

Impact de l'audit interne et du contrôle interne sur la réduction de l'opportunisme des dirigeants : Une étude empirique sur les entreprises marocaines

Impact of internal audit and internal control on the reduction of managerial opportunism: An empirical study on Moroccan companies

Taoufik EL BOUZEKRI EL IDRISI, (*Enseignant Chercheur*)
Laboratoire de Recherche et d'Etudes en Management, Entrepreneuriat et Finance (LAREMEF)
École nationale de commerce et de gestion de Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc

Adresse de correspondance :	M. Taoufik EL BOUZEKRI EL IDRISI Enseignant Chercheur à l'ENCG de Fès –Maroc Hay el Menzeh N°1321-Rabat Phone (00212) 662 14 26 62
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL BOUZEKRI EL IDRISI, T. (2022). Impact de l'audit interne et du contrôle interne sur la réduction de l'opportunisme des dirigeants : Une étude empirique sur les entreprises marocaines. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(5-2), 489-502. https://doi.org/10.5281/zenodo.7154097
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: August 09, 2022

Published online: October 06, 2022

Impact de l'audit interne et du contrôle interne sur la réduction de l'opportunisme des dirigeants : Une étude empirique sur les entreprises marocaines

Résumé

La question de l'opportunisme des dirigeants des entreprises a donné lieu à une littérature très prolifique, celle-ci est revenue au centre des préoccupations actuelles, notamment au sein de diverses disciplines scientifiques, mais aussi dans les préoccupations des décideurs politiques. Le présent papier dont l'objectif est d'examiner l'impact du contrôle interne et d'audit interne sur les comportements opportunistes des dirigeants d'un échantillon de 59 entreprises marocaines installées sur l'axe Rabat-Casablanca.

Cet article cherche à présenter le problème d'opportunisme des dirigeants en empruntant la théorie d'enracinement fut développée à la fin des années 80 par A. Shleifer, R.W. Vishny et R. Morck. L'apport de cette théorie est important pour analyser les stratégies opportunistes des dirigeants et leurs implications sur la performance de l'entreprise et sur les systèmes de contrôle, notre objectif ultime est, en effet, de chercher à apporter des éléments de réponse à la question suivante : dans quelle mesure le contrôle interne et l'audit interne contribuent-ils effectivement à la réduction de l'opportunisme des dirigeants ?

Pour répondre à cette délicate question, nous avons confronté nos réflexions au terrain en s'appuyant sur une étude quantitative et nous avons utilisé le logiciel d'analyse statistique SPSS version 22 pour mesurer l'intensité de la relation causale entre les variables.

L'apport de cette étude à la revue empirique actuelle consiste à apporter quelques enseignements et observations tirés de la réalité du terrain. La discussion théorique de ces observations nous a également permis de proposer des schémas de relations de cause à effet entre le contrôle interne, l'audit interne et l'opportunisme des dirigeants des entreprises au Maroc.

Tous ces constats nous mènent à confirmer que l'impact de l'audit interne et de contrôle interne sur la réduction de l'opportunisme des dirigeants est assez pesant. En extension de l'opportunisme dans l'entreprise, l'analyse de l'opportunisme des dirigeants de groupes familiaux mériterait de faire l'objet de nouvelles recherches.

Mots-clés : audit interne, contrôle interne, opportunisme, comité spécialisé, investissement spécifique

Classification JEL : M40

Type du papier : Recherche Empirique

Abstract :

The question of the opportunism of business leaders has given rise to a very long- winded literature which has returned to the Centre of current concerns, particularly in various scientific disciplines, and also in the concerns of policy makers. The purpose of this paper is to examine the impact of internal control and internal audit on the opportunistic behavior of managers of a sample of 59 Moroccan companies located on the Rabat- Casablanca axis.

This articles seeks to present the problem of opportunism of leaders by borrowing the theory of rootedness was developed in the late of 80s by A.Sheleifer, R.W.Vinshny and R.Morck. The contribution of this theory is important for analyzing the opportunistic strategies of managers and their implications on the company's performance and on control systems, our ultimate objective is to seek to provide answers to the following questions: to what extent do internal control and internal audit actually contribute to reducing the opportunism of leaders?

To answer this delicate question, we confronted our reflections in the field based on a quantitative study and used the SPSS version 22 statistical analysis software to measure the intensity of the causal relationship between the variables.

The contribution of this study to the current empirical review is to provide some lessons and observations from the field. The theoretical discussion of these observations also allowed us to propose patterns of cause and effect relationships between internal control, internal audit and the opportunism of the managers of companies in Morocco.

All these findings lead us to confirm that the impact of the internal audit and internal control of the reduction of executive expediency is quite heavy. In addition to opportunism in the enterprise, the analysis of the opportunism oh the leaders of family groups be the subject of new research.

Keywords: internal control, internal audit, opportunism, specialist committee, special investment

JEL Classification: M40

Paper Type: Empirical Research

1. Introduction

Les divers scandales ayant secoué les milieux d'affaires à la fin du siècle dernier en matière de gestion d'un certain nombre de sociétés, sur le plan international (Enron, Parmalat, Lernout et Hauspie, etc.), ainsi sur le plan national (CIH (2001), CNSS (2002), BNDE (2004), MDJS (2007), CIH (2009), CGI (2015)), ont mis en évidence la nécessité de mieux contrôler les comportements opportunistes des dirigeants, de renforcer les processus d'audit et de contrôle interne.

La question de l'opportunisme des dirigeants des entreprises a donné lieu à une littérature très prolifique, celle-ci est revenue au centre des préoccupations actuelles, notamment au sein de diverses disciplines scientifiques, mais aussi dans les préoccupations des décideurs politiques. En témoignant, d'une part, la place croissante occupée par ce thème à la fois dans l'actualité économique et dans la littérature scientifique (par exemple, Berle et Means 1932, Charreaux 1997 ; Shleifer et Vishny, 1997; Morck, 2005), ainsi que, d'autre part, plusieurs propositions émises par des dirigeants, des associations d'actionnaires, des autorités de marchés, d'universitaires et de certains comités de réflexion à travers le monde. L'émergence de cet intérêt, pour ne pas dire l'engouement, pour la réduction d'opportunismes des dirigeants ne date pas d'hier.

Dans cette perspective, selon les théories fondatrices de la gouvernance des entreprises, le rôle du dirigeant apparaît très discret, voire absent. Une fois évoquées, les divergences d'intérêts entre le dirigeant et les actionnaires, et la possibilité d'opportunisme, l'attention sont principalement portées sur l'identification des mécanismes externes ou internes permettant de discipliner le dirigeant.

L'élargissement du cadre théorique et l'intégration d'autres stakeholders, particulièrement les salariés, ont conduit à la fondation de la théorie des coûts de transaction par O.E. Williamson, cette théorie considère que la firme existe pour pallier les failles du marché, liées aux problèmes posés par la spécificité des actifs et l'opportunisme potentiel des acteurs.

Sous cet angle, le Maroc s'est doté de structures et d'instruments législatifs modernes (arrêtés royaux, lois, codes de gouvernance...) institutionnalisant le contrôle interne et l'audit interne au cœur du dispositif de la bonne gouvernance, de maîtrise financière et opérationnelle, anticipant un contexte réglementaire européen lui-même évolutif. Les textes officiels font de plus en plus référence aux normes internationales via, notamment, les projets de révision du Code Général de Normalisation Comptable.

L'objet de cet article est double. D'une part, il mettra en évidence la contribution de l'audit interne et du contrôle interne à l'alignement des comportements opportunistes des dirigeants. D'autre part, il montra l'importance de l'audit interne et du contrôle interne comme deux mécanismes de développement de la culture de la reddition des comptes au sein des entreprises marocaines.

Dans cette perspective, la problématique de recherche est formulée de la manière suivante :
« **Comment l'audit interne et le contrôle interne peuvent-ils contribuer à la réduction des comportements opportunistes des dirigeants ?** »

La structure de ce papier se déroule en trois parties. D'abord une revue de la littérature exposant le débat théorique au tour de notre problématique est faite (2), à laquelle fait suite la partie pratique dans laquelle nous allons présenter les données utilisées dans notre étude ainsi que la méthodologie d'analyse et nous utiliserons le logiciel d'analyse statistique SPSS version 22 pour mesurer l'intensité de la relation causale en retenant le coefficient de corrélation de Pearson (3) puis le dernier volet de notre travail est consacré à la discussion des résultats et les principales conclusions (4).

2. Revue de littérature et formulation des hypothèses

2.1 L'audit, le contrôle interne et la réduction d'opportunisme des dirigeants : approche conceptuelle et théorique

Dans le cadre du présent point, on va essayer de présenter les différents éléments théoriques qui ont abordé le contrôle interne et l'audit interne en tant que deux mécanismes de réduction des comportements opportunistes des dirigeants, notamment en matière d'investissement et de rémunération. Ensuite, on fera le point sur le rôle des comités spécialisés dans la réduction du déséquilibre de pouvoirs. Enfin, on essayera d'élucider comment le contrôle interne et l'audit interne peuvent-ils participer au processus de reddition des comptes au sein des entreprises.

2.1.1 L'audit, le contrôle interne et la réduction des investissements spécifiques

Toujours, il est important, de rappeler le rôle majeur que joue la théorie de l'enracinement pour expliquer certains comportements des dirigeants en matière d'investissement. Dans ce cadre, Pigé, B. (1998) « *suppose qu'en réalisant des investissements qui leur sont spécifiques, les dirigeants réduisent le risque d'être remplacés ("s'enracinent"), obtiennent des rémunérations plus importantes sous forme de salaires ou d'avantages non pécuniaires et accroissent leur latitude décisionnelle* ».

Selon Pichard-Stamford, J-P. (2000), « *les investissements sont dits spécifiques au dirigeant si son remplacement entraîne une perte de valeur des actifs, supportée par les actionnaires* ». Leur éviction étant coûteuse pour les actionnaires, les dirigeants sont en mesure de s'approprier une partie des rentes à leurs dépens. L'enracinement suppose une efficacité limitée des mécanismes disciplinaires qui résulte, soit de leur imperfection (liée notamment à l'incomplétude des contrats), soit du comportement actif des dirigeants dont l'intérêt peut être de neutraliser le système de contrôle, si les gains issus de cette action sont supérieurs aux coûts induits.

Dans le même sillage des idées, Paquerot, M. (1996) dans leur analyse portant sur les investissements spécifiques, il a pu constater qu'ils ne sont qu'un moyen particulier d'enracinement (manipulation de l'information, décisions d'investissement, de désinvestissement ou de financement, contrôle de ressources...), les dirigeants peuvent également adopter des mesures visant à protéger l'entreprise des prises de contrôle hostiles, à neutraliser le conseil d'administration, etc. La politique d'enracinement a deux effets négatifs, elle conduit à :

- Une politique d'investissement sous-optimale : la valeur de l'entreprise est inférieure à ce qu'elle serait sans un tel comportement des dirigeants
- Un transfert de richesse des actionnaires au profit des dirigeants.

En effet, il devient de plus en plus difficile de maintenir des engagements à long terme entre les différentes « parties prenantes » (stakeholders) de la société. Ceci peut réduire non seulement la totalité des projets d'investissement en affaiblissant l'incitation des stakeholders à fournir des investissements spécifiques, mais peut également créer un biais dans le choix des projets d'investissement. Sous cet angle, le contrôleur interne et l'auditeur sont appelés à jouer un rôle important, l'auditeur est ici modélisé comme un surveillant mécaniste ; l'output (rapport d'audit) d'un auditeur ou l'acte d'engager un auditeur est utilisé par une partie informée (le dirigeant) pour signaler son information privée (les caractéristiques de risque de l'entreprise) à une partie non informée (un investisseur). Le rôle de l'auditeur est alors de réduire le risque pris par l'investisseur.

2.1.2 L'audit et la réduction de la sur-rémunération

La survie de toute société dépend de l'équilibre entre deux puissances distinctes : la force des actionnaires et celle des dirigeants. La société dépend des actionnaires pour constituer le capital, mais réserve sa gestion quotidienne au dirigeant. Cette situation crée souvent pour ce dernier

des opportunités d'excès de pouvoir. Ce problème est à l'origine des conflits entre les actionnaires et les dirigeants.

Dans ce cadre, Charreaux (1993) a analysé la problématique de la rémunération des dirigeants dans le cadre de la théorie financière. Les principaux déploiements sur ces questions ont reposé sur des théories économiques considérant les rapports de pouvoir entre dirigeants et apporteurs de capitaux. Ces propos peuvent être étayés par la contribution de la théorie de l'agence développée par Ross (1973) puis par Jensen et Meckling (1976) qui a constitué le principal ancrage de l'étude de cette question.

De manière cohérente, Jensen et Meckling (1976) et Fama et Jensen (1983b) ont pu également affirmer que la séparation entre la propriété et le contrôle du management peut conduire à des problèmes d'agence. Si l'on se réfère à Jensen et Meckling (1976), la relation d'agence : « *est un contrat sous lequel une ou plusieurs personnes (le(s) principal(s)) engage une autre personne (l'agent) pour diriger ses intérêts en leur nom et en échange, il lui offre une rémunération. Ce qui implique la délégation de l'autorité de prise de décision à l'agent* ».

Les problèmes d'agence peuvent surgir, car le manager n'a pas la totalité des « droits résiduels » (residual claims).¹ Ainsi, le comportement du manager peut diverger de celui préféré par les détenteurs des « droits résiduels ». Par exemple, Jensen et Meckling (1976) démontrent que les problèmes d'agence peuvent aboutir à une « surconsommation » des bénéfices non pécuniaires du point de vue du détenteur des droits résiduels.

En effet, le « principal » (le mandant) s'attend à ce que le « Mandataire » (l'agent) agisse de manière à maximiser sa fonction d'utilité. De son côté, le mandataire s'engage à agir dans ce sens. Cependant, on ne peut exclure que ce dernier puisse prendre des décisions qui vont maximiser autant que possible sa propre fonction d'utilité. La théorie de l'agence se fonde sur l'existence de cette opposition.

Les développements ultérieurs ont mis en évidence la volonté des dirigeants de renforcer leur position à la tête de l'entreprise. Ils peuvent ainsi préférer la croissance du chiffre d'affaires à celle du profit, employer plus de personnel que nécessaire, etc. Leur but est de servir l'intérêt social de l'entreprise avant de satisfaire les intérêts des actionnaires (distribution de dividendes ou revalorisation des titres) ou des salariés. En substance, l'aspiration du dirigeant consiste à maximiser sa rémunération et à minimiser son effort.

Dans la même logique, sur le plan théorique, certains développements ont donc réfléchi sur l'influence déterminante du pouvoir managérial ou du comportement actif des dirigeants pour la fixation de leur rémunération. Plusieurs auteurs ont étudié le lien entre les mécanismes de contrôle et l'opportunisme des dirigeants (Paquerot, M. (1996), Alexandre H., Paquerot M. (2000)), qui ont pu mettre en évidence que les dirigeants utiliseraient notamment leur pouvoir discrétionnaire, résultant de dysfonctionnement des mécanismes de contrôle, pour s'accorder des avantages et notamment des montants de rémunérations supérieures au coût d'opportunité qu'ils supportent. Et sur le plan empirique, plusieurs recherches récentes sur la gouvernance ont essayé de montrer que les dirigeants continueraient à faire état de comportements opportunistes et à agir dans leur propre intérêt, notamment pour maximiser son pouvoir managérial.

2.2 Les comités spécialisés et la réduction de déséquilibre de pouvoir

En jouant sur l'information, les dirigeants cherchent à accroître leur latitude discrétionnaire de façon à s'approprier le maximum de rentes tout en évitant d'être remplacés.

¹*Le droit de prendre toute décision concernant l'utilisation d'un actif, lorsqu' elle n'est pas spécifiquement définie par une loi ou un contrat avec un tiers. C'est-à-dire, selon la définition de Moles et Terry (1997), p. 466 : « l'ensemble des droits revenant aux actionnaires sur les actifs après paiement de la dette de l'entreprise. Étant donné que les actionnaires sont les propriétaires de l'entreprise. Par conséquent, ils ont le droit de partager (au pro rata) toute valeur résiduelle de l'entreprise ».*

Dans ce cadre, l'attention placée sur les comités d'audit et le conseil d'administration dans la littérature académique, ceux-ci semblent toutefois rester inefficaces pour délimiter le pouvoir discrétionnaire du dirigeant. En effet, Jérôme. C, Gérard. H (2005) ont pu montrer que même si leur présence et la nature de leurs caractéristiques peuvent contribuer au respect des intérêts des parties prenantes, le conseil d'administration ne semble pas constituer un mécanisme fort de la gouvernance, la prégnance du dirigeant y étant souvent trop forte.

Dans cette optique, les comités spécialisés constituent aujourd'hui une assurance face aux pouvoirs exagérés 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. À ce titre, ils contribuent à l'équilibre des pouvoirs entre dirigeants et actionnaires.

Les comités spécialisés ne sont pas un concept nouveau au Maroc ; la loi n° 17-95 relative aux sociétés anonymes a prévu la possibilité pour les conseils d'administration de se faire assister de comités techniques. L'article 51 de la loi précitée dispose que " *le conseil d'administration peut constituer en son sein, et avec le concours, s'il l'estime nécessaire, de tiers, actionnaires ou non, des comités techniques chargés d'étudier les questions qu'il leur soumet pour avis. Il est rendu compte aux séances du conseil de l'activité de ces comités et des avis ou recommandations formulées. Le conseil fixe la composition et les attributions des comités qui exercent leurs activités sous sa responsabilité* "2.

En outre, l'article 76 prévoit que "*les administrateurs non dirigeants sont particulièrement chargés au sein du conseil, du contrôle de la gestion et du suivi des audits internes et externes. Ils peuvent constituer entre eux un comité des investissements et un comité des traitements et rémunérations* "3.

2.3 Le contrôle interne, l'audit interne et l'ancrage de la culture de la reddition des comptes

L'obligation de reddition des comptes, applicable à la fois aux opérations des secteurs publics et privés, est une notion essentielle que l'on peut faire remonter à des temps antérieurs. Dans ce cadre, le rapport Wilson l'a défini comme « *l'obligation de répondre de l'exercice d'une responsabilité qui a été conférée* »4 ou de répondre de ses actions à quelqu'un d'autre. C'est « *l'obligation de faire la preuve et d'assumer la responsabilité d'un rendement à la lumière d'attentes convenues* ». Cependant la reddition des comptes suppose des mécanismes, des moyens de responsabilisation des mandataires et de contrôle sur leurs activités.

En effet, nous avons essayé de démontrer le faible ancrage institutionnel de l'évaluation et des techniques de contrôle dans les entreprises au Maroc, il serait logique de corroborer l'idée d'une quasi-absence de la reddition des comptes dans les entreprises marocaines, voire faiblesse ou plutôt immaturité des outils de reddition et d'imputabilité, du fait de l'absence de coordination entre les organes de contrôle.

Cependant, invoquer les aspects de la pratique redditionnelle au Maroc nécessite une lecture des textes récents de contrôle et de ceux relatifs aux responsabilités des dirigeants. On pourrait ainsi affirmer ou infirmer l'hypothèse, soulignée ci-dessous, d'une corrélation du degré d'institutionnalisation du contrôle interne et d'audit interne à la propension d'ancrage de la culture de reddition des comptes.

Les ententes redditionnelles plus formelles sont plus solides si l'on peut développer des valeurs communes quant à la responsabilité, à la propriété, à l'intégrité et à la confiance. La

² Article 51 de la loi n° 17-95 relative aux sociétés anonymes.

³ Article 76 de la loi n° 17-95 relative aux sociétés anonymes.

⁴ Rapport Wilson, 1996 « *Reddition de comptes, rapports sur la performance et vérification intégrée Une vue d'ensemble* » p 134. Publié par CCAF-FCVI Inc Canada.

reddition de comptes doit être vue davantage comme un processus utile et essentiel de la bonne gouvernance des entreprises.

Dans cette perspective, Pochet, C. (1998), a pu montrer que l'audit apparaît très tôt comme un élément essentiel de l'obligation de reddition des comptes. En effet, l'exercice de l'obligation de reddition des comptes s'effectue à travers la diffusion d'information à des éléments variés de la société. Dans les entreprises, l'exercice est prouvé à travers les états financiers.

Sous cet angle, la mise en place de l'audit et du contrôle interne permet d'assurer le bon déroulement du contrat et d'apporter un contrepouvoir au risque d'opportunisme des dirigeants des entreprises.

2.4. Modèle et hypothèses de recherche

2.4.1. Modèle de recherche

Afin d'analyser l'impact de l'audit interne et du contrôle interne sur l'opportunisme des dirigeants, nous avons conçu le modèle de recherche suivant :

Figure 1 : Modèle de recherche



Source : établi par nous-mêmes

2.4.2. Hypothèses de recherche

Ces analyses sont à l'origine d'une problématique qui tente d'analyser le contrôle interne et l'audit comme deux mécanismes de la réduction de l'opportunisme des dirigeants des entreprises ;

Alors pour apporter des éléments de réponse à cette problématique il nous a aperçus nécessaires de formuler ces quatre hypothèses qui trouvent leurs origines dans notre revue de littérature :

H1 : la réduction des investissements spécifiques est plus forte dans les entreprises disposant d'un service de contrôle interne et d'audit interne ;

H2 : la réduction de la sur-rémunération est plus significative dans les entreprises disposant d'un service de contrôle interne et d'audit interne ;

H3 : le niveau de la réduction du déséquilibre des pouvoirs est plus important dans les entreprises disposant de comités spécialisés.

H4 : l'ancrage de la culture de reddition des comptes est plus significatif dans les entreprises disposant de contrôle interne et d'audit interne.

3. Données et démarche méthodologique

3.1. Collecte des données

Ce travail a pour objectif de comprendre en profondeur comment le contrôle interne et l'audit interne peuvent contribuer à la réduction de l'opportunisme des dirigeants. Ce travail visera l'objectivité. Le paradigme positiviste, qui conduit à l'émission d'hypothèses, leur vérification

par le recours aux mesures qui valident les résultats et affichent la rigueur de la méthode (El bouzekri el idrissi, T. (2017), semble être, comme nous le verrons plus loin dans cet article, plus approprié à la poursuite d'un tel objectif.

En cohérence avec ce positionnement épistémologique, nous procéderons d'une manière hypothético-déductive qui peut être résumée de la manière suivante :

Après avoir réalisé les étapes d'exploration et de description dans les premières étapes, nous abordons les dernières étapes : la vérification et la maîtrise. En effet, en fonction des hypothèses (ou attentes) retenues et confortées, on cherchera à déterminer si les facteurs explicatifs de la réduction de l'opportunisme des dirigeants sont vérifiés (ou non) empiriquement.

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 interne à la réduction de l'opportunisme des dirigeants.

Cette étude empirique repose sur un échantillon de 59 entreprises, dont une grande partie installée sur l'axe Rabat-Casablanca. Notons, enfin, que nous avons envoyé plus de 180 questionnaires et nous avons pu récupérer les réponses auprès de 59 d'entre eux, soit un taux de réponse de 32,77%.

3.2. Opérationnalisation des variables

3.2.1 Opérationnalisation des variables à expliquer

L'objectif de la première étape de l'analyse empirique de notre recherche est l'observation du contenu de système d'information de l'entreprise, mesurer le degré de l'opportunisme des dirigeants et ce dans les différents domaines (investissement, rémunération, organisation des pouvoirs, reddition des comptes) et d'élucider les mesures utilisées pour réduire les comportements opportunistes des dirigeants dans ces domaines.

Le questionnaire ne comprend pas de variables mesurant directement ces phénomènes. Mais, cette dimension est prise en compte à travers plusieurs questions qui se penchent vers la visée. Donc, la réduction de l'opportunisme est la variable expliquée. Les mécanismes de réduction des comportements opportunistes retenus sont l'audit et le contrôle interne.

3.2.2. Opérationnalisation des variables explicatives

Les variables explicatives de notre étude sont relatives aux mécanismes de mesure de l'opportunisme des dirigeants des entreprises. Ces variables sont :

- Le degré d'utilisation des investissements spécifique
- Le degré d'utilisation des pratiques de sur-rémunération
- Le degré de clarification des responsabilités
- Le degré d'utilisation des pratiques de reddition des comptes

4. Résultats et discussions

4.1 La régulation des comportements opportunistes des dirigeants en matière d'investissement et de rémunération par le contrôle interne et l'audit interne

4.1.1 Test de l'hypothèse n°1 relative à la réduction des investissements spécifiques.

Pour bien éclaircir ce point, nous reviendrons à mettre en évidence l'impact du contrôle interne, d'audit interne et de comités spécialisés sur la réduction des comportements opportunistes des dirigeants dans les 59 entreprises constituant notre échantillon. Et on va limiter l'étude de ce

phénomène à deux domaines à savoir le domaine d'investissement et le domaine de rémunération.

Il est judicieux de faire appel à la théorie de l'enracinement pour expliquer le phénomène d'opportunisme des dirigeants en matière d'investissement. Dans ce cadre, celle-ci suppose qu'en réalisant des investissements qui leur sont spécifiques, les dirigeants cherchent à réduire le risque d'être remplacés, obtiennent des rémunérations plus importantes sous forme de salaires ou d'avantages non pécuniaires et accroissent leur latitude décisionnelle.

Nous allons, donc, vérifier l'existence d'une telle relation grâce aux résultats empiriques obtenus suite à notre enquête comme le montre le tableau suivant :

Tableau 1 : test de l'hypothèse n°1 relative au rôle du contrôle interne et d'audit dans la réduction des investissements spécifiques

Q. A votre avis, le sur investissement peut-il être limité grâce au :		Le niveau de Corrélation de Pearson
Contrôle Interne	Corrélation de Pearson	,710**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	59
Audit Interne	Corrélation de Pearson	,768**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	59
Comités Spécialisés	Corrélation de Pearson	,732**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	59
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

Source : Fait par nos soins à l'aide de l'outil IBM SPSS Statistics version 22.

Le tableau ci-dessus montre l'existence de corrélations positives :

- ((**0,710**) **significative à 0.01 (%)**), entre existence de service de contrôle interne et le niveau des investissements spécifiques réalisés par les dirigeants des entreprises sujets de cette enquête. Donc on peut conclure que l'entreprise qui dispose d'un service du contrôle interne tend plus à limiter les pratiques des investissements spécifiques davantage.

- ((**0,768**) **significative à 0.01 (%)**), entre existence des procédures d'audit interne et le niveau des investissements spécifiques réalisés par les dirigeants des entreprises sujets de cette enquête. Donc l'existence d'un service d'audit interne au sein de l'entreprise constitue un facteur limitatif des pratiques des investissements spécifiques.

- Dans un troisième lieu nous avons procédé à mesurer la corrélation existante entre les comités spécialisés et le niveau des investissements spécifiques réalisés par les dirigeants des entreprises, nous voyons, à travers le tableau, l'existence d'une forte corrélation positive ((**0,732**) **significative à 0.01 (%)**) entre le niveau des investissements spécifiques réalisés par les dirigeants des entreprises de notre échantillon et l'existence des comités spécialisés. Du coup, nous pouvons affirmer qu'une entreprise disposant de plus de comités spécialisés est moins exposée aux pratiques des investissements spécifiques.

Globalement, nous pouvons dire, d'après les résultats statistiques, que l'existence de service de contrôle interne, d'audit interne et de comités spécialisés limiterait toutes tentations aux investissements spécifiques.

Suite à l'analyse des résultats obtenus, nous confirmons notre hypothèse et sont en phase avec les différents travaux théoriques et empiriques montrant le contrôle interne, l'audit interne et les comités spécialisés comme mécanismes de limitation des investissements spécifiques.

En conclusion, nous pouvons conclure que : **L'hypothèse n° 1 est validée.**

4.1.2 Test de l'hypothèse n°2 relative à la réduction des sur-rémunérations.

Dans ce cadre, Alexandre H., Paquerot M. (2000), ont examiné l'impact de l'utilisation de l'information sur la politique de rémunération et ont pu constater que celle-ci peut représenter également « un vecteur privilégié d'enracinement pour les dirigeants cherchant à maximiser leur revenu ; ils profitent de leur avantage informationnel pour s'approprier des rentes », c'est-à-dire une rémunération supérieure au coût d'opportunité qu'ils supportent. Ainsi, les dirigeants réduisent le risque d'être remplacés, obtiennent des rémunérations plus importantes sous forme de salaires ou d'avantages non pécuniaires et accroissent leur latitude décisionnelle.

Pour analyser la nature de la relation existante entre les variables, en s'appuyant sur les résultats obtenus et récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Test de l'hypothèse n°2 relative au rôle du contrôle interne et d'audit dans la réduction des sur-rémunérations.

Q. A votre avis, la politique de sur-rémunération peut-elle être limitée grâce au :		Le niveau de Corrélation de Pearson
Contrôle Interne	Corrélation de Pearson	,732**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	59
Audit Interne	Corrélation de Pearson	,735**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	59
Comités Spécialisés	Corrélation de Pearson	,735**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	59
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

Source : Fait par nos soins à l'aide de l'outil IBM SPSS Statistics version 22.

En examinant les statistiques ci-dessus, nous constatons qu'il y a une forte corrélation positive avec une valeur très élevée du coefficient de corrélation de Pearson ((0, 732) **significative à 0.01 %**)), entre le niveau de réduction des pratiques des sur-rémunérations et l'existence de service de contrôle interne.

Concernant, la réduction des sur-rémunérations par l'audit interne et les comités spécialisés, nous constatons qu'il y a une forte corrélation positive ((0, 735) **significative à 0.01 %**)), entre le niveau de réduction des pratiques des sur-rémunérations et l'existence d'une fonction d'audit interne et de comités spécialisés. Nous considérons donc l'existence d'audit interne et de comités spécialisés comme deux mécanismes permettant de réduire la politique des sur-rémunérations.

Cela signifie que le contrôle interne, l'audit interne et les comités spécialisés constituent des mécanismes permettant d'apporter un éclairage sur la politique de rémunération au sein de l'entreprise.

Par conséquent, les résultats obtenus confirment le rôle essentiel de ces mécanismes dans la réduction de la sur-rémunération, et donc nous pouvons conclure que : **L'hypothèse n° 2 est validée.**

4.2 La réduction du déséquilibre des pouvoirs par des comités spécialisés (hypothèse 3)

- **Test de l'hypothèse n°3 relative à la réduction du déséquilibre des pouvoirs par des comités spécialisés**

Aujourd'hui, et dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, les comités spécialisés constituent un outil de clarification des responsabilités et un mécanisme de rééquilibrage de pouvoirs des dirigeants au sein de l'entreprise.

Ainsi, l'expérience étrangère montre que le rôle de ces comités est primordial, ce qui corrobore les travaux de Céline. C, Stéphane. T (2003) qui ont pu constater que ces derniers traitent, indépendamment du conseil d'administration, certains aspects de l'administration de la société, tels que la rémunération des dirigeants, la réalisation d'audits, l'aspect stratégique, les questions des nominations et successions des administrateurs et dirigeants. On comprend dès lors pourquoi, il y a une mutation à la hausse dans les créations des comités spécialisés.

Pour analyser une telle relation en se basant sur les résultats empiriques obtenus suite à notre enquête comme récapitulés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Test de l'hypothèse n°3 relative à la réduction du déséquilibre des pouvoirs par des comités spécialisés

Q. A votre avis l'existence des comités spécialisés contribue-t-il à la réduction de déséquilibre de pouvoirs :	Le niveau de Corrélation de Pearson	
Un meilleur équilibre de pouvoir	Corrélation de Pearson	,761**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	59
Une meilleure clarification des responsabilités	Corrélation de Pearson	,886**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	59
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

Source : Fait par nos soins à l'aide de l'outil IBM SPSS Statistics version 22.

Nous constatons l'existence de corrélations positives entre existence des comités spécialisés et la réduction du déséquilibre de pouvoirs au sein des entreprises sujets de cette enquête.

L'influence de ces derniers est mise en évidence par la valeur très élevée du coefficient de corrélation de Pearson ((**0,761**) et (**0,886**) **significative à 0.01 %**). Ceci montre donc que plus les entreprises disposent de comités spécialisés, plus elles tendent à réduire le déséquilibre de pouvoirs, ainsi à contribuer à une meilleure clarification et organisation des responsabilités au sein des entreprises.

Donc, les résultats auxquels nous avons abouti corroborent la place importante des comités spécialisés dans la clarification des responsabilités et le rééquilibrage des pouvoirs des dirigeants au sein de l'entreprise.

Conclusion : **L'hypothèse n° 3 est validée.**

4.3 L'ancrage de la culture de reddition des comptes par le contrôle interne et l'audit interne.

- **Test de l'hypothèse n°4 relative à l'ancrage de la culture de reddition des comptes par le contrôle interne et l'audit interne.**

Il est consensuel que les mécanismes et instruments de contrôle et de surveillance se sont développés à l'issue d'un accroissement notable du besoin d'outils d'imputabilité. L'idée

inverse est tout aussi vérifiable. Au système canadien, auquel nous nous référons comme exemple réussi, les systèmes de gouvernance et de reddition des comptes se sont renforcés grâce au renforcement des mécanismes et outils de vérification intégrée ou encore d'audit externe et de contrôle.

Pourtant, l'application dans la pratique des systèmes de reddition financière a pris forme graduellement. De la gouvernance des firmes en passant par les outils de contrôle légal et d'expertise, et comités d'audit (reddition interne), jusqu'à tout récemment on assiste à une standardisation des systèmes de contrôle des entreprises.

Les approches de la reddition des comptes s'adjoignent, à l'évidence, des attributs des systèmes de contrôle interne et de prévention des risques existants (audit interne, contrôle interne, contrôle de gestion, audit de performance et opérationnel, audit global et spécifique). Nous parlerons, dans ce cas, de « reddition ou imputabilité interne ». Les dirigeants rendent compte aux services d'audit interne. Les enjeux face à l'obligation d'instauration de ce type d'évaluation des mandats prônent une gestion axée sur la performance et renforcent le besoin du rendement, voire le calcul des écarts de performance à partir d'indicateurs sectoriels.

Pour apporter un éclairage sur la nature de la relation en analysant les résultats auxquels nous avons abouti comme le montre le tableau suivant :

Tableau 4 : test de l'hypothèse n°4 relative à l'ancrage de la culture de la reddition des comptes

<i>Q. A votre avis, l'ancrage de la culture de la reddition des comptes peut-il être réalisé grâce à l'existence de :</i>		<i>Le niveau de Corrélation de Pearson</i>
<i>Contrôle Interne</i>	<i>Corrélation de Pearson</i>	<i>,599**</i>
	<i>Sig. (bilatérale)</i>	<i>,000</i>
	<i>N</i>	<i>59</i>
<i>Audit Interne</i>	<i>Corrélation de Pearson</i>	<i>,843**</i>
	<i>Sig. (bilatérale)</i>	<i>,000</i>
	<i>N</i>	<i>59</i>
<i>**.</i> La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
<i>*</i> . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

Source : Fait par nos soins à l'aide de l'outil IBM SPSS Statistics version 22.

Ce tableau nous permet de tirer les conclusions suivantes :

- Il existe une forte corrélation positive ((**0, 843**) **significative à 0.01 %**), entre l'existence d'une fonction d'audit interne et l'ancrage de la culture de la reddition des comptes au sein des entreprises. Ceci montre donc que plus une entreprise dispose d'audit interne, plus elle tend à ancrer davantage la culture de la reddition des comptes.

- De même, une corrélation positive ((**0, 599**) **significative à 0.01 %**), entre l'existence d'un service du contrôle interne et l'ancrage de la culture de la reddition des comptes au sein des entreprises. Nous considérons donc la présence de ces deux outils au sein de l'entreprise constitue un facteur tendant à ancrer davantage la culture de la reddition des comptes. Les résultats auxquels nous avons abouti montrent, donc, que la reddition de comptes constitue un processus utile et essentiel à la bonne gouvernance des entreprises.

Au vu des résultats précédents, nous sommes, à présent, en mesure de conclure sur notre quatrième hypothèse. En effet, l'hypothèse n° 4 est validée.

5. Conclusion

L'ambition initiale de ce papier était de mettre en évidence la contribution de contrôle interne et d'audit interne à la réduction de l'opportunisme des dirigeants des entreprises. Cette contribution peut se situer à plusieurs niveaux dans : la réduction des investissements

spécifiques, la réduction de la sur-rémunération, la restauration de l'équilibre des pouvoirs, la limitation des comportements déviants ou opportunistes et dans la coordination des comportements des dirigeants en développant une culture de la reddition des comptes.

Cet article s'inscrit bien dans le champ disciplinaire de l'audit et a mobilisé des théories issues de l'économie, de la sociologie et de la finance notamment et rejoint la littérature plaçant l'audit interne comme une assurance face aux comportements opportunistes des dirigeants.

Au regard de nos résultats statistiques, ils ont confirmé la contribution assez pesante, du contrôle interne et d'audit interne à la réduction des pratiques des investissements spécifiques, de sur-rémunérations d'une part, et à la réduction de déséquilibre de pouvoirs et constituent un mécanisme important de clarification des responsabilités et de rééquilibrage de pouvoirs des dirigeants d'autre part.

Dans le même sillage d'idée, nous pouvons dire que les procédures du contrôle interne et d'audit interne permettent d'apporter un contrepouvoir au risque d'opportunisme des dirigeants des entreprises et d'éviter que l'opportunisme ne se généralise, ainsi qu'elles contribuent à l'ancrage de la culture de la reddition des comptes.

Notre démarche aura permis de proposer un cadre conceptuel intégrateur pour l'étude de l'impact du contrôle interne et d'audit interne sur les comportements opportunistes des dirigeants et l'organisation des pouvoirs.

Au-delà des contributions théoriques et managériales de cet article, des limites d'ordre méthodologique peuvent être relevées. Ces principales limites sont pour l'essentiel liées au caractère simplificateur de nos hypothèses. Ainsi, aussi bien la mesure des variables de l'opportunisme que des variables de contrôle pourraient faire l'objet de critiques.

Afin de permettre la réalisation d'une étude plus élargie et plus complète, il serait intéressant que les recherches futures prennent en compte d'autres variables comme la confiance, notamment, elle assouplit, les contraintes de contrôle, entraîne une baisse du coût des mécanismes de contrôle installés par les différents partenaires, et contribue à la création de valeur partenariale. Également, en extension de l'opportunisme dans l'entreprise, l'analyse de l'opportunisme des dirigeants de groupes familiaux mériteraient de faire l'objet de nouvelles recherches.

Références :

- (1) **Alexandre H., Paquerot M. (2000)**. Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 3, n°2. 9-32
- (2) **Berle et Means (1932)**. *the modern corporation and private property*, Mac Millan, New York, 1932.
- (3) **Céline CHATELIN, Stéphane TRÉBUCQ** « du processus d'élaboration d'un cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise », 2003, article n°102-12.
- (4) **Charreaux G. (1997)**. Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises, *Revue Française de Gestion*, n°111.
- (5) **Charreaux G. (2004)**. Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux, Cahier de recherche du FARGO, Dijon, n°10140101.
- (6) **El bouzekri el idrissi, T. (2017)**. *Audit interne et la bonne gouvernance des entreprises : Un essai sur les entreprises et établissements publics (EEP) au Maroc* –Thèse de doctorat. Université Abdel Malik Assaadi.
- (7) **Fama E.F., Jensen M.C. (1983b)**, « Agency Problems and Residual Claims », *Journal of Law and Economics*, vol. 26.

- (8) **Jensen M.C. et W.H. Meckling (1976)**, « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3.
- (9) Jérôme Caby , Gérard Hirigoyen (2005). *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise*, page 107-136
- (10) **Paquerot, M. (1996)**. « Stratégies d'enracinement des dirigeants et prises de contrôle d'entreprises ». Doctorat en sciences de gestion, Université de Bourgogne 76-114.
- (11) **Pichard-Stamford, J-P. (2000)**. « Légitimité et enracinement du dirigeant par le réseau des administrateurs ». *Finance, Contrôle, Stratégie* 4(3), 123–158.
- (12) **Pigé, B. (1998)**. « Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires ». *Finance Contrôle Stratégie*, 1 (3), 122-148.
- (13) **Pochet, C. (1998)**. « Inefficacité des mécanismes de contrôle managérial : le rôle de l'information comptable dans le gouvernement de l'entreprise ». *Comptabilité-ContrôleAudit*, (2), 51-68.
- (14) **Rapport Wilson, (1996)** « Reddition de comptes, rapports sur la performance et vérification intégrée Une vue d'ensemble » p 134. Publié par CCAF-FCVI Inc Canada.
- (15) **Shleifer, A. & Vishny, R. (1989)**. « Management Entrenchment: The Case of Manager-Specific Investments ». *Journal of Financial Economic*, (25), 103-119.
- (16) **Williamson O. E., (2002)**. *The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract*, *Journal of Economic Perspectives*, American Economic Association, vol. 16 (3), pages 171-195, summer.