

***L'audit opérationnel : une limite pour les dysfonctionnements
de la gouvernance d'entreprise***

M^{lle} BELHACHEMI Amina Doctorante

belhachemiamina@hotmail.fr

Dr TABET AOUL Wassila

Tabet_wassila@yahoo.fr

Université de Tlemcen

Résumé Les débats sur les rémunérations excessives des dirigeants, le cumul des fonctions de président du conseil d'administration et du directeur général, l'exercice des droits de vote aux assemblées générales ou encore la responsabilité des membres du conseil d'administration ont permis de promouvoir certains aspects de la gouvernance d'entreprise.

Pour ce faire, les conceptions données à la gouvernance d'entreprise par plusieurs auteurs, nous démontrent que l'objectif principal de la gouvernance d'entreprise est de protéger les intérêts des actionnaires minoritaires, en minimisant et contrôlant les 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, parmi ces mécanismes « l'audit opérationnel ».

C'est dans cette optique que se déroule l'objet de cette communication, qui vise à montrer le rôle de l'audit opérationnel au sein de la gouvernance d'entreprise. A cet égard, nous allons choisir la méthode descriptive afin de montrer que l'audit opérationnel n'apparaît plus maintenant comme un audit qui vérifie seulement les opérations, mais aussi bien une aide au management au niveau de la gestion, de la stratégie et des opérations pour réduire les conflits nés entre actionnaires et dirigeants.

Via ce travail nous allons mettre l'accent sur le rôle de l'audit opérationnel qui reste un concept flou dans l'esprit de beaucoup, malgré son rôle important et multiple. Il intervient d'abord pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne de l'activité auditée existent et sont efficaces, en détectant d'éventuels dysfonctionnements, comme il intervient aussi pour auditer le système de l'entreprise. Enfin, l'audit opérationnel peut être pratiqué également dans le but de s'assurer que toutes les opérations sont faites conformément aux lois et aux règlements en vigueur.

Mots clés : Gouvernance d'Entreprise – Audit Opérationnel – Sur-rémunération – Asymétrie d'Information- Surinvestissement.

Abstract. The debate on excessive executive compensation, accumulated as chairman of the board and chief executive officer, the exercise of voting rights at general meetings or the responsibility of the board of directors have promoted aspects of corporate governance.

To do this, the conceptions gave to corporate governance by several authors, led us to include that the main objective of corporate governance is to protect the interests of minority shareholders, controlling and minimizing conflicts of interest.

To limit these divergences of interests, there are mechanisms intended to control directly or indirectly way of opportunistic behavior of managers, in this case "operational audit".

In this perspective we place the subject of this communication to show the role of the operational audit in corporate governance. In this regard, we will choose the descriptive method to evince that the operational audit doesn't appears now as only an audit that verifies just the operations, but also an aid in management, strategy and operations to reduce conflicts arising between shareholders and managers.

Through this work we will focus on the role of the operational audit that is stay a fuzzy concept for several people, although it's role is more important and multiple. It's primarily to ensure that internal control devices of activity exist and are efficient to detecting any problems, it's occurs as well to audit the system of the company. Finally, the operational audit may be evenly practiced in order to ensure that all operations are made in accordance with laws and regulations.

Keywords: Corporate Governance – Operational Audit - Over Pay – Information asymmetry - Overinvestment.

Introduction

De nos jours, du fait de l'insécurité et de l'instabilité des marchés financiers, les organisations sont de plus en plus exposées à de multiples risques qui compromettent la réalisation de leurs objectifs, et par conséquent, l'amélioration de leurs performances.

Arrivées en 2012, les crises financières n'ont cessé de s'enchaîner à cause des comportements compromettants vis-à-vis des directives internes à ces entreprises, qui entraînent souvent de défaillances dans le système de contrôle interne et de gouvernance des organisations tel que la carence de supervision des employés, le manque de reporting, la défaillance dans le système d'information, les erreurs humaines, ...etc.

Dans ce contexte une véritable culture de l'audit s'est développée pour solliciter le système de contrôle interne au sein de la gouvernance d'entreprise. Pour ce faire plusieurs textes récents, destinés à limiter la divergence d'intérêt entre actionnaires et dirigeants, confortent le rôle et l'autorité de trois acteurs-clés : l'audit externe, l'audit interne et le comité d'audit.

Estimant que ces dysfonctionnements sont imputables à l'inefficacité des systèmes de contrôle interne, les législateurs des principaux pays développés ont été amenés à légiférer. C'est le cas de la Loi Sarbanes-Oxley (SOX) de juillet 2002 aux Etats-Unis, de la Loi sur la sécurité financière (LSF) du 1er août 2003 en France, qui imposent de nouvelles obligations en matière d'information sur le contrôle interne, d'une part, et raffermissent l'indépendance et le contrôle de la profession d'auditeur légal, d'autre part.

L'audit se considère comme « un examen critique destiné à vérifier que l'activité de l'entreprise est fidèlement traduite dans les comptes annuels conformément à la réglementation en vigueur, et un jugement sur la gestion des dirigeants. C'est la procédure de contrôle de l'exécution des objectifs de l'entreprise. Comme il intervient aussi ponctuellement pour vérifier que le contrôle de gestion est organisé de telle sorte qu'il puisse fournir les bons indicateurs » (KHELASSI Reda., 2005).

De ce concept, découlent les deux missions généralement attribuées à l'auditeur interne ou externe : Une mission d'audit opérationnel qui est plus tournée vers l'efficacité de l'organisation et le respect des procédures écrites mises en place et une mission d'audit financier, orientée sur la fiabilité des informations financières et la certification des comptes.

C'est dans cette optique que se déroule l'objet de cette communication qui vise à montrer la contribution de l'audit opérationnel à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. Pour cela, on a choisi une méthode descriptive pour montrer que l'audit ne se limite plus maintenant autour de l'audit comptable du commissariat aux comptes ayant pour objectif de certifier des états financiers. Mais comme une aide au management pour lui donner les moyens d'être plus

efficace, comme il permet de présenter l'opinion sur autres informations que l'information comptable et financière. Ainsi d'apprécier le contrôle de gestion en maîtrisant tous les risques de l'entreprise et limitant les comportements opportunistes.

L'intérêt de notre thème découle des trois considérations principales suivantes :

- Montrer le lien entre la gouvernance d'entreprise et l'audit opérationnel;
- Indiquer les principaux dysfonctionnements de la gouvernance d'entreprise ;
- Proposer l'audit opérationnel comme un moyen qui limite les dysfonctionnements de la gouvernance d'entreprise

Pour ce faire, notre problématique s'articule autour de la question principale suivante : *L'audit opérationnel joue-t-il un rôle fondamental pour limiter le dysfonctionnement de la gouvernance d'entreprise ?*

Dans ce cadre, le but de notre travail est de montrer le rôle de l'audit opérationnel, car ce dernier reste un concept flou dans l'esprit de beaucoup de personnes, malgré son rôle important et multiple. Il intervient d'abord pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne de l'activité auditée existent et sont efficaces, en détectant d'éventuels dysfonctionnements, comme il intervient aussi pour auditer le système de l'entreprise. Enfin, l'audit opérationnel peut être pratiqué aussi dans le but de s'assurer que toutes les opérations sont faites conformément aux lois et aux règlements en vigueur.

1. Le lien entre la gouvernance d'entreprise et l'audit opérationnel : Cadre conceptuel

Les scandales financiers qui ont frappé récemment certaines entreprises dans le monde comme Enron 2001 ; Andersen 2002 ; Worldcom -MCI 2002 ; Vivendi 2002 ...etc. ont mis en cause la gouvernance d'entreprise. Dans ce contexte, les Etats-Unis et la France ont réagi fortement par la loi Sarbanes Oxley (SOX) de juillet 2002 et la Loi de Sécurité Financière (LSF) du 1^{er} août 2003. Ces deux lois contiennent de nombreuses dispositions légales qui visent à renforcer les mesures de contrôle en renforçant l'audit lui-même pour restaurer la confiance envers les comptes et la gestion des entreprises. Mais avant de montrer le rôle de l'audit opérationnel au sein de la gouvernance d'entreprise, nous devons d'abord préciser la notion de la gouvernance d'entreprise et d'audit opérationnel.

La gouvernance est un concept d'origine américaine « corporate gouvernance » apparue dans les années 70. Ce terme a donné lieu à plusieurs définitions, nous allons retenir les principales définitions suivantes: Selon Charreaux (1996, p.1) « la gouvernance d'entreprise est définie comme étant l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et délimitent leur espace discrétionnaire». GOMEZ. P.Y (1996, P.24) considère le gouvernement d'entreprise comme « l'ensemble cohérent des dispositifs et des politiques institutionnels de l'entreprise qui permettent de rendre légitimes les fonctions d'autorité exercées directement par les dirigeants et déléguées à la hiérarchie ». Pour Pastré. O(1994), le « gouvernement d'entreprise fait référence à l'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent, dans un cadre historique et géographique donné, la vie des entreprises ». Quant à PIGE. B (2008, P.41) la gouvernance des entreprises est « l'ensemble des mécanismes qui contribuent à aligner la réalité du fonctionnement d'une Organisation sur les objectifs qui lui sont assignés »

Ces différentes définitions permettent d'indiquer que l'objectif principal de la gouvernance d'entreprise est de protéger les intérêts des actionnaires minoritaires, en minimisant et contrôlant les conflits d'intérêt provenant de la délégation du pouvoir des actionnaires aux gestionnaires de l'entreprise. Pour ce faire, le conseil d'administration apparaît comme un mécanisme particulier contribuant à atteindre cet objectif (Charreaux, 2000).

Le conseil d'administration, en tant que mécanisme disciplinaire, doit clairement définir et faire respecter les chaînes de responsabilité et la façon de rendre des comptes dans l'ensemble de l'organisation afin de garantir l'intégrité des principaux systèmes d'information et de surveillance. En outre, il doit veiller à ce que la direction générale exerce une supervision appréciable (SOUROUR AMMAR). L'un des moyens d'atteindre ces objectifs consiste à instaurer un système d'audit placé sous la responsabilité directe du conseil d'administration.

L'Association Américaine de Comptabilité définit l'audit interne comme suit « l'audit est le processus qui consiste à réunir et à évaluer de manière objective et systématique les preuves relatives aux assertions visant les faits et événements économiques, de manière à garantir la correspondance entre ces assertions et les critères admis, et à communiquer le résultat de ces investigations aux utilisateurs intéressés». Ainsi que l'Institut français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) propose la définition suivante: « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité »¹. C'est la traduction de la définition de l'IAA.

L'audit donc, est un examen critique destiné à vérifier que l'activité de l'entreprise est fidèlement traduite dans les comptes annuels conformément à la réglementation en vigueur, et un jugement sur la gestion des dirigeants. C'est la procédure de contrôle de l'exécution des objectifs de l'entreprise. L'audit intervient ponctuellement pour vérifier que le contrôle de gestion est organisé de telle sorte qu'il puisse fournir les bons indicateurs. Il est en quelque sorte le contrôle des contrôles. (KHELASSI REDA, 2005)

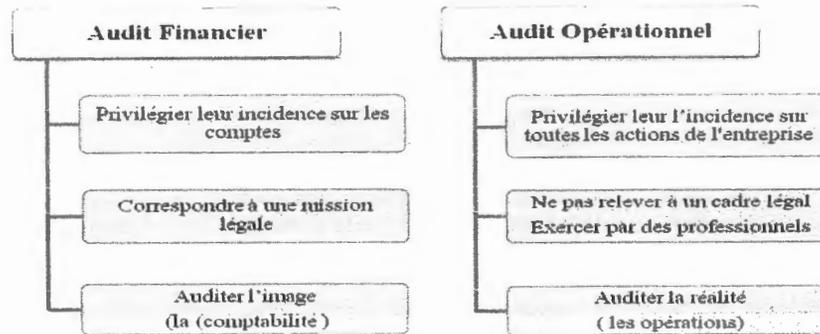
Ces définitions de l'audit distinguent deux grands domaines d'audit: audit financier et audit opérationnel

- L'audit financier s'intéresse à toutes actions qui ont une influence sur la préservation du patrimoine, les saisies et traitements comptables, comme il s'intéresse aux éléments qui déterminent la fiabilité, la régularité et la sincérité de l'information comptable et financière, sur laquelle il doit formuler un jugement ;
- L'audit opérationnel s'applique à toutes actions sans privilégier leur incidence sur les comptes. Son objet consiste à juger la manière dont les objectifs sont fixés et atteints (Bouquin. H et Becour. C, 2008).

Dans ce contexte, le schéma suivant nous montre la différence entre l'audit opérationnel et l'audit financier :

¹ <http://www.ifaci.com/Ifaci/Connaitre-l-audit-et-le-contrôle-interne/Definitions-de-l-audit-et-du-contrôle-interne-78.html>

Schéma 1 : La comparaison entre audit financier / audit opérationnel



Source : Etabli par le chercheur

L'audit financier et l'audit opérationnel sont, enfin, complémentaires. La pratique moderne tend à le reconnaître. Leur spécificité reste cependant liée à la nature différente de leur objet, la comptabilité et ses productions, pour l'un, les autres aspects du fonctionnement des organisations pour l'autre (Bouquin .H et Becour. C 2008, P.15).

Si l'audit financier s'intéresse aux opérations qui ont un impact sur les comptes et sur l'information financière, l'audit opérationnel se concentre sur « l'évaluation des dispositifs organisationnels visant à l'économie, à l'efficacité et à l'efficacité des choix effectués par l'entreprise à tous les niveaux et l'évaluation des résultats obtenus de ces dispositifs » (Bouquin. H, 1997)

A cet égard, son support d'analyse selon (Thiery-Dubuisson. S, 2004, P.18, 19) est le contrôle interne dans son ensemble et non pas les seules procédures qui ont un impact sur le patrimoine et la situation financière de l'entreprise.

Son but est d'améliorer la performance de l'activité auditée. Il est alors l'usage de diviser l'audit opérationnel selon la typologie couramment retenue pour scinder les niveaux du contrôle :

Contrôle opérationnel ou d'exécution, contrôle de gestion et contrôle stratégique. On trouve de ce fait trois subdivisions de l'audit opérationnel : l'audit des contrôles opérationnels, l'audit de gestion et l'audit de la stratégie.

Le but de l'audit des contrôles opérationnels est d'aboutir à une opinion sur la qualité des procédures. Celui de l'audit de gestion est de porter un jugement sur les décisions et l'efficacité de la gestion. Enfin, l'audit stratégique permet de juger la qualité de la stratégie. Une typologie plus précise répartit un audit du contrôle de gestion et un audit du contrôle stratégique.

Dans ce cadre, nous constatons qu'il existe un lien fort entre la gouvernance d'entreprise et l'audit, Piot (2005) justifie cette relation en considérant qu'« une fonction d'audit de qualité devrait logiquement répondre à une demande dans la gestion des conflits d'agence, demande

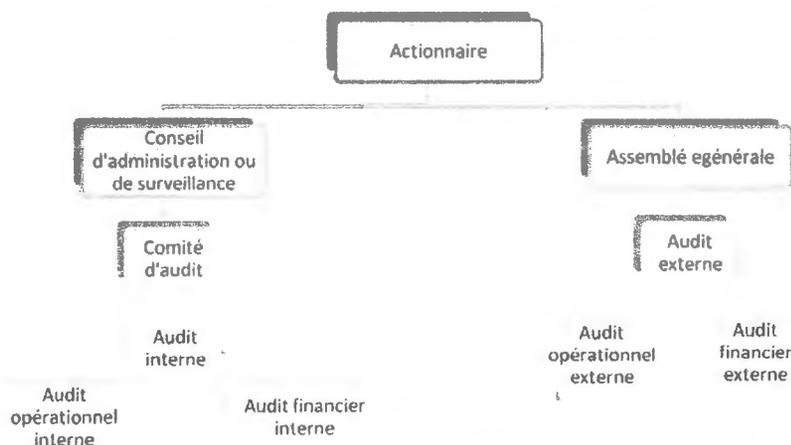
destinée à minimiser les coûts contractuels et à maintenir l'équilibre du système de gouvernance ».

2. L'audit opérationnel : un mécanisme pour limiter les dysfonctionnements de la gouvernance d'entreprise

Le débat sur la gouvernance d'entreprise a longtemps privilégié l'approche *Shareholding*, c'est-à-dire la relation entre les dirigeants et les actionnaires. Selon les théoriciens Jensen et Meckling (1976) la relation d'agence est considérée comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ». De ce fait, cette séparation des pouvoirs donne lieu à une problématique de la relation d'agence car les dirigeants sont des agents qui ont vocation à gérer l'entreprise dans l'intérêt des actionnaires. Mais, ces dirigeants et ces actionnaires ont des fonctions d'utilité différentes et agissent de façon à maximiser leur utilité respective. Dans cette approche, les dirigeants ont tendance à s'approprier une partie des ressources de la firme pour leur propre bénéfice (Shleifer et Vishny 1997).

Pour limiter les divergences d'intérêts, les actionnaires mettent en place des mécanismes qui contrôlent directement ou indirectement le comportement opportuniste et préjudiciable des dirigeants, qui figurent dans le schéma (2). L'audit opérationnel est l'un de ces mécanismes qui est indispensable et important pour limiter les dysfonctionnements de la gouvernance d'entreprise. Il est lié au comité d'audit qui est disposé par le conseil d'administration. Comme il contribue à protéger les intérêts des parties prenantes de l'entreprise, en surveillant les actions des dirigeants et des opérationnels en termes de *reporting* financier, de management des risques et de contrôle interne. Le comité d'audit doit non seulement protéger l'indépendance de l'audit opérationnel interne et de l'audit opérationnel externe, mais aussi adopter une vision intégrée de la fonction d'audit et veiller à la coordination (Elisabeth Bertin, 2010) entre audit opérationnel interne et audit opérationnel.

Schéma 2 : Les mécanismes de contrôle par les actionnaires



Source : Etabli par le chercheur

En effet, Pour traiter la contribution de l'audit opérationnel à la réduction des dysfonctionnements de la gouvernance d'entreprise, nous allons nous concentrer sur quelques dysfonctionnements car ces derniers sont multiples, nous allons étudier notamment les anomalies de la sur-rémunération, le sur investissement et l'asymétrie d'information entre actionnaires et dirigeants et démontrer comment l'audit opérationnel doit procéder afin de les réduire.

2.1.1. La sur-rémunération

Depuis les travaux pionniers de Jensen et Meckling (1976), la question de l'incitation des managers a été souvent analysée en terme de relation d'agence. Ils ont indiqué que les intérêts des dirigeants peuvent être alignés sur ceux des actionnaires à travers la rémunération des dirigeants, qui lie la richesse de ces derniers à la performance de l'entreprise.

Dans ce contexte, de nombreux débats théoriques ont eu lieu sur l'existence d'un lien entre la rémunération des dirigeants et la performance de l'entreprise. Selon l'étude qui a été faite par Jensen et Murphy en 1990, ils ont démontré que la sensibilité de la rémunération du dirigeant à la performance de l'entreprise est relativement faible. En effet, Jensen et Murphy expliquent dans leur article que, du fait de la difficulté de la collecte de données concernant les stock options et la détention d'actions et le fait que la part d'actions détenue par les dirigeants soit marginale par rapport au reste de l'actionnariat, ils ne prennent pas en compte ces dernières dans leur calcul de la corrélation entre rémunération et performance.

En revanche, Hall et Liebman 1998 ont critiqué la méthodologie de Jensen et Murphy dans leur étude en précisant que la période comprise entre 1980 et 1994 la rémunération (salaire, bonus, gain sur les stock-options) des dirigeants américains a progressé de 136%. Ainsi qu'ils ont prouvé qu'en tenant compte des Stock-options, il existe une forte corrélation entre la rémunération des dirigeants et la performance de l'entreprise.

En réalité, la différence des résultats entre les deux études revient à l'existence du décalage du temps comme le précisent d'Arcimoles et Le Maux (2005). Par ailleurs, la corrélation entre la rémunération des dirigeants et la performance des entreprises analysée par Hall et Liebman (1998) peut s'expliquer par l'augmentation des Stock-options dans la rémunération des dirigeants au cours des années 80 et le début des années 90.

Cependant, La problématique de la rémunération des dirigeants est directement liée à la théorie de l'agence développée par Jensen et Meckling (1976), notamment quand il y a une corrélation forte entre la rémunération des dirigeants et la performance de l'entreprise.

En effet, certains dirigeants sont tentés d'adopter des comportements opportunistes en appliquant une politique comptable et de communication qui leur permettent de maximiser leur utilité au détriment des intérêts des autres parties prenantes.

En fait, les gestionnaires proposent plusieurs classifications des éléments de rémunération selon leur domaine d'intérêt. Pour présenter les risques de la rémunération, nous allons nous intéresser à la classification de Donnadiou (1997) qui présente une structure de rémunération de quatre niveaux : une rémunération directe, des périphériques légaux, des périphériques sélectifs et des périphériques statutaires ou éloignés.

1- Les risques liés à la rémunération directe

La rémunération des dirigeants est généralement classée en termes de salaires de base et des performances relatives aux salaires supplémentaires (CONYON, 1998, LAUSTEN, M., 2002, Unite, A., all 2008). Le but ultime de motiver la performance des dirigeants est de fournir aux acteurs actuels (agents) des incitations et des objectifs similaires à ceux des actionnaires (principal) (BRENNER, S., SCHWALBACH, J., 2009). Cette solution qui est proposée dans la littérature 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 directe présentent plusieurs risques pour les actionnaires, les salariés et les clients.

Néanmoins, le système de rémunération de poste se caractérise d'abord, par leur hétérogénéité car il permet aux dirigeants jouissant d'une immense réputation et d'un grand pouvoir de séduction auprès des administrateurs, d'exiger un salaire excessivement élevé. Ensuite par leur opacité qui réside dans la pluralité des primes et enfin par un différentiel de gains entre dirigeants (WA MANDZILA, E, 2006).

Pour cela, les dirigeants d'entreprise cherchent par tous les moyens à augmenter les avantages qu'ils tirent de leur poste, au détriment des intérêts des autres parties prenantes. En effet, L'augmentation de la part de la richesse créée par l'entreprise et retournant aux dirigeants ne peut se faire qu'au détriment de l'entreprise. Notamment, dans la détermination de la rémunération que le dirigeant peut agir pour gonfler inconvenant ses revenus.

En réalité, le comportement d'un dirigeant d'entreprise dépend de la part du capital qu'il détient. Plus cette part est importante, plus ce dernier a intérêt à gérer en cherchant à maximiser la valeur de l'entreprise (BANCEL Franck, 1997).

2- Les risques liés aux périphériques légaux

Les périphériques légaux comprennent quatre éléments : l'intéressement, la participation financière, le plan d'épargne et les stock-options. Ces quatre composantes d'intéressement financier ont été élaborées pour diminuer l'hostilité potentielle entre les actionnaires et leurs mandataires salariés en intéressant le personnel aux résultats économiques et en les motivant collectivement ou individuellement.

Ces périphériques 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 entraîne d'un accord ou d'un régime obligatoire. En revanche, les stock-options présentent des risques plus élevés. (WA MANDZILA, E, 2006).

En effet, les stock-options sont en principe diffusées à tous les salariés appartenant à une catégorie de personnel ou choisis à titre individuel. En revanche, l'étude réalisée par GHIULAMILA, A-L., 2001, montre que les hauts dirigeants et les cadres dirigeants soient les plus gros bénéficiaires des plans d'actions. Il en découle un climat de méfiance et le risque de distributions arbitraires dans la mesure où en réalité, les stock-options sont plus données qu'achetées. 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. Enfin, la distribution d'options sur actions peut engendrer le risque de faillite à l'entreprise et, un risque d'appauvrissement aux actionnaires.

3- Les risques liés aux avantages en nature

Les périphériques sélectifs, connus sous le nom « incentives » en anglais sont accordés sous forme d'avantages en nature qui comprennent principalement le logement, la voiture de fonction affectée aux déplacements professionnels, aménagement spacieux des bureaux, voyages, cadeaux divers, prise en charge des frais de téléphone et de déplacement. Ces derniers peuvent être la source des risques, car ils sont difficiles à évaluer et qui viennent fortement amoindrir une partie de la richesse créée par l'entreprise, par exemple, la voiture de fonction n'est pas toujours utilisée dans un cadre professionnel. De ce fait, la protection du patrimoine de l'entreprise ne semble pas être totalement assurée

En définitive, la rémunération globale des dirigeants est très complexe dans son système à tous les niveaux. Vaste dans la gamme 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 (Ebondo Wa Mandzila Eustache., 2006).

Dans ce cadre, l'audit opérationnel intervient pour maîtriser les comportements opportunistes en posant la question suivante : que doit faire l'audit opérationnel pour réduire les anomalies concernant la rémunération des dirigeants ?

2.1.2. L'audit opérationnel comme une limite des risques de rémunération

Le but principal de l'audit opérationnel est de s'assurer que le dispositif de contrôle de l'activité rémunération existe et est efficace afin de détecter les anomalies et les risques du système de rémunération. Il intervient aussi pour révéler les comportements opportunistes des dirigeants en vérifiant les rémunérations fixe et variable si elles sont conformes aux lois et aux procédures fournies pour ne pas gonfler ses revenus de façon inconvenante.

Ainsi, il aide les actionnaires à déceler que l'entreprise n'emploie pas des dirigeants clandestins. Pour cela, l'audit opérationnel est utilisé pour protéger l'entreprise de toutes poursuites judiciaires ou de s'exposer à des sanctions financières graves.

Dans ce cadre, le tableau suivant présente les zones de risques de rémunération, leurs types et que doivent faire les dispositifs de contrôle et de l'audit opérationnel.

Tableau 1 : Identification des risques liés aux rémunérations et l'intervention du dispositif de l'audit opérationnel

| DOMAINES | ZONES DE RISQUES | TYPES DE RISQUES | DISPOSITIFS DE CONTROLE INTERNE ET D'AUDIT |
|----------------------|-------------------|--|--|
| Rémunération directe | -Salaires de base | -Mauvaise qualification des dirigeants | -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 -Salaires de performances adossés aux performances futures -Salaire de performance adossé aux performances futures | -Manipulation de l'information - Décalage temporel -Vision court termiste -Asymétrie d'information -Risque moral | - Audit des documents comptables y compris des données prévisionnelles -Mise en place des rémunérations différées -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 -Evaluation a posteriori des performances réalisées, attributions conditionnelles du bonus |
| | | -Sélection adverse (incertitude sur les aptitudes réelles du dirigeant) -Coût de négociation | -Mise en place d'une rémunération variable forte -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 |
| Périphérique légaux | Stock-options | -Distribution arbitraires des stocks options -Non réalisation des objectifs | -Procédure d'attribution fixant aussi les critères et la date d'attribution - 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 société | -approbation des plans d'options d'action en assemblée générale |
| Périphériques sélectifs | Avantages | -Alourdissement des | -Optimisation des périphériques |

| | | | |
|------------------------|--|-------------------------------------|--|
| ou avantages en nature | traditionnels en nature et avantage nouveaux sélectifs | charges supportées par l'entreprise | 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 |
|------------------------|--|-------------------------------------|--|

Source : WA MANDZILA. E, (2006), la gouvernance d'entreprise : une approche par l'audit et contrôle interne, Harmattan., Paris, P.150.

2.2.1. Le sur-investissement

La notion de l'investissement se considère comme "l'augmentation du stock de capital"(Yen Yee Chong, 2003, page1). Pour cette augmentation de la richesse de l'entreprise, les managers doivent allouer une part de leur profit à réinvestir dans des différents projets (choix d'investissement). Mais, il est important de mesurer la probabilité de survenance de la gravité des risques liés à ces projets avant de s'engager (Xun Li, Zhen Yu Wu, 2009,page157). Pour cela, il est important de comprendre l'existence et la nature de l'investissement de la part des dirigeants, car ça permet de déterminer les forces et les faiblesses afin de différencier leurs services de ceux de leurs concurrents (Kinsun Tam, James L. Bierstaker, Inshik Seol, 2006, p115).A cette égard, une approche dynamique d'estimation de risque devrait être adoptée pour déterminer les stratégies optimales d'investissement (Lo, 1999, page27).

Quelque soit le type d'investissement, sa décision comprend plusieurs phases et plusieurs zones de risques. Nous ne nous intéressons qu'aux risques liés à l'origine de la demande d'investissement et l'approbation de la demande de l'investissement. Les risques liés à la demande s'adressent soit, aux services de l'entreprise qui ne s'intéressent à l'investissement. Soit, aux investissements émanant d'un dirigeant et qui ne correspondent pas à un besoin réel de l'entreprise. En effet, les demandes d'investissement peuvent engendrer des coûts importants sans commune mesure avec l'enveloppe budgétaire.

Quant aux risques liés à l'approbation de la demande d'investissement, les demandes doivent être approuvées par une personne habilitée. Sinon le dirigeant peut engager les ressources de l'entreprise sur des projets non budgétés et ne correspondant pas aux caractéristiques techniques souhaitées. Ces comportements opportunistes résultent des investissements inutiles, hasardeux et coûteux (WA MANDZILA. E, 2006). Dans ce cas, que doit faire l'audit opérationnel pour limiter ces risques d'investissement des dirigeants?

2.2.2. L'audit opérationnel comme une limite des risques des investissements

Les risques des investissements se situent avant, pendant et après la réalisation de l'investissement. Pour cela, Le rôle de l'audit opérationnel est important pour cerner les décisions des dirigeants, c'est-à-dire, quand le dirigeant sent qu'il est contrôlé, il va éviter de prendre des décisions irrégulières qui sont opposées aux intérêts des actionnaires. Dans ce cas, si l'audit opérationnel détecte le comportement opportuniste d'un dirigeant, ce dernier peut avoir une mauvaise réputation sur le marché des dirigeants, surtout, qu'il était la cause de la faillite de cette entreprise.

En effet, l'audit opérationnel vise à porter des jugements sur les risques d'investissement qui peuvent être encourus s'appuyant sur des données et des informations quantitatives disant comptables et des données qualitatives retirées des observations et des questionnaires. Il est également invité à évaluer l'efficacité du dispositif du contrôle interne propre au cycle d'investissement (Shelton. S. W, Whittington O. R, 2008, page 143) . Sachant que l'importance et l'intérêt de l'audit d'investissement est relativement fort envers la prise de décision d'investissement (Tam.K, Bierstaker L. J, Seol. I, 2006, p116). Le rôle des recommandations d'audit d'investissement et les réactions du marché à ces recommandations est bien documenté dans les recherches antérieures (Barber, Lehavy, McNichols, & Trueman, 2001; Krishnan et Booker, 2002).

L'audit opérationnel intervient aussi au niveau stratégique afin de donner une approbation aux investissements. En fait, il vérifie si l'investissement désiré s'inscrit dans le cadre du budget, comme il s'assure que les moyens et les méthodes utilisés sont efficaces. Dans ce contexte, ce tableau nous montre les zones et les types des risques, et que doit faire l'audit opérationnel.

Tableau 2 : Identification des risques liés aux investissements et l'intervention du dispositif de l'audit opérationnel

| CYCLE OU DOMAINE | ZONES A RISQUES | TYPES DE RISQUES | DISPOSITIFS DE CONTROLE INTERNE ET D'AUDIT |
|------------------|---------------------------------|---|---|
| Investissement | Demande D'investissement | Non identification du service demandeur risques économiques et financiers | -Ecrire 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. |
| Investissement | Approbation des investissements | Non-conformité, risques de fraude | -Ecrire 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. |

Source : WA MANDZILA. E, (2006), la gouvernance d'entreprise : une approche par l'audit et contrôle interne, Harmattan., Paris, P 138.

2.3.1. L'asymétrie d'information entre actionnaires et dirigeants

Selon (Gomez, 1996, P.108) « l'asymétrie d'information est.....à l'origine de la relation contractuelle ». C'est-à-dire la relation entre deux parties dont l'un possède plus d'informations que l'autre. Akerlof (1970) est le premier qui a introduit le problème d'asymétrie d'information en s'appuyant sur le marché des voitures d'occasions. Il a indiqué que les acheteurs et les vendeurs sont en situation d'asymétrie d'information. Les vendeurs connaissent mieux l'état de leur véhicule que les acheteurs et le dissimulent s'il est mauvais. 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 il y a une forte incertitude doit rechercher un acheteur parmi ses relations sous peine de brader son véhicule. Ces vendeurs de véhicule d'occasion sont qualifiés par (Williamson 1985) d'opportunistes.

Dans la relation d'agence (Jensen et Meckling, 1976), les actionnaires donnent mandat aux dirigeants pour gérer à leur place, car ils n'ont pas la compétence et le savoir faire pour manipuler leurs intérêts.

En effet, le pouvoir réel de décision est détenu par les dirigeants par leur accès privilégié aux informations qui leur confère une compétence décisionnelle. Le problème découle alors de la divergence d'intérêt entre les propriétaires et les dirigeants. Cela favorise l'opportunisme qui est le principal facteur des coûts de transaction et qui est défini selon WILLIAMSON O.E., 1985 comme « 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 ». Dans ce cas, les dirigeants ne se contentent pas d'en savoir plus que les actionnaires. Ils ont aussi le pouvoir de manipuler l'information à leur intérêt.

2.3.2. L'audit opérationnel comme une limite à l'asymétrie d'information entre actionnaires et dirigeants

Dans ce type de dysfonctionnement, les actionnaires doivent intégrer l'audit opérationnel externe pour une meilleure gouvernance. Cela exige une évaluation sur le contrôle du système de l'entreprise en mettant en évidence les points forts et faibles du dispositif de contrôle interne. Sa valeur ajoutée d'établir un rapport qui contient toutes les anomalies et les faiblesses de l'entreprise destinées aux actionnaires dans le but de les informer sur la situation et le patrimoine de l'entreprise.

Le rapport détaillé de l'audit opérationnel doit être adressé au comité d'audit pour alerter la direction de tous les risques stratégiques, commerciaux, financiers et organisationnels. En effet, il complète la mission du commissaire aux comptes qui est chargée de certifier les comptes (WA MANDZILA. Eustache, 2006).

Conclusion. L'objectif de cet article est de mettre en évidence le rôle de l'audit opérationnel au niveau de la gestion, de la stratégie et d'opération pour réduire l'asymétrie d'information et limiter les risques de rémunération et d'investissement. Effectivement, nous avons constaté qu'il s'assure que le dispositif de contrôle interne existe et qu'il est efficace, en détectant d'éventuels dysfonctionnements ou d'éventuelles faiblesses du système de contrôle interne existant, comme il aide l'organisation à atteindre ses objectifs et réduit les risques de fraude ou d'appauvrissement de la firme. Voire, l'audit opérationnel peut être pratiqué aussi dans le but de s'assurer que les opérations du système de l'entreprise se font conformément aux lois et aux règlements en vigueur.

En toute évidence, l'audit opérationnel comprend toutes les missions qui visent à améliorer les performances de l'entreprise. Il analyse les risques et les déficiences existants dans le but de donner un conseil, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou de proposer de nouvelles stratégies.

De même, l'audit opérationnel comporte la vérification du caractère adéquat et de l'efficacité des systèmes et procédures internes ainsi que l'analyse des structures de l'entreprise et de l'attribution des responsabilités afin de vérifier que les objectifs fixés par le management sont atteints à moindre coût. Cet audit fait recours essentiellement à l'évaluation d'une organisation du point de vue de la performance de son fonctionnement et de l'utilisation des ressources.

Bibliographie

- Akerlof. G.A. (1970), « The market for lemons: qualitative uncertainty and market mechanism », in the Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, P. 488-500.
- Arcimoles .C, Le Maux. J, (2005), « Gouvernance d'entreprise et rémunération des dirigeants en France : variation sur la transparence et la performance», Les Cahiers du CERGORS, n° 2, p. 1-27.
- Bancel. F(1997), La gouvernance des entreprises, Edition Economica, paris.
- Barber, Lehavy. R, McNichols. M, Trueman. M, (2001), «Can investors profit from the prophets? Security analyst recommendations and stock returns». The Journal of Finance, 56(April), 531-563.
- Bouquin. H et Becour. C, (2008), Audit opérationnel, Entreprenariat, Gouvernance Et Performance. 3^{ème} édition Economica., Paris.
- Bouquin. H (1997), « Audit », Encyclopédie de gestion, article 12, tome 1, P.200-218.
- Brenner. S, Schwalbach. J, (2009). «Legal institutions, board diligence, and top executive pay», Corporate Governance, An International Review (17), 1, p. 1-12.
- Charreaux .G, (1996), « Vers une Théorie du Gouvernement de l'Entreprise », CREGO Working Paper, n°9603, Mai, P 1-53.
- Conyon M. J, Peck S. I, (1998). «Board control, remuneration committees, and top management compensation ». Academy of Management Journal, 41, 146-157.
- Ebondo Wa Mandzila. E, (2006), La gouvernance d'entreprise : une approche par l'audit et contrôle interne, Harmattan., Paris.
- Elisabeth. B, (2010), « Interactions entre les acteurs du processus global d'audit et gouvernance de l'entreprise : une étude exploratoire », Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/47/73/99/PDF/p40.pdf>
- 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., Moingeon B
- GOMEZ P.Y, (1996), Le gouvernement des entreprises, modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion, Inter-Editions, Paris.
- Hall. B., Liebman. J, (1998), « Are CEOs Really Paid like Bureaucrats? », Quarterly Journal of Economics, Vol. 103, p. 653-91.
- Jensen, Meckling, (1976), « Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure », Journal of Financial Economic, p. 305-360.
- Jensen M.C, Murphy. K, (1990), « Performance Pay and Top Management incentives », Journal of Political Economy, Vol. 98, N.02, P. 225-264.
- Khelassi Reda, (2005), L'audit interne, Audit opérationnel, Technique, Méthodologie, Contrôle interne, Edition Houma.
- Krishnan.R, Booker.D .M. (2002), «Investors' use of analysts' recommendations », Behavioral Research in Accounting, 14, 129-156.
- Lausten. M, (2002), «CEO turnover, firm performance and corporate governance: empirical evidence on Danish firms». Int. J. Ind. Organ. 20, 391-414.
- Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance, (2000), « Le conseil d'administration, pour qui ? Pour quoi ? », Revue du Financier, N° 127, 4^{ème} trimestre, p. 6-17.
- Lo. A, (1999), «The three P's of total risk management», Financial Analysts Journal, Vol. 55, pp. 13-26.
- Pastré. O, (1994), « Le Gouvernement d'Entreprise: Question de méthodes et enjeux théoriques », Revue d'Economie Financière, N°31, P.15-32.

- (2008), Gouvernance, Contrôle et Audit des organisations, Edition Economica, Paris.
- Piot. C, (2005), Qualité de l'audit, information financière et gouvernance : enjeux et apports, in Finet A. & Depret M H. coordinateurs, Gouvernement d'entreprise – Aspects managériaux, comptables et financiers, Paris, De Boeck.
- Shleifer. A, Vishny R. W, (1997), «A survey of corporate governance», Journal of Finance Vol. 52, N.02, P. 737-783.
- Shelton. S. W, Whittington. R.O, (2008), «The influence of the auditor's report on investors' evaluations after the Sarbanes-Oxley Act», Managerial Auditing Journal, Vol.23, Iss: 2, pp. 142 – 160.
- SOUROUR AMMAR, (2007), «Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne », Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax. http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Communication_S.AMMAR.pdf
- Tam.K, Bierstaker.J.L, Seol.I,(2006), «Understanding investment expertise and factors that influence the information processing and performance of investment experts», Advances in Accounting Behavioral Research, Volume 9, p.113–156.
- Thiery-Dubuisson S, (2004), L'audit, Edition la Découverte, Paris.
- Unite.A.A., Sullivan. M.J, Brookman. J, Majadillas. M.A, Taningco. A, (2008), «Executive pay and firm performance in the Philippines», Pac.-Basin Finance Journal Volume 16, Issue 5, pp 606–623.
- Williamson O.E, (1985), The Economic Institutions of Capitalism, the free press, New York: Free Press.
- Yen Yee Chong, (2003), «A new look at investment risk - the organic risk management stance?», Balance Sheet, Vol. 11 Issue: 2 pp. 17 - 21
- ZHEN .Y. W, Li .X, (2009), «Corporate risk management and investment decisions», The Journal of Risk Finance, Vol. 10 Issue: 2 pp. 155 – 168.
- <http://www.ifaci.com/Ifaci/Connaitre-l-audit-et-le-contrôle-interne/Definitions-de-l-audit-et-du-contrôle-interne-78.html>
- <http://hal.archives-ouvertes.fr/index.php>