administrateur, *« les comités d'audit sont utiles seulement dans les grands groupes. On a créé des comités d'audit, c'est pour faire plaisir aux actionnaires et pour dire : on a un groupe et il y a des gens qui sont vachement savants, qui ont des titres tout à fait honorifiques. Ils ont été banquiers, je ne sais pas moi, des grands notables de la finance, donc eux ils savent décortiquer un bilan et on va les mettre dans un comité d'audit pour rassurer et informer au mieux les administrateurs. Fonction rémunérée, ils vont avec leur infinie sagesse et leur objectivité, valider les chiffres qu'on leur donne »* Il ajoute *« il y a une différence avec ce qui se passe aux Etats-Unis »*.

A l'issue de ces entretiens, il ressort que le comité d'audit correspond à un réel besoin des administrateurs. Ceux-ci souhaitent être éclairés sur les différents aspects pointus touchant aux systèmes d'information de l'entreprise. Le comité d'audit contribue à l'amélioration de la quantité et de la qualité de l'information des administrateurs et aussi du dirigeant confirmant ainsi les résultats déjà obtenus dans la partie quantitative<sup>114</sup> même si les propos tenus par ce dernier administrateur semblent indiquer une certaine réserve.

---

<sup>114</sup> Il convient de rappeler que dans la partie quantitative de notre étude la question avait été posée aux auditeurs externes et non aux administrateurs.

### **Section 3. Evaluation de la contribution de la mise en place des comités spécialisés à l'équilibre des pouvoirs entre dirigeants et administrateurs**

#### **Paragraphe 1. Le Champ de discussion**

Si l'on veut que les administrateurs exercent véritablement leur mission de contrôle de l'action managériale, ils doivent disposer d'informations non seulement dans le domaine comptable et financier mais aussi dans d'autres domaines aussi sensibles que sont la rémunération et le recrutement des dirigeants. Les résultats obtenus dans notre approche quantitative ont montré que 88,89% d'administrateurs estiment qu'ils sont mieux informés au niveau des aspects comptables et financiers. Parmi les administrateurs interrogés, ils étaient 8 à disposer d'un comité de recrutement. Sur les 8 administrateurs, 5 sur 8 soit 62,50% estiment qu'ils sont mieux informés au niveau du recrutement des cadres supérieurs et des dirigeants. En ce qui concerne le comité de rémunération, 5 administrateurs sur 8 soit 62,50% déclarent être mieux informés au niveau des rémunérations. En définitive, dans les entreprises où existent des comités spécialisés, les administrateurs sont nettement mieux informés. Le déséquilibre des pouvoirs entre les dirigeants et les administrateurs au détriment des seconds s'explique principalement par l'asymétrie d'information. Le débat en France sur le gouvernement d'entreprise avait lancé l'idée que l'audit et le contrôle interne permettaient aux administrateurs de reconquérir leurs pouvoirs. Il s'agit maintenant de comparer les résultats de l'approche quantitative avec ceux de l'approche qualitative.

#### **Paragraphe 2. Les résultats de l'interprétation.**

Lorsque nous demandons à l'administrateur exerçant ses fonctions dans une entreprise disposant des trois comités, lequel a plus de pouvoirs entre le chef du pouvoir exécutif et le conseil d'administration, il déclare sans ambages que « *les pouvoirs sont équilibrés grâce à l'existence des comités d'audit, de rémunération et de recrutement* » qui donnent « *aux membres du conseil d'administration une information de qualité. Les membres sont bien au courant de ce qui se passe au niveau opérationnel...l'existence de ces structures a permis l'équilibre des pouvoirs en donnant l'information en quantité et en qualité* ». Mais

cet équilibre n'est pas identique dans tous les domaines, nuance-t-il. « *En général c'est bien équilibré notamment au niveau stratégie, investissement ou désinvestissement. Le PDG expose sa vision générale au conseil d'administration. C'est le conseil d'administration qui a le pouvoir de donner son opinion sur tous ses sujets. Par exemple, c'est le comité de rémunération qui propose les salaires des directeurs généraux et qui ensuite informe les administrateurs.*

En guise de conclusion, le commentaire apporté par l'administrateur sur l'équilibre des pouvoirs entre les dirigeants et les administrateurs particulièrement fort dans les domaines de la stratégie, de l'organisation, de la rémunération et du recrutement notamment est validé par nos résultats quantitatifs (annexe 2 ; q.13, p.7/53 administrateurs).

## **Section 4. Evaluation de la contribution du contrôle interne et de l'audit dans la réduction des comportements opportunistes des dirigeants dans les domaines d'investissements et de rémunérations**

### **Paragraphe 1. Le champ de discussion**

La marge de manœuvre dont peut disposer le dirigeant en matière de rémunération et d'investissement traduit bien le rapport de force existant entre le dirigeant et le conseil d'administration. Une rémunération du dirigeant plus importante que n'autorisent les résultats ou la santé économique de l'entreprise est contraire aux intérêts des actionnaires, des salariés, et de l'Etat. Il en est de même des investissements réalisés à l'initiative du dirigeant et qui se révèlent hasardeux alors qu'ils pourraient être orientés vers des secteurs rentables. Face à cette situation, le contrôle interne et l'audit permettent de limiter la tentation des dirigeants à se sur-rémunérer ou à affecter les fonds de la firme à des projets à valeur actuelle nette négative. La mise en place des procédures de contrôle interne en matière de rémunération et aussi d'investissement, la création des comités de rémunération a limité certains dérapages selon les résultats des tests quantitatifs déjà réalisés. Il s'agit de voir la réaction des administrateurs *interviewés* sur l'efficacité du contrôle interne et de l'audit à réduire la sur-rémunération et le sur-investissement des dirigeants.



## Paragraphe 2. Les résultats de l'interprétation

La mise en place des comités de rémunérations et d'audit paraît efficace au sein des entreprises disposant de telles structures. « *Le directeur général adjoint expose sa vision sur la stratégie du groupe au conseil d'administration notamment sur les décisions d'investissements ou de cessions, comme les hauts fourneaux à l'intérieur des terres* » note un administrateur. En matière de rémunération, « *c'est le comité de rémunération qui propose la rémunération des DG et c'est aux administrateurs de prendre les décisions* ». Selon l'administrateur XX, « *nous disposons désormais plus de moyens en informations pour apprécier la fiabilité d'un projet d'investissements qu'auparavant* ».

Les résultats tirés des entretiens réalisés auprès des trois administrateurs confirment les résultats obtenus dans le cadre du questionnaire. Le contrôle interne et l'audit à travers leurs procédures ou leur simple existence (l'audit surtout) constitue une arme de dissuasion contre les comportements opportunistes, et surtout permettent de prévenir les conflits ou créent des structures permettant de résoudre ces conflits. L'exemple le plus intéressant concerne le rôle du contrôle interne et de l'audit dans la limitation de la sur-rémunération et du sur-investissement des dirigeants.

En effet, la rémunération du dirigeant comme les investissements sont une des facettes du gouvernement d'entreprise. Magnan et al (1998 p.127) en font d'ailleurs une question de balance de pouvoirs entre les dirigeants (agents) et les actionnaires /administrateurs (principal). Plus les administrateurs ont de pouvoirs, plus ils mettront en place des procédures de contrôle interne et d'audit qui limiteront « l'hégémonie managériale » et moins les dirigeants auront tendance à se sur-rémunérer et à engager les fonds disponibles de la firme sur des projets à valeur actuelle nette négative. Inversement, lorsque les administrateurs ont moins de pouvoirs, les dirigeants ont un potentiel d'enrichissement et de latitude managériale en matière d'investissement. Ce flux et reflux dénotent d'un mauvais gouvernement d'entreprise. Pour éviter de faire de ces deux points sensibles une source de conflit dans un gouvernement, il ressort que le contrôle interne, en définissant bien les domaines de compétence, en clarifiant bien les responsabilités et l'audit, en veillant bien à leur stricte application limitent les comportements opportunistes des acteurs et contribuent ainsi à l'amélioration des performances.

## CONCLUSION GENERALE

Si, grâce à l'AFC, à la CNCC et à la FNEGE, les recherches en audit connaissent un certain intérêt (Casta et Mikol, 1999 ; Bennechib, 2004 ; Bedard, Gonthier-Besacier, Richard, 2001)<sup>115</sup> auprès de certains enseignants chercheurs et doctorants, il n'en est pas de même pour le contrôle interne<sup>116</sup>. Notre recherche se situe bien dans le champ disciplinaire de l'audit et du contrôle interne et a mobilisé des théories issues de l'économie, du droit, de la sociologie et de la finance notamment. Notre objectif était de mettre en évidence la contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise. Dans cette perspective, nous avons d'abord fait un état des lieux en examinant les mécanismes qui étaient mis en place pour garantir une meilleure gouvernance des entreprises c'est-à-dire pour coordonner les comportements des acteurs en vue de l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation. Partant des études empiriques existantes et des faits à travers les entreprises, nous avons constaté l'inefficacité des mécanismes de coordination ou de régulation des comportements.

La mise en place de tous ces mécanismes de contrôle visant à éviter toute dérive dans le comportement du dirigeant est perçue comme un préjudice pour le management des entreprises. Pour les défenseurs de cette hypothèse, il « serait nécessaire de laisser suffisamment de liberté aux dirigeants pour que ceux-ci puissent créer des richesses qui se répartiront ensuite entre tous les partenaires de la firme ». Dans cette acception, trop de contrôles s'exerçant sur un dirigeant peuvent nuire à l'efficacité économique car ils empêchent le dirigeant de mettre en place tout le potentiel de sa compétence managériale. Autrement dit, « plus on lui laisse de liberté pour gérer, plus les richesses qu'il va créer seront importantes. A l'inverse, plus on le contrôle, plus on inhibe sa propension à créer de richesse » (rapporté par Parrat, 1999, p.10). Hatch (2000, p.191) parle de crise de contrôle. En effet certains dirigeants contournent les mécanismes de contrôle et développent des stratégies personnelles d'enrichissement et/ou d'enracinement ou utilisent l'outil comptable comme un moyen de pouvoir alors qu'il est avant tout un moyen de contrôle au service du gouvernement de l'entreprise. En ce qui concerne les salariés, même si le contrôle de leurs opérations paraît maîtrisé, il n'en demeure pas moins vrai qu'ils peuvent se livrer à la flânerie ou mal effectuer le maillon d'une chaîne ou une tâche du processus.

<sup>115</sup> Il convient de mentionner aussi le rôle joué par l'Institut français de l'audit interne (IFACI) dans la formation des jeunes diplômés à la pratique de l'audit interne.

<sup>116</sup> On peut toutefois signaler la thèse de Grégory HEEM, sur « Le contrôle interne du risque de crédit bancaire », soutenue le 5 décembre 2000 à l'Université de Nice- Sophia Antipolis, sous la direction de Jacques LEBRATY.

L'une des critiques majeures des réflexions autour des systèmes de contrôle ou des mécanismes de régulation est en même temps de bien vouloir reconnaître que plusieurs acteurs sont parties prenantes dans le processus de création et de répartition de la valeur créée par l'entreprise et de ne pas intégrer ces mêmes acteurs dans le dispositif de régulation des comportements qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise. En effet, les mécanismes de contrôle préconisés par la théorie de l'agence étaient internes et externes et destinés au seul dirigeant. Avec l'audit et surtout le contrôle interne, ce sont les rapports que les *stakeholders* entretiennent avec la firme qui sont régulés. Le contrôle interne est de surcroît « inodore ». Il est voulu et non subi puisque les acteurs sont de plus en plus associés à la recherche et à la mise en place des procédures de contrôle interne destinées à maîtriser les risques. Il n'est pas non plus ressenti comme conçu par les uns contre une catégorie particulière d'agents. Cette forme de contrôle est en soi réductrice de conflit. C'est le premier vide institutionnel et organisationnel que vient combler le contrôle interne. La contribution de l'audit et du contrôle interne au gouvernement d'entreprise ne s'arrête pas là. Un des conflits majeurs auquel est confronté le gouvernement d'entreprise est l'asymétrie d'information entre dirigeants et actionnaires/investisseurs et les autres parties prenantes. L'audit et le contrôle interne permettent de réduire cette asymétrie. En effet, le rôle de l'audit n'est jamais d'interpréter les faits, ni de présenter et de commenter l'information comptable et financière, bref l'information de gestion. Son rôle est précisément d'observer les systèmes de gestion afin d'apporter aux actionnaires, aux dirigeants et autres parties prenantes l'assurance que les informations obtenues sont significatives, de signaler les défauts susceptibles d'affecter la sécurité de la gestion, la continuité de l'exploitation ou ceux qui pourraient fausser l'appréciation des faits. Les informations transmises par les auditeurs et qui permettent de prendre des décisions et de bonnes décisions confèrent à l'audit une fonction de « contrôle social ».

Contrôler, c'est s'assurer, au cours du processus ou à son terme - et alors *a posteriori* -, que le déroulement est ou a été conforme à la prévision, que les sécurités fonctionnent et que les rôles sont ou ont été joués selon les règles et avec efficacité. Le contrôle interne réduit aussi l'asymétrie d'information dans la mesure où les activités de contrôle doivent être articulées autour du système d'information et de communication. Ce qui permet au personnel de recueillir et d'échanger les informations nécessaires à la conduite des opérations. Dans le même ordre d'idée, un contrôle interne développé et efficace peut constituer pour l'audit donc pour les actionnaires/investisseurs, clients, fournisseurs, banquiers, pouvoirs publics, une présomption, voire un gage, de bonne gestion et crée

ainsi la confiance. Le système de contrôle interne (s'il est bon) pourrait être dans l'entreprise une bonne nouvelle que l'audit aurait pour mission de proposer, de faire comprendre et de répandre. L'état du système de contrôle interne est en soi un véhicule d'information surtout s'il est validé par l'audit. Dans le même ordre d'idée, un bon contrôle interne permet aux organisations complexes d'alléger des vérifications qui, autrement pourraient devenir inextricables et coûteux. Il convient de préciser également, qu'il n'y a pas d'audit sans contrôle interne.

Les dérives actuelles des gouvernements d'entreprises se situent au niveau de l'organisation des pouvoirs, de la tendance des dirigeants à s'accaparer plus que d'autres acteurs de la richesse créée et d'affecter les fonds rares de la firme sur des projets jugés contestables.

Dans certaines entreprises managériales, les dirigeants ont plus de pouvoirs. Ce déséquilibre de pouvoirs entre dirigeants et administrateurs s'explique par les compétences spécifiques, la connaissance aussi de l'environnement des premiers sur les seconds. Aucun actionnaire ne peut tolérer que la personne à laquelle il a confié la mission de gérer au mieux ses intérêts dispose de pouvoirs exorbitants mettant en péril ses intérêts. Le contrôle interne et l'audit permettent de rétablir l'équilibre en mettant en place des structures d'audit et de contrôle telles les comités d'audit, les comités de rémunérations et de recrutement, pour offrir aux administrateurs une quantité et qualité d'informations similaires à celles dont dispose le dirigeant et de conseiller les administrateurs sur les aspects techniques qu'ils ne maîtrisent pas ou pas assez se rapportant à l'information financière et comptable, à la rémunération et au recrutement. De même, la mise en place des procédures d'investissement et de rémunération réduisent – on l'a vu- la tentation à la sur- rémunération et au sur-investissement.

Le déséquilibre des pouvoirs est aussi imputable à une faiblesse du contrôle interne. En effet, l'un des éléments qui conditionne un bon contrôle est la séparation des fonctions incompatibles. Dans le cadre d'un gouvernement, les fonctions de contrôle exercées par l'administrateur sont incompatibles aux fonctions de gestion exercées par le dirigeant. Dans les sociétés où le président est en même temps directeur général, la fonction de gestionnaire l'emporte souvent sur celle de contrôleur. La séparation des fonctions du président et de directeur général est un principe de contrôle interne. S'il est appliqué dans le cas qui nous intéresse, l'équilibre des pouvoirs serait rétabli et le comportement opportuniste des dirigeants ou des agents limité

Si l'audit (selon la forme) et le contrôle interne s'imposent comme dispositifs constitutifs de l'entreprise, c'est la taille de l'entreprise qui commande l'étendue de son contrôle interne et l'importance de ses moyens d'audit. Mais ce n'est pas cependant le seul facteur qui contribue à donner à l'un comme à l'autre des apparences différentes selon les entreprises. La nature des activités et leur localisation géographique, le type de structure, le style de management, le climat social sont autant d'éléments qui conditionnent les modalités du contrôle interne et l'exercice de l'audit au sein des entreprises.

Le contrôle interne et l'audit ne peuvent contribuer au gouvernement d'entreprise que s'ils sont de qualité. Cette qualité est appréciée à travers les acteurs du contrôle interne et de l'audit.

Si la qualité d'un bon contrôle interne suppose une prise de connaissance et de conscience de tous les acteurs, c'est surtout au management que doit se manifester avec force à la fois la volonté d'organiser et celle de contrôler. Il s'agit là de deux responsabilités jumelles qui encadrent le processus de gestion et conditionnent la décision.

Pour l'audit, la littérature classique identifie deux déterminants nécessaires à un audit de qualité : la compétence et l'indépendance. Si la compétence des auditeurs ne soulève pas de discussion parce que les organisations professionnelles la garantissent (normes professionnelles, l'audit de l'audit notamment) c'est l'indépendance des auditeurs qui nous semble poser de problèmes. En effet, les liens économiques (rémunération des auditeurs par les entreprises qu'ils auditent), les relations humaines qui s'établissent peuvent avoir une influence sur l'état d'esprit de l'auditeur. C'est donc surtout au niveau de l'indépendance des auditeurs que devrait être recherchée la qualité de l'audit. Celle-ci passe nécessairement par une révision de la structure d'audit. La mise en place des comités d'audit est perçue par certains professionnels, dans le débat sur le gouvernement d'entreprises, comme un moyen de parvenir à cette indépendance en rattachant au conseil d'administration les décisions majeures touchant aux divers processus d'audit. Pour d'autres, c'est par le renforcement de la qualité du contrôle interne, permanent, qui offrirait la meilleure garantie d'indépendance des auditeurs à l'égard des dirigeants que devraient être orientés les efforts (Bouquin, 1997, p.208).

Cette reconnaissance ou légitimation de l'audit et du contrôle interne comme mécanismes de gouvernement d'entreprise ne doit pas nous faire oublier qu'une discipline doit une bonne part de sa reconnaissance sociale en tant que recherche estimable non pas à l'effet de mode mais à sa capacité d'indiquer les résultats que l'on veut établir. Nous avons

considéré que le contrôle interne et l'audit avaient notamment pour objectif de contribuer au règlement des conflits et nous avons tenté de le prouver.

Toutefois, notre étude présente certaines limites. Nous y voyons principalement deux : une limite au niveau des parties prenantes et une autre au niveau de l'étude terrain.

Au niveau des parties prenantes, le problème du gouvernement d'entreprise dans son approche normative ne peut se résumer aux seules relations de pouvoirs entre les dirigeants d'une part, les actionnaires (et leurs représentants : les administrateurs) d'autre part. Plusieurs parties prenantes (les actionnaires et les dirigeants, mais également les fournisseurs, les employés, les clients, la communauté dans laquelle œuvre l'entreprise, les pouvoirs publics...) interviennent dans la mesure où elles ont quelque chose à gagner ou à perdre comme résultat des activités de l'entreprise et qui par conséquent méritent d'être considérées dans la prise de décision organisationnelle. Cette limite, nous l'avons indiquée dans notre thèse. Dans la mesure où comme l'écrivent Teller et Antheaume (2001, p.92-94), les relations très diverses que l'organisation entretient avec ses parties prenantes « sont susceptibles d'influer sur son devenir et de résoudre au mieux les conflits d'intérêt qui pourraient se présenter » nous aurions pu mettre aussi l'accent dans notre étude terrain, sur la contribution du contrôle interne et l'audit au règlement des conflits pouvant s'élever entre l'organisation et ses autres parties prenantes. Ce qui aurait pu conforter l'approche *stakeholdering* que nous privilégions.

En ce qui concerne la limite au niveau de l'étude terrain, comme nous l'avons indiqué, malgré un envoi de plus 1400 questionnaires aux administrateurs, nous n'avons pu obtenir qu'un faible retour (16 réponses). Ce résultat limite la représentativité de la population étudiée et nous conduit à relativiser les résultats des tests réalisés sur cette population. Pour la même raison, les interprétations, ou les résultats présentés sont faits dans le contexte de cette étude et ne peuvent être généralisés.

Certes nous sommes bien conscients des limites de notre étude, telles que nous les avons signalées. Mais nous pensons avoir apporté un début de réponse à la question posée au départ. Nous estimons que le contrôle interne et l'audit peuvent contribuer à l'amélioration du gouvernement d'entreprise et qu'effectivement les observations effectuées viennent le confirmer.

Pour les recherches futures, dans la mesure où le problème du contrôle interne et de l'audit a été abondamment examiné dans le cadre des sociétés managériales, Il serait intéressant d'étudier dans quelle mesure le contrôle interne notamment, contribue au règlement ou du moins à la réduction des conflits au sein des entreprises familiales où n'existe pas véritablement le contrôle par le marché et où, les problèmes de nature souvent différente, se posent avec acuité.

## BIBLIOGRAPHIE

- Akerlof G.A., (1970), « The market for lemons: qualitative uncertainty and market mechanism », in *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, 1970, pp. 488-500
- Allard-POESI F., Maréchal C. (1999), « Construction de l'objet de la recherche », in Alchian A.A., et Demsetz H., (1972), "Production, Information Costs and Economics Organization", *American Economic Review*, vol.62, n°5, december 1972, pp.7-8
- Aldrich, Howard E., (1979), « *Organizations and Environment* », Englewood cliffs, N.J. Prentice-Hall
- Allouche J ; et Huault I. (1998), « Contrôle, coordination et régulation: de nouvelles formes organisationnelles », *Finance- Contrôle- Stratégie*, vol. 1, n°2, pp.5-31.
- Allouche J. et Aman B. (1998), « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », *Economies et Sociétés*, série Science de Gestion, n° 8-9, pp. 129-154.
- Allouche J. et Aman B., (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance – Contrôle- Stratégie*, vol. 3, n° 1, mars, p. 33-79.
- Antheaume N. et Charreaux G., (2001) « *Comptabilité et gouvernement des organisations* », in « *Faire de la recherche en comptabilité financière* », Coordonné par Dumontier P. et Teller R. Vuibert, pp.179-209.
- Alchian A.A. (1984), "Specificity, specialization and coalitions", *Journal of Economic Theory and Institutions*, n° 140, March.
- Aoki M. (1986), "Horizontal versus vertical Information Structure of firm", *American Economic Review*, Vol. 76, n° 5, September, pp. 971-983.
- Aoki M. (1994), "Sur certains aspects des conventions dans l'entreprise", in A. Orléan, (Dir.), *Analyse économique des conventions*, PUF.
- Arthur Andersen LLP., (1996), "Control Self- Assessment : Experience, Current Thinking and best Practices", Altamonte springs, *The Institute of Internal Auditors research Foundation*.



- Arrow K.J. (1969): "The Organization of economic activity", The analysis and evaluation of public expenditure: the PPBS system. Joint economic committee, 91st congress, 1st session, p.48
- Autissier D. (2001), " Nature des changements produits par une mission d'audit interne", *Comptabilité- Contrôle –Audit*, tome 7, volume 2, novembre 2001, pp.87 à 103).
- Ballou B. et Heitger D.L. (2002), "The impact of business Risk Auditing on judgement and Decision Making Research", Working paper, Auburn University, pp.1-47.
- Ball R., Walker R.G. et Whittred G.P.(1979), "Auditqualifications and Share Prices", *Abcus*, june, pp.23-34.
- Barlow P., Helberg S., Large N., et Le Roux K.(1995), « *The Business Approach to Internal Auditing* », Juta&Co, Ltd, republic of South Africa.
- Batude D. (1997), « *L'audit comptable* », Nathan Université.
- Baulon D. (1983), « Comment améliorer l'efficacité d'un service d'audit interne ? », *Revue Française de l'Audit interne*, n° 65, mai – Juin 1983 et n° 66, septembre-octobre, pp. 7-18 ; puis pp.6-22.
- Baumard P. et Ibert J. (1999), « Quelles approches avec quelles données? » in Thiétard R.-A.et coll. (1999), « *Méthodes de recherche en management* », Dunod, pp. 81-103.
- Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J-M. (1999), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in Thiétard R.-A.et coll. (1999), « *Méthodes de recherche en management* », Dunod, pp. 224-256.
- Baysinger B. D., Hoskinsson R.E. (1990), « The composition of boards of directors and strategic control, effects on corporate strategy », *Academy of Management Review*, vol. 15, n°1, pp.72-87.
- Baysinger B.D. Kosnik R.D., Turck T.A. (1991), "Effects of Board and Ownership structure on Corporate R&D strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 34, n°1, pp. 205-214.
- Bazerman M.H., Morgan K.P. et Lowenstein (1997), "Opinion: The Impossibility of Auditor independence", *Sloan Management Review*, Summer 1997, pp.89 – 94 (puis p.107 et 108 sur Executive Briefings)
- Becour J.C, et Bouquin H., (1996), « *Audit opérationnel* », Ed. Economica, 2è édition, Paris,

- Ben Amar W. et Viger C; (2000), "L'impact du rapport d'audit sur les perceptions et décisions des investisseurs : une comparaison entre le Canada et les Etats-Unis », *Comptabilité- Contrôle- Audit*, tome 6, Volume 1, pp.101à118.
- Beneish M et Press E.G. (1993), "Cost and Technical violation of accounting –based debt covenants", *The Accounting review*, 68 (2), pp. 233-257.
- Bennecib F. (2004), « *De l'efficacité du co-commissariat aux comptes* » Thèse de Doctorat, Paris IX, Dauphine, sous la direction de Casta.
- Bescos P.-L. et Mendoza C. (1996), « Contrôle de gestion et besoins d'information des managers », *Actes du XVIIè congrès de l'AFC*, volume 2, pp. 663-672.
- Besson P. (2000), "Risques organisationnels et dynamique du contrôle », *Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Economica, pp.1065-1078.
- Berle A.A., et Means G.C. (1932, 1967), « *The Modern Corporation and Private Property* », Harcourt, Brace and Word Inc., New York, publié en 1932 et re édité en 1967.
- Bertin E., Jaussaud J., Kanie A., (2002), « Audit légal et gouvernance de l'entreprise, une comparaison France/Japon », *Comptabilité- Contrôle- Audit/* numéro spécial- mai, pp.139-168.
- Bidault F. (1998), "Comprendre la confiance: la nécessité d'une nouvelle problématique", *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, n° 8-9, pp. 33- 46.
- Blair M, (1995), « *Owership and control* », Rethinking corporate governance for the twenty-first century, washington, D.C., The Brookings Institution.
- Bogliolo F. (1997), « Pour une responsabilisation accrue des dirigeants », *Revue du financier*, n° 109, pp. 57-63.
- Bouquin H.(1991, 2001), "*Le contrôle de gestion*", PUF, (5è edition).
- Bouquin H., (1997), « Contrôle » ; « Audit », *Encyclopédie de gestion*, Ed. Economica, 2è édition, Paris ; pp. 667-686 ; pp.201-218
- Boltanski L. et Thévenot L. (1987), « Les Economies de la grandeur », *Cahiers du centre d'Etude pour l'emploi*, PUF.
- Breton G. et Chenail J.-P. (1997), « Une étude empirique du lissage des bénéfices dans les entreprises canadiennes », *Comptabilité- Contrôle- Audit/* tome 3, vol. 1, pp.53-67.
- Brousseau E., (1995), " Les apports de l'analyse économique des contrats à la mise en oeuvre des politiques industrielles", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 71, 1er Trimestre, pp.181-198.
- Burns T. et Stalker G. M. (1961), « *The Management of Innovation* », London: Tavistock.

- Capet M., (1998), "La confiance des salariés dans le patron", *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion, n° 8-9, pp. 155-167.
- Campion M.A. et Thayer P.W. (1987), "Job design: Approaches, outcomes, and Trade-offs", *Organizational Dynamics*, Hiver 1987, pp. 66-79.
- Casta J-F (2000) "Théorie positive de la comptabilité", *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Economica, pp.1223-1232.
- Casta J.-F., Mikol A. (1999), « Vingt ans d'audit : de la révision des comptes aux activités multiservices », *Comptabilité- Contrôle -Audit*, Mai 1999, pp.107 -121.
- Casta J-F. (1997), "La comptabilité et ses utilisateurs", *Encyclopédie de Gestion*, Economica, pp.528-551.
- Castanias R.P., Helfast C.E. (1992), "Managerial and Windfall Rents in the Market for Corporate Control", *Journal of Economic Behaviour and Organization*", vol. 18.
- Caussain J-J. et Richard B. (1995), « Les conditions juridiques d'une approche française », in *L'Expansion Management Review*, Juin, pp.62- 67.
- Causse G. (2000), « Développement et comptabilité », in *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Economica, pp.597-609.
- Causse G.,(1999), « Vingt ans de normalisation comptable et de PCG.Son influence dans les pays d'Afrique francophone », *Comptabilité- Contrôle- Audit*, numéro spécial, mai 1999.
- Causse G. (1992), « L'audit dans les pays en voie de développement », *Les Cahiers internationaux de la Comptabilité*, n° 6, 1992.
- Chalayer S. (1995) " *Le lissage des résultats*", thèse de Doctorat, Université de Saint-Etienne.
- Chalayer S. et Dumontier P. (1996), « Performances économiques et manipulations comptables : une approche empirique » In les *Actes du 17è congrès de l'AFC*, vol. 2, pp. 803-818.
- Chami R. et Fullencamp C., (1997), « *The market value of family values* » working paper, University of Notre Dame, January.
- Charlety P. (2001), « Le gouvernement d'entreprise : évolution en France depuis le rapport Vienot de 1995 », *Revue d'Economie Financière*, n° 63, pp.25-51.
- Charreaux G. (2004), « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », *Cahier du FARGO*, n° 1040101, janvier.
- Charreaux G. (2001), « Jensen », in *Les Grands Auteurs en Finance*, Caen, EMS

- Charreaux G. (2000), "Gouvernement d'entreprise et comptabilité", *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Economica, pp. 743-756
- Charreaux G. et Desbrières P. (1998), « Gouvernement des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance- Contrôle- Stratégie*, vol. 1, n°2, pp.57-88.
- Charreaux G. (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in G. Charreaux (Ed.), « *Le gouvernement des entreprises* », Economica.
- Charreaux G. (1996), " Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises", *Revue française de gestion*, novembre-décembre 1996, pp. 50-64.
- Charreaux G. (1998), « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion, n° 8-9, pp.47-65.
- Charreaux G. et Pitol-Belin J.-P. (1990), « *Le Conseil d'administration* », Vuibert gestion.
- Charreaux G. et Pitol-Belin J.-P. (1997), « la théorie contractuelle des organisations : une application au conseil d'administration », in *Le Gouvernement des entreprises, théories et faits*, G. Charreaux éd. Economica, pp.165-192.
- Chiapello E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence », *Comptabilité- Contrôle- Audit*/ tome 2, volume 2, septembre, pp.51- 74.
- Clarkson M.B.E. (1995), « A stakeholder Framework for and Evaluation Corporate Social performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 66-91.
- Coase R.H. (1937): « The nature of the Firm », Economica, vol. 4, November, pp.331-351 ou traduction française:"La nature de la firme", *Revue française d'Economie*, vol. 2, n°1, 1987, pp. 133-163.
- Colasse B. (2000) « Théories comptables », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Economica, pp.1233-1244.
- Colasse B. (1998), « The audit society par Michael Power : un pavé dans la mare de l'audit », *Sociétal*, n°18, avril 1998, pp.61- 64.
- Colasse B. (1992), « Lorsque la comptabilité créative se met à déraper », *Libération* du 31/10 au 01/11/1992
- Cole R.A., Mehran H. (1998), « The effect of changes in ownership structure on performance: evidence from the thrift industry », *Journal of Financial Economics*, vol. 50, n° 3, pp. 291-317.
- Collins L., et Valin G., (1992), « *Audit et Contrôle interne* », 4è édition, Dalloz.

- Collins L. (sous la direction de, 1999), « *Questions de contrôle* », PUF, Paris.
- Combes J.-E., Labrousse M.-C. ali (1997), « *Audit financier et Contrôle de gestion* », Publi- Union.
- Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) (2003), « *L'information des actionnaires* », CNCC, édition de janvier 2003, 70 pages.
- Coopers& Lybrand/IFACI (1994), « *La nouvelle pratique du contrôle interne* », Editions d'Organisation, traduction de « Internal Control Integrated Framework », 1992, AICPA, New York.
- Coriat B. et Weinstein O. (1995), « *Les nouvelles théories de l'entreprise* », Ed. Librairie générale française, Paris.
- Corfield K.G. (1976), « L'audit, outil de direction », traduit de « How Internal Audit serves Management », *Revue française de l'audit interne*, n°28 ; janvier- février, 1976, pp. 57- 63
- Cormier D., (1991), « L'évaluation du risque dans les missions d'audit externe : l'approche nord- américaine », *Revue Française de comptabilité*, n° 221, mars pp. 69-74.
- Cormier D., Magnan M. et Morard B. (1998), « La gestion stratégique des résultats : le modèle anglo- saxon convient-il au contexte suisse ? », *Comptabilité- Contrôle- Audit*, vol. 1. n° 1, pp. 45-61.
- Couret A. (1987), « L'audit hier, aujourd'hui, demain », *Les Petites affiches*, n°54, du 6mai 1987, pp.4 -9.
- Coulon A. (1987), « *L'Ethno- Méthodologie* », PUF, Paris.
- Coutrot T. (1999), « *Critique de l'organisation du travail* », Edition La Découverte
- Crozier M. (1963), « *Le phénomène bureaucratique* », Seuil, Paris.
- Cyert R.M. et March J.G. (1963), « *A Behavioral Theory of the Firm* », Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Daily C.M., Dalton D.R. (1994), « Bankruptcy and Corporate Governance: the impact of Board Composition and Structure », *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 1603 -1617.
- Daily C., Dollinger M. (1992), « An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally managed firms », *Family Business Review*, vol. 5, n°2, pp. 117 -136.
- Darbyshire D (1998), « La confiance dans le marché : le rôle de l'auditeur », traduit de l'anglais ; *Les cahiers de l'audit*, n° 2, 3è trimestre, pp.27-32.

- Davis J.A., et Tagiuri R. (1982), « Bivalent attributes of the family firm », Santa Barbara, CA : *Owner Managed Business Institute*.
- De Angelo H., De Angelo L.E., et Skinner D. (1994), « Accounting Choice in Troubled Companies », *Journal of accounting and economics*, 17 (1/2), pp. 113-143.
- De Angelo L., (1981a), "Auditor Independence, Low Balling, and Disclosure Regulation", *Journal of Accounting and Economics*, n° 3, pp. 113-127.
- De Angelo L., (1981b), "Auditor Size and Audit quality", *Journal of Accounting and Economics*, vol.3, pp. 183-199.
- Defond M., Jambalvo J (1994), "Debt Covenant Violation and Manipulation of Accruals" *Journal of Accounting and Economics*, 17 (1), pp. 3-43.
- Degos J-G. (2002), « Comptabilité créative et gouvernance : dualité de l'image flatteuse et de l'image fidèle », *Revue du financier*, n° 133, pp.54-68.
- Demsetz H. Lehn K. (1985), "The Structure of Corporate ownership: causes and consequences", *Journal of Political Economy*, vol. 93, n°6, December, pp. 1155-1177.
- Demsetz H. (1983), « The Structure of Ownership and Theory of the Firm », *Journal of Law and Economics*, 26 June, p.375-390.
- Desbrières P. (1997), « Stock- options et signalisation : le cas français », in *Le Gouvernement des entreprises*, Economica, pp.288-307.
- Desbrières P. (1990), « Participation financière des salariés et organisation interne de l'entreprise », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 54, pp.44-67.
- Desreumaux A., " Structures de l'entreprise", *Encyclopédie de gestion*, 1997, pp. 3148-3173.
- Donaldson T., and Preston L.E., (1995), « The stakeholder theory of corporation: concepts, evidence and implications », in "The corporation and its stakeholders: Classic and contemporary reading" (edited by M. B. E. Clarkson), Toronto, University of Toronto Press, pp. 205-242.
- Dodd P., Dopuch N., Holthausen R. et Letwich R. (1984), " Qualified Audit Opinions and Stock Prices, Information content, Announcement dates and Concurrent Disclosures", *Journal of Accounting and Economics*, vol.6, pp. 3-38.
- Donnadieu G. (1997), "Du salaire à la rétribution", éditions liaisons sociales, 238 pages.
- Douhane A. et Rocchi J-M. (1998), « Déchiffrer et analyser les comptes de l'entreprise », Lamy/ Les Echos, 4 è édition, Paris
- Drucker P. (1986), « The Frontiers of Management », Truman Talley Books, EP Dutton, New York.

- Dumontier P. et Raffournier B. (1999), « Vingt ans de recherche positive en comptabilité financière », *Comptabilité- Contrôle- Audit*, numéro spécial, « Les vingt ans de l'AFC », mai 1999, pp. 179-197.
- Dupuy Y. et Guibert N. (1997), « La complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel : le cas de la relation client- fournisseur », *Comptabilité- contrôle- Audit*/tome 3, vol. 1, Mars, pp.39-52.
- Durkheim E. (1967), « *De la division du travail social* », PUF.
- Ebondo E. et Pigé B.(2002) : « L'arbitrage entreprise/marché : le rôle du contrôle interne, outil de réduction des coûts de transaction », *Comptabilité- Contrôle- Audit*, Vuibert, tome 8, volume 2, novembre 2002, pp.51 à 67.
- Eilifsen A., Knechel W.R. et Wallage P. (2001), "Why do audits fail? Evidence from Lincoln Savings and Loan", *Journal of Accounting Research*, Vol.38, n°1, Spring, p.165-194
- Evans J., (1980), « Optimal Contracts with Costly Conditional Auditing », *Journal of Accounting research*, Supplement, pp. 108-128.
- Evrard Y. et al. (1993), « *Market. Etudes et recherches en marketing* », Paris, Nathan,
- Fain B. et Faure V. (1948), « La révision comptable », cité par l' OECCA, in « *Le contrôle interne* », 1977, p. 6.
- Faith R.L., Higgins R.S. et Tollison R.D., (1984), Managerial rents and outside recruitments in the Coasian firm", *American Economic Review*, 74, n°4, September, p. 660-6672.
- Fama E.F. (1985), "What's different about banks?" *Journal of Monetary Economics*, vol. 15, pp. 29-36.
- Fama E.F. (1980), "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, vol. 88, n° 2, pp. 288-307.
- Fama E.F., Jensen M.C.(1983), Agency Problems and Residual Claims", *Journal of Law and Economics*, Vol.26, pp. 327- 349.
- Fama E.F. et Jensen M.C. (1983), « Separation of ownership and control », *Journal of law and Economics*, n° 26.pp. 301-325.
- Fiol M. (1991), « *La convergence des buts dans l'entreprise* », thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, Paris, Université Paris-Dauphine.
- Fiol M. et Jouault P., « Pour un contrôle de direction », *Revue française de gestion*, n° 82, janvier février 1991, pp.82-91.
- Firth M. (1978), « Qualified Audit Reports: their Impact on Investment Decisions », *The Accounting Review*, vol. LIII, n°3, july, pp.642-650.

- Furtado E.P.H., Karan V. (1990), « Causes, Consequences and Shareholder Wealth Effects of Management Turnover: a review of empirical evidence », *Financial Management*, 19, n° 2, Summer, pp. 60-75.
- Gabriel H. et Jacquier J.L. (1994), « *La théorie moderne de l'entreprise. L'approche institutionnelle* », Economica.
- Galbraith J.K. (1967), « *The New Industrial State* », Penguin Books, traduit en Français par: « *Le Nouvel Etat industriel* », Paris, Gallimard, 1968.
- Ghiulamila A-L. (2001), « La rémunération des dirigeants : tendances récentes et pratiques du marché », in « *Gouvernement d'entreprise: débats théoriques et pratiques* », (sous la direction de Le Joly K. et Moingeon B.) Ellipses.
- Geoffron P. (1997), « Formes et enjeux de la transformation des modèles de Corporate Governance », *Revue d'économie industrielle*, n° 82, 4<sup>e</sup> trimestre, pp. 101-116.
- Gillet P. (1998), « La comptabilité créative: le résultat comptable n'est plus ce qu'il était », *Revue française de gestion*, n° 128, pp.83-94.
- Girard C. (2001), « Une typologie de l'activisme des actionnaires minoritaires en France », *Finance- Contrôle- Stratégie*, vol.4, n°3, pp.123-146.
- Glasser B. G et Strauss A.L. (1967), « *The Discovery of Ground Theory, Strategies for Qualitative Research* », Chicago, Adline publication.
- Godard L. (1996), « Conseil d'Administration, stratégie et performance financière », *Actes des XIII<sup>e</sup> journées des IAE*, Toulouse
- Gomez P-Y. (1997), « Information et conventions : le cadre du modèle général », *Revue française de gestion*, n° 112, pp. 64 -77.
- Gomez P.Y. (1996), « *Le Gouvernement de l'entreprise : modèles économiques et pratiques de gestion* », Inter Editions.
- Gonthier- Besacier N. (1996), « *Contribution à l'analyse de l'information transmise par les rapports d'audit* », Thèse de Doctorat, Paris IX, Dauphine, sous la direction de Colasse B.
- Goodstein J., Boecker W. (1991), « Turbulence at the top: a new Perspective on Governance Structure Changes and Strategic change », *Academy of Management Journal*, vol. 34, n°2, pp. 306-330.
- Grawitz M. (1996), « *Méthodes des sciences sociales* », Paris, Dalloz, 10<sup>e</sup> édition.
- Greif A. (1994), « Cultural Beliefs and the Organization of Society: A Historical and Theoretical reflection on Collectivist and individualist societies », *Journal of Political Economy*, vol. 102, n°5, pp. 912-950.



- Gueidj N et al. (2000), "*Le Contrôle de gestion* », Editions d'Organisation.
- Gupta A.K. (1987), « SBU Strategies, Corporate-SBU Relations and SBU Effectiveness in Strategy Implementation », *Academy of Management Journal*, 30, pp. 477 - 500.
- Hagerman R., Zmijewski M. (1979), «Some economic determinants of accounting policy choice », *Journal of Accounting and Economics*, volume 1, pp. 141-161.
- Hannan., Michael T., Freeman , John H. (1989), "*Organizational Ecology*", Cambridge, Mass; Harvard university.
- Haskas S. et Chalos P. (1990), « Evidence of agency conflict among management auditors, and the audit committee chair », *Journal of Accounting and Public Policy* », vol. 9, pp.271-292.
- Hatch M. J. (2000), « *Théorie des organisations* », de Boeck université, Belgique.
- Hayek F.V., « The use of knowledge in society », *American Economic Review*, vol. 35, n° 4, pp. 519-530: traduction française in *Revue française d'économie*, automne 1986).
- Hellriegel D., Slocum J.W.et Woodman R.W. (1992), "*Management des organisations*", De Boeck université, Belgique.
- Henri A. et Monkam-Daverat I. (1995), « *Rédiger les procédures de l'entreprise* », éditions d'Organisation, Paris.
- Hoarau C. (1998), « *Le diagnostic financier* », Groupe revue fiduciaire, Paris.
- Holderness C. et Sheehan D. (1988), "The Role of majority shareholders in publicly held corporations: an exploratory Analysis", *Journal of Financial Economics*, vol. 20, January/ March, pp. 317-346.
- Holt G. et Moizer P. (1990), « The Meaning of Audit Reports », *Accounting and Business Research*, vol.20, n°78, pp.111-121.
- Hoskisson R.E., Hitt M.A. et Hill C.W.L. (1989), "*Managerial incentives and investment in R&D in large multiproducts firms*", Unpublished manuscript, Texas A&M. University, Department of Management
- Hoskisson R.E. (1989), « Multidivisional Structure and Performance: the Contengency of Diversification strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 30, n° 4, pp. 625-644.
- ICCA (1997), « Recommandations sur l'évaluation du contrôle interne- les principes du conseil sur les critères de contrôle », *Institut Canadien des Comptables agréés*, 39 pages.

- James C. (1987), "Some Evidence of Uniqueness of Ban Loans", *Journal of Financial Economics*, vol.19, pp. 217-235.
- Jensen M.C. (1993), «The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems », *Journal of Finance*, 48, n° 3, July, pp. 831-880.
- Jensen M.C. et Murphy K.J. (1990), « Performance pay and top-management incentives », *Journal of Political Economy*, vol. 98, n° 2, pp. 225-264.
- Jensen M.C. et Ruback R.S. (1983), "The Market of Corporate Control: The Scientific Evidence", *Journal of Finance Economics*, Vol.11, pp.5-50
- Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976), "Theory of the firm : Managerial behaviour Agency Costs and Owhership structure", in *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-360.
- Jones T.M. (1995), « Instrumental Stakeholder Theory: a Synthesis of Ethics and Economics », *Academy of Management Review*, 20 (2), pp. 405-437.
- Jourdain S. (1994), "Peut-on faire confiance aux commissaires aux comptes"?, *L'Entreprise*, n°110, décembre, p.46
- Kaplan S. N., Reishus D.R. (1990), "Outside Directorships and Corporate Performance", *Journal of Financial Economics*, 27, pp. 389-410.
- Kleinsorge, J.K., (1994), « Financial and Efficiency Differencies in Family-owned and Non-family-owned Nursing Homes: an Oregon study", *Family Business Review*, vol. 7, n° 1, pp. 73-84.
- Koenig G. (1999, sous la direction de), « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI è siècle* », Economica.
- Koenig G. (1997), « Théorie économique de l'entreprise », *Encyclopédie de gestion*, Economica, 2è édition, pp. 3310-3323.
- Karpik L. (1998), "La confiance: réalité ou illusion", *Economie et Société*, p.1043-1056.
- Kinney W., Martin R. (1994), « Does Auditing Reduce Bias in Financial Reporting? A Review of Audit-related Adjustments Studies Auditing", *A Journal of Practice and Theory*, printemps, pp. 151-156.
- Lambert R.A. et al. (1991), « How Sensitive is Executive Compensation to Organizational Size? », *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 395-402.
- Lambin J.-J.(1990), "*La recherché marketing*", Mc Graw-Hill, Paris
- La Porta R., Lopez-de- Silanes F., Shleifer A., Vishny R.W. (1997), « trust in large Organizations », *American Economic Review*, vol. 87, n°2, May, pp.333-338.

- La Porta R., Lopez-de- Silanes F., Shleifer A., Vishny R.W. (1997), « trust in large Organizations », *American Economic Review*, vol. 87, n°2, May, pp.333-338.
- Lawrence P. R. et Lorsch J. W.(1967 ; 1989), « *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration* », Boston, Graduate School of Business Administration, Harvard University,1967 ; traduit en français et réédité en 1989 « *Adapter les structures de l'entreprise* », éditions d'Organisation.
- Ledouble D. (1996), «La place des comptes dans le gouvernement d'entreprise», *Revue fiduciaire comptable*, n° 215, janvier, pp.20-30.
- Lee T.,Stone M., (1995), « Competence and Independence. The Congenial Twins of Auditing », *Journal of Business, Finance and Accounting*, December, pp. 1169-1177.
- Lemant (2000) « La conduite d'une mission d'audit interne » (sous la direction de), IFACI, Dunod.
- Lemoigne J.L. (1974), « *Le système d'information dans les organisations* », PUF
- Lemon W.S., Tatum K.et Turley W. (2000), « Development in the Audit methodologies of Large Accounting Firms », *APB research monograph*, pp. 1-35.
- Löning H. et Pesqueux Y. (1998), « *Le contrôle de gestion* », Dunod.
- Lepage H. (1985), « *Pourquoi la propriété ?* Editions Pluriel.
- Le Portz Y. (1997), « *L'indépendance et l'objectivité des commissaires aux comptes des sociétés faisant appel public à l'épargne* », Groupe de travail CNCC/ COB, décembre,
- Lee T.A. (1993), « *Corporate Audit Theory* », Chapman & hall, London, 1er edition.
- Lee T.A. et Tweedie (1975), « Accounting Information:an Investigation of Private Shareholder usage », *Accounting and Business Research*, Automne, p.280-291, Hiver, pp.3-13.
- Loi sur les nouvelles régulations économiques (N.R.E.), Paris, *Journal officiel* du 19/02/2001.
- Maati J. (1999), « *Le Gouvernement d'entreprise* », De Boeck Université.
- Madhok A. (1995), « Revisiting Multinational Firms-Tolerance For Joint Venture: A trust-Based approach », *Journal of International Business Studies*, vol. 26, n°1, pp.117-137.
- Maëder R. et Pham D. (1997), « Contrôle interne et gouvernement des entreprises », *Cahiers de Recherche HEC* n° CR 615/1997, 23 pages.

- Magnan M., St-Onge S., Craighead et Thorne L. (1998), «La rémunération des dirigeants: un enjeu économique, politique et symbolique pour les conseils d'administration », *Revue internationale de gestion* (Canada), vol. 23, n° 3, automne, pp.127-134.
- Manchon E. (1994), « *Analyse bancaire de l'entreprise* », Economica, 498 pages.
- March J.G. et Simon H.A. (1958), « *Organizations* », New York: Wiley.
- Martory B. (2001), « *Contrôle de gestion* », Vuibert.
- Marx K. (1867 ; 1969), « *Le Capital* », Editions sociales, Paris.
- Mautz R.K.& Sharaf H.A. (1961), « *The Philosophy of Auditing* », American Accounting Association,
- Menard C. (1997), « *L'économie des organisations* », La découverte, Paris
- Mersereau A. (2000), « Les mécanismes de contrôle utilisés pour gérer une réduction des coûts », *Comptabilité- Contrôle- Audit*, tome 6, vol. 2, septembre 2000, pp. 21 à 41.
- Mikol A. (1991), « Principes généraux de contrôle interne », *Revue française de Comptabilité* n° 219, janvier, pp. 71-81.
- Mikol A. (1991), « Dans la jungle des audits », *Annales des mines, Gérer et Comprendre* ; décembre1991, pp.4 -10.
- Mikol A. (1992), « Le contrôle interne : principes et mise en place », *Revue fiduciaire Comptable*, n° 176, juin 1992, pp. 135
- Milgrom P. et Roberts J. (1997) « *Economie, Organisation et Management* », PUG, de Boeck Université, Grenoble, 829 pages.
- Miles A.M., Huberman A.M. (1984), « *Analysing qualitative Data: A Source Book for New Methods* », Beverly Hills, CA (traduction française:Miles A.M., Huberman A.M.,(1991), « *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes* », De Boeck, Bruxelles.
- Mintzberg H. (1982), « *Structure et dynamique des organisations* », Editions d'Organisation, Paris.
- Mintzberg H. (1986), « *Le pouvoir dans les organisations* », Les Editions d'organisation, Paris, traduction française de Power in and around organizations, Prentice-Hall.
- Morris J.J (1992), « Comment suivre les performances de l'audit interne? *Revue française de l'audit interne*, n°112, pp. 16-22.
- Mourgues N. (1993), « *Financement et coût du capital de l'entreprise* », Economica.

- Murphy K.J. (1985), "Corporate Performance and Managerial Remuneration, an Ampirical Analysis », *Journal of Accounting and Economics*, vol.7, pp. 11- 42.
- Narayanan M.P. (1985), "Managerial Incentives for Short-term results", *Journal of Finance*, vol. XL, n°5, December, pp.1469-1484.
- NG D., (1978), « An Information Economics Analysis of Financial Reporting and External Auditing", *The Accounting Review*, October, pp. 910-920.
- NG D., Stoeckenius J., " Auditing Incentives and Truthful Reporting" *Journal of Accounting Research*, Supplement, pp. 1-24.
- Nguyễn Hồng Thai (1999), « *Le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise* », L'Harmattan.
- Nelson R.R. et Winter S.G. (1982), « *An Evolutionary Theory of Economic Change* », Harvard University Press ? Cambridge Mass.
- OCDE (1997), « *Etudes économiques de l'OCDE : la France 1997* », lire le chapitre 4 relatif au « Le gouvernement des entreprises dans les sociétés françaises »
- Ouchi W. (1979), « A Conceptual framework for the Design of Organization Control Mechanisms », *Management Science*, vol. 25, n° 9, September 1979, pp. 833-848.
- Ouchi W. (1977), « The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n° 1, pp. 95- 113.
- Pallusseau J. (1996), « L'efficacité des entreprises et la légitimité du pouvoir », *Les Petites Affiches*, du 19 juin 1996, n° 74, pp. 17-28.
- Parrat F. (1999), "*Le gouvernement d'entreprise*", Maxima.
- Parrat F. (1999), « Quand l'actionnaire pèse trop lourd », *L'Expansion Management Review*, n°93, juin, pp.81-88.
- Pastré O. (coordonné par, 1994), « Corporate governance, le gouvernement d'entreprise », n° spécial, *Revue d'Economie financière* », n°31, Hiver.
- Pérez R. (2003), «*La gouvernance de l'entreprise* », Editions La découverte, Repères, n°358.
- Peyrelevade J. (1999), « *Le gouvernement d'entreprise ou les fondements incertains d'un nouveau pouvoir* », Economica, Paris.
- Pfeffer J. et Salancik G.R. (1978), "*The External Control of Organization and Ressource Dependence Perspective*", Harper and Row Publishers, New York.
- Pfeffer J. (1981), "*Power in organizations*", Pitman Publishing.

- Picq T. et Retour D. (2001), « La délégation managériale », *Revue internationale de gestion*, HEC Montréal, vol. 25, n° 4, hiver.
- Pigé B. (2002), « Lisibilité des comptes : les défaillances des contrôles », *Les cahiers de l'audit* (devenue *Les Cahiers Audit et Information financière*), Premier trimestre 2002, n° 14, pp.19-25.
- Pigé B. (2002), « De l'utilisation des stock- options : les dérives éventuelles à la lumière du cas Enron », *Revue française de Comptabilité*, n° 348, octobre, pp.28-30.
- Pigé B. (2001), « *Audit et Contrôle interne* », Editions Management et Société (EMS).
- Pigé B. (2000), « Qualité d'audit et gouvernement d'entreprise : une remise en cause du cadre réglementaire du commissaire aux comptes », *Comptabilité- Contrôle –Audit*, Vuibert, pp.133-151.
- Pigé B. (1997), « Les systèmes d'incitation à la performance : rémunération et révocation des dirigeants », in *Le gouvernement des entreprises. Théories et faits*, G. Charreaux éd., Economica, pp. 241-271.
- Pigé B. (1993), « Le pouvoir de révocation du conseil d'administration et l'incitation à la performance des dirigeants », *Cahier de Recherche du CREGO*, n°9306, Université de Bourgogne, septembre, 21 pages.
- Pinel J-M. (2001), « Corporate governance et démocratie économique », *L'Expansion management Review*, Juin, pp. 70-75.
- Plihon D., Ponsard J-P. Zarlowski P. (2001), « Quel scénario pour le gouvernement d'entreprise ? Une hypothèse de double convergence », *Revue d'Economie Financière*, n° 63, pp. 35-51.
- Press E.G., Weintrop J-B (1990), "Accounting –based constraints in public and Private debt agreements: their association with leverage and impact on accounting choice", *Journal of Accounting and Economics*, 12 (1), pp. 65-95.
- Pochet C. (1998), « Inefficacité des mécanismes de contrôle managérial : le rôle de l'information comptable dans le gouvernement de l'entreprise », *Comptabilité- Contrôle- Audit*, tome 4, vol. 2, mars 1998, pp. 71-88.
- Porter M. (1982), « *Choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* », Paris, Economica (traduction)
- Ponsard J.-P., "La montée des fonds d'investissements étrangers : une nouvelle donne pour le gouvernement d'entreprise », in *Les 4 pages des statistiques industrielles- SESSI*, n° 147, juin 2001.

- Posner R.A. (1974) « Theories of Economic Regulation », *The Bell Journal of Economics and Management Science*, volume 5, pp. 355-358.
- Power M. (1997), « *The Audit Society: Rituals of verification* », Oxford University Press, 183 pages.
- Raffegeau J., Dubois F. de Menonville D. (1992), « *L'audit opérationnel* », PUF, « que Sais-je », n°2167.
- Raffournier B. (1990), « La théorie positive de la comptabilité : une revue de la littérature », *Economie et Sociétés*, série « sciences de gestion », n° 16, pp. 137-166.
- Renard J. (2001), « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 4 è édition, Editions d'Organisation
- Richard B. et Miellet D. (2003), « *La dynamique du gouvernement d'entreprise* », Editions d'Organisation.
- Roe M., « Les conditions politiques au développement de la firme managériale », *Finance- Contrôle- Stratégie*, vol. 4, N°1, mars 2001, pp. 123 -182.
- Rojot J., (1997), « Théorie des organisations », *Encyclopédie de gestion*, Economica, pp.3338-3370.
- Roussel G. et Trépo P. (1996), « *Rémunération des dirigeants et gestion des ressources humaines* », in fericelli A.M., Sire B. ed. Performance et Ressources humaines, Economica, Paris, pp. 313-331.
- Rubinstein M. (2002) « Le débat sur le gouvernement d'entreprise en France : un état des lieux », *Revue d'Economie industrielle*, n° 98, 1er trimestre, pp.7-28.
- Saada T.(1998) "Les Comités d'audit: un an après le rapport Viénot", *Finance –Contrôle - Stratégie*, volume1,N° 3, septembre, pp.159-184.
- Saboly-Lacombe M. (1994), « *Les déterminants de la qualité des produits comptables des entreprises: le rôle du dirigeant* », Thèse de doctorat, Université de Poitiers.
- Saboly M. (2001), “ Information comptable et défaillance des entreprises: le cas français”, *Comptabilité- Contrôle –Audit*, tome 7, vol. 2, pp.67-86.
- Sainclair-Desgagné (1998), Restoring higher-powered incentives through audits”, *Actes du séminaire “Gouvernement d'entreprise et contrôle interne* », ESSEC, 25 et 26 mai 1998
- Schmidt D.R.; Fowler K.L. (1990), Post-acquisition Financial Performance and Executive Compensation”, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 559-569.

- Shleifer A., Vishny R.W. et Morck R. (1990), « Do managerial objectives drive bad acquisitions », *Journal of Finance*, vol. 45.
- Shleifer A., Vishny R.W. (1989), Management Entrenchment: the case of managers specific investments”, *Journal of Financial Economics*, vol. 25, pp.123- 139.
- Sillero A. (2000), “Audit et Révision légale”, Editions Eska.
- Simon H. (1979), « Rational decisional Marketing in business organizations », *American Economic Review*, vil. 69, n° 4.
- Smith A. (1776), « *La richesse des nations* », GF flammariion.
- Smith A. (1976), « *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* », Gallimard, Paris.
- Simon H.A. (1947), « *Administrative Behavior : A study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*”, Mac Millan: Chicago.
- Siruguet J.-L., Koessler L. (1998), “*Le contrôle comptable bancaire* », Banque éditeur, Paris, 425 pages.
- Soltani B.(1992), “*Le contenu informationnel des rapports d’audit pour les marches financiers et les institutions financières*”, Thèse de doctorat, Université ParisIX. Directeur B. jacquillat.
- Stearns L.B.et Mizruchi (1993), “Board Competition and Corporate financing: the Impact of financial institution Representation on Borrowing”, *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 603-618.
- Stolowy H. et Breton G. (2003), « La gestion des données comptables : une revue de la littérature », *Comptabilité- Contrôle – Audit/* tome 9- Volume 1- mai, pp.125 à 152).
- Stolowy H. et Breton G. (2002), « *Propositions d’un cadre conceptuel pour les manipulations comptables* », Document de présentation à l’IRG de l’Université Paris XII, le 23 janvier 2002.
- Stolowy H., (2000), “Comptabilité créative”, in *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Economica, pp.157-178.
- Stolowy H. (1994), “Existe- t-il vraiment une comptabilité créative? », *Revue de Droit Comptable*, n° 94- 4, décembre, p. 79-107.
- Sweeney A. (1994), “Debt-covenant Violations and Mangers”, Accounting Responses”, *Journal of Accounting and Economics*, 17 (3), pp. 281 - 308.



- Teller R. et Anthaume N. (2001), « *Quel regard vers d'autres formes de comptabilité : comptabilité sociétale et comptabilité environnementale* », in « *Faire de la recherche en comptabilité financière* », Coordonné par Dumontier P. et Teller R. Vuibert , pp.85-99.
- Teller R. et Dumontier P. (Coordonné par, 2001), « *Faire de la recherche en comptabilité financière* », Vuibert, FNEGE.
- Teller R., Raybaud-Turillo B. (1997), « Comptabilité créative », *Encyclopédie de Gestion, Economica*, 2<sup>e</sup> édition, pp. 508-527
- Thaddée Nlemvo Ndonzuau F. (2000), “Le cumul des fonctions de Président et de Directeur Général: quel effet sur la performance de l'entreprise?”, *Revue Française de Gestion*, n° 128, Mars-avril-mai, pp.4-15.
- Thiveaux J.M. (1994), “De la gouvernance des grandes sociétés », *Revue d'Economie financière*, n°34, pp.243-276.
- Thompson A.G. (1996), “Compliance with Agreements in Cross-Cultural Transactions: Some Analytical Issues”, *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n°2, pp.375-390.
- Tiery-Dubuisson S. (2003), “Approche par les risques : les auditeurs peuvent-ils innover ? », *Comptabilité - Contrôle –Audit*, numéro spécial, mai 2003, pp.249-268.
- Titman S. et Treuman B. (1986), « Information Quality and the Evaluation of New Issues », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 8; pp. 159-172.
- Usunier J.-C. (1999), « Confiance et performance : le couple franco- allemand au sein de l'Europe » *Finance- Contrôle- Stratégie*, vol. 2, n° 1, mars, pp. 91-116.
- Watts R. (1977), “Corporate financial statements, a product of the market and political processes”, *Australian Journal of Management*, vol. 2, pp. 53-75.
- Watts R. L. et Zimmerman J.L. (1978), „ Towards a Positive Theory of The Determination of Accounting Standards“, *The Accounting Review*, vol. LIII, pp.112-134.
- Watts R. L. et Zimmerman J.L (1983), “Agency Problems, Auditing and The Theory of The Firm: Some Evidence”, *Journal of Law and Economics*, october, pp. 613-633.
- Watts R.L. et Zimmerman J.L., (1986) “*Positive Accounting Theory*”, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Watts R. et Zimmerman J. (1990), “ Positive Accounting Theory: A Ten Year Perspective”, *The Accounting Review*, vol. LXV, pp.131-156.

- Wallace W. (1989), "Are audit Fees Sufficiently risk Adjusted?", *Advances in Accounting*, Supplement 1, pp. 3-38.
- Walsh, J.P. et Seward J.K.,(1990), "On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms », *Academy of Management Review*, 15, n°3, pp. 421-458.
- Wang Z. et Williams T.H. (1994), « Accounting Income Smoothing and Stockholder Wealth", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 10, n°3, été, pp. 96-110.
- Weber M. (1995), " *Economie et société, les catégories de la sociologie*", Plon, 4è réédition, Collection Agora.
- Weil M. (1999), "L'audit stratégique: qualité et efficacité des organisations", Afnor.
- Wild Y. (1996), "The audit committee and Earnings quality", *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, pp.247-276.
- Williamson O.E. (1985): " *The Economic Institutions of Capitalism*", the Free Press.
- Worrell D.L., Davidson W.N. et Glascock J.L., (1993), "Stockholder reactions to departures and appointments of keys executives attributable to firings", *Academy of Management Journal*, 36, n°2, pp. 387-401.
- Yin R.K. (1994), « *Case Study Research, Design and Methods* », 2è edition, Sage publication.
- Yoncourt B. (1992), « Le couple décision – contrôle », *Revue française de l'Audit interne* (devenue *Audit*), n° 112, novembre- décembre, pp.13-15.
- Yoshimori M. (1998), "La gouvernance des entreprises au Japon: les causes de son dysfonctionnement", *Finance- Contrôle- Stratégie*, vol. 1, n° 4, pp. 173- 199.
- Zucker L.G. (1986), « Production of trust : Institutional Sources of Economic Structure 1840-1920", *Research in Organizational Behavior*, vol. 8, pp. 53-111.

## **ANNEXES.**

Etat récapitulatif des annexes

**Annexe 1.** Lettre aux administrateurs

**Annexe 2.** Questionnaire adressé aux administrateurs

**Annexe 3.** Lettre aux auditeurs

**Annexe 4.** Questionnaire aux auditeurs externes

**Annexe 5.** Questionnaire aux auditeurs internes

**Annexe 6 :** Lettre aux directeurs des ressources humaines et directeurs financiers.

**Annexe 7.** Questionnaire adressé aux directeurs des ressources humaines

**Annexe 8.** Questionnaire adressé aux directeurs financiers.

**Annexe 9.** Lettre aux administrateurs pour obtenir un entretien

**Annexe 10.** Guide d'entretien

**Annexe 11.** Entretien n° 1

**Annexe 12.** Entretien n° 2

**Annexe 13.** Entretien n° 3

## *Annexe 1. Lettre aux administrateurs.*

*Marseille, le 10 juin 2002*

*Madame, Monsieur, l'Administrateur*

*Professeur au groupe Ecole Supérieure de Commerce Marseille Provence, je mène actuellement une recherche sur « La contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise », sous la direction de Madame le Professeur Geneviève CAUSSE, à l'Université de Paris XII- Val de Marne.*

*L'objectif de cette recherche est de démontrer, empiriquement, que le contrôle interne et l'audit contribuent à :*

- une meilleure organisation des pouvoirs ;*
- une meilleure circulation de l'information ;*
- une clarification des responsabilités entre le Conseil d'Administration et la direction générale ;*
- une meilleure coordination des systèmes de contrôle.*

*Pour atteindre cet objectif, j'ai été amené à émettre un certain nombre d'hypothèses nécessitant d'être validées par une réponse de votre part à l'enquête que je vous adresse. Mon étude porte sur les sociétés cotées et non cotées.*

*Je tiens à souligner que les informations qui me seront fournies resteront confidentielles ; seule la synthèse de l'ensemble des résultats sera publiée. Je m'engage à vous communiquer ultérieurement, si vous le souhaitez, les résultats de cette enquête.*

*Je vous remercie de bien vouloir me consacrer quelques minutes en répondant au questionnaire ci-joint et en me le renvoyant, de préférence, avant la fin du mois de juillet 2002, à l'adresse ci-dessous :*

*Monsieur Eustache EBONDO  
Professeur  
Groupe Ecole Supérieure de Commerce Marseille - Provence<sup>117</sup>  
Domaine de Luminy – BP921*

*13288 Marseille CEDEX 09  
tél. 04 91 82 77 81/ 06 03 32 06 56*

*Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur l'Administrateur, mes sincères salutations.*

---

<sup>117</sup> Le Groupe Ecole Supérieure de Commerce Marseille-Provence a changé d'identité et est devenue EUROMED MARSEILLE Ecole de Management depuis 2003.

**Annexe 2. Questionnaire adressé aux administrateurs.**

Fiche signalétique du répondant (sauf si anonymat)

Q.1. Etes-vous intéressé par les résultats de cette enquête ?

1. Oui                      2. Non

Q.2. Nom

.....

Q.3. Prénom

.....

Q.4. Adresse

.....

.....

.....

Q.5. Téléphone

.....

Q.6. Adresse mail

.....

Informations générales sur l'entreprise

Q.7. Dans quelle entreprise êtes vous administrateur ?

.....

Q.8. L'entreprise est-elle certifiée ?

1. Oui                      2. Non

Q.9. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?

Q.10. Les structures suivantes sont-elles présentes dans votre entreprise ?



## Système d'information

Q. 14. Dans les domaines qui viennent d'être examinés, estimez-vous que les responsabilités en incombent beaucoup plus :

1. Au Conseil d'Administration

2. Au PDG ou au DG

**Q.15. Sur le fonctionnement général de cette entreprise, comment qualifiez-vous votre niveau d'information :**

1. Très bon

2. Bon

3. Moyen

4. Insuffisant

**Q.16. Pour les informations suivantes, pouvez-vous noter de 1 à 4 leur degré d'utilité pour votre fonction (4 signifiant que l'information vous est très utile) :**

	Note
La performance financière de l'entreprise : chiffre d'affaires, résultats (exploitation, financier, net...), rentabilité financière/économique	
La rémunération des dirigeants	
Les conditions de recrutement des principaux dirigeants	
Les projets d'investissements et de désinvestissements	
Les choix stratégiques	
L'évolution des marchés et l'état de la concurrence	
Le climat social de l'entreprise	
Les principaux clients de l'entreprise	
Les principaux fournisseurs de l'entreprise	
La politique comptable adoptée à l'initiative des dirigeants	

**Q.17. Quelles sont les personnes - ou les instances - qui vous fournissent ces informations?**

	PDG	Auditeurs internes	Co. A Com.	Comité d'Audit	Autres précisez	Info. non disponible
Performance financière						
Rémunération des dirigeants						
Recrutement des dirigeants						
Investissements/ désinvestissements						
Choix stratégiques						
Marchés						
Climat social de l'entreprise						
Principaux clients						
Principaux fournisseurs						
Politique comptable						

**Q.18. Notez de 1 à 4 la qualité des informations que vous avez reçues :  
1 étant « inexistante », 2 « peu efficace », 3 « efficace » et 4 « très efficace »**

	Note	Ne sait pas
Situation comptable et financière		
Rémunération des dirigeants		
Recrutement des dirigeants		
Investissements / désinvestissements		
Choix stratégiques		
Marchés		
Climat social de l'entreprise		
Principaux clients		
Principaux fournisseurs		
Politique comptable (Choix des options comptables)		



**Q.19. Si votre société est dotée de comités spécialisés, estimez-vous que leur présence vous permet d'être mieux informé :**

**- au niveau des aspects comptables et financiers**

1. Oui

2. Non

**- au niveau des recrutements des cadres supérieurs et des dirigeants**

1. Oui

2. Non

**- au niveau des rémunérations des cadres et des dirigeants**

1. Oui

2. Non

**Q.20. Si votre entreprise ne dispose pas de comités spécialisés, êtes-vous satisfait de la qualité et de la quantité des informations qui vous sont transmises ?**

**- par les dirigeants**

1. Oui

2. Non

**- par les auditeurs**

1. Oui

2. Non

**Q.21. Existe-t-il des mécanismes vous permettant d'obtenir des informations sur les éventuelles faiblesses du contrôle interne :**

**- des sources internes (comité d'entreprise, syndicats)**

1. Oui

2. Non

**- des sources internes (clients, fournisseurs)**

1. Oui

2. Non

## Objectifs assignés au contrôle interne et à l'audit

**Q.22. Voici une liste. Pour cette entreprise, notez chacun de ces objectifs assignés au contrôle interne et au service d'audit de 1 à 4 : 1 : « totalement accessoire », 4 : « prioritaire ».**

### - Le Contrôle interne

	<b>Note</b>
Régler les conflits dans l'entreprise en définissant les objectifs, les fonctions et les pouvoirs de chacun.	
Maîtriser les risques internes et externes à l'organisation.	
Etablir des normes et des procédés.	
Mettre en place des contrôles.	
Préciser qui fait quoi, pourquoi et quand ?	
Sauvegarder le patrimoine.	
Atteindre les objectifs fixés au moindre coût.	
Recruter des hommes et des femmes compétents et adaptés.	
Mettre tout en place pour que la « machine à fabriquer des informations » fonctionne sans erreur et sans omission.	
Respecter les lois et les règlements en vigueur.	
Utiliser les moyens dont dispose l'entreprise de façon optimale.	
Contribuer au gouvernement de l'entreprise en fixant des règles pour organiser les pouvoirs dans l'entreprise, faciliter la circulation de l'information et clarifier les responsabilités entre actionnaires, Conseil d'Administration et la Direction.	

### - L'Audit

	<b>Note</b>
S'assurer de la bonne application des règles, normes et des procédures.	
Informers les dirigeants.	
Conseiller la direction générale.	
Fiabiliser l'information.	
Identifier les faiblesses et proposer des solutions d'amélioration.	
Contribuer à l'amélioration du système de contrôle interne.	
Aider les autres services de l'entreprise.	
Contribuer au meilleur gouvernement de l'entreprise c'est-à-dire : <ul style="list-style-type: none"> <li>• fournir une évaluation de la fiabilité ou de la pertinence des informations et des fonctionnements dans les organisations spécifiques ;</li> <li>• informer le conseil d'administration sur l'efficacité de la structure de contrôle interne ;</li> <li>• régler les conflits au sein de l'entreprise.</li> </ul>	

<b>Systeme de controle et efficacite</b>
--

**Q.23. Dans cette entreprise estimez-vous que son bon fonctionnement repose d'avantage sur la confiance envers les salariés que sur les mécanismes formels de contrôle (audit, procédures de contrôle interne)**

1. Oui

2. Non

**Q.24. Sur une échelle de 1 à 4, attribuez une note en fonction du mécanisme qui vous paraît être le plus efficace (4 étant le mécanisme le plus efficace)**

**- Mécanismes de régulation formels (audit, contrôle budgétaire, règles, stipulation de procédures)**

.....

**- Mécanismes de régulation informels (confiance, réputation des dirigeants, culture d'entreprise)**

.....

**Q.25. Le choix des mécanismes de régulation est-il fonction de la taille de votre entreprise ?**

1. Oui

2. Non

**Q.26. Les structures suivantes ont-elles permis un :**

	Renforcement de votre contrôle	Meilleur équilibre des pouvoirs
Service d'audit interne		
Comité d'audit		
Comité de recrutement des dirigeants		
Comité des rémunérations des dirigeants		

**Q.27. S'il existe un Comité d'Audit au sein de cette entreprise, à qui est-il rattaché ?**

1. Au PDG

2. Au Conseil d'Administration

3. Au Directeur Administratif et Financier

4. Autre ... ..

**Q.28. S'il existe un Service d'Audit au sein de cette entreprise, à qui est-il rattaché ?**

1. Au PDG

2. Au Conseil d'Administration

3. A la direction générale

4. Autre .....

**Q.29. Notez de 1 à 4 le degré d'efficacité des procédures suivantes mises en place au sein de cette entreprise (1 étant « inexistante », 2 « peu efficace », 3 « efficace » et 4 « très efficace ») :**

	Note	Ne sait pas
Procédure de recrutement des dirigeants		
Procédure de recrutement du personnel non dirigeant		
Procédure de nomination des administrateurs		
Procédure de rémunération des dirigeants		
Procédure de la décision d'investissement et de désinvestissement		
Procédure du choix des modes de financement des investissements		
Procédure des achats(choix des principaux fournisseurs principaux)		
Procédure d'établissement des comptes annuels		
Procédures de protection des biens		
Procédure de protection des personnes		
Procédure de protection du système d'information		
Procédure de règlement des conflits		

**Q.30. Qui, dans cette entreprise, s'assure de l'application et de l'efficacité des procédures de contrôle interne mises en place ?**

1. Le PDG

2. Le Conseil d'Administration

3. Les Auditeurs

3. Autre .....

**Q.31. Qui prend, dans cette entreprise, les mesures correctives en cas de dysfonctionnement :**

1. Le PDG

2. Le Conseil d'Administration

3. Autre .....

**Q.32. Qui, d'après vous, devrait prendre, dans cette entreprise, les mesures correctives en cas de dysfonctionnement :**

1. Le PDG 2. Le Conseil d'Administration
3. Autre .....

**Q.33. Les faiblesses du contrôle interne constatées, sont-elles signalées :**

**- A la personne responsable de l'activité concernée**

1. Oui 2. Non

**- Au niveau hiérarchique immédiatement supérieur**

1. Oui 2. Non

**Q.34. Les rapports d'audit interne ont-ils un degré de détails satisfaisant ?**

1. Oui 2. Non

**- Si oui, indiquent-ils clairement :**

	Oui	Non
Les faits		
Les causes		
Les conséquences		
Les recommandations		

**Q.35. Les recommandations émises sur le contrôle interne et appliquées ont-elles amélioré la situation antérieure?**

1. Oui 2. Non

**Q.36. Si des incidents graves (conflits, pertes...) sont survenus dans cette entreprise au cours des 5 dernières années, avec laquelle de ces phrases êtes-vous le plus d'accord ?**

Les incidents étaient inévitables, une autre organisation n'aurait rien changé.	
Une partie des incidents aurait pu être évitée, si les procédures de contrôle interne instituées avaient été plus efficaces.	
Une partie des incidents aurait pu être évitée, si les procédures de contrôle interne instituées avaient été appliquées.	
Une partie des incidents aurait pu être évitée, si les auditeurs avaient été rattachés directement au comité d'audit.	
Une partie des incidents aurait pu être évitée, si les auditeurs avaient été rattachés au Conseil d'administration ou si le système de contrôle interne avait été piloté par le conseil d'administration.	
Une partie des incidents aurait pu être évitée si l'information avait été transparente.	

Q.37. L'entreprise est-elle certifiée ISO?

1. Oui  2. Non

Q.38. Si cette société a obtenu la certification ISO, estimez-vous que l'existence de procédures de contrôle interne a facilité cette certification.

1. Oui  2. Non

Q.39. Au cours des dix dernières années, le PDG a-t-il été souvent remplacé ?

1. Oui  2. Non

- Si oui, combien de fois ? .....

Q.40. S'il y a eu plus de 3 changements, quelles en sont, d'après vous, les causes ?

1. Mauvais résultats  2. Incompétence

3. Faute grave  4. Abus de biens sociaux

5. Actes de mauvaise gestion  6. Autre .....

Q.41. Les résultats de votre entreprise ont-ils été ces cinq dernières années :

1. Bénéficiaires  2. Déficitaires

Q.42. Le PDG de cette entreprise est-il membre du Conseil d'Administration de l'entreprise que vous-même dirigez ?

1. Oui  2. Non

Q.43. Quelle est la date de votre premier mandat d'administrateur de cette entreprise ?

.....

Q.44. Si je pose les mêmes questions à un autre administrateur de cette société, pensez-vous qu'il répondra de la même manière que vous ?

1. Oui  2. Non

### **Annexe 3 : Lettre aux auditeurs**

Madame, Monsieur,

*Professeur au Groupe ESC Marseille - Provence, je mène actuellement une recherche sur la Contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise, en termes d'organisation de pouvoirs, de circulation d'information, de clarification des responsabilités entre les actionnaires, le conseil d'administration et la direction et d'efficacité des différents systèmes de contrôle.*

*C'est dans ce cadre que je me permets de solliciter votre collaboration. Mon étude portant sur les sociétés anonymes françaises, cotées et non cotées, il serait souhaitable que je puisse recueillir des éléments d'informations auprès de leurs auditeurs.*

*Je tiens à souligner que les informations individuelles qui me seront fournies resteront confidentielles ; seule la synthèse de l'ensemble des résultats sera publiée.*

*Je vous remercie de bien vouloir me consacrer quelques minutes en répondant au questionnaire ci-joint et en me le renvoyant, de préférence, avant la fin du mois de juillet 2002 à l'adresse ci-dessous :*

*Monsieur Eustache EBONDO*

*Professeur*

*Groupe Ecole Supérieure de Commerce Marseille - Provence  
Domaine de Luminy – BP921*

*13288 Marseille CEDEX 09  
tél. 04 91 82 77 81/ 06 03 32 06 56*

*Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, mes très respectueuses salutations.*

**Annexe 4. Questionnaire aux auditeurs Externes.**

Fiche signalétique

Q.1. Etes-vous intéressé par les résultats de cette enquête ?

1. Oui

2. Non

Q.2. Nom

.....

Q.3. Prénom

.....

Q.4. Adresse

.....

.....

.....

Q.5. Téléphone

.....

Q.6. Depuis combien de temps êtes-vous auditeur externe dans cette entreprise ?

.....



Le comité d'audit
-------------------

Q.7. Les travaux de commissariat aux comptes que vous réalisez concernent-ils ?

1. Les entreprises cotées  2. Les entreprises non cotées

Q.8. Lorsqu'il s'agit d'une entreprise cotée, dispose-t-elle d'un comité d'audit ?

1. Oui  2. Non

Q.9. Si oui, estimez-vous que la mise en place du comité d'audit a permis aux administrateurs externes notamment de disposer de la même qualité et quantité d'informations que la direction générale ?

1. Oui  2. Non

Q.10. Lorsqu'il s'agit d'une entreprise non cotée, avez-vous le sentiment que les administrateurs externes sont...

1. Moins informés  2. Bien informés   
3. Autant informés  4. Plus informés

...que les administrateurs des sociétés disposant d'un comité d'audit.

Q.11. Avez-vous le sentiment que les administrateurs exercent véritablement leur pouvoir de contrôle à l'égard de la direction générale ?

1. Oui  2. Non

Q.12. Quels sont les destinataires de votre rapport de contrôle interne :

1. Les membres du comité d'audit ou du conseil d'administration

2. La direction générale

3. Autres .....

Le rattachement hiérarchique des auditeurs
--

Q.13. La supervision des travaux et la validation du plan d'audit par le comité d'audit vous paraissent-elles être une bonne chose :

- pour l'équilibre des pouvoirs entre dirigeants et actionnaires ?

1. Oui

2. Non

- pour la qualité de l'information à transmettre ?

1. Oui

2. Non

- pour la transparence de l'information entre actionnaires et dirigeants ?

1. Oui

2. Non

Q14. Le rattachement du comité d'audit au conseil d'administration est-il une bonne chose :

- pour l'indépendance des auditeurs ?

1. Oui

2. Non

- pour mieux informer les administrateurs ?

1. Oui

2. Non

- pour l'équilibre des pouvoirs au sein de l'entreprise ?

1. Oui

2. Non

**Annexe 5 : Questionnaire aux auditeurs internes**

Fiche signalétique

Q.1. Etes-vous intéressé par les résultats de cette enquête ?

1. Oui

2. Non

Q.2. Nom

.....

Q.3. Prénom

.....

Q.4. Adresse

.....

.....

.....

Q.5. Téléphone

.....

Q.6. Adresse mail

.....

Q.7. Nom de l'entreprise ?

.....

Q.8. L'entreprise est-elle certifiée ?

1. Oui

2. Non

Q.9. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?

.....

Le comité d'audit
-------------------

Q.10. Votre société dispose-t-elle d'un comité d'audit ?

1. Oui

2. Non

Q.11. Si oui, estimez-vous qu'il a contribué ?

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
A accroître l'indépendance des auditeurs à l'égard de la direction				
A instaurer un bon climat au sein de la société				

Q.12 Combien de personnes composent ce comité ?

.....

Q.13. Qui valide les plans d'audit ?

1. La direction générale

2. Le comité d'audit

3. Le conseil d'administration

4. Autres : .....




Q.14. Existe-t-il, dans votre société, d'autres comités spécialisés ?

1. Oui

2. Non

Q14. bis Si oui, s'agit-il d'un :

1. Comité de recrutement

2. Comité de rémunération

3. Autre : .....

### Le rattachement hiérarchique

Q.15. A qui êtes-vous rattaché hiérarchiquement ?

- |  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| 1. Au président du Conseil d'Administration    | 2. A la direction Générale        |
| 3. Au Comité d'Audit                           | 4. Au Président Directeur Général |
| 5. A la Direction Administrative et Financière | ..... 6. Autre direction          |


Q.16. Ce rattachement est une bonne chose pour :

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
La fiabilité de l'information comptable et financière				
La transparence de l'information				
L'équilibre des pouvoirs entre direction				

### Le contrôle interne

Q.17. La supervision du contrôle interne au sein de votre entreprise, incombe-t-elle :

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| 1. A la Direction Générale d'administration | 2. Au président du conseil |
| 3. Au service d'audit interne               | 4. Autres : .....          |

Q.18. Pour un meilleur gouvernement d'entreprise, à qui, selon vous, devrait incomber la supervision du contrôle interne dans votre société ?

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| 1. A la Direction Générale d'administration | 2. Au président du conseil |
| 3. Au service d'audit                       | 4. Aux auditeurs           |

**ANNEXE 6 : LETTRE ADRESSEE AUX DIRECTEURS DES  
RESSOURCES HUMAINES<sup>118</sup>.**

Madame, Monsieur,

*Professeur au Groupe ESC Marseille - Provence, je mène actuellement une recherche sur la Contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise en terme d'efficacité des dispositifs de contrôle interne et d'audit.*

*C'est dans ce cadre que je me permets de solliciter votre collaboration. Mon étude portant sur les sociétés anonymes françaises, cotées et non cotées, il serait souhaitable que je puisse recueillir des éléments d'informations auprès des directeurs des ressources humaines notamment dans le domaine du système de rémunération des dirigeants.*

*Je tiens à souligner que les informations individuelles qui me seront fournies resteront confidentielles ; seule la synthèse de l'ensemble des résultats sera publiée.*

*Je vous remercie de bien vouloir me consacrer quelques minutes en répondant au questionnaire ci-joint et en me le renvoyant, de préférence, avant la fin du mois de juillet 2002 à l'adresse ci-dessous :*

*Monsieur Eustache EBONDO*

*Professeur*

*Groupe Ecole Supérieure de Commerce Marseille - Provence  
Domaine de Luminy – BP921*

*13288 Marseille CEDEX 09  
tél. 04 91 82 77 81/ 06 03 32 06 56  
BP 921*

*Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, mes très respectueuses salutations.*

---

<sup>118</sup> Le même courrier a été adressé aux directeurs financiers pour accompagner le questionnaire. En revanche, il leur a été demandé de me fournir des informations relatives au système de rémunérations des dirigeants.

## **ANNEXE 7 : QUESTIONNAIRE ADMINISTRE AUX DIRECTEURS DES RESSOURCES HUMAINES.**

### ***Efficacité des systèmes de contrôle de la rémunération des dirigeants***

**Q.1. La détermination de la rémunération du PDG ou des dirigeants sont ils une prérogative du Conseil d'Administration. Pensez-vous que le niveau de rémunération du PDG est fonction de son influence par rapport aux administrateurs ?**

1. Tout à fait d'accord  
 2. Plutôt d'accord  
 3. Plutôt pas d'accord  
 4. Pas du tout d'accord
- 

**Q.2. Existe-t-il une procédure de détermination de la rémunération des dirigeants ?**

1. Oui  
 2. Non  
 3. N/A
- 

*Si non, allez à la question 3.*

**Q.3. Si oui, est-elle la même pour les autres catégories de salariés ?**

1. Oui  
 2. Non  
 3. N/A
- 

**Q.4. Si oui, est-elle systématiquement appliquée ?**

1. Oui  
 2. Non  
 3. N/A
- 

**Q.5. Dans votre société, la détermination de la rémunération globale du dirigeant relève-t-elle de la compétence :**

	Oui	Non	N/A
Du Directeur des Ressources Humaines			
D'un comité de Direction			
Du PDG			
Du Conseil d'Administration			
Du Comité d'Audit			
Autres ?, précisez : .....			





## ANNEXE 8 : QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX DIRECTEURS FINANCIERS.

### Efficacité des systèmes de contrôle de la procédure de la décision d'investissement

**Q.1. Existe-t-il une procédure écrite de la décision d'investissement ?**

1. Oui  
2. Non  
3. N/A

*Si non, allez à la question 3.*

**Q.2. Si oui, toute demande d'investissement est-elle approuvée par une personne habilitée ?**

1. Oui  
2. Non  
3. N/A

**Q.3. Chaque investissement (important) fait-il l'objet d'une étude de rentabilité ou d'opportunité avec chiffrage des gains espérés ?**

1. Oui  
2. Non  
3. N/A

**Q.4. La décision d'investissement est-elle prise par :**

	Oui	Non	N/A
La Direction Générale			
Le Directeur Financier			
Un Comité d'Investissement			
Autres ?, précisez :.....			

**Q.5. Existe-t-il une liste de pouvoirs selon les montants autorisés ?**

1. Oui  
2. Non  
3. N/A

**Q.6. Les investissements réalisés sont-ils systématiquement inscrits dans les budgets ?**

1. A chaque fois  
2. De temps en temps  
3. La plupart du temps  
4. Jamais

**Q.7. Des audits de la procédure d'investissement sont-ils réalisés ?**

1. A chaque fois  
2. De temps en temps  
3. La plupart du temps  
4. Jamais

*Si non, allez à la question 9.*

**Q.8. Si oui, estimez-vous que la procédure d'investissement et les audits réalisés ont contribué à limiter la réalisation d'investissements hasardeux ?**

1. Oui  
2. Non

3. N/A

**Q.9. A votre avis, le sur investissement peut-il être limité grâce à :**

- L'existence de procédures de contrôle interne ?

1. Oui

2. Non

3. N/A

- L'existence du service d'audit interne ?

1. Oui

2. Non

3. N/A

- Au deux : procédures de contrôle interne et d'audit interne ?

1. Oui

2. Non

3. N/A

*Fin du questionnaire. Merci de nous avoir accordé quelques minutes.*

**Annexe 9 : Lettre adressée aux administrateurs pour obtenir un entretien.**

Eustache EBONDO

Professeur

EUROMED MARSEILLE

Ecole de Management

Domaine de Luminy –BP 921

13288 Marseille Cedex 09

Tél. 04 91 82 77 81 / 06 03 32 06 56.

E-mail : eustache.ebondo@euromed-marseille.com.

Monsieur l'Administrateur,

*Professeur en audit et Contrôle de gestion à EUROMED MARSEILLE Ecole de Management (anciennement appelée Groupe Ecole Supérieure de Commerce Marseille-Provence), je mène actuellement une recherche dont le but est de démontrer « La contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement des entreprises ».*

*Pour atteindre cet objectif, j'ai été amené à émettre un certain nombre d'hypothèses. Pour les valider, il est important que je puisse interroger un certain nombre d'acteurs, entre autres les administrateurs internes et externes (indépendants). C'est pourquoi, je me permets de solliciter votre précieuse collaboration. Mon étude porte principalement sur les sociétés cotées et accessoirement sur les sociétés non cotées. Les objectifs détaillés ainsi que les*

*modalités pratiques de ce projet sont présentés dans la feuille ci-jointe (annexe) afin de vous préciser la démarche que je compte suivre.*

*Avec votre accord, je souhaiterais vous contacter pour convenir d'un entretien dans les prochaines semaines. Cet entretien durera une demi-heure et portera sur les relations entre d'une part, les administrateurs et le Directeur général, d'autre part, entre les administrateurs et les comités spécialisés ( audit, recrutement et rémunérations). Je serais très ravi si vous me fixer directement un rendez vous à la date et à l'heure qui vous conviennent.*

*Je vous remercie d'avance pour l'aide que vous voudrez bien m'apporter et vous prie d'agréer, Monsieur l'Administrateur, mes très respectueuses salutations.*

## **ANNEXE 1-1**

### *La recherche*

#### **Contexte de la recherche**

*La recherche se situe dans le cadre de la relation d'agence entre d'une part, les actionnaires (et leurs représentants les administrateurs) et les dirigeants, et d'autre part, entre les dirigeants et les autres parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, créanciers financiers notamment). Il s'agit de démontrer que dans les conflits susceptibles d'éclater entre ces différentes relations, le contrôle interne et l'audit peuvent contribuer à leur résolution notamment par : une meilleure organisation des pouvoirs, une meilleure circulation de l'information, une clarification des responsabilités entre le conseil d'administration et la direction générale et une meilleure coordination des comportements des acteurs.*

#### **Objectif de la recherche**

*Les actionnaires ont confié la gestion de leur entreprise à des dirigeants parce qu'ils ne voulaient pas et ou ne pouvaient pas se charger de leurs propres affaires. Il arrive parfois que les dirigeants finissent par oeuvrer plus pour leurs propres intérêts que pour ceux de leurs mandants, ce qui se traduit souvent par une asymétrie d'information, une politique de rémunération lésant les intérêts des autres parties, l'affectation des ressources rares de la société à des projets parfois hasardeux, une neutralisation ou un contournement des systèmes de contrôle mis en place. Ce déséquilibre de pouvoirs et les divergences d'intérêts qui surviennent sont caractéristiques d'un mauvais gouvernement d'entreprise. Aussi, est-il intéressant de connaître l'avis des administrateurs sur l'efficacité des différents systèmes de contrôle et de voir si le contrôle interne et l'audit ne constituent des mécanismes de règlement des conflits au sein du gouvernement d'entreprise.*

#### **Entretien**

*L'objet de l'entretien est de connaître l'opinion des administrateurs sur l'efficacité du contrôle interne et de l'audit au sein d'un gouvernement d'entreprise notamment dans la réduction de l'asymétrie d'information, la fiabilisation des documents comptables et donc des informations transmises, l'équilibre des pouvoirs et la latitude managériale. Une importance capitale sera réservée aux relations entre administrateurs et les auditeurs (externes et internes)*

***Une totale confidentialité de l'entretien sera assurée : anonymat de la personne interrogée, anonymat de l'entreprise à laquelle elle appartient, non divulgation des propos tenus ; seule la synthèse de l'ensemble des résultats sera publiée***

## ***ANNEXE 10 : Guide d'entretien auprès des administrateurs***

**Question initiale** : Pouvez-vous me parler de l'organisation de l'entreprise dans laquelle vous êtes administrateur ?

### **Thèmes à aborder**

*Préalable : Rôle prépondérant de la personne interviewée sur tous les thèmes à aborder.*

#### **1. Organisation des pouvoirs et des responsabilités.**

- 1.1. organisation des pouvoirs entre le PDG et les administrateurs
- 1.2. balance des pouvoirs dans certains domaines de l'entreprise

#### **2. Système d'information**

- 2.1. Niveau d'information des administrateurs en général
- 2.2. Niveau d'information selon les domaines
- 2.3. Les principaux fournisseurs d'information
- 2.4. Les comités spécialisés et information des administrateurs
- 2.5. La qualité et quantité des informations fournies dans les domaines clés pour les administrateurs

#### **3. Objectifs assignés au contrôle interne et à l'audit**

- 3.1. Sur une liste d'objectifs assignés au contrôle interne et à l'audit, les noter par ordre d'importance
- 3.2. Rôle du contrôle interne et de l'audit dans le gouvernement d'entreprise.

#### **4. Système de contrôle et efficacité**

- 4.1. Place du contrôle et de l'audit par rapport aux autres formes de contrôle qu'est par exemple la confiance
- 4.2. Système de contrôle et taille de l'entreprise
- 4.3. Efficacité des structures de contrôle interne et d'audit en terme d'équilibre des pouvoirs, de renforcement de contrôle et de réduction d'asymétrie d'information

**Conclusion** : points non inscrits à l'ordre du jour mais que la personne interviewée souhaiterait aborder.

## **ANNEXE 11 : Entretien N° 1 : Administrateur du Groupe PFT**

**Monsieur G. (M.G.)** : Administrateur chez PFT

**Monsieur Eustache Ebondo (EE)** : La structure de l'entretien est la suivante : dans un premier temps nous souhaiterions que vous nous fournissiez quelques renseignements d'ordre général sur votre société. Dans un deuxième temps , vous nous direz comment sont organisés les pouvoirs et les responsabilités dans la société où vous êtes administrateur, ensuite les systèmes d'information et le quatrième point traitera des objectifs assignés au contrôle interne et à l'audit et de leur efficacité.

**M.G** : J'ai deux casquettes, une dans un très grand groupe et une dans des plus petits groupes de PME, qu'est ce qui vous intéresse le plus d'avoir dans votre échantillon ? Un représentant d'une filiale d'un groupe multinational américain ou un administrateur capitaliste dans plusieurs PME et qui organise justement le contrôle dans ces PME ?

**EE** : Nous souhaiterions que vous réagissiez d'abord en tant qu'administrateur dans la société américaine dans laquelle vous êtes dirigeant. Mais vous nous aideriez si vous répondiez en même temps, en tant que représentant américain de façon à avoir un administrateur d'une grande société et d'une petite entreprise afin d'utiliser ces informations en fonction de nos objectifs.

En gros vous êtes administrateur dans la société **PFT** ? Et depuis combien de temps vous y êtes ?

**Monsieur G** : C'est ça. Et bien, c'est une société qui a été créée en 1987 donc ça fait 17 ans.

**EE** : Dans cette société, existe-t-il un service d'audit interne ?

**MG** : Non, car cette société est une filiale d'un très grand groupe américain. Je l'ai créée initialement, je l'ai vendue avec mon associé à un groupe américain, nous sommes restés partie prenante. Et dans un groupe coté au Dow Jones, il doit être audité par un auditeur des fameuses *Big Five*. Et qui plus est pour un groupe de cette taille là, ils ont un service d'audit interne qui est mondial, qui n'a comme relation hiérarchique qu'avec le comité d'audit du groupe.

Alors pour vous donner un ordre d'idée, c'est un groupe qui a 300 000 salariés, qui fait 35 milliards de dollars de CA et qui est la quinzième entreprise industrielle américaine, c'est **UT**. Et donc périodiquement, notre filiale qui est PFT qui fait 80 millions d'euros de CA pour 300 personnes, tous les ans, les comptes de notre société sont audités par Price WaterHouse

Coopers. Et outre ça maintenant avec Sarban-oxley, on fait nous même notre propre audit interne.

**EE :** Donc en gros, maintenant avec la loi Sox comme on dit, vous avez une sorte de service d'audit interne. Existe-t-il dans la grosse boîte américaine, un comité d'audit, un comité de rémunération et un comité de recrutement ?

**M.G :** Alors il y a un comité d'audit, il y a également un comité de rémunération des Top Guys Level 0 mais à ma connaissance je ne pense pas qu'il y ait un comité de recrutement.

**EE :** Vous personnellement, est ce que vous pensez que dans les entreprises françaises, le PDG a plus, moins, ou pas assez de pouvoirs par rapport à votre expérience américaine ?

**MG :** Dans une société française d'une taille un peu conséquente, les PDG ont manifestement beaucoup plus de pouvoirs que dans une société analogue américaine, c'est évident. Si vous êtes président d'une société du CAC 40, vous avez beaucoup plus de pouvoirs que n'importe quel méga du Dow Jones. Dans mon groupe pour vous donner une idée, le président du groupe multinational de 35 milliards de CA, ne peut investir que 25 millions de dollars sous sa propre signature, 50 millions dans certains cas.

C'est rien du tout, quand vous faites une acquisition budgétée, ça va très vite au-delà de 50 millions. Mais au delà, il est obligé de réunir son board, une fois par mois. Le board, c'est le Conseil d'Administration. Et c'est une contrainte même matérielle, car dans un groupe multinational, mondial, vous faites des acquisitions toutes les semaines.

Toutes les semaines, vous achetez une société qui pèse 3000 personnes, vous en vendez une qui en pèse 500, toutes les semaines, il y a des acquisitions importantes, disons bien au-delà des 50 millions de dollars, et on est obligé d'attendre que le board se réunisse. Parfois on attend un mois, et si le dossier n'est pas top prioritaire, vous allez attendre deux mois, ça devient une sorte de bureaucratie ministérielle.

Mais, mais, n'oubliez pas que vous êtes aux Etats-Unis, donc tout n'est qu'apparence. En fait, ce qui est fondamental dans une société de cette taille là, et c'est bien beau de dire que l'on a un board qui nous supervise, mais si le board, ce n'est que des copains que vous avez mis là en les rémunérant comme il faut et en les traitant comme il se doit, vous pouvez devenir un petit potentat, un petit dictateur, tout seul à la tête de votre groupe.

Ce qui est exclu dans les sociétés où les actionnaires sont des grands fonds de pension, des institutions, etc. c'est qu' eux mêmes désignent des administrateurs à peu près indépendants, disons moins incestueux qu'en France. Le groupe des administrateurs des 30 plus grosses boîtes américaines, est beaucoup plus large que le groupe d'administrateurs que l'on trouve dans les 40 plus grosses sociétés françaises.

Il n'empêche que l'on a vu aux Etats-Unis des cas, de très grosses sociétés avec un actionariat très diversifié où le président avait été assez malin pour avoir un conseil d'Administration à sa botte. Donc tout en respectant les règles de délégation de pouvoirs, des limitations de pouvoirs, il pouvait aussi faire ce qu'il voulait.

**EE :** Lorsque dans une société, il y a un Président qui est en même temps Directeur Général, est-ce que le PDG a tendance à agir en tant que Directeur Général ou en tant que Président du Conseil d'Administration ? De votre point de vue ?

**MG :** Dans quelle taille d'entreprise ?

**EE :** Dans les entreprises ayant une structure disons moniste, c'est-à-dire où il n'y a pas de séparation entre le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général ? Donc il y a un cumul des fonctions.

**MG :** En fait, j'allais dire, tout dépend de la part de capital que détient le PDG. Si le PDG a une part très significative du capital, il va agir d'abord comme Président, si le PDG est nommé par un Conseil, sa fonction va être de Directeur Général, clairement. Franchement, je pense que cela dépend de ça. Est-ce que je vais diriger ma boîte en tant qu'actionnaire capitaliste ou en tant que salarié devant remplir des objectifs.

**EE :** On a également d'autres questions à vous poser. En ce qui concerne l'information au sein de votre entreprise, vous, en tant qu'administrateur, est ce que vous considérez que vous êtes très bien informé, moyennement informé, bien informé ou vous n'êtes pas bien informé ? En tant qu'administrateur ?

**MG :** Euh, la qualité de l'information que reçoit un administrateur dépend pour 50 % de l'administrateur lui-même. Il y a des entreprises qui sont outillées pour produire de l'information, mais il est clair que si l'administrateur ne le demande pas, elles ne vont pas se croire obligées de les lui donner. Il y a beaucoup d'administrateurs qui ne sont pas du tout curieux.



Dans une entreprise d'une certaine taille, elle a forcément les moyens de donner les informations que peut demander un administrateur. Dans une beaucoup plus petite entreprise, le problème est différent. L'administrateur curieux peut être frustré parce que les outils d'information n'existent pas et que ces informations sont complètement entre les mains d'un expert comptable ou d'un commissaire aux comptes qui vient une fois par an et qui passe un temps aléatoire sur les comptes.

Mais dans ces cas là, dans l'entreprise personne n'a l'information, que cela soit le président ou l'administrateur. Moi je pense que hormis les cas d'entreprises qui ne disposent pas d'information, le reste, ça dépend vraiment de l'administrateur lui-même.

**EE :** Ce que vous dites m'étonne un peu. En effet, théoriquement, le commissaire aux comptes est nommé aussi pour servir de courroie de transmission entre la Direction Générale et l'Administrateur donc c'est lui qui doit informer au mieux les administrateurs.

**MG :** Mais quand vous lisez un rapport de commissaire aux comptes, les commissaires aux comptes spécifient toujours, que c'est au vu des informations qui m'ont été communiquées, donc c'est un parapluie, par la Direction Générale, je peux dire que je n'ai pas de réserves à émettre sur les comptes. Donc, cela fonctionne comme cela dans une société où il y a une certaine structure, mais dans les PME, vous imaginez bien que le PDG n'est pas un expert comptable. Donc il délègue complètement cela à son commissaire aux comptes, qui lui-même ne pose pas trop de questions aux PDG car il a compris qu'il ne comprenait rien aux finances et à la comptabilité. Donc, il va poser quelques questions factuelles sur des contrats en cours.

Mais finalement chacun compte sur l'autre mais il n'y a rien qui se passe. Cela c'est dans les petites entreprises. Dans les très grosses sociétés, il existe des systèmes d'information. Cela ne veut pas dire que l'on sache exactement ce qu'il s'y passe non plus car cela devient tellement complexe...

Mais en définitive, moi en tant qu'administrateur, j'ai un bien meilleur dialogue avec un petit commissaire aux comptes de quartier, dans une petite PME pour autant qu'on le questionne, et qu'il ait été lui-même curieux. PriceWaterHouse Coopers. PriceWaterHouse Coopers a pour seule préoccupation de ne pas avoir de procès une fois qu'ils ont mis leur signature en bas de la page qu'ils ont fait payer fort cher. C'est leur seule préoccupation.

Donc ils vont poser des questions et formuler leur rapport de telle sorte que de toute façon, ils ne seront jamais recherchés. C'est-à-dire tellement bien, qu'avant même que Price

n'établisse un rapport sur la filiale dont ils sont chargés, la première chose qu'ils demandent au Directeur Général, au staff et au Directeur Financier, c'est un Representation Letter. Une Representation Letter, c'est le Directeur Financier et le DG, qui écrivent à PriceWaterHouse Coopers, « Messieurs, nous soumettons à votre accord, des comptes qui présentent un total de bilan de tant, un total de résultat de tant. A notre connaissance, il n'y a pas eu d'irrégularités, il n'y a aucun contrat qui peut mettre en péril, etc., etc. ».

Vous mettez des tartines de protection, vous signez, vous donnez à Price qui à ce moment là dit « Au vu de ce que l'on m'a dit, il n'y a pas de problèmes ». C'est un parapluie. Ça fonctionne comme ça.

Mais Sarban, vous savez c'est absolument le même principe. C'est-à-dire que la loi Sarbane-Oxley, elle n'est pas tellement faite pour le prétexte légal de protéger le brave petit actionnaire de l'Ohio, mais derrière cela, il s'est bâti un système où c'est le Président de la société qui est cotée aux Dow Jones, car c'est elle qui doit être Sarbane-Oxley avant les autres, qui se protège de tous les sbires qu'il a en dessous de lui, et ça on peut le comprendre, comme il dit : « moi je ne peux pas maîtriser tout cela ». Quand vous avez 300 000 personnes dans 180 pays, c'est compliqué, donc il fait signer au niveau le plus bas de la plus petite filiale dans toute la hiérarchie de holding qu'il peut y avoir.

Chacun signe en disant que « Je m'engage à ce que les comptes que je vous propose sont valides, et que j'ai absolument dévoilé tous les passifs potentiels, toutes les pertes d'actifs potentiels, tous les risques potentiels que l'entreprise a sur ses comptes et sur son contrôle interne ». Et vous signez de votre sang, et vous l'envoyez à votre chef qui dit « Les 254 sociétés dont je suis le représentant hiérarchique, m'ont certifiées que les comptes, etc. etc. ».

Et vous remontez ainsi la pyramide. Il faut savoir qu'en haut de la pyramide vous pouvez avoir 6000 à 7000 sociétés, donc ça fait un paquet de lettres. Et les lettres, c'est tous les trimestres. Donc il y a de grosses armoires.

**EE :** Tout à l'heure, j'ai cru vous entendre dire que l'exigence de l'administrateur en matière d'information dépendait de l'administrateur lui-même. Alors, vous qui êtes administrateur, il existe plusieurs types d'informations qui vous sont transmises par les dirigeants. Quelle est, selon vous, l'information qui vous paraît la plus importante, la plus pertinente, parmi par exemple, les informations qui peuvent vous être transmises sur la situation financière de l'entreprise, sur la rémunération des dirigeants, les conditions de recrutements des principaux dirigeants, ou bien les choix stratégiques ou les investissements, le climat social de l'entreprise, ou simplement tout ce qui touche à la politique comptable de l'entreprise.

Grosso modo, vous administrateur, est ce que vous êtes plus intéressé par des informations relatives : un, au choix stratégique de l'entreprise, deux, à tout ce qui touche à l'information financière et comptable, ou à l'information relative par exemple au recrutement des cadres dirigeants. Qu'elle est selon vous, par priorité, l'information la plus importante ?

**MG :** Clairement la première fonction, c'est la santé financière. La deuxième, c'est bien évidemment la stratégie, et ensuite la rémunération des dirigeants n'est pas fondamentale, le recrutement des cadres dirigeants, oui peut être. Et le climat social, ce n'est sûrement pas de la bouche du dirigeant que l'on va avoir l'information et que l'on va être le plus objectif possible.

Mais la curiosité sur la stratégie est probablement ce qui aujourd'hui manque le plus aux administrateurs. Quand une fonction est trop financière, on va discuter sur des provisions, sur la valorisation d'un inventaire à l'instant t, ce n'est pas fondamental. Ce qui est fondamental dans les affaires, c'est la pérennité des affaires, et la pérennité, elle ne s'analyse pas sur le bilan au 31 décembre.

**EE :** Maintenant on se situe dans le cadre de la société qui est la votre au niveau des Etats-Unis, donc vous avez plusieurs sources d'informations, vous en tant qu'administrateur. Ça peut être le PDG qui peut vous transmettre l'information, ça peut être les auditeurs internes, ça peut être le comité d'audit. Quel est, selon vous, l'organe qui vous transmet le plus d'information ?

**MG :** C'est l'opérationnel. Clairement c'est l'opérationnel. Je ne crois pas du tout aux systèmes d'audit interne tel qu'ils existent aujourd'hui dans ces groupes là, parce que c'est selon une méthodologie, une matrice si vous voulez, où vous devez à peu près cocher oui dans toutes les cases. C'est-à-dire que l'audit interne, voilà ce qu'il va dire : « Je vais analyser la chaîne de prise de commandes de facturation, d'encaissements des paiements des clients, etc. Voilà je vais vérifier que les tâches sont bien séparées, qu'il ne peut pas y avoir de fuite quelque part, et que l'actif est bien préservé ».

Et ils vont faire cela selon des grilles préétablies. Ils vont essayer de vérifier cette grille dans ces business qui n'ont rien à voir. Dans mon groupe, par exemple, on fabrique des moteurs d'avions, Prite and Witney, et on fait également du SAV d'ascenseurs Otis. Vous imaginez bien que la chaîne de facturation d'un moteur Prite and Witney et d'un ascenseur dans un HLM à Marseille, ce n'est pas du tout la même contrainte.

Or les questions de l'audit interne sont les mêmes. Cela est vrai dans mon groupe, mais vous allez chez General Electric, ils ont pratiquement la même grille. Et les gens qui sont amenés à pratiquer l'audit interne, sont en général des Juniors, qui sortent de l'école. On les

met là dans, on leur dit ça te fera une bonne première expérience et on les envoie un jour vérifier, faire de l'audit interne dans une usine qui fabrique des moteurs d'avions et qui va en vendre quatre par mois et le lendemain, ils iront vérifier le petit dépanneur Otis à Marseille qui a, je ne sais combien d'HLM.

Donc ils sont perdus, ces pauvres jeunes. Donc ils auront beaucoup de mal à situer le contrôle dans son environnement de business. Mais j'ai fait pas mal de groupes américains, dans tous les groupes américains, j'ai vu le même système d'audit interne. Donc une fois que vous avez compris comment cela fonctionne, c'est très facile de le contourner.

**EE :** Est-ce que ce ne serait justement pas l'occasion donnée aux auditeurs internes d'être beaucoup plus utiles. Puisque tout à l'heure, vous l'avez dit à juste titre, que le commissaire aux comptes traitait d'aspects beaucoup plus comptables et financiers.

Or, vous administrateur, vous avez besoin d'information beaucoup plus stratégiques. Or le commissaire aux comptes n'a pas à auditer la stratégie. C'est donc à l'auditeur interne ou contractuel qu'il revient d'apprécier l'adéquation entre la stratégie qui a été définie et sa mise en œuvre, c'est-à-dire voir si les objectifs qui ont été fixés et les décisions prises au jour le jour sont cohérents avec la stratégie. Cette mission relève de la compétence de l'auditeur interne ou contractuel et non de l'auditeur légal, comptable et financier. Peut être qu'il y a une redéfinition de la fonction de l'auditeur interne dans les entreprises ?

**MG :** J'ai du mal quand même à relier le contrôle interne et la stratégie. Pour moi le contrôle interne, c'est préserver les actifs de la société, premier point ; vérifier que ces systèmes mis en place de contrôle ont une certaine permanence et qu'ils sont clairement intelligibles pour tout le monde, que ce soit quelque chose qui soit bien partagée.

Mais hormis cela comment relier la stratégie de l'entreprise, qui est elle dans un espace temps qui est complètement différent, on va regarder à trois ans, à cinq ans, à dix ans, est ce qu'il faut aller plutôt à droite, plutôt à gauche, j'ai du mal. J'ai du mal à relier les deux, la stratégie et le contrôle interne, conceptuellement.

**EE :** Non mais ce que je voulais dire par là, c'est que puisque les tâches ont été bien définies. A l'audit comptable et financier, le bilan et le compte de résultat, à l'auditeur interne tout ce qui concerne l'opérationnel, la gestion quotidienne.

D'ailleurs vous l'avez bien dit : l'auditeur interne a un peu toujours tendance à faire un peu la même chose. C'est-à-dire qu'il y a une procédure qui existe, donc il doit s'assurer que cette procédure existe. Donc il s'assure de la bonne application du système de contrôle interne.

**MG** : Oui mais, encore une fois je ne crois pas beaucoup à ce genre de contrôle interne. Moi je crois d'avantage à la fonction du commissaire aux comptes pour faire ces opérations d'audit interne. Alors ça fait partie des obligations en France du Conseil de l'Ordre des Commissaires aux Comptes qui doit avoir à effectuer quelques contrôles d'audit interne. C'est clair que pour la plupart d'entre eux, ils ne sont pas formés à cela. C'est une préoccupation qui est assez récente.

Et pourtant, de part leur rôle vraiment extérieur, de part leur mandat légal, c'est, à mon avis le plus à même de dire au Conseil d'Administration « Attention, messieurs, il y a tout qui baigne chez vous, mais là, vous avez un risque, là vous devriez modifier ça, là vous devriez répartir les tâches différemment ».

Pour moi, ça serait plus cohérent que cela soit un commissaire aux comptes qui le fasse. D'autant qu'un commissaire aux comptes, il est multi métiers. Bon nombre de commissaires aux comptes commencent à avoir certaines compétences dans certains secteurs de l'industrie. Et dans des secteurs voisins le système de contrôle est presque identique. Donc il peut y avoir une sorte de Best Practices. Ils voient qu'ils ont de bons audits internes, ils peuvent donc faire progresser le contrôle interne des sociétés voisines.

L'audit interne d'un grand groupe US, vous savez il y a beaucoup d'aspects de politique interne, des aspects relationnels. Les rapports entre un PDG d'une filiale auditée et son auditeur interne, sont en quelque sorte des rapports entre deux personnes dont l'un peut risquer sa carrière, donc de ne pas plaire. Il y a eu un jour, un audit où ce n'était pas terrible, le rapport avec son commissaire aux comptes a été complètement différent, c'était clair.

**EE** : Toujours au niveau des systèmes d'information, est ce que vous ne pensez pas, vous en tant de dirigeant et administrateur dans une société américaine, pensez- vous que l'institutionnalisation de comités d'audit a permis d'être mieux informé, première question. Deuxième question, ces comités ont-ils contribué a permit à l'équilibre des pouvoirs au sein des entreprises ? Quand je dis équilibre, je fais allusion au Directeur Général qui a beaucoup de pouvoirs en pratique par rapport à l'administrateur, au Conseil d'Administration qui ne l'a pas.

Pourquoi le Directeur a beaucoup de pouvoirs, parce qu'il met les mains dans le cambouis, je parle vulgairement, parce qu'il connaît la stratégie, parce qu'il connaît tout et vous le disiez, quand l'administrateur n'est pas dans l'entreprise, il n'est pas parfaitement au courant. Donc le fait d'avoir mis en place des comités d'audit, c'est pour permettre

d'alimenter les administrateurs en information. Est-ce que l'existence des comités d'audit a amélioré l'information des administrateurs ?

**MG** : Non. Alors les comités d'audit dans ce genre de cas, c'est dans les grands groupes uniquement. Mais le contrôle interne dans les PME, c'est aussi fondamental. Dans les grands groupes on a créé des comités d'audit, c'est pour faire plaisir aux actionnaires et pour dire On a un groupe, et il y a des gens qui sont vachement savants, qui ont des titres tout à fait honorifiques, ils ont été banquiers, ils ont été, je ne sais pas moi, des grands notables de la finance, donc eux ils savent décortiquer un bilan et on va les mettre dans un comité d'audit .

Fonction rémunérée, et ils vont avec leur infinie sagesse et leur objectivité, valider les chiffres qu'on leur présente. Ca n'a pas d'autres fonctions que ça. Par expérience, il y a 25 ans que je bosse avec des américains, il y a toujours eu des comités d'audit, il y a toujours eu des auditeurs internes, il y a toujours eu des PriceWaterHouse, des Ernst & Young, euh, des contrôles internes, on disait oui, il y en a.

Avec Sarbanes-Oxley, ça change complètement la donne, il faut encore une fois se situer dans un contexte américain, dès l'instant où vous signez, en disant « Je signe de mon sang que tout ce que j'ai écrit plus haut est juste, là les américains commencent à fouetter ». Parce qu'ils se disent si j'ai signé, je peux être éjecté, je vais avoir un procès, etc.

Et nous français, ça nous surprend énormément parce que n'importe quel petit président de société en France, est responsable des comptes. Quand vous déposez vos comptes au greffe, vous les signez. Quand vous êtes en Espagne, je suis administrateur d'une société espagnole, la liasse fiscale, vous la signez. Et donc pour nous en Europe on trouve ça normal. Vous êtes administrateur ou président, vous engagez votre fonction au travers des comptes que vous déposez.

Aux Etats-Unis, c'est quelque chose qui n'existait pas, donc ils sont absolument paniqués par l'implication de SOX ( sarbanes-Oxley). Parce qu'un américain quand il commence à réfléchir aux conséquences légales de son geste, ça peut atteindre des proportions qui sont incommensurables par rapport à nous Européens. Alors tout ça pour dire que les comités d'audit, je n'y crois pas énormément.

Alors, au niveau des petites structures, là clairement les commissaires aux comptes et les experts comptables ont un grand rôle de conseil, qui est très proche du conseil organisationnel et très proche de la mise en place dans les systèmes informatiques. Au

moins, c'est très corrélé. Quelqu'un qui va donner des conseils d'organisation dans une structure type PME, il va aller du contrôle interne à l'informatique.

Et là, pour la profession des experts comptables et commissaires aux comptes, il y a sûrement quelque chose à creuser d'avantage. Parce qu'il y a quand même des boîtes purement familiales, où le monsieur il avait la caisse, sa femme le chéquier et le business, où là le contrôle interne, on n'en a pas besoin, c'est tellement petit. Mais ça, ça existe de moins en moins. Madame à la caisse, monsieur au fourneau, et ils s'arrangent avec les actifs, ça, ça n'existe plus, où ça va exister de moins en moins.

Aujourd'hui en France, il n'y a plus que des SAS, plus personne ne veut des SA avec des conseils d'administration, donc il va y avoir de moins en moins d'administrateur ; parce que c'est plus simple. Non pas par malignité quelconque. Et de plus en plus dans les PME, les gens ne se posent pas la question du contrôle interne. Ils ont toujours entendu parler d'un de leur cousins dont la chef comptable est partie avec la caisse, tel commercial a fait telle embrouille, ils en entendent parler, mais en gros, ça n'arrive qu'aux autres. Parce les patrons de PME, d'abord des commerciaux ou des techniciens, c'est rarement des champions de l'organisation financière et informatique, donc ils ne se font pas de soucis.

Et c'est le rôle du conseil extérieur de leur dire, là tu as un souci, quand tu reçois des chèques le matin, il faut les traiter comme cela. Quant tu as des virements électroniques à la banque, il faut que tu fasses comme ça. Quant tu as un commercial, il faut que tu fasses attention à ça et à ça. Ils ne sont pas prévenus, les gens sont honnêtes.

**EE :** Vous voulez justement nous dire que dans les PME, la régulation des comportements se fait beaucoup plus par un système de contrôle informel, c'est-à-dire la confiance ?

**MG :** Oui, oui, la confiance, c'est normal, il n'y a pas de business sans confiance. Mais ce que les gens oublient, c'est que la confiance n'exclue pas le contrôle. D'autant que les entreprises, elles vivent, elles évoluent, elles changent. Vous travaillez au début, vous avez un chef comptable qui a 55 ans, on imagine qu'il y a environ 35 ans qu'il fait ce métier, il n'a jamais pris 1 franc dans la caisse. Et puis après on va lui mettre un adjoint chef comptable, puis après ils vont avoir trop de travail, on va déléguer une partie de la facturation à un tierce personne, et les gens changent, et puis après vous avez des intérimaires et ainsi de suite.

Au final vous vous retrouvez dans une entreprise, où au départ, il n'y avait que des gens qui se connaissaient, où il y avait une totale confiance entre eux et une atmosphère très familiale. Et puis les jobs, ils sont occupés par des gens qui sont arrivés la veille, qui vont

partir le lendemain, et donc là le risque augmente. Les patrons de PME ne sont pas du tout préparés à ça parce qu'ils font confiance à leur équipe. Encore une fois, on ne fait pas d'affaires si on n'a pas confiance, on fait un autre métier.

**EE :** Vous reconnaissez par là, comme vous l'avez dit avant, que le contrôle interne, c'est très important dans une entreprise. Et sur la plan familial, on, ne s'en préoccupe pas, c'est quelqu'un d'extérieur qui dit il faut faire ceci ou cela. Donc vous reconnaissez par là, le rôle ou l'intérêt des procédures à mettre en place pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Est-ce que vous avez besoin plus du contrôle interne que d'audit, ou vous avez besoin des deux à la fois.

**MG :** Les deux. Les deux sont très importants. Si vous voulez le contrôle interne, c'est vraiment un schéma organisationnel, et l'audit sert valider une situation a un moment donné.

**EE :** On s'achemine vers la fin. En ce qui concerne les problèmes et les dysfonctionnements qui peuvent apparaître dans une entreprise, lorsqu'ils apparaissent effectivement, quel est celui qui les affronte. Est-ce le Directeur Général ? Le PDG ? Qui est responsable en fait?

**MG :** Dans les groupes multinationaux, c'est le financier. Dans un groupe important, le Directeur Financier d'une filiale, a un lien hiérarchique avec le président mais il a surtout un lien très fort avec le financier de la structure qui est au dessus.

Et il doit être complètement indépendant. Bien qu'il ait un lien hiérarchique avec son président de la filiale locale, si son président fait quelque chose peu claire, il est obligé de s'en référer à sa hiérarchie fonctionnelle. Et s'il y a quelque chose qui ne passe pas très bien dans les procédures, lors d'un audit financier, c'est clairement le directeur financier qui paye.

**EE :** Est-ce que dans les rapports d'audit, qu'il s'agisse d'audit interne ou d'audit externe, vous pensez qu'ils contiennent suffisamment d'informations? Ces informations vous paraissent-elles pertinentes ?

**MG :** Dans les bons rapports d'audit, c'est bien fait parce qu'ils trient l'accessoire de l'important. Dans les rapports d'audit interne, c'est rarement le cas. Ils ont beaucoup de mal à trier ce qui est important et ce qui est accessoire. Donc si on vous donne un rapport qui



contient 300 pages, il est clair que vous n'allez pas le lire. Ils vont faire un résumé. Encore une fois, c'est fait par des Juniors, et quand vous êtes Senior de l'audit vous avez fait ça toute votre vie, des rapports d'audit, vous n'avez pas une ouverture d'esprit phénoménale. Ils ont beaucoup de mal, c'est sûrement compliqué, à hiérarchiser, les découvertes qu'ils font. Il y a des choses qui sont complètement anodines et il y a des choses qui peuvent paraître complètement anodines mais qui sont fondamentales. Donc si c'est un administrateur qui ne connaît pas ces aspects là de la vie de l'entreprise, il aura beaucoup de mal à se faire une opinion.

**EE :** Dans l'entreprise américaine où vous êtes et dans votre filiale, est ce qu'il y a eu beaucoup de changement de PDG, et si oui, c'était dû selon vous à quoi ?

**MG :** Dans la filiale ProFroid, nous on est là depuis 17 ans, 20 ans, deux *frenchies*. Au dessus, on a eu en 15 ans, 8 présidents Europe et 7 présidents Monde. Donc quand on voit débarquer un, on lui dit bonjour numéro 7, déjà ça les agace un peu, normalement à ce job là vous allez faire 18 mois. Ils ne sont pas tous virés, il y en a qui sont des président Europe qui deviennent président US, après ils passent dans une autre division.

Le président Monde, qui est le président de Carrier, c'est quand même une boîte de 43 000 personnes dans 150 pays. C'est un français d'ailleurs. Lui ça fait déjà 18 mois qu'il est là, je pense que dans 6 mois, il va prendre un autre job. Ils sont là ( les présidents) ils ont des stocks-options, il faut qu'ils fassent tous les trimestres, un meilleur résultat que le trimestre d'avant, en tout cas qu'ils fassent un résultat conforme à ce qu'on avait annoncé à la bourse. Et pourtant déjà, c'est un parcours sans faute, il va prendre un paquet de stock-options et ça va aller bien pour lui. Mais leur préoccupation, n'est absolument pas ce qui va se passer dans l'entreprise dans 5 ans. Ca c'est pas leur problème, jamais.

**EE :** Est-ce que votre entreprise a été certifiée ISO ?

**MG :** Non. Non, ce n'est pas une demande que l'on a dans notre marché. A un moment on a faillit l'être. Donc ça voulait dire documenter tout ce qui était fait dans l'usine et qui sortait de l'usine, et vous imaginez la pauvre ouvrière qui doit lire tout ce qu'il faisait tous les jours naturellement, ça les a complètement perturbés. Donc on a mis en place un ISO sur la moitié de l'usine, ils nous ont fait des conneries monumentales pendant trois mois, après on a dit on arrête. Et donc on n'est pas ISO.

**EE :** Bon je pense qu'on a fait le tour. C'est-à-dire toutes les questions se rapportant aux relations entre l'administrateur, auditeur interne et direction générale. On a vu aussi l'efficacité des systèmes de contrôle, l'audit externe (commissaires aux comptes), l'audit interne. Et on a parlé aussi du rôle de la confiance, d'abord dans les entreprises familiales, mais aussi dans la véracité des comptes des entreprises, la confiance est un mécanisme de contrôle.

Nous avons également vu que le contrôle est un élément moteur au niveau comptable et de l'organisation en définitive, au niveau de la gestion quotidienne des entreprises. Est-ce que vous avez quand même quelque chose à rajouter par rapport au fonctionnement des entreprises que vous connaissez et aux pratiques françaises ?

**MG :** Oui, vous avez démarré l'entretien en disant, est ce que vous pensez que les PDG français ont plus de pouvoirs que leurs homologues américains. J'ai dit oui, dans l'état actuel des choses. Mais il y a une chose qui a énormément changé, avec l'intrusion des SAS. Les Sociétés Anonymes, ça existait depuis 1966, depuis 1966, il fallait 7 actionnaires, au minimum 3 administrateurs, vous demandiez au beau frère, d'être au conseil d'administration ; le conseiller juridique faisait des beaux papiers, très compliqués, périodiquement, moi je les ai fait toujours en retard, et le conseil d'administration signait.

Mais aujourd'hui, tout le monde fait des SAS, et moi j'en monte pas mal, et les SAS ça a un intérêt fondamental que ne faisait pas les SA avant, c'est qu'on peut spécifier dans les statuts, quels sont les pouvoirs que l'on donne au Président, quels sont les pouvoirs que l'on donne au Directeur Général, c'est-à-dire le montant maximal des investissements, jusqu'à combien d'effectifs par rapport aux effectifs existants vous pouvez embaucher ou réduire, qu'est ce que vous pouvez faire au niveau de la masse salariale, jusqu'à quel niveau de commandes, de ventes ou d'achats vous pouvez engager l'entreprise. Et ça, c'est dans les statuts, et pour le président, et pour le DG.

Et ensuite, vous pouvez, moi je le fais régulièrement dans les PME dans lesquelles je suis, on fait ce qu'on appelle un Comité Stratégique, pour dire que ce n'est pas un Conseil d'Administration, ça demande moins de formalisme juridique. Et ce Comité là, qui peut faire appel à des gens complètement extérieurs à la société, qui ne sont pas forcément actionnaires, qui sont dits qualifiés. On va avoir un comité stratégique par exemple pour les investissements, avec un type qui connaît un peu la finance, qui sait calculer le retour sur

investissement et quelqu'un qui soit un peu technicien, qui sache distinguer une machine qui va marcher d'une machine qui ne va pas marcher.

Par exemple, on a des comités stratégiques en terme de business, c'est-à-dire que dans certaines entreprises, le PDG peut être amené à prendre une commande qui représente un mois ou deux mois de chiffre d'affaires, une commande qui pourrait mettre en péril une société, donc il n'a tout simplement pas le droit de le faire, et c'est écrit dans les statuts.

Donc il y a un comité stratégique qui dit cette commande on a le droit de la faire, la marge a été suffisante, les achats ont été suffisamment bien négociés, on peut le faire. Et enfin d'autres comités stratégiques qui peuvent avoir une fonction plus dans le domaine social, donner 6 % d'augmentation, c'est pas raisonnable et licencier cette année, c'est pas raisonnable.

Et je trouve que l'invention de cette SAS qui a été purement pompée sur les pays voisins, c'est bien. Car cela permet de donner une géométrie variable sur les pouvoirs du président en fonction de la boîte. Mais le fait que cela soit inscrit dans les statuts, ça a une vertu comme si c'était inscrit dans une plaque de marbre. Cela n'a pas les mêmes vertus qu'un vague Conseil d'Administration, ou le président dit désormais, vous aurez le droit de faire ça, ça et ça.

**EE :** Une définition des responsabilités, ça c'est le rôle du contrôle interne au niveau de cette forme juridique elle l'officialise.

**MG :** Mais vous pouvez faire exactement l'inverse. C'est-à-dire que si vous êtes dans un Société Anonyme, vous êtes président, vous avez mis des gens au Conseil d'Administration qui vous embête, vous dites « je passe en SAS ». Et là, y a plus personne qui vous embête.

**EE :** Est-ce que les recommandations qui sont émises sur le contrôle interne ont amélioré les éventuels dysfonctionnements, et à quel degré, étaient-elles prises en considération ?

**MG :** Elles sont prises en considération en fonction du degré de probabilité d'un événement grave. Mais bien souvent quand on met en exergue un problème au niveau interne, c'est bien souvent sous-jacent à un problème d'organisation. Le cas classique, c'est la séparation des tâches, où vous faites tout faire à la même personne, du genre signer les chèques, les envoyer, les comptabiliser, etc.

Et ça peut parfois mettre en exergue des problèmes d'organisation. Donc bien sûr que c'est utile. Et de plus maintenant quand on parle contrôle interne, on parle informatique. La part de l'informatique dans le contrôle interne prend une place énorme. Et là il y a un problème de mariage de compétences entre les auditeurs internes et les informaticiens.

**EE :** Voilà je pense qu'on a fait le tour. Je vous remercie de m'avoir consacré une heure pour m'aider dans mes recherches. Bonne soirée.

## **ANNEXE 12 : ENTRETIEN N°2 : Administrateur du Groupe S.**

E.E. Merci d'avoir bien voulu nous accorder cet entretien. Comme je vous l'avais dit au téléphone, je souhaiterais que vous nous présentiez votre groupe, les éléments clés je veux dire, et que vous nous parliez notamment de l'organisation des pouvoirs et des responsabilités, du système d'information, des objectifs assignés à l'audit et au contrôle interne.

XX : Il y avait une participation croisée dans la première structure. Celle-ci était moins exposée aux fonds de pension. Ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Le financement va des fonds de pension et des emprunts bancaires. Il y a donc des besoins des marchés auxquels notre groupe doit répondre.

EE : Existe-t-il un service d'audit interne, un comité d'audit, un comité recrutement et de rémunération,

XX : Oui les trois.

EE : En ce qui concerne l'organisation des pouvoirs chez S, pensez-vous que de la répartition entre Monsieur K. et Monsieur D.

XX : La DG est présidé par M. D. c'est lui qui assure le niveau opérationnel de l'entreprise Monsieur K. est président du conseil d'administration et a un rôle non exécutif et plus de contrôle. Historiquement Monsieur K. et Monsieur M. coprésidaient la société.

EE : Vous avez bien précisez que Monsieur D. est le chef du pouvoir exécutif alors que monsieur K. est le président du conseil d'administration. Selon vous dans votre société lequel du président du conseil d'administration ou bien le chef du pouvoir exécutif aurait plus de pouvoirs ? Leurs pouvoirs seraient-ils peut être équilibrés ?

XX : Moi, je trouve que les pouvoirs sont bien équilibrés notamment grâce à l'existence d'un comité d'audit, un comité de rémunération et grâce à la qualité et l'information qui est donnée aux membres du conseil d'administration. Les membres sont bien au courant de ce qui se passe au niveau opérationnel grâce à la qualité de cette information.

EE : Je pense que si les pouvoirs sont déséquilibrés au profit de la direction générale c'est parce que le conseil d'administration n'était pas suffisamment bien informé. Et vous dites à juste titre que l'existence des trois structures : l'audit interne, le comité d'audit, le comité recrutement et de rémunération permet d'alimenter le conseil d'administration en informations au même titre que la direction générale. Et que l'existence de ces structures a permis l'équilibre des pouvoirs en donnant de l'information au conseil d'administration en quantité et en qualité.

XX : Tout à fait. Un exemple pratique qui peut être intéressant pour vous. Quand des études sont réalisées par des analystes sur S. ou sur le marché de la secteur, on fait une synthèse de ces rapports qui sont remis aux membres du conseil quinze jours avant le conseil pour que ceux-ci prennent connaissance des dossiers et voient ainsi ce que le monde extérieur pense de la société. C'est ainsi la vue externe du marché qu'on leur montre.

EE : Si le conseil d'administration et la direction générale ont des pouvoirs équilibrés pensez-vous que l'équilibre des pouvoirs se fait aussi au niveau des domaines suivants : la stratégie, le choix d'investissement ou de désinvestissement, la politique de distribution des dividendes, le choix du cabinet d'audit, la nomination des administrateurs et la rémunération des dirigeants.

XX : En général c'est bien équilibré notamment au niveau stratégie, investissement ou cession. Le PDG expose sa vision générale en conseil d'administration (CA). Le CA qui a le pouvoir de donner son opinion sur tous ces sujets. Il y a un bon équilibre. C'est le comité de rémunération qui propose la rémunération des directeurs généraux et en qui en informe les administrateurs.

EE : Vous m'intéressez car dans votre structure vous rassemblez les trois comités spécialisés. Qui choisit les administrateurs. Le DG ou le président du conseil d'administration.

XX : Plus au niveau du conseil d'administration.

EE : Les responsabilités en matière du système d'information incombent-elles plus à la DG ou au Conseil d'administration pour les secteurs que j'ai cités précédemment ?

XX : Le DG expose sa vue sur la stratégie du groupe au Conseil général notamment sur les décisions d'investissements ou de cession, comme les hauts fourneaux à l'intérieur des terres.

EE : Comment qualifiez vous le niveau d'information au sein de votre société.

XX : Je n'aime pas trop dire très bien car il y a toujours une marge d'amélioration, mais d'une façon générale, le niveau d'information est entre très bien et bien pour montrer qu'il y a toujours un niveau d'amélioration à apporter.

EE : Ce niveau est donc très correct. La performance financière, la rémunération des dirigeants, les conditions de recrutements des dirigeants, projets d'investissement ou de désinvestissement, les choix stratégiques, l'évolution du marché et l'état de la concurrence, le climat social de l'entreprise, la politique comptable de l'entreprise, les principaux clients. Quel est le degré d'utilité de ces informations pour l'administrateur.

XX : Tous ces éléments sont très pertinents pour les administrateurs. Tout est important, notamment le climat social ou les choix des investissements. Sur les finances, la rentabilité, le comité d'audit peut se faire assister par le directeur financier afin de présenter les informations aux administrateurs, la stratégie long terme et très importante.

EE : Vous avez la direction générale, les auditeurs internes, les commissaires aux comptes, les comités d'audit, le comité de recrutement notamment. Est-ce la direction générale qui vous fourni le plus d'informations dans ces domaines, ou bien les différents comités ?

XX : Le Président de la direction générale et le directeur financier ont une légère priorité dans la circulation de ces informations, mais les différents comités contribuent efficacement à alimenter les administrateurs en information.

EE : Pour vous administrateur, comment situerez-vous la pertinence ou la non pertinence des informations suivantes :

- Situation comptable et financière ?

XX : très pertinente

EE : - la rémunération des dirigeants ?

XX : pertinent

EE : -le recrutement des dirigeants ?

XX : très pertinent

EE : - les choix des investissements et des désinvestissements ?

XX : cela touche à la stratégie de l'entreprise donc là aussi j'aurai choisi très pertinent.

EE : - les informations sur le marché

XX : comme cela touche la position concurrentielle du groupe, je dirai très pertinent

EE : - le climat social

XX : du fait des choix de désinvestissement cela paraît être une information très pertinente.

EE : Les fournisseurs et les clients,

XX : très important pour nous

EE : la politique comptable de la DG

XX : très pertinente car S. est très exposé au marché, il est donc impossible pour elle de prendre de tels risques comptables et financiers. Notre groupe suit les normes comptables IFRS, soumis à des normes strictes, l'information est très pertinente et le comité d'audit est tenu au courant par les commissaires aux comptes.

EE : Le fait d'avoir mis en place les différents comités a-t-il permis aux administrateurs de S. d'être mieux informés au niveau comptable et financier, au niveau du recrutement et au niveau des rémunérations?

XX : Il existe aussi un service de management du risque qui donne également des informations.

EE : Le Comité d'entreprise, les syndicats, les clients et les fournisseurs vous informent-ils au niveau des faiblesses organisationnelles de l'entreprise.

XX : Oui, il existe une remontée d'information à tous les niveaux. De plus il existe une fonction Business risk control.

EE : Quels sont les objectifs du contrôle interne et de l'audit dans le gouvernement d'entreprise ? Parmi ces objectifs pouvez-vous nous dire ceux que vous trouvez très prioritaires, prioritaires ou pas prioritaires.

Le contrôle interne aurait pour objectif : -de régler les conflits dans l'entreprise

XX : Cet objectif est prioritaire

EE : -de maîtriser les risques internes et externes à l'entreprise

XX : très prioritaire très important

EE : -d'établir des normes et des procédures

XX : très prioritaire

EE : -de préciser qui fait quoi, pourquoi et quand dans le groupe

XX : très prioritaire également

EE : -de sauvegarder le patrimoine de l'entreprise, les biens et le personnel de l'entreprise

XX : très prioritaire. Dans notre secteur d'activité, il y a des risques importants. Le président est très impliqué à ce sujet. Il y a les jeudis de la sécurité où le président va sur les sites pour s'informer sur le degré de sécurité du site. Lorsqu'il y a un accident, il y a des procédures, les employés reçoivent un mail avec

C'est aussi un des objectifs du PDG



EE : -d'atteindre les objectifs au moindre coût. Par exemple si vous voulez acheter des bonnes matières premières vous allez mettre en place des procédures afin de se procurer des matières premières.

XX : très prioritaire Nous fournissons des tôles pour automobile par exemple et les groupes automobiles ne tolèrent aucun défaut quant aux tôles ondulées

EE : -de recruter des hommes et des femmes adaptées aux postes et à l'environnement

XX : oui c'est très important au début il y avait une politique de quota en fonction des entreprises qui formaient le groupe. Maintenant ce sont vraiment les personnes compétentes qui sont en place.

EE : Le contrôle interne a pour objectif de faire respecter les lois et les textes en vigueur.

XX : Tout à fait, au niveau européen, il y a des règles et règlements qu'il faut respecter afin que nos sites soient opérationnels. Par exemple, les directives européennes au niveau de l'émission du CO2.

EE : Le contrôle interne contribue-t-il au gouvernement de l'entreprise en fixant les règles pour organiser les pouvoirs, en facilitant la circulation de l'information en clarifiant les responsabilités entre les actionnaires, le conseil d'administration et la direction générale

XX : C'est un des rôles prioritaires du contrôle interne.

EE : Le rôle de l'audit interne est-il de s'assurer de la bonne application des normes, des règles et des procédures, d'informer les dirigeants, de conseiller la direction générale, de fiabiliser l'information, de contribuer à l'amélioration du système de contrôle interne, d'aider les autres services de l'entreprise notamment ?

XX : Toutes ses fonctions sont des fonctions prioritaires.

EE : Est-ce que l'audit contribue à un meilleur gouvernement d'entreprise ?

XX : Oui tout à fait

EE : Dans votre société estimez-vous que le bon fonctionnement repose plus sur la confiance que vous avez vis-à-vis des salariés ou vous fondez-vous plus sur les mécanismes de contrôle (audit et contrôle interne).

XX : L'importance est accordée aux mécanismes de régulation. Mais je tiens à préciser tout de même que la société accorde une grande confiance aux salariés.

EE : Les structures suivantes : le comité d'audit, le comité de recrutement , le comité de rémunération , le service d'audit interne ont-elles permis un meilleur équilibre des pouvoirs, un renforcement de votre contrôle sur les dirigeants ou bien les deux ?

XX : Cela permet d'avoir un meilleur équilibre des pouvoirs.

EE : Le comité d'audit vous a permis un meilleur équilibre des pouvoirs ou un renforcement de votre contrôle sur les dirigeants ?

XX : Je suis embêté car je ne sais pas par rapport à quoi je dois comparer la situation actuelle, mais je pense que cette structure a tout de même permis un équilibre des pouvoirs.

EE : Quant est-il pour le comité de recrutement et de rémunération ?

XX : Pareil, je pense qu'il permet un équilibre des pouvoirs.

EE : Le comité d'audit est-il rattaché à la présidence de la direction générale ? au conseil d'administration ou au directeur administratif et financier ?

XX : Le comité d'audit et le comité de recrutement sont rattachés au conseil d'administration.

EE : Pensez-vous que les procédures de recrutement et de rémunération des dirigeants sont efficaces ou non efficaces ?

XX : Les procédures de recrutement et de rémunération des dirigeants sont assez efficaces notamment grâce au comité de recrutement et de rémunération.

EE : Les procédures de décisions d'investissement ?

XX: C'est fondamental.

EE : Les procédures d'achat, de choix des principaux fournisseurs

XX : Tout à fait. Avant, nous étions concurrents, nous achetions de façon déconcertée. Avec la création de S. (nouvelle structure) tout à été remis à plat afin d'avoir un plus grand pouvoir de négociation.

EE : La procédure des comptes annuels ?

XX : Tous les comptes ont toujours été certifiés donc la procédure est efficace.

EE : le contrôle interne protection des biens et des personnes. Les procédures concernant ce secteur sont-elles efficaces ?

XX : L'objectif c'est 0 accidents donc pour laisser de la marge je dirais assez efficace.

EE : La procédure de règlement de conflit dans votre boîte est-elle efficace ?

XX : Je pense assez efficace mais encore à améliorer notamment du fait que S. est le résultat de la fusion de trois groupes et donc de trois identités.

EE : Quand il y a des problèmes au niveau du contrôle et du fonctionnement de l'entreprise qui prend les décisions ?

XX : C'est plus au niveau opérationnel donc c'est la direction générale qui s'occupe de tels conflits.

EE : Qui prend les mesures correctives en cas de dysfonctionnement.

XX : Là encore je dirais plus le PDG.

EE : Est-ce à lui de prendre ces mesures selon vous ?

XX : Cela peut également être un mix entre le PDG et le conseil d'administration.

EE : En ce qui concerne les rapports d'audit interne pensez-vous qu'ils donnent suffisamment de détails sur les faits, les causes, les conséquences, les préconisations ?

XX : Pensez-vous que les recommandations qui ont été préconisées ont-elles été mises en place ?

XX : Nous n'avons pas encore connu de problèmes importants cependant il est vrai que dès que les auditeurs nous font une remarque, nous l'appliquons.

EE : Pensez-vous qu'il y a une relation entre l'existence d'un comité d'audit interne et la certification ISO.

XX : Oui il y a une relation entre ces deux événements.

EE : Monsieur D. est-il membre du conseil d'administration.

XX : Non, il y a une séparation des pouvoirs

E.E. notre entretien touche à sa fin. Auriez-vous peut être quelque chose à ajouter ?

XX : Je peux encore en parler toute la journée. Mais par rapport à votre ordre du jour, il me semble vous avoir donné les informations dont vous aviez besoin.

EE : Je vous remercie d'avoir consacré une partie de votre précieux à me parler de votre groupe.

### ***Annexe 13 : Entretien n° 3 : Administrateur du Groupe O.***

Monsieur ZZ : Administrateur du groupe O.

Monsieur Eustache Ebondo (EE) : Je souhaiterais aborder avec vous les points relatifs à l'organisation des pouvoirs et des responsabilités dans votre groupe, les systèmes d'information, les objectifs que vous assignez au contrôle interne et audit et enfin l'efficacité de ce système de contrôle.

Monsieur (**ZZ**) : Depuis 1999. La particularité du groupe O forte de 90 sociétés et moi je suis PDG, gérant ou administrateur d'un certain nombre de ces sociétés, structurées autour d'un certain nombre de métiers. Après mon statut, du fait du cumul des mandats, puisque aujourd'hui on vient de passer tout en SAS et de ce fait les statuts ont été modifiés mais le fonctionnement est celui-ci : PDG ou gérant.

EE : Existe-t-il un service d'audit interne, un comité d'audit, un comité de recrutement des dirigeants et un comité de rémunérations ? Le comité de recrutement, ce sont des personnes indépendantes recrutées par les actionnaires pour s'assurer de la bonne pratique de recrutement des cadres dirigeants dans l'entreprise. La problématique est la suivante ; dans les sociétés cotées comme la vôtre, à actionnariat diversifié, se pose le problème du choix des dirigeants et des cadres dirigeants. La personne recrutée est-elle la personne idéale ? L'actionnariat donne son avis. Ceci vaut pour le comité de rémunération, en revanche pour le comité d'audit, ce sont des membres qui sont là pour éclairer les administrateurs sur des éléments comptables et financiers. Parmi les trois, de quels comités disposez-vous ?

XX : Alors si on exclu moi-même des dirigeants recrutés, il n'y a pas de comité de recrutement, dans le sens où chaque dirigeant représente l'ultime cercle des dirigeants. Il n'empêche que en tant que dirigeant, je m'entoure d'un certain nombre d'avis compétents. D'ailleurs cela serait bien qu'il existe un comité de recrutement. Pour l'instant, c'est quelque chose qui est décidé par le dirigeant lui-même, moi-même assisté d'un certain nombre de collaborateurs mais cette procédure n'est pour l'instant formalisée. Pour ce qui concerne les audits d'exploitation financière, on va dire qu'il y a un premier niveau d'audit qui se situe au niveau des SAS. Moi-même je suis président d'une SAS qui, elle-même, est président d'une autre société, donc j'audite des sociétés avec un comité d'audit spécialisé. L'audit porte sur la législation et le respect du droit du travail, sur le respect de nos procédures financières ainsi que sur l'adéquation économique. Il y a bien un comité d'audit mais il n'est pas complètement formalisé, bien que les audits qu'il effectuent soient formalisés par des *reporting*, par des échéanciers, et par des agréments qui font l'objets d'audit comme l'EFRI pour le nucléaire et ISO dans d'autres secteurs. Ces audits ont un rôle de prévention par rapport aux autres organismes extérieurs.

En interne, le groupe a un contrôle central de gestion qui mène des audits auprès des différentes SA qui ont délégué leur confiance.

Pour la rémunération, les 90 sociétés font que nous sommes régies par une cinquantaine de conventions collectives, 15 systèmes de rémunération, 15 systèmes d'intervention mais c'est la SA qui va fixer les caps, les objectifs, les orientations et les différentes masses salariales aux différents présidents de sociétés. On a quand même une homogénéité des modes de fonctionnement salariaux.

EE : Par rapport à ce que vous disiez, que vous aviez des auditeurs qui validaient des missions d'audits opérationnels, des audits d'exploitation, des audits comptables et financiers, est ce que vous pensez que les préconisations des auditeurs ont contribué à améliorer vos systèmes d'exploitation ? Et est-ce que la mise en œuvre de ces préconisations a amélioré la situation ?

ZZ : Si on reprend les quatre systèmes d'audit, dont les deux internes, celui que je mène auprès des sociétés d'exploitation et celui que la SA mène auprès de mes sociétés, les deux externes que sont les agréments de certification et celui des commissaires aux comptes externes, tous amènent quelque chose dans la gestion et l'exploitation de la société. Il y a un avant et un après audit indéniablement.

EE : Maintenant au niveau des pouvoirs et responsabilités, on dit qu'en France, il y a le Conseil d'Administration et le PDG, mais que le PDG en France aurait plus de pouvoirs que le conseil d'administration. Etes-vous d'accord avec cette affirmation ?

ZZ : Mais c'est quoi le pouvoir ? Le PDG, s'il est actionnaire minoritaire, n'a déjà pas le pouvoir dans l'entreprise. Il n'a pas le pouvoir d'intervenir dans la constitution de capital en augmentation ou diminution de capital, il n'a pas le pouvoir d'acheter des sociétés qui viendraient combler tel zone territoriale ou métier. En France les textes sont très clairs sur cela. Après, si le PDG est actif avec une action de direction générale lors des directions opérationnelles, il a une partie de pouvoir dans le fait qu'il est reconnu par les hommes de l'entreprise comme un centre de décision important, parce qu'il est reconnu par le client. Alors après, à quoi sert le pouvoir ? Il n'y a, a priori pas de pouvoir unique, si le PDG dépassait sa zone de compétence, il serait limité par son Conseil d'Administration, en tout cas les actionnaires. Et si le Conseil d'Administration ne mène pas à bien l'entreprise, le

PDG a un certain nombre de pression et de pouvoirs. Ainsi il m'arrive souvent de rappeler que j'ai mon propre patron, et que quand je parle des résultats de telle ou telle entreprise, j'ai des comptes à rendre par rapport à cette entreprise. Dans les entreprises françaises, le PDG est un peu le patron ultime. Il l'est beaucoup plus quand il est patron de son entreprise.

ZZ : Je pense que les pouvoirs sont équilibrés entre le conseil d'administration et le PDG. Et là j'incorpore ma propre situation.

EE : Le pouvoir consiste à faire des choix stratégiques pour l'entreprise, à faire des décisions d'investissement ou de désinvestissement. Cela consiste aussi à tout ce qui est politique de distribution de dividendes. Autre aspect, la communication financière et le choix du cabinet d'audit avec le recrutement des cadres supérieurs et la mise en place des structures ? Qu'elle est sa marge de manœuvre par rapport au conseil d'administration ? Estimez-vous que ces pouvoirs incombent plus au conseil d'administration ou au PDG ?

ZZ : Dans notre cas, c'est plus du côté du Conseil d'Administration.

EE : Dans votre groupe, est ce que vous estimez que le niveau d'information est bon ou satisfaisant, moyen ou insuffisant ? Est-ce que les actionnaires sont informés de ce qui se passe au sein de l'entreprise ? Est-ce que les salariés et les actionnaires sont informés des décisions de l'entreprise ?

ZZ : A mon avis le PDG est forcément objectif car il se situe à un niveau où l'on reçoit pas mal d'information. Pour mon expérience on peut presque dire qu'il est très bon pour un groupe de 46 000 salariés. Mais il y a eu une évolution entre la fin des années 90 et les années 2000, l'arrivée des stocks options, des start-up, les 35 heures, etc. Aujourd'hui cela a progressé. Donc je l'estime plutôt très bonne parce que je vois l'obligation de moyens qu'on se donne pour y parvenir. L'information est organisée pour toucher des moyens différents.

EE : Est-ce qu'au niveau de quelques administrateurs de votre Conseil, il y en a certains vous demandent qui vous demandent des informations ? En d'autres termes, quels sont vos clients les plus importants ? Est-ce qu'ils sont au courant de ce type d'information ?

ZZ: Oui ils sont au courant. On a un système de *reporting* qui fait qu'ils sont au courant de la marche des affaires.

EE : En tant qu'administrateur, quels sont parmi ces acteurs, ceux qui vous fournissent le plus d'information sur la situation de l'entreprise, entre le PDG, les auditeurs internes et les commissaires aux comptes ?

ZZ : Sur la texture des comptes, je dirais les commissaires aux comptes. Mais sur l'organisation et la gestion de l'entreprise, c'est la SA par le biais d'auditeurs internes.

EE : Le contrôle interne, c'est l'ensemble des procédures mise en place pour permettre l'atteinte des objectifs. Les procédures de recrutement, des procédures comptables, des procédures d'investissement font partie du contrôle interne. Ma question est : pour vous, quels sont les objectifs que vous assignez au contrôle interne ? Est-ce qu'il sert à régler les conflits dans l'entreprise ?

ZZ: Je pense que c'est assez utile, et ça sert comme de la prévention.

EE : Est-ce que le contrôle interne contribue à : -maîtriser les risques internes et externes de l'entreprise ?

ZZ : Oui, il est très utile.

EE :- établir des normes et procédures ?

ZZ : Très utile.

EE : -mettre en place des contrôles ?

ZZ : Assez utile.

EE :- préciser qui fait quoi dans l'entreprise et pourquoi ?

ZZ : Utile pour un certain nombre de process. Il me permet de palier le manque de compétences et d'attribuer un certain nombre de délégation de pouvoirs. Donc je mets plus d'importance dans la notion de contrôle interne sur le retour d'expérience pour permettre au chacun d'atteindre ses objectifs.

EE : Est-ce que le contrôle interne contribue au meilleur gouvernement d'entreprise. Par gouvernement d'entreprise, j'entends les bonnes pratiques ?

ZZ : C'est pour moi très utile. Mais on gère des entreprises qui sont délocalisées. Ce travail à distance entraîne forcément la confiance, la notion de délégation de pouvoir dans ce système de contrôle.

EE : L'audit interne a pour objectifs de veiller à la bonne application des règles et des procédures ?

ZZ : C'est le premier point.

EE : L'audit sert aussi à informer les dirigeants ?

ZZ : son rôle est ici moins important, moins apparent. Mais moi-même je demande des constats et fait des préconisations.

EE : Est-ce qu'il sert aussi à identifier les points faibles et les points forts, et à proposer des solutions d'amélioration ?

ZZ : Oui, il identifie les points forts et faibles, par contre je suis plus nuancé sur les préconisations.

EE : Est-ce que l'audit interne peut aider d'autres services de l'entreprise ?

ZZ : Oui, c'est clair car l'audit voit les bonnes pratiques.

EE : Est-ce que vous pensez que le système d'audit interne a permis de renforcer le système de contrôle, ou, il a contribué à un meilleur équilibre des pouvoirs ?

ZZ : Oui, le système d'audit interne a permis de renforcer le système de contrôle. Mais il n'a pas contribué à un meilleur équilibre des pouvoirs entre ceux qui gèrent et les actionnaires.

ZZ : Le comité de recrutement des gens a permis de renforcer le contrôle au niveau des gens, c'est sûr.

EE : Le service d'audit interne est-il rattaché à vous comme PDG, à la direction financière, ou au Conseil d'Administration ?

ZZ : Pour la SAS, il est rattaché à moi-même, à la responsable administrative et au secrétaire général. Pour les autres, le service d'audit interne est rattaché au Conseil d'Administration. J'ai d'ailleurs mis en place un cabinet de recrutement constitué de chasseurs de tête et de consultants.

EE : Est-ce qu'il y a une procédure pour recruter les administrateurs ?

ZZ : Non, il n'y a pas de procédures mais simplement une répartition.

EE : Est-ce que la procédure de protection des biens et des personnes est efficace ?



ZZ: Faut savoir que la protection est un de nos domaines d'activité. Le groupe O intervient sur quatre activités : le nucléaire, la propreté des entreprises, la manutention, la sécurité physique et télésurveillance, l'intérim et le recrutement, donc la procédure protection des biens et des personnes est efficace.

EE : Et les systèmes d'information ?

ZZ: La protection des systèmes d'information est un point sensible, mis au premier plan de notre sécurité. Aujourd'hui il est efficace.

EE : L'entreprise O est-elle certifiée ISO ?

ZZ : Oui, nous sommes en cours de certification mais chaque domaine nous demande une certification. Le directeur financier demande la chartre M, le nucléaire demande la CEFRI.

EE : Est-ce que la mise en place de tous ces contrôles internes a facilité l'obtention de ces certifications ? Y a t'il un rapport ?

ZZ : C'est incontournable.

EE : Vous êtes PDG depuis 5 ans mais y a-t-il eu un *turn over* important de PDG ?

ZZ : D'un point de vue général, la stabilité est présente. En moyenne plus de cinq ans. La stabilité est recherchée. La durée est un facteur de succès dans le système.

EE : Ces dernières années, est ce que le résultat de votre SAS a été bénéficiaire ou déficitaire ?

ZZ : Bénéficiaire.

EE : Dans tout le groupe ?

ZZ: Je vais vous donner deux chiffres. Le chiffre d'affaires a augmenté de 8 % en 2003 soit un milliards d'euros. Les quatre grandes activités ont un résultat positif et un CA en progression. Donc le bilan de cette organisation est positif et pourtant dans un contexte économique qui lui-même est difficile. Et cela dans la propreté, la sécurité et le travail intérimaire.

ZZ : Le public et les actionnaires sont sensibles à la valeur entrepreneuriale. En cas de difficulté nous aurions un *turn over* assez faible du fait que cela soit un actionnariat familial et du fait de la culture de l'entreprise. Aujourd'hui avec le type d'actionnariat familial actuel, la valeur de l'action a moins d'incidence. Pour une société qui a été créée en 1860, la valeur de l'action est totalement virtuelle. La valeur des fonds propres a plus d'impact.

EE : Puisque vous évoquez l'aspect familial, on a évoqué tout à l'heure beaucoup de systèmes de contrôles formels. Mais on n'a pas parlé des systèmes de contrôles informels comme la notion de confiance. Votre groupe est-elle gérée de façon beaucoup plus formelle ou informelle ?

ZZ: Plus informelle, c'est la caractéristique de l'entreprise familiale. Ce qu'on apprend dans cette société, c'est l'intérêt de la durée. Une tête coupée peut s'avérer très performante deux ans après par exemple. S'il y a un dysfonctionnement, j'essaye, autant que faire se peut, de maintenir dans la durée. La qualité du groupe O. tient par cette approche. On protège des personnes qui vont évoluer positivement dans l'avenir. Donc le *turn-over* est faible.

Les meilleurs systèmes de contrôle, de procédures ne remplaceront jamais un système de management qui s'adapte à l'homme dans ce qu'est l'homme. Humaniser l'entreprise même s'il faut s'adapter à un système de contrôle. Et puis je crois à un système vivant, avec des interactivités.

EE : Voilà je pense qu'on a fait le tour. Je vous remercie de m'avoir consacré une heure pour m'aider dans mes recherches. Bonne journée.

## TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>3</b>
LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE .....	5
LES PRINCIPALES DEFINITIONS DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE .....	5
LES DIFFERENTES APPROCHES DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE .....	6
NOTRE PROBLEMATIQUE .....	8
NOTRE DEMARCHE .....	9
<b>PREMIERE PARTIE.....</b>	<b>11</b>
<b>COMMENT LE CONTROLE INTERNE ET L' AUDIT PEUVENT-ILS CONTRIBUER AU GOUVERNEMENT D' ENTREPRISE ? .....</b>	<b>11</b>
<b>CHAPITRE I.....</b>	<b>11</b>
<b>LES PRINCIPAUX DYSFONCTIONNEMENTS CONSTATES DANS LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE.....</b>	<b>11</b>
SECTION 1. LES MECANISMES CLASSIQUES DE CONTROLE DES DIRIGEANTS.....	11
<i>Paragraphe 1. Les mécanismes de contrôle externe des dirigeants ou le modèle de type shareholding.....</i>	<i>12</i>
A/ Le marché des biens et services .....	12
B/ Les marchés du travail des dirigeants .....	12
1/ Le marché interne du travail des dirigeants.....	12
2/ Le marché externe du travail des dirigeants.....	13
C/ Les prises de contrôle .....	13
D/ Le marché financier.....	14
<i>Paragraphe 2. Les mécanismes de contrôle interne des dirigeants ou le modèle de type stakeholding ou le contrôle des dirigeants selon les acteurs.....</i>	<i>14</i>
A/ Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les propriétaires/ actionnaires....	14
1. La structure moniste du conseil d'administration : un mécanisme de contrôle des dirigeants contesté .....	15
2. La structure dualiste du conseil de surveillance et du directoire : un mécanisme adapté du gouvernement d'entreprise mais peu utilisé .....	17

3. Les mécanismes dont dispose le conseil d'administration pour discipliner les dirigeants.....	22
3.1. <i>La politique de rémunération</i> .....	22
3.2. <i>La révocation du dirigeant.</i> .....	24
4. L'Assemblée générale.....	25
5. Le commissaire aux comptes.....	26
B/ Les mécanismes de contrôle du dirigeant par les salariés .....	27
1. Les fondements et les manifestations du contrôle des salariés sur les dirigeants.....	27
1.1. <i>Les justifications juridiques</i> .....	28
1.2. <i>Les justifications financières</i> .....	28
2. Les modalités de contrôle des dirigeants par les salariés .....	28
2.1. <i>La participation des salariés au processus de décision</i> .....	28
2.2. <i>La participation des salariés au processus de contrôle des dirigeants</i> .....	29
C/ Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les autres parties prenantes .....	30
1. Le contrôle des dirigeants par les banques.....	31
2. Le contrôle des dirigeants par l'Etat .....	32
3. Le contrôle des dirigeants par les clients et les fournisseurs .....	33
3.1. <i>Le contrôle du dirigeant par les clients</i> .....	33
3.2. <i>Le contrôle exercé par les fournisseurs</i> .....	34
SECTION 2. LES MECANISMES DE CONTROLE DES SALARIES .....	36
<i>Paragraphe 1. Les approches théoriques du contrôle des salariés</i> .....	36
A/ L'école néo- classique .....	36
B/ L'école radicale .....	37
<i>Paragraphe 2. La justification du contrôle des salariés par les approches managériales.</i> .....	38
<i>Paragraphe 3. Les systèmes de contrôle des salariés</i> .....	38
A/ Les moyens du contrôle des salariés .....	38
B/ Les variables contrôlées.....	39
SECTION 3. LES LIMITES DES MODELES DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE .....	40
<i>Paragraphe 1. Le cumul des fonctions de Président et de Directeur général dans la structure unitaire nuit à l'efficacité de contrôle managérial</i> .....	40
<i>Paragraphe 2. Le déséquilibre des pouvoirs au profit des dirigeants accentue les conflits.</i> .....	42

A/ L'asymétrie d'information.....	42
B/ La manipulation de l'information comptable .....	43
1. Le Poids des relations d'agence .....	46
2. Le poids des coûts comme justification du vagabondage comptable.....	47
3. Les techniques visant à modifier le résultat.....	48
3.1. <i>Les méthodes d'habillage du bilan (window dressing)</i> .....	49
3.2. <i>Les manipulations des provisions</i> .....	49
3.3. <i>« L'activation » des charges</i> .....	49
3.4. <i>Le choix des méthodes d'amortissement</i> .....	50
3.5. <i>Le choix d'une méthode d'évaluation des stocks ou la sortie artificielle des stocks</i> .....	50
3.6. <i>Le lissage du résultat</i> .....	51
C/ Le pouvoir décisionnel des dirigeants .....	53
<i>Paragraphe3. La latitude managériale en matière de rémunération et d'investissement</i> .....	53
A/ La sur- rémunération des dirigeants.....	54
B/ Le sur- investissement des dirigeants .....	57
<i>Paragraphe 4. Modèles de gouvernement et performances des entreprises</i> .....	58
A/ Le cadre théorique .....	58
B/ L'analyse des relations de l'entreprise avec ses différents <i>stakeholders</i> .....	61
<b>CHAPITRE II</b> .....	<b>65</b>
<b>CONTROLE INTERNE ET AUDIT : DEUX MECANISMES DE REGULATION DES COMPORTEMENTS DES ACTEURS</b> .....	<b>65</b>
SECTION 1. LE CONTROLE INTERNE : UN PROCESSUS DU CONTROLE ORGANISATIONNEL .....	65
<i>Paragraphe 1. Sa définition et son champ d'application</i> .....	66
<i>Paragraphe 2. L'élargissement de ses objectifs et de son champ d'application</i> .....	67
A/ L'élargissement des objectifs du contrôle interne.....	67
B/ L'élargissement du champ d'application du contrôle interne .....	69
SECTION 2. LE CONTROLE INTERNE COMME PROCESSUS DE FIABILISATION DE L'INFORMATION ...	70
<i>Paragraphe1. Le contrôle interne comme mécanisme de fiabilisation de l'information</i> .	70
<i>Paragraphe 2. Le contrôle interne comme mécanisme de protection des ressources et de régulation des décisions</i> .....	73
SECTION 3. L'AUDIT : UN OUTIL AU SERVICE DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE .....	74

<i>Paragraphe 1. Définitions et domaines d'intervention de l'audit</i> .....	74
A/ L'extension du concept d'audit .....	74
B/ L'élargissement des domaines d'intervention de l'audit .....	75
<i>Paragraphe 2. L'évolution historique du rôle de l'audit dans la gouvernance de l'entreprise</i> .....	76
A/ La relation d'agence comme justification de la création de l'audit légal .....	77
B/ Le rôle économique de l'audit interne au cœur de la théorie des coûts de transaction .....	77
C/ L'audit interne comme facteur d'accompagnement du changement organisationnel .....	78
D/ L'audit comme un outil au service de toutes les parties prenantes ( <i>stakeholders</i> )	78
1. Le rapport d'audit financier aide les parties prenantes internes à l'entreprise à prendre des décisions .....	78
1.1. <i>L'opinion exprimée par l'auditeur sur la sincérité et la régularité des comptes intéresse les dirigeants de l'entreprise</i> .....	79
1.2. <i>L'opinion exprimée par l'auditeur sur la sincérité et la régularité des comptes intéresse les salariés</i> .....	79
2. Le rapport d'audit financier aide à la prise de décision des parties prenantes externes à l'entreprise .....	79
2.1. <i>Le rapport d'audit financier aide à la prise de décision des actionnaires</i> .....	79
2.2. <i>Le rapport d'audit financier aide à la prise de décision des investisseurs potentiels</i> .....	80
2.3. <i>Le rapport d'audit financier aide à la prise de décision des fournisseurs de l'entreprise</i> .....	80
2.4. <i>Le rapport d'audit financier aide à la prise de décision des clients de l'entreprise</i> .....	80
2.5. <i>Le rapport d'audit financier aide à la prise de décision de l'Etat</i> .....	80
3. Les clients ou parties prenantes de l'audit interne .....	81
SECTION 4. L'AUDIT : UN OUTIL DE REDUCTION DU DESEQUILIBRE DES POUVOIRS SEIN DU GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES .....	82
<i>Paragraphe 1. L'audit réduit l'asymétrie d'information</i> .....	82
A/ La réduction de l'asymétrie d'information entre dirigeants et les représentants des actionnaires .....	85

B/ La réduction de l'asymétrie d'information existant entre les actionnaires et les administrateurs .....	87
C/ La réduction de l'asymétrie d'information entre les actionnaires et les investisseurs potentiels .....	87
D/ La légitimation du rôle de l'audit interne dans la réduction de l'asymétrie d'information .....	90
<i>Paragraphe 2. L'audit légal a pour vocation de détecter et de révéler les manipulations comptables</i> .....	92
A/ La détection des manipulations comptables relatives aux stocks.....	94
B/ La détection des manipulations comptables relatives aux provisions pour dépréciation d'éléments d'actif circulant .....	95
C/ La détection des manipulations comptables relatives à « l'activation » de certaines charges.....	95
<i>Paragraphe 3. L'audit permet d'éviter et de résoudre les conflits</i> .....	96
SECTION 5. LE CONTROLE INTERNE ET L'AUDIT LIMITENT LA LATITUDE MANAGERIALE .....	97
<i>Paragraphe 1. Le contrôle interne et l'audit limitent les décisions de sur- investissement des dirigeants</i> .....	98
A/ Les risques liés à la décision d'investissement .....	98
1. Les risques liés à la demande d'investissement .....	99
2. Les risques liés à l'approbation de la demande d'investissement.....	99
B/ Les procédures de contrôle interne visant à limiter le sur- investissement.....	99
1. La procédure relative à la phase de demande d'investissement.....	99
2. La procédure relative à la phase de classement des investissements.....	100
3. La procédure relative à l'approbation de la demande d'investissement .....	100
C/ La réduction par l'audit de la tendance au sur- investissement du dirigeant .....	100
<i>Paragraphe 2. Le contrôle interne et l'audit limitent la sur-rémunération des dirigeants</i> .....	103
A/ Identification des risques et mise en place des dispositifs de contrôle interne liés à la rémunération des dirigeants.....	104
1. Identification des risques liés à la rémunération principale .....	106
2. Identification des risques associés aux périphériques légaux .....	108
3. Identification des risques associés aux périphériques sélectifs.....	110
B/ Les dispositifs de contrôle interne visant à réduire les risques associés aux composantes de la rémunération.....	112

C/ Le rôle de l'audit dans la réduction de la sur rémunération des dirigeants.....	114
SECTION 6. LES STRUCTURES DE FONCTIONNEMENT DE L'AUDIT ET DU CONTROLE INTERNE.....	114
<i>Paragraphe 1. Le comité d'audit : une structure de réduction d'asymétrie et de fiabilisation de l'information .....</i>	<i>114</i>
<i>Paragraphe 2. Le comité des rémunérations : une réponse au risque de sur-rémunération de l'encadrement? .....</i>	<i>118</i>
<i>Paragraphe 3. Le comité de recrutement ou de nomination des administrateurs et dirigeants : une garantie d'indépendance et de compétence du CA ? .....</i>	<i>120</i>
<b>CHAPITRE III .....</b>	<b>122</b>
<b>LA CONTRIBUTION DU CONTROLE INTERNE ET DE L'AUDIT AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE A LA LUMIERE DES DIFFERENTES THEORIES .....</b>	<b>122</b>
SECTION 1. CONTROLE INTERNE ET AUDIT FACE AUX COUTS DE TRANSACTION ET D'AGENCE....	123
<i>Paragraphe 1. Les procédures de contrôle interne contribuent à la réduction des coûts de transaction.....</i>	<i>123</i>
A/ Les décisions d'investissement .....	124
B/ Contrôle interne et efficacité.....	124
C/ Contrôle interne et efficience de l'organisation.....	125
<i>Paragraphe 2 : Contrôle interne et audit face aux coûts d'agence .....</i>	<i>125</i>
A/ Le contrôle interne réduit les coûts engagés par le principal.....	125
B/ Le contrôle interne réduit les coûts engagés par l'agent .....	126
C/ La contribution de l'audit à la réduction des coûts d'agence .....	126
SECTION 2. CONTROLE INTERNE ET AUDIT : DEUX DISPOSITIFS DE COORDINATION DES COMPORTEMENTS DES AUTRES STAKEHOLDERS .....	128
<i>Paragraphe 1: Le rôle du contrôle interne et de l'audit dans l'organisation de la production.....</i>	<i>128</i>
A/ Les procédures de contrôle interne visant à organiser la production des biens et services.....	128
1. La séparation des tâches ou des fonctions ou division du travail.....	128
2. La formalisation du déroulement des tâches.....	131
B/ Le rôle de l'audit des procédures .....	132
<i>Paragraphe 2 : Le rôle du contrôle interne et de l'audit dans la réalisation des transactions.....</i>	<i>132</i>



A/ Le contrôle interne définit le cadre des relations entre l'entreprise et ses clients et l'audit veille à son respect.....	132
B/ Le contrôle interne fixe le cadre de la relation entreprise- fournisseur ou client-fournisseur et l'audit veille à son application par les deux parties.....	134
C/ Le contrôle interne fixe le cadre de la relation entreprise –banque et l'audit veille à son respect .....	136
<b>CHAPITRE IV .....</b>	<b>139</b>
<b>LES CONDITIONS D' EFFICACITE DU CONTROLE INTERNE ET DE L'AUDIT .....</b>	<b>139</b>
SECTION 1. QUALITE DU CONTROLE INTERNE ET GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE .....	139
<i>Paragraphe 1 : Les conditions préalables .....</i>	<i>139</i>
A/ Une prise de conscience par les responsables de l'organisation .....	140
B/ Une meilleure définition de la politique à mener.....	140
C/ Adaptabilité du système de contrôle interne à son environnement et aux moyens .....	140
D/ Sensibilisation de l'ensemble du personnel au contrôle interne .....	141
<i>Paragraphe 2 : Les dispositifs garantissant la qualité de contrôle interne d'une organisation.....</i>	<i>141</i>
A/ L'environnement du contrôle .....	142
B/ L'évaluation des risques. ....	143
C/ Les activités de contrôle.....	144
D/ Information et Communication. ....	144
E/ Le pilotage.....	144
<i>Paragraphe 3 : Les acteurs du contrôle interne.....</i>	<i>145</i>
A/ Les acteurs internes à l'organisation. ....	145
B/ Les acteurs externes à l'organisation .....	146
C/ Le Conseil d'Administration : superviseur du système de contrôle interne d'une entreprise ?.....	146
1. Les considérations managériales.....	147
2. Les considérations théoriques.....	147
3. Les fondements juridiques .....	148
<i>Paragraphe 4 : La mise en place du dispositif de contrôle interne .....</i>	<i>149</i>
A/ Identification des activités et des processus.....	149
B/ Identification des risques associés aux activités et aux processus .....	150

C/ Identification des dispositifs spécifiques.....	150
<i>Paragraphe 5: Les limites du contrôle interne</i> .....	150
SECTION 2. QUALITE DES AUDITS ET GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE.....	151
<i>Paragraphe 1. Les technologies d'audit garantissant un audit de qualité</i> .....	152
<i>Paragraphe 2. Le comportement professionnel de l'auditeur garantissant un audit de qualité</i> .....	154
A/ Les normes d'audit : une exigence professionnelle.....	155
B/ L'indépendance des auditeurs : mythe ou réalité ? .....	155
1. <i>Les différentes approches de l'indépendance de l'auditeur</i> .....	156
2. <i>Le co-commissariat : une indépendance structurelle, garantie d'une information fiable ?</i> .....	158
C/ La rotation des auditeurs.....	160
D/ La rémunération de l'auditeur.....	161
E/ La compétence de l'auditeur. ....	162
F/ La séparation des activités d'audit et de conseil.....	163
G/ Le Rapport d'audit.....	164
SECTION 3. L'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE ET DE L'AUDIT .....	166
<i>Paragraphe 1. L'évaluation du contrôle interne par l'audit</i> .....	167
A/ L'évaluation du contrôle interne par l'auditeur externe .....	167
B/ L'évaluation du contrôle interne par l'auditeur interne .....	167
<i>Paragraphe 2 : L'évaluation de l'audit ou l'audit de l'audit</i> .....	170
A/ Les critères d'évaluation de l'audit .....	172
1. Les critères quantitatifs .....	172
1.1. <i>Les critères quantitatifs de l'audit externe</i> .....	172
1.2. <i>Les critères quantitatifs de l'audit interne</i> .....	173
2. Les critères qualitatifs d'évaluation de l'audit .....	174
Comme pour les critères quantitatifs, il convient de distinguer les critères qualitatifs de l'audit externe de ceux de l'audit interne.....	174
2.1. <i>Les critères qualitatifs d'évaluation de l'audit externe</i> .....	174
2.2. <i>Les critères qualitatifs d'évaluation de l'audit interne</i> .....	174
B/ Les acteurs de l'évaluation de l'audit.....	176
1. Les acteurs de l'évaluation de l'audit interne.....	176
2. Les acteurs de l'évaluation de l'audit externe.....	176
<b>DEUXIEME PARTIE.....</b>	<b>179</b>

<b>L'AUDIT ET LE CONTROLE INTERNE CONTRIBUTENT- ILS EFFECTIVEMENT A L' AMELIORATION DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ?.....</b>	<b>179</b>
<b>CHAPITRE V.....</b>	<b>181</b>
<b>L'APPROCHE METHODOLOGIQUE .....</b>	<b>181</b>
SECTION 1. LES PRINCIPAUX PARADIGMES EN SCIENCE DE GESTION .....	181
<i>Paragraphe 1. L'objectivisme versus subjectivisme .....</i>	<i>181</i>
<i>Paragraphe 2. Les approches de recherche en contrôle.....</i>	<i>182</i>
A/ Le paradigme structuro- fonctionnaliste.....	182
B/ Le paradigme interprétativo-constructiviste .....	183
<i>Paragraphe 3. Les approches en comptabilité et en audit .....</i>	<i>184</i>
SECTION 2. JUSTIFICATION DES METHODES D'INVESTIGATION ET DE TRAITEMENT DES DONNEES RETENUES .....	186
<i>Paragraphe 1. Le recueil des données sur la contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise : une démarche quantitative.....</i>	<i>187</i>
A/ Les bases de l'analyse .....	188
1. Les éléments explicitant les terrains envisagés .....	188
2. La contribution du contrôle interne et l'audit au règlement de conflits : objet d'analyse .....	189
3. Les Techniques d'échantillonnage .....	189
3.1. Les commissaires aux comptes.....	189
3.2. Les auditeurs internes. ....	189
3.3. Les administrateurs .....	190
B/ Le déroulement de la démarche empirique .....	190
1. L'élaboration et l'administration du pré- test.....	190
2. L'administration du questionnaire.....	190
2.1. L'échantillon et les répondants. ....	192
2.2. L'administration du questionnaire et les répondants. ....	192
<i>Paragraphe 2. Le recueil des données sur la contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise : une démarche qualitative.....</i>	<i>193</i>
A/ Les étapes de l'entretien .....	193
B/ Les personnes interviewées .....	194
<b>CHAPITRE VI.....</b>	<b>195</b>

<b>LES RESULTATS DES TESTS D'HYPOTHESES SUR LA CONTRIBUTION DU CONTROLE INTERNE ET DE L'AUDIT COMME MECANISMES DE REGLEMENT DES CONFLITS: UNE APPROCHE QUANTITATIVE .....</b>	<b>195</b>
SECTION 1. LA REDUCTION DE L'ASYMETRIE D'INFORMATION PAR L'AUDIT .....	195
<i>Paragraphe 1. Le Champ de discussion. ....</i>	<i>195</i>
<i>Paragraphe 2. Les résultats des tests. ....</i>	<i>196</i>
A/ Les résultats des tests d'hypothèse sur la réduction par l'audit de l'asymétrie d'information dans le domaine financier .....	198
1. Le champ de discussion.....	198
2. Les résultats des tests.....	199
B/ Les résultats des tests d'hypothèse sur la réduction de l'asymétrie d'information par l'audit dans le domaine comptable .....	201
1. Le champ de discussion.....	201
2. Les résultats des tests .....	202
C/ Les résultats des tests d'hypothèse sur la réduction de l'asymétrie d'information par l'audit dans les autres domaines .....	202
1. Le champ de discussion.....	202
2. Les résultats des tests.....	203
SECTION 2. LA REDUCTION DE L'ASYMETRIE D'INFORMATION EST PLUS FORTE DANS LES SOCIETES DISPOSANT D'UN COMITE D'AUDIT .....	205
<i>Paragraphe 1. Le champ de discussion .....</i>	<i>205</i>
<i>Paragraphe 2. Les résultats des tests. ....</i>	<i>206</i>
SECTION 3. LA CONTRIBUTION DES COMITES SPECIALISES A LA REDUCTION DE L'ASYMETRIE D'INFORMATION ET A L'EQUILIBRE DES POUVOIRS DANS LES ENTREPRISES MANAGERIALES .....	206
<i>Paragraphe 1. Les résultats des tests d'hypothèse sur la contribution des comités d'audit à la réduction de l'asymétrie d'information .....</i>	<i>207</i>
A/ Le champ de discussion .....	207
B/ Les résultats des tests.....	207
<i>Paragraphe 2 : Les résultats des tests d'hypothèse sur la contribution des comités spécialisés à l'équilibre des pouvoirs dans les entreprises managériales .....</i>	<i>208</i>
A/ Le champ de discussion .....	208
B/ Les résultats des tests.....	209
SECTION 4. UN CONTROLE INTERNE EFFICACE LIMITE LES COMPORTEMENTS OPPORTUNISTES .	218

<i>Paragraphe 1. Un contrôle interne efficace limite les comportements opportunistes de toutes les parties concernées</i> .....	219
A/ Le champ de discussion .....	219
B/ Les résultats des tests .....	220
<i>Paragraphe 2. La contribution du contrôle interne et de l'audit à la réduction du comportement opportuniste des dirigeants : le cas de la sur- rémunération et du sur- investissement</i> .....	221
A/ Le champ de discussion sur la rémunération .....	221
B/ Les résultats des tests sur la contribution du contrôle interne au processus de limitation de la sur- rémunération des dirigeants .....	222
1. La rémunération des dirigeants ne relèverait pas exclusivement de la compétence du conseil d'administration (plusieurs acteurs interviennent).....	222
2. Il existe une procédure de rémunération des dirigeants.....	223
3. Les critères de fixation de la rémunération des dirigeants ne sont pas transparents. ....	223
C/. Le résultats des tests de l'hypothèse sur la contribution du contrôle interne et de l'audit à la limitation du sur- investissement des dirigeant .....	225
1. Les décisions importantes d'investissement ne sont pas toujours prises par le conseil d'administration.....	226
1.1. <i>Le champ de discussion</i> .....	226
1.2. <i>Résultats des tests</i> .....	226
2. L'existence d'une procédure d'investissement régulièrement auditée limite la réalisation d'investissements à valeur actuelle nette négative ou hasardeux. ....	227

## **CHAPITRE VII..... 229**

### **LES RESULTATS DES TESTS D'HYPOTHESE SUR LA CONTRIBUTION DU CONTROLE INTERNE ET L'AUDIT COMME MECANISMES DE REGLEMENDES CONFLITS : UNE APPROCHE QUALITATIVE ..... 229**

SECTION 1. EVALUATION DE LA CONTRIBUTION DE L'AUDIT A LA REDUCTION DE L'ASYMETRIE D'INFORMATION AU SEIN DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE.....	229
<i>Paragraphe 1. Le champ de discussion</i> .....	229
<i>Paragraphe 2. Les résultats de l'interprétation</i> .....	230
SECTION 2. EVALUATION DE LA CONTRIBUTION DE LA MISE EN PLACE D'UN COMITE D'AUDIT SUR LA REDUCTION DE L'ASYMETRIE D'INFORMATION. ....	231

<i>Paragraphe 1. Le champ de discussion.</i> .....	231
<i>Paragraphe 2. Les résultats de l'interprétation.</i> .....	232
SECTION 3. EVALUATION DE LA CONTRIBUTION DE LA MISE EN PLACE DES COMITES SPECIALISES A L'EQUILIBRE DES POUVOIRS ENTRE DIRIGEANTS ET ADMINISTRATEURS .....	233
<i>Paragraphe 1. Le Champ de discussion</i> .....	233
<i>Paragraphe 2. Les résultats de l'interprétation.</i> .....	233
SECTION 4. EVALUATION DE LA CONTRIBUTION DU CONTROLE INTERNE ET DE L'AUDIT DANS LA REDUCTION DES COMPORTEMENTS OPPORTUNISTES DES DIRIGEANTS DANS LES DOMAINES D'INVESTISSEMENTS ET DE REMUNERATIONS.....	234
<i>Paragraphe 1. Le champ de discussion</i> .....	234
<i>Paragraphe 2. Les résultats de l'interprétation</i> .....	235
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>236</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>242</b>
<b>ANNEXES.</b> .....	<b>261</b>
ANNEXE 1. LETTRE AUX ADMINISTRATEURS. ....	262
ANNEXE 2. QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX ADMINISTRATEURS. ....	263
ANNEXE 3 : LETTRE AUX AUDITEURS .....	273
ANNEXE 4. QUESTIONNAIRE AUX AUDITEURS EXTERNES.....	274
ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE AUX AUDITEURS INTERNES .....	277
EFFICACITE DES SYSTEMES DE CONTROLE DE LA REMUNERATION DES DIRIGEANTS .....	281
LES COMPOSANTES DE LA REMUNERATION.....	282
<b>ANNEXE 8 : QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX DIRECTEURS FINANCIERS</b> .....	<b>283</b>
EFFICACITE DES SYSTEMES DE CONTROLE DE LA PROCEDURE DE LA DECISION D'INVESTISSEMENT .....	283
ANNEXE 9 : LETTRE ADRESSEE AUX ADMINISTRATEURS POUR OBTENIR UN ENTRETIEN. ....	284
ANNEXE 11 : ENTRETIEN N° 1 : ADMINISTRATEUR DU GROUPE PFT .....	288
ANNEXE 12 : ENTRETIEN N°2 : ADMINISTRATEUR DU GROUPE S. ....	303
ANNEXE 13 : ENTRETIEN N° 3 : ADMINISTRATEUR DU GROUPE O. ....	309

