

L'impact de la culture d'entreprise sur le système de contrôle interne: cas des institutions financières (banques et compagnies d'assurance Algériennes)

The impact of corporate culture on the internal control system: case of financial institutions (banks and Algerians insurance companies)

Bouguerri Amira ¹

¹ Ecole supérieure de commerce ESC-KOLEA-, (Algérie), etd_bouguerri@esc-alger.dz

Date de réception : 10/03/2023 ; **Date de révision :** 01/05/2023 ; **Date de publication:** 30/06/2023

Résumé :

Suite à l'instabilité et la complexité de l'environnement économique, l'activité du contrôle interne ne cesse pas d'évoluer au sein des entreprises afin d'adopter de meilleures mesures et de s'assurer de bonnes performances.

La culture d'entreprise est une réalité organisationnelle qui peut impacter la mise en œuvre et le fonctionnement du système de contrôle interne.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons montré en quoi la culture organisationnelle peut affecter le système de contrôle interne appliqué par les entreprises.

Une étude empirique a été réalisée sur le secteur financier : trois institutions bancaires et trois compagnies d'assurance.

Mots-clés : système de contrôle interne ; culture d'entreprise.

Codes de classification Jel : M40 ; M14.

Abstract:

Following the instability and complexity of the economic environment, the activity of control does not cease to evolve within companies in order to adopt better measures and ensure good performance.

Corporate culture is an organizational reality that can impact the implementation and operation of the internal control system.

As part of this research, we have shown how organizational culture can affect the internal control system applied by companies.

An empirical study was carried out on the financial sector : three banking institutions and three insurance companies.

Keywords: internal control system ; corporate culture.

Jel Classification Codes : M40 ; M14.

I. Introduction

Au cours de cette dernière décennie, la gestion d'entreprise ne cesse pas d'évoluer, suite au bouleversement que connaît le secteur économique : environnements instables, technologies d'informations, exigences des investisseurs...etc. Chose qui a mené les législateurs internationaux à s'intégrer dans la gouvernance d'entreprise et ses systèmes de contrôle interne dans le but d'améliorer la transparence et garantir les investisseurs.

Selon (**COSO, 1992**), le contrôle interne est un processus mis en œuvre par l'organe de gestion afin de fournir une assurance raisonnable dont les objectifs fixés seront atteints.

Plusieurs mesures et règles ont été prises pour renforcer le système de contrôle interne à travers des objectifs à atteindre telles que : l'efficacité et l'efficience des activités, la fiabilité de l'information financière présentée...etc. Par contre d'autres recherches ont étudié le système de contrôle interne par la gestion des risques vulnérables qui peuvent confronter l'organisation alors que d'autres chercheurs se sont interrogés à des indicateurs qui peuvent l'influencer entre-autres : la culture d'entreprise. Comme (**Geriesh, 2003**) et (**Wong, pp.1-7**) qui se sont intéressés sur le rôle que pourrait jouer la culture d'entreprise à côté des mécanismes de gouvernance pour promouvoir la transparence des entreprises.

Selon, **Taylor 1871**, définit la culture comme un ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes et toutes les autres aptitudes et habitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société. (**Eric, 2009**)

On constate que la culture peut aider à comprendre le système de contrôle interne appliqué dans une entreprise, vu que les activités d'entreprise sont exécutées par le facteur humain, selon , **Violet 1983**, a conclu que les différentes cultures produisent des structures comptables uniques façonnées par une multitude de contraintes et de variables culturelles, ce qui donne que les pratiques comptables ne sont pas sans influence sociale et culturelle. (**Abdennebi, 2020**)

Il s'agit dans ce travail de s'interroger sur l'impact de la culture d'entreprise sur le système de contrôle interne appliqué, c'est dans ce but que notre recherche est organisée en deux parties :

Sur le plan théorique nous avons essayé de retirer la relation entre le système de contrôle interne et la culture d'entreprise, vu que peu de recherches antérieures ont traité le sujet en raison de la difficulté dans l'opérationnalisation du concept culture. Ce travail contribuera à étudier la variation du système de contrôle interne entre les entreprises par la variable culture d'entreprise comme un facteur d'explication, ce que représente la première partie.

La deuxième partie représente la phase empirique, nous avons étudié les institutions du secteur financier : banques et compagnies d'assurances comme échantillon de recherche pour récolter les données, puis nous avons présenté le traitement, la méthodologie, les résultats et leurs interprétations ainsi que les limites de recherche en dernier lieu.

I. 1. Le contrôle interne :

Le contrôle interne est un ensemble de mécanismes, procédures, matériels physique, financier et capital humain mis en œuvre afin de détecter les erreurs commises, les fraudes et les risques éventuels qui peuvent affronter l'entreprise afin d'atteindre les objectifs et la mise en application de sa stratégie.

Cette activité a pris de l'ampleur et d'importance au niveau des entreprises suite aux fameux scandales financiers qu'ils l'ont reconnus aux Etats-Unis (Enron, Worldcom), l'Europe (Parmalate) et en Algérie (EL Khalifa), toutes fois, plusieurs organes internationaux et chercheurs ont remis la question sur le système du contrôle interne et les informations financières des entreprises. A cet égard, des lois dites de sécurité financière ont été promulguées afin de redonner la confiance aux investisseurs des fonds.

Le contrôle interne est devenu au cours de ces dernières décennies une préoccupation majeure des entreprises, Plusieurs définitions lui ont été attribuées à savoir :

Selon la **norme d'audit international N°315**, le contrôle interne est un « Processus conçu, mis en place et supervisé par les personnes constituant le gouvernement d'entreprise, la direction et autre personnel, pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs d'une entité en ce qui concerne la fiabilité de l'information financière, l'efficacité et l'efficience des opérations, ainsi que leur conformité aux textes législatifs et réglementaires applicables ».

Selon le **cadre de référence COSO** : le contrôle interne est un processus mis en œuvre par l'organe de direction, la direction générale et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable que les objectifs fixés à l'égard des éléments suivants seront atteints : l'efficacité et l'efficience des activités, la fiabilité de l'information financière présentée et la conformité aux lois et règlements applicables. Le système du contrôle interne comprend cinq (05) composantes :

a. L'environnement du contrôle :

L'environnement du contrôle représente l'ensemble des normes, des processus et des structures constituant la matière et le socle de la mise en œuvre du contrôle interne, ainsi, il englobe la culture et les valeurs d'éthiques de l'organisation qui ont un impact important et déterminant sur le système du contrôle interne de l'entité.

b. Evaluation des risques :

Le risque est défini comme étant la probabilité d'un événement défavorable survienne pour la réalisation des objectifs de l'organisation. Son évaluation constitue un processus d'identification, d'analyse et d'estimation de son degré de criticité sur la réalisation des objectifs de l'organisation. Cette évaluation nécessite un bon système de management qui définit des objectifs cohérents avec les différents niveaux de l'entité.

c. Les activités de contrôle :

Les activités de contrôle désignent les actions, procédures et structures conçues et mises en œuvre pour maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation.

d. Information et communication :

Pour prendre de bonnes décisions et mesures de contrôle, l'organe de gestion doit obtenir, produire et utiliser les informations pertinentes et de qualité.

La communication est le processus par lequel l'information est fournie et partagée dans un délai permettant aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités en matière de contrôle. Cette communication doit être interne, verticale et transversale dans lequel l'information est diffusée dans toute l'organisation. La communication externe permet de recevoir des informations en interne, ainsi de fournir des informations internes aux parties prenantes externe de l'organisation conformément à leurs attentes.

e. Pilotage :

Le pilotage consiste à évaluer les composantes du contrôle interne pour s'assurer de la bonne exécution des actions et des principes mises en place. Il permet au management et au conseil d'administration d'actualiser leur système de contrôle interne appliqué face aux nouveaux risques vulnérables et faire des évaluations continues sur son efficacité.

De plus, selon la révision **COSO 2013**, définit les éléments essentiels du contrôle interne au travers 17 principes à prendre en considération.

I. 2. La culture d'entreprise:

Selon les études antérieures, de nombreux chercheurs ont essayé de ressortir plusieurs définitions à la culture d'entreprise à savoir :

Elliot Jacques 1952, a défini la culture d'une entreprise comme « son mode de pensée et d'action habituel », « plus ou moins partagé » et « qui doit être appris et accepté ». (**Mass, 2008**)

(**Hofstede,1980**): la culture est définie comme étant une sorte de programmation collective de la pensée qui permet de distinguer les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personne d'une autre.

(**Devillard, 2008**): La culture d'entreprise peut se définir comme l'ensemble des façons de penser et d'agir, et par conséquent, l'ensemble des façons d'organiser, de gérer et de produire

E.Shein, 1985 : « la structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre », Pour lui, la culture est composée de 3 niveaux : (**Tabet, 2014**)

- a. A la surface nous trouvons les artefacts (structure de l'organisation, processus de gestion) qui matérialisent les deux autres niveaux.
- b. En-dessous desquels reposent les valeurs et les normes de comportement : le cadre général retenu par l'entreprise pour conduire son action (stratégie, objectifs de l'organisation et philosophie générale).
- c. Au niveau le plus bas, un nœud de croyances et d'hypothèses, il dépasse la conscience des acteurs, ce qui le rend de fait invisible à l'observation directe.

Pour **Aktouf**, la culture d'entreprise a été définie comme un « système de valeurs partagées et de croyances en interaction avec la population d'une entreprise, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôle pour produire de normes de comportement » (**Pinot, 2006**).

Selon **Maurice Thévenet**, la culture d'entreprise est « un ensemble de références partagées dans l'organisation et construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise. C'est aussi un mode de description de l'entreprise » (**Pesqueux, 2004**).

De ces définitions on constate que la culture est un programme mental collectif qui justifie la différenciation des pensées entre les sociétés.

I. 3. Culture d'entreprise et système de contrôle interne :

Dans cette partie, nous avons présenté les travaux des chercheurs antérieurs qui ont essayé de traiter le système de contrôle interne par la culture d'entreprise et de faire ressortir les hypothèses de la recherche.

a. Hofstede (1980) :

L'ensemble des travaux d'Hofstede traite les dimensions culturelles des nations et leur impact sur les entreprises et les organisations. En 1980, à travers une étude empirique basée sur une enquête de 116 000 individus de quarante (40) pays de la même entreprise IBM, il a conclu qu'il existe quatre dimensions culturelles qu'influent sur l'organisation :

- La distance hiérarchique ou indice **PDI (Power Distance Index)** : qui représente la mesure de la perception qu'un subordonné se fait du pouvoir supérieur à lui et des conséquences constatées sur son comportement
- Le contrôle de l'incertitude ou indice **VAI (Unertainty Avoidance Index)** : une dimension qui permet d'appréhender la manière dont une société répond aux imprévisibilités des événements qui peuvent survenir dans son environnement prévisible.

- L'individualisme contre le collectivisme ou indice **IDV (Individualism Index)** : est le degré par lequel les individus sont supposés prêter attention à eux-même ou à l'inverse.
- La masculinité contre la féminité ou indice **MAS (Masculinité Index)** : opère une division des individus fondée sur le sexe, les rôles sociaux sont censés être différents selon que l'on est un homme ou une femme.

b. Irbane (1989-2003) :

En 1989, Irbane a montré que les relations entre les individus et les services sont basées sur l'informel et les coutumes que par les règles et les normes et que ces relations influent sur le système du contrôle interne, à travers une enquête comparative entre la culture française (logique de l'honneur), américaine (logique de contrat) et néerlandaise (logique du consensus), il a démontré qu'il n'existe pas un modèle ou une pratique de gestion universel et unifié. En outre, en 2003, il a démontré avec d'autres travaux empiriques que les modes de gestion harmonisés peuvent être validés avec les particularités culturelles d'un pays à un autre.

c. Renard (2012) :

Renard a montré qu'il existe cinq dimensions culturelles qui influent la nature, la coloration et le degré de relativité du contrôle interne à savoir :

- La compréhension de l'environnement du contrôle interne ;
- La mise en place d'un dispositif du contrôle interne en cohérence avec la culture ;
- La formulation par l'audit interne des recommandations cohérentes avec la culture ;
- Le déploiement et l'amélioration continue du contrôle interne ;
- Le marketing du contrôle interne.

d. Ouchi (1977-1979) :

Ouchi est l'un des premiers qu'a conclu que la culture représente un facteur déterminant dans la conception et le fonctionnement des systèmes de contrôle interne dans l'entreprise, il a suggéré trois (03) modes de contrôle qui correspondent à trois types de culture :

- Culture clanique qui est concrétisée par un ensemble de valeurs : la tradition, la loyauté, la solidarité et le collectivisme, pour guider les comportements des employés, dans ce type d'organisation, les configurations du contrôle de gestion traditionnelles ont un rôle secondaire.
- La culture hiérarchique : est caractérisée par les valeurs de stabilité, ordre et respect de la hiérarchie dont le système de contrôle est un système essentiel du système de coordination de l'entreprise.
- La culture du marché qui est basée par des valeurs de performance, de production et de compétition et d'innovation dont le système de contrôle de gestion est basé sur des objectifs définis.

e. Bedard et Gosselin (2000):

Selon Bedard et Gosselin, l'influence de la culture d'entreprise sur la conception du système de contrôle nécessite des variables quantitatives et qualitatives de la culture organisationnelle, les dimensions culturelles d'Hofstede (1980) pourraient être utiles pour étudier cet impact.

A la lumière de la revue littérature, nous pouvons conclure que les dimensions culturelles d'Hofstede peuvent être utiles dans notre étude empirique afin de mesurer l'impact de l'aspect culturelle sur notre tissu économique algérien en particulier le secteur financier.

Pour répondre à notre problématique de recherche nous avons formulé les hypothèses suivantes :

Hypothèse principale : Chaque culture d'entreprise décline une pratique du système de contrôle interne.

De cette hypothèse décline trois (03) sous hypothèses :

H01 : les valeurs de collectivisme et de cohérence correspondent à un contrôle interne peu formel et décentralisé

H02 : les valeurs de l'autorité correspondent à un contrôle interne centralisé et formel

H03 : les valeurs d'innovation et la prise des risques correspondent à un contrôle interne décentralisé et formel

II- Méthodes et Matériels :

Afin de tester les hypothèses émises dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi d'adopter une approche quantitative et administré un questionnaire destiné aux employés des entreprises de notre échantillon, ce questionnaire est composé principalement de deux parties :

- a. La première partie traite la culture d'entreprise, en s'appuyant sur la littérature, nous avons arrêté les dimensions culturelles suivantes : collectivisme, cohérence, l'autorité et l'incertitude.
- b. La deuxième partie constitue les caractéristiques des pratiques du système de contrôle interne, recensé de la littérature.

Nous avons mesuré la relation entre la culture d'entreprise et le système de contrôle interne à travers des questions à échelle Likert de 5 points.

La collecte et le traitement des données ont été effectués avec: Google drive, Logiciel SPSS et Excel.

Echantillon

Les entreprises étudiées appartiennent toutes au secteur financier (banques/ assurances), âgées plus de dix ans, dont nous jugeons que l'entreprise peut largement parler d'une culture partagées avec ses membres. Notre échantillon est composé de six (06) entreprises (03 banques et 03 compagnies d'assurance), la moyenne de participations des candidats est à raison de huit (08) réponses par entreprise. Les caractéristiques de notre échantillon sont présentées dans **Annexe 01:**

III-Résultats et Discussion :

Nous avons présenté d'abord, l'ensemble des résultats obtenus, qui nous ont permis de visualiser l'impact de la culture d'entreprise sur son système de contrôle interne.

Les résultats sont présentés suivant les tableaux présentés en annexe :

- a. **La dimension culturelle : l'autorité (Tableau n°01: l'autorité voir annexe 02)**

Interprétation :

- **Question n°02** (représente le premier rang) : les décisions sont-ils discutables avec les personnes les plus informées avant qu'elles soient prises par les hauts responsables ? : On constate que 78% des interrogés sont d'accord en vers la discussion des décisions avec les personnes les plus informées.
- **Question n°01** (représente la deuxième position) : les décisions sont toujours prises par les hauts responsables ? : on relève que 71.6% de la population ont répondu positivement.
- **Question n°04** (représente la troisième position) : chaque employé pense qu'il contribue positivement à l'entreprise ? : on constate que 78% de la population interrogée sont positifs.
- **Question n° 03** (représente le dernier rang) : l'accès à l'information est facile pour tous les niveaux hiérarchiques, chacun peut l'obtenir au moment opportun ? : on note que plus que la moitié 61.6% est neutre car vingt-deux (22) personnes ne sont pas favorables, six (06) personnes restent indifférentes et

vingt –deux personnes sont d'accord, ce qui résulte la réponse neutre. la divulgation de l'information n'est prononcée que par l'organe d'autorité.

Les réponses obtenues font ressortir que :

70.5% de la population sont d'accord avec l'ensemble des questions, ce qui donne que la dimension hiérarchique représentée par l'autorité est appliquée dans le système de contrôle interne (première et troisième question), tandis que la décision de l'autorité ne néglige pas la contribution du personnel, ce qui confirme la deuxième et la quatrième question.

b. la dimension culturelle : le sens-d' équipe (Tableau n°02: le sens d'équipe voir annexe 02)

Interprétation:

- **Question n°01** (représente le premier rang) : travailler en équipe relève de l'entreprise ? : On constate que 80.8% des avis des interrogés sont tout à fait d'accord pour le travail d'équipe.
- **Question n°03** (représente la deuxième position) : l'entreprise motive son personnel à travailler en équipe ? : 76.4% demeurent d'accord avec la motivation au co-working.
- **Question n°04** (représente la troisième position) : l'entreprise intègre le travail en groupe dans ses processus opérationnels (organiser des équipes de mission, participé à des réunions...etc.) ? : On remarque que 75.6% en concordance avec l'intégration de travail d'équipe dans les processus de gestion de l'entreprise.
- **Question n°02** (représente le dernier rang) : l'entreprise donne l'importance aux collaborations et coordinations des efforts que sur le contrôle hiérarchique ? : on note que 71.2 % restent favorables avec la priorité des collaborations des efforts.

La dimension culturelle du collectivisme est appliquée au sein de l'entreprise, ce qui confirme l'ensemble des questions avec une proportion de 76 % sont favorables.

Le travail en équipe permet le contrôle mutuel des collaborateurs et facilite le contrôle hiérarchique.

c. La dimension culturelle : cohérence (Tableau n°3 : la cohérence voir annexe 02)

Interprétation :

- **Question n°04** (représente le premier rang) : dans un conflit, on essaie de régler la situation par des solutions qui répondent aux fins des deux parties ? : On relève que 77.2% de la population sont d'accord avec le règlement du conflit pour les deux parties.
- **Question n°08** (représente la deuxième position) : chaque service lui est confié un programme d'exécution cohérent suivant la stratégie de l'entreprise ? : on constate : 76% des interrogés sont favorables sur la cohérence du programme d'exécution avec la stratégie de l'entreprise.
- **Question n°02** (représente la troisième position) : dans l'entreprise les règles sont inspirées par des valeurs cohérentes ? :
on note : 74.4% de la population interrogée demeurent d'accord sur les règles à respecter inspirées par des valeurs cohérentes.
- **Question n°03** (représente la quatrième position) : dans l'entreprise, il existe une charte d'éthique qui guide nos comportements ? :
on remarque que 73.6% de la population interrogée sont d'accord, la charte d'éthique est assez importante pour la gestion des comportements du personnel.
- **Question n°01** (représente la cinquième position) : le dirigeant suit et respecte-les règles qu'il a établi dans l'entreprise ? :
on relève que 73% des interrogés sont favorables, ce qui reflète l'égalité devant les règles établies.

- **Question n°07** (représente la sixième position) : l'entreprise est basée par un système de coordination des services ? : on
constate que 72.4% des interrogés restent positifs, une meilleure coordination des services permet une meilleure communication d'information.
- **Question n°05** (représente la septième position) : dans l'entreprise, le problème est résolu par de suggestions et consensus ? : on note
que 71.6% des répondants sont favorables, ce qui confirme une meilleure collaboration.
- **Question n°06** (représente le dernier rang) : la perspective de l'entreprise est partagée avec l'ensemble des employés ? :

On relève que 70% des répondants sont d'accord, ce qui facilite la compréhension des objectifs à atteindre.

On constate que la cohérence est appliquée dans les règles et procédures (éléments du système de contrôle interne) de l'entreprise, ce qui confirme l'ensemble des réponses avec un pourcentage global de 73.65% qui demeurent favorables. Le système de contrôle interne est basé sur la cohérence.

d. La dimension culturelle : aversion vis-à-vis le risque (Tableau n°04 : l'aversion vis-à-vis le risque voir annexe 02)

Interprétation:

- **Question n°02** (représente le premier rang) : l'entreprise cherche toujours l'amélioration de son travail par des politiques innovantes ? : on constate que 76% des
interrogés sont d'accord avec l'intégration des politiques innovantes pour l'amélioration de travail au sein de l'entreprise.
- **Question n°06** (représente la deuxième position) : l'entreprise incite au sens du groupe pour étudier les risques afin d'apporter la décision adéquate ? : on remarque : 75% des
répondants sont favorables avec l'étude des risques vulnérables afin d'apporter de bonnes décisions.
- **Question n°03** (représente la troisième position) : l'entreprise prend en considération les recommandations de ses clients ? : on note :
72.8% des interrogés en concordance pour la prise en considération des recommandations clients.
- **Question n°01** (représente la quatrième position) : l'entreprise s'adapte avec les changements de son environnement (concurrence, réglementations...etc.) ? :
On relève : 71.6% des répondants sont d'accord avec la flexibilité de l'entreprise avec son environnement.
- **Question n°04** (représente la cinquième position) : l'entreprise favorise la politique d'essai, de développement et d'apprentissage ? : 69.6% de la
population interrogée demeurent en adéquation avec l'intégration de la politique d'essai et d'apprentissage qui favorise le personnel et le facteur humain.
- **Question n°05** (représente le dernier rang) : l'entreprise encourage la prise de risque pour l'amélioration des actions futures ? : - 68% de la population restent
favorables avec la prise de risque pour l'amélioration des actions.

La dimension culturelle : aversion vis-à-vis l'incertitude est favorisée au sein de l'entreprise, confirme l'ensemble des questions d'une proportion de 72.2% de la population. La prise des risques dans les politiques et les actions de l'entreprise permettent un contrôle interne décentralisé et formel afin d'éviter toute action onéreuse en matière de coûts et de temps.

e. les caractéristiques du système de contrôle interne (Tableau n°05 : le système de contrôle interne voir annexe 02)

Interprétation :

- **Question n°06** (représente le premier rang) : il existe des règles et des procédures de gestion de contrôle interne pour chacune des fonctions de la société (gouvernance, finance, commercial, RH, ...etc.) ? :
- 80% des interrogés sont d'accord, l'existence des procédures demeurent parmi les éléments constitutifs du système de contrôle interne.
- **Question n°07** (représente la deuxième position) : la direction reçoit une information sur les caractéristiques essentielles des actions engagées pour gérer les principaux risques de la société ? :
-78.8% des répondants restent favorables avec la communication des actions et des risques engagés aux premiers responsables.
- **Question n°03** (représente la troisième position) : il existe des normes et procédures pour les processus de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, promotion....) applicables à tous les départements ? :
78.4% suivent les résultats précédents, le personnel reste favorisé au sein de l'entreprise ce qui donne que le système de contrôle interne sera intense sur la compétence des employés à travers la gestion des ressources humaines.
- **Question n°02** (représente la quatrième position) : il existe des descriptions de poste, des manuels de référence ou tout autre support de communication destiné à informer le personnel de l'ensemble de ses rôles et responsabilités ? :
76.4% de la population interrogée sont positifs, l'existence des procédures écrites et des descriptions de poste représentent un élément clé pour la séparation des tâches et des responsabilités.
- **Question n°05** (représente la cinquième position) : l'entreprise mis en place un plan de gestion de crise ? :
72.8% des répondants restent d'accord, la gestion des conflits et risques sont pris en considération par le système de contrôle interne de l'entreprise.
- **Question n°04** (représente la sixième position) : les systèmes d'information de la société permettent le traitement des informations, des sources internes et externes et la production des rapports exploités par le management pour suivre les performances de l'entreprise ? :
71.2% de la population interrogée sont d'accord, le système de contrôle interne est basé sur l'autorité qui représente les parties managers de l'entreprise.
- **Question n°01** (représente le dernier rang) : l'organe de gestion se réunit avec les employés au moins une (01) fois par an pour répondre aux questions sensibles et nécessaires ? : 66.8% sont d'accord, l'intérêt de l'organe de gestion (élément du système de contrôle interne) pour les questions des travailleurs, demeure une source de motivation.

IV- Conclusion:

Devant la complexité de l'environnement que vivent nos entreprises Algériennes, en particulier, le secteur bancaire et d'assurance, la nécessité d'avoir un système de contrôle interne performant représente une clé de succès pour chaque institution.

Le système de contrôle interne est une combinaison de procédures, de matériels et de facteurs humains qui permet de mesurer l'efficacité et l'efficience des activités de l'entreprise.

La culture d'entreprise est un programme mental collectif qui justifie la différenciation des pensées entre les sociétés. Elle représente l'un des facteurs qui peut influencer la mise en œuvre et le fonctionnement d'un système de contrôle interne donné.

Selon notre étude, nous avons testé l'impact des quatre dimensions culturelles sur le système de contrôle interne du secteur financier algérien, les résultats sont les suivants :

- Le travail d'équipe, le collectivisme et la cohérence restent des valeurs favorisées dans le secteur financier algérien.
- la gestion décentralisée est appliquée au sein du secteur financier avec communication des rapports aux hauts responsables.
- La dimension d'autorité est favorisée uniquement pour les décisions critiques et l'approbation des décisions des subordonnées.
- Les préoccupations des personnels et les valeurs d'innovation demeurent au cœur des procédures de l'entreprise.
- La prise des risques est favorisée dans les procédures de gestion de l'entreprise, cette dernière est conditionnée par la nécessité des études profondes et une collaboration d'équipe avant la prise de décision.

En conclusion, nos hypothèses de recherche se valident comme suit :

H01 : le collectivisme et la cohérence correspondent à un système de contrôle interne décentralisé et peu formel

H02 : l'autorité correspond à un contrôle interne centralisé.

H03 : les valeurs d'innovations et la prise de risques correspondent à un système de contrôle interne décentralisé et formel.

Le système de contrôle interne appliqué au sein des banques et compagnies d'assurance algériennes est hybride :

- Il est centralisé pour les décisions critiques ;
- Il est décentralisé pour les subordonnés ;
- Il est formel par l'établissement des rapports.

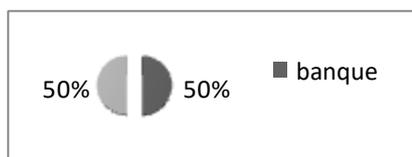
Notre hypothèse principale est validée : Chaque culture d'entreprise décline une pratique de contrôle interne.

Cette étude représente un appui scientifique pour plusieurs recherches d'actualité entre-autres : culture d'entreprise et la fonction l'audit interne.

Annexes :

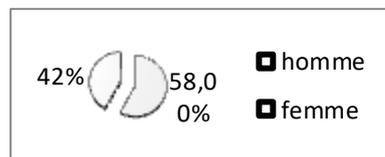
a. Annexe 01:

Figure (1): l'échantillon de l'étude



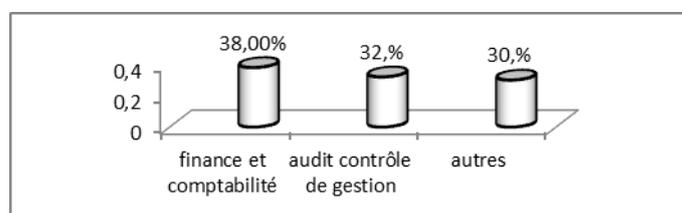
La source: élaboré par nos soins

Figure (2): les participants de notre enquête



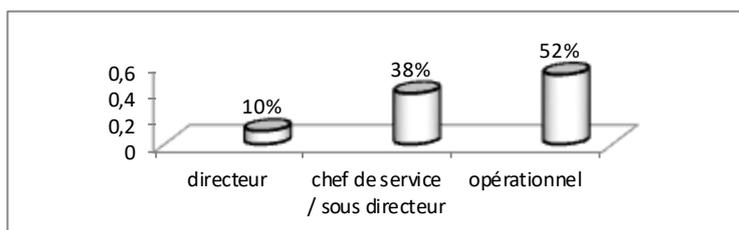
la source: élaboré par nos soins

Figure n°03 : les caractéristiques des participants : par fonction



La source : élaboré par nos soins

Figure(4) : les caractéristiques des participants : par degrés hiérarchique



la source: élaboré par nos soins

b. Annexe 02

1. Tableau n°01: l'autorité

questions	pas du tout d'accord	pas d'accord	indifférent	d'accord	tout à fait d'accord	Medium	écart-type	pourcentage	T test	direction de l'échantillon	classement des questions
Question n° 1	1	12	6	19	12	3,58	1,162	71,6	3,529	d'accord	2
Fi%	2%	24%	12%	38%	24%						

**L'impact de la culture d'entreprise sur le système de
contrôle interne (PP. 433-448)**

Question n°2	3	2	5	27	13	3,9	1,035	78	6,148	d'accord	1
Fi%	6%	4%	10%	54%	26%						
Question n°3	7	16	6	8	13	3,08	1,455	61,6	0,389	indifférent	4
Fi%	14%	32%	12%	16%	26%						
question n°4	2	11	8	16	13	3,54	1,216	70,8	3,141	d'accord	3
Fi%	4%	22%	16%	32%	26%						
La rubrique						14,1	3,151	70,5	4,713	d'accord	

La source: élaboré par nos soins

2. Tableau n°02: le sens d'équipe

Questions	pas du tout d'accord	pas d'accord	indifférent	d'accord	tout à fait d'accord	Medium	écart-type	pourcentage	T test	direction de l'échantillon	classement des questions
Question n°01	1	8	2	16	23	4,04	1,16	80,8	6,34	tout à fait d'accord	1
Fi%	2%	16%	4%	32%	46%						
Question n°02	1	10	9	20	10	3,56	1,091	71,2	3,63	d'accord	4
Fi%	2%	20%	18%	40%	20%						
Question n°03	2	8	5	17	18	3,82	1,207	76,4	4,804	d'accord	2
Fi%	4%	16%	10%	34%	36%						
Question n°04	1	6	8	23	12	3,78	1,016	75,6	5,429	d'accord	3
Fi%	2%	12%	16%	46%	24%						
rubrique						15,2	3,381	76	6,693	d'accord	

la source: élaboré par nos soins

3. Tableau n°3 : la cohérence

questions	pas du tout d'accord	pas d'accord	indifférent	d'accord	tout à fait d'accord	Medium	écart-type	pourcentage	T test	direction de l'échantillon	Classement des questions
Question n°01	3	8	6	18	15	3,68	1,236	73,6	3,89	d'accord	5
Fi%	6%	16%	12%	36%	30%						
Question n°02	1	4	9	30	6	3,72	0,858	74,4	5,933	d'accord	3

L'impact de la culture d'entreprise sur le système de contrôle interne (PP. 433-448)

Fi%	2%	8%	18%	60%	12%							
Question n°03	4	4	6	26	10	3,68	1,133	73,6	4,245	d'accord	4	
Fi%	8%	8%	12%	52%	20%							
Question n°04	2	2	10	23	13	3,86	0,99	77,2	6,143	d'accord	1	
Fi%	4%	4%	20%	46%	26%							
Question n°05	3	4	14	19	10	3,58	1,09	71,6	3,764	d'accord	7	
Fi%	6%	8%	28%	38%	20%							
Question n°06	3	8	8	22	9	3,52	1,147	70,4	3,205	d'accord	8	
Fi%	6%	16%	16%	44%	18%							
Question n°07	2	7	6	28	7	3,62	1,028	72,4	4,265	d'accord	6	
Fi%	4%	14%	12%	56%	14%							
Question n°08	1	6	7	24	12	3,8	1,01	76	5,6	d'accord	2	
Fi%	2%	12%	14%	48%	24%							
rubrique						29,46	6,152	73,65	6,276	d'accord		

La source : élaboré par nos soins

4. Tableau n°04 : l'aversion vis-à-vis le risque

question	pas du tout d'accord	pas d'accord	indifférent	d'accord	tout à fait d'accord	medium	écart-type	pourcentage	T test	direction de l'échantillon	classement des question
Question n°01	4	9	4	20	13	3,58	1,279	71,6	3,206	d'accord	4
Fi%	8%	18%	8%	40%	26%						
Question n°02	2	6	7	20	15	3,8	1,125	76	5,029	d'accord	1
Fi%	4%	12%	14%	40%	30%						
question n°03	2	5	14	17	12	3,64	1,083	72,8	4,177	d'accord	3
Fi%	4%	10%	28%	34%	24%						
Question n°04	2	9	11	19	9	3,48	1,111	69,6	3,055	d'accord	5
Fi%	4%	18%	22%	38%	18%						
Question n°05	4	7	11	21	7	3,4	1,143	68	2,475	d'accord	6
Fi%	8%	14%	22%	42%	14%						
Question	1	8	6	22	13	3,76	1,08	75,2	4,977	d'accord	2

**L'impact de la culture d'entreprise sur le système de
contrôle interne (PP. 433-448)**

n°06												
Fi%	2%	16%	12%	44%	26%							
rubrique						21,66	5,332	72,2	4,853	d'accord		

La source : élaboré par nos soins

5. Tableau n°05 : le système de contrôle interne

questi ons	pas du tout d'acco rd	pas d'accord	indiffé rent	d'acco rd	tout à fait d'accord	Mediu m	écart -type	pourcent age	T test	direction de l'échantillon	Classem ent des question s
Quest ion n°01	6	9	4	24	7	3,34	1,27 2	66,8	1,891	d'accord	7
Fi%	12%	18%	8%	48%	14%						
Quest ion n°02	3	6	5	19	17	3,82	1,20 7	76,4	4,804	d'accord	4
Fi%	6%	12%	10%	38%	34%						
Quest ion n°03	2	6	4	20	18	3,92	1,14	78,4	5,706	d'accord	3
Fi%	4%	12%	8%	40%	36%						
Quest ion N°04	3	7	9	21	10	3,56	1,14 6	71,2	3,456	d'accord	6
Fi%	6%	14%	18%	42%	20%						
Quest ion n°05	3	4	14	16	13	3,64	1,13 9	72,8	3,975	d'accord	5
Fi%	6%	8%	28%	32%	26%						
Quest ion n°06	0	6	2	29	13	3,98	0,89 2	79,6	7,769	d'accord	1
Fi%	0%	12%	4%	58%	26%						
Quest ion n°07	0	3	8	28	11	3,94	0,79 3	78,8	8,381	d'accord	2
Fi%	0%	6%	16%	56%	22%						
rubrique						26,2	5,01 4	74,86	7,33	d'accord	

La source : élaboré par nos soins

Liste Bibliographique :

Livre :

- Devillard, Rey, culture d'entreprise : un actif stratégique, édition Dunod, Paris, 2008.
- Hofstede G, culture et organisation, édition Person, Paris, 2010
- Pesqueux.Y , l'entreprise multiculturelle, édition, harmattan,2004.
- Pinot Florence, la mondialisation et ses effets : nouveaux débats, édition Harmattan, 2006

Thèse de doctorat :

- Abdennebi Abir, Contribution à l'étude des faiblesses du système de contrôle interne : déterminants de divulgation et de correction dans le contexte tunisien, université de Reims Champagne-Ardenne, 2020.

Articles :

- Aidoud Mohamed Faouzi, évaluation des conséquences de la conduite du changement organisationnel à travers la culture d'entreprise : Cas d'une entreprise publique Algérienne, le manager, N°03, juin 2016 définition culture.
- Baccouche chédli, kara adel, Ben Yeddar Wafa, Impact de la culture d'entreprise sur l'étendue de la divulgation au niveau des rapports annuels, Hal open science, 2010.
- Badraoui Soufiyane, Lalouna Dalila, Belarouci Souad, culture et management : le modèle Hofstede en question, cross-cultural management journal, volume XVI , issue 2,2014.
- Bougchiche Hizia, Matmar Dalila, La culture d'entreprise : un système de représentations et de valeurs, Revue des Sciences Economiques, Tome 14, N° 16, juin 2018.
- Denis Laborde, « Éditorial », *Socio-anthropologie* [En ligne], 8 | 2000, mis en ligne le 15 janvier 2003, consulté le 26 décembre 2022. URL : <http://journals.openedition.org/socio-anthropologie/116> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/socio-anthropologie.116>
- Godéliér Eric, « la culture d'entreprise source de pérennité ou source d'inertie ? », revue française de gestion N°192, 2009, PP 102.
- Geriash, «Organisational culture and fraudulent financial reporting», CPA Journal, pp.1-6,2003
- Hofstede, G, « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », Revue Française de gestion, N°64, pp. 10-21,1987.
- Ouachi soukayma, Mdarbi Said , l'articulation entre le contrôle de gestion et la culture organisationnelle : cas des entreprises cotées à la bourse des valeurs de Casablanca, revu REMAC, N°01,2017.
- Saidi Yahia, L'impact de l'évolution du référentiel COSO sur l'activation du contrôle interne dans l'entreprise - Avec référence au cas de l'Algérie, Revue des Sciences Humaines, Université Mohamed Khider Biskra, N° 34/35, Mars 2014
- Tabet Aoul Wassila, Zerrouki Mohammed Amine, Culture et performance de l'entreprise Algérienne : cas de l'entreprise NAFTAL, revue science économique, de gestion et science commerciale, N°11,2014.
- Wong, P.T.P, « Lessons from the Enron debacle: Corporate culture matters!», Working paper of Trinity Western University, pp.1-7,2002

Rapports :

- Elise Mass, la notion de la culture dans l'entreprise, AFCI, avril 2008
- executive summary du COSO report, IFACI, 18/04/2014.

Comment citer cet article par la méthode APA:

Bouguerri Amira (2023), **L'impact de la culture d'entreprise sur le système de contrôle interne** , Revue du développement économique, Volume 08 (numéro 01), Algérie : Université Eloued, pp. 433-448.

