

**ECOLE DES ETUDES HAUTES COMMERCIALES  
D'ALGER**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en  
Sciences Commerciales**

**Spécialité : Management et Entreprenariat**

**THEME :**

**Les Grands Cabinets D'Audit au service de la  
Gouvernance d'Entreprise en Algérie.**

**Cas : Ernst & Young**

**Elaboré Par :**

**Mlle.Bouزيد Nesma**

**Encadré par :**

**Mr. KANDI Mohamed Amine**

**Maitres de conférences classe A**

**9<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2022**



**ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES  
D'ALGER**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en  
Sciences Commerciales**

**Spécialité : Management et Entreprenariat**

**THEME :**

**Les Grands Cabinets D'Audit au service de la  
Gouvernance d'Entreprise en Algérie.**

**Cas : Ernst & Young**

**Elaboré Par :**

**Mlle.Bouزيد Nesma**

**Encadré par :**

**Mr. KANDI Mohamed Amine**

**Maitres de conférences classe A**

**9<sup>ième</sup> Promotion**

**Juin 2022**

## Dédicaces

Je dédie ce travail de recherche à :

Mes parents, Pour le soutien et l'amour sans failles qu'ils m'ont données. Leurs précieux conseils m'ont porté tous le long de ces cinq années et ont grandement contribué à l'élaboration de ce mémoire, merci de toujours croire en moi.

A mes chères sœurs, Pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral, vous êtes mes modèles et j'aspire à marcher sur vos pas. A ma très chère nièce pour le réconfort et le bonheur qu'elle m'apporte tous les jours. Que DIEU vous préserve à mes côtés

A mes amies, Hajer et Nesrine, pour les bons moments que nous avons passés ensemble.

Merci d'être toujours là pour moi.

## Remercîments

Je tiens tout d'abord à remercier DIEU tout puissant de m'avoir accordé santé, force et courage pour accomplir ce travail.

En second lieu, Je tiens à remercier le Professeur KANDI Mohamed Amine, mon encadrant, pour l'aide qu'il m'a fournie, les connaissances qu'il a su me transmettre, ainsi que sa disponibilité et les précieux conseils qu'il m'a prodigué.

Je remercie aussi également M. Noureddine BOUGUEHAM, expert-comptable et commissaire aux comptes qui m'a ouvert la porte de son cabinet et qui m'a permis d'effectuer le stage dans les meilleures conditions.

Mes remerciements s'adressent à l'ensemble du personnel du cabinet Ernst&Young pour son accueil, sa disponibilité, pour tout le temps et l'attention qu'ils ont consacré à mon apprentissage et me guider dans les missions que nous avons effectué ensemble.

Enfin, je tiens à remercier tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à la réalisation de ce travail, responsables, enseignants, membres du département de science de gestion, mes camarades et tous les membres de ma famille.

## Liste des tableaux

<b>Tableaux</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>I-01</b>	Les Principes et les règles de conduite de l'auditeur	19
<b>I-02</b>	Les normes professionnelles de l'audit	21
<b>II-01</b>	Typologie des mécanismes de gouvernance d'entreprise	45
<b>III-01</b>	Prise de connaissance générale de l'entreprise auditée	75
<b>III-02</b>	Le régime fiscal de l'entreprise X	78
<b>III-03</b>	Le poste des différentes parties prenantes de l'entreprise X	87
<b>III-04</b>	La Principale raison de faire appel à EY	88
<b>III-05</b>	Estimation du contrôle des risques par l'entreprise X avant EY	89
<b>III-06</b>	Estimation du contrôle des risques par l'entreprise X après EY	90
<b>III-07</b>	Amélioration des risques après l'intervention d'EY	91
<b>III-08</b>	Estimation de la fiabilité de l'information avant EY	93
<b>III-09</b>	L'avis des représentants de l'entreprise X concernant la contribution d'EY a la fiabilité de l'information	94
<b>III-10</b>	L'amélioration de la gouvernance de l'entreprise X	95
<b>III-11</b>	Aspect de la gouvernance amélioré après EY	96
<b>III-12</b>	Le grade des différents collaborateurs d'EY	98
<b>III-13</b>	Estimation de la transparence de l'information avant la mission d'EY	100

<b>III-14</b>	Contribution d'EY à améliorer de la transparence de l'information	101
<b>III-15</b>	Comment EY a aidé à la transparence de l'information	102
<b>III-16</b>	Estimation de l'intervention d'EY à protéger les droits des différentes parties prenantes de l'entreprise X	103
<b>III-17</b>	Comment EY a aidé à la protection des droits des parties prenantes	105
<b>III-18</b>	Participation d'EY au Conseil d'administration	107
<b>III-19</b>	La contribution d'EY à l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise X	108

### Liste des figures

<b>FIGURE</b>	<b>TITRE</b>	<b>PAGE</b>
<b>I-01</b>	Le rôle Du C.A dans le management des risques de l'entreprise	32
<b>II-01</b>	L'audit et l'asymétrie d'information	60
<b>III-01</b>	Organigramme général du cabinet EY	71
<b>III-02</b>	Organigramme général des départements EY	75
<b>III-03</b>	Organigramme de l'entreprise « X »	87
<b>III-04</b>	Le poste des différentes parties prenantes de l'entreprise X	89
<b>III-05</b>	La Principale raison de faire appel à EY	90
<b>III-06</b>	Estimation du contrôle des risques par l'entreprise X avant EY	91
<b>III-07</b>	Estimation du contrôle des risques par l'entreprise X après EY	92

<b>III-09</b>	Amélioration des risques après l'intervention d'EY	93
<b>III-10</b>	Estimation de la fiabilité de l'information avant EY	97
<b>III-11</b>	L'avis des représentants de l'entreprise X concernant la contribution d'EY a la fiabilité de l'information	99
<b>III-12</b>	L'amélioration de la gouvernance de l'entreprise X	100
<b>III-13</b>	Aspect de la gouvernance amélioré après EY	101
<b>III-14</b>	Le grade des différents collaborateurs d'EY	102
<b>III-15</b>	Estimation de la transparence de l'information avant la mission d'EY	104
<b>III-16</b>	Contribution d'EY à améliorer de la transparence de l'information	104
<b>III-17</b>	Comment EY a aidé à la transparence de l'information	105
<b>III-18</b>	Estimation de l'intervention d'EY à protéger les droits des différentes parties prenantes de l'entreprise X	105
<b>III-19</b>	Comment EY a aidé à la protection des droits des parties prenantes	108
<b>III-20</b>	Participation d'EY au Conseil d'administration	109

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>AGA</b>	<b>Assemblée Générale d'Administration</b>
<b>GE</b>	<b>Gouvernance d'Entreprise</b>
<b>IFAC</b>	<b>International Fédération of Accountants</b>
<b>ISO</b>	<b>International Organization for Standardization(Organisation internationale de normalisation)</b>
<b>CA</b>	<b>Conseil d'Administration</b>
<b>CAC</b>	<b>Commissaire Aux Comptes</b>
<b>CI</b>	<b>Contrôle Interne</b>
<b>AGO</b>	<b>Assemblée Générale Ordinaire</b>
<b>AG</b>	<b>Assemblée Générale</b>
<b>AI</b>	<b>Audit Interne</b>
<b>TS</b>	<b>Téra Siemens</b>
<b>COSO</b>	<b>Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</b>
<b>OPA</b>	<b>Offre Publique d'Achat</b>
<b>EY</b>	<b>Ernst &amp;Young</b>
<b>AGE</b>	<b>Assemblée Générale Extraordinaire</b>
<b>GL</b>	<b>Grand Livre</b>
<b>RH</b>	<b>Ressources Humaines</b>
<b>RSE</b>	<b>Responsabilité Sociétale des Entreprises</b>

## Résumé

La gouvernance d'entreprise, est apparue comme le sujet qui a soulevé le plus de débats en matière de management au cours de ces dix dernières années, dans le monde des affaires, politique et académique. A la lumière des crises et scandales financiers, de nombreuses réflexions et analyses ont été consacrées pour la gouvernance d'entreprise, notamment dans les pays développés. Elle représente de nos jours l'un des principaux fondements de la pérennité et de la sérénité organisationnelle des entreprises.

Pour une bonne application de cette dernière, il est nécessaire de mettre en place un ensemble de mécanismes, parmi eux l'audit établi par les Big four, qui est apparu comme un outil incontournable au service de la gouvernance d'entreprise, et un mécanisme performant qui permet d'assurer une transparence et de contribuer à la performance de l'entité.

Le but de cette étude est de confirmer la contribution des grands cabinets d'audit à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. Et ce à travers l'évaluation du système de contrôle, sa capacité de gérer les risques, de réduire l'asymétrie d'information et à assurer la protection des droits des parties prenantes.

**Mots clés** : Big four-Audit- la gouvernance d'entreprise- gestion des risques- contrôle interne- asymétrie d'information-droit des parties prenantes.

## **Abstract**

Corporate governance has emerged as the subject that has raised the most management debates over the past ten years, in the business, political and academic worlds. In the light of financial crises and scandals, many reflections and analyzes have been devoted to corporate governance, particularly in developed countries. Today, it represents one of the main foundations of the sustainability and organizational serenity of companies.

For the proper application of the latter, it is necessary to set up a set of mechanisms, among them the audit established by the Big Four, which has emerged as an essential tool in the service of corporate governance, and a mechanism performance that ensures transparency and contributes to the entity performance.

The purpose of this study is to confirm the contribution of major audit firms to improving corporate governance. And this through the evaluation of the control system, Its ability to manage risks, reduce information asymmetry and ensure the protection of the rights of stakeholders.

**Keywords:** Big four-Audit- corporate governance- risk management- internal control- information asymmetry- stakeholder right.

## ملخص

برز موضوع حوكمة الشركات باعتباره الموضوع الذي أثار معظم المناقشات الإدارية على مدى السنوات العشر الماضية، في عالم الأعمال والسياسة والأكاديمية. في ضوء الأزمات والفضائح المالية، تم تكريس العديد من التأملات والتحليلات لحوكمة الشركات، لا سيما في البلدان المتقدمة. يمثل اليوم أحد الأسس الرئيسية للاستدامة والصفاء التنظيمي للشركات من أجل التطبيق الصحيح لهذا الأخير، من الضروري وضع مجموعة من الآليات، من بينها المراجعة التي أنشأتها الأربعة الكبار، والتي برزت كأداة أساسية في خدمة حوكمة الشركات، وآلية أداء تضمن الشفافية الغرض من هذه الدراسة هو تأكيد مساهمة شركات التدقيق الكبرى في تحسين حوكمة الشركات

الكلمات المفتاحية: الأربعة الكبار - التدقيق - حوكمة الشركات - إدارة المخاطر - عدم تناسق معلومات الرقابة الداخلية .

# Sommaire

**Introduction générale**.....02

## **Chapitre 01: Généralités sur les Grands Cabinets d'Audit**

Section 01: Historique des grands cabinets d'audit.....07

Section 02: Définition des grands cabinets.....14

Section 03: le Rôle des cabinets d'audit .....19

## **Chapitre 02: La Gouvernance D'entreprise**

Section01 : Généralité sur la gouvernance d'entreprise.....36

Section02 : les mécanismes de gouvernance d'entreprise.....41

Section03 : L'apport des cabinets d'audit dans la gouvernance d'entreprise.....58

## **Chapitre 03:Etude de l'influence du cabinet EY sur la gouvernance de l'entreprise« X»**

Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil et de l'entreprise auditée.....69

Section 02 : Déroulement de la mission.....76

Section 03 : Présentation et analyse des résultats de l'étude.....88

**Conclusion générale**.....121

**Bibliographie**

**Annexe**

**Introduction  
Générale**

L'Afrique est un continent dont l'économie est en pleine expansion, et l'Algérie ne fait pas exception. Entreprises florissantes, investissements en tous genres, ce marché autrefois vierge se veut aujourd'hui en développement et avide de richesse. Cependant le poids de ses transactions à l'échelle mondiale reste négligeable. Plusieurs explications ont été avancées, les unes sont liées à l'histoire, les autres à la conjoncture économique tel que la chute de l'activité économique, baisse des cours des principaux produits d'exportation, blocage des prix et des tarifs, endettement, la forte concurrence avec les pays voisins, rareté des aides, ou encore la répercussion de la crise économique mondiale, mais celle qui à ce jour fait débat et qui devient une problématique récurrente n'est autre que la défaillance du management chez les entreprises natives ou implantée en Algérie. En effet les rapports d'experts dénoncent régulièrement les plaies d'une gestion défectueuse. Par ailleurs, cela a même donné naissance à plusieurs débats autour des problèmes liés au management, parmi ces débats on cite « l'Afrique est malade du management » (Bourgoin, 1984), « et si l'Afrique refusait le développement » (Kabou, 1991). Ces débats se sont vite transformés en défis pour les entreprises à fin de prêter attention à leurs dirigeants, et leurs systèmes de gouvernance.

L'ampleur grandissante du concept de gouvernance d'entreprise a débuté après la mondialisation des opérations boursières, la multiplication des scandales financiers tel que la crise de confiance engendrée dans les débuts du 21<sup>e</sup> siècle, (l'affaire ENRON, le cabinet Anderson, ou encore l'affaire Worldcom...), la falsification des états financiers et l'accusation des conseils d'administration d'exercer leur pouvoir dans leur intérêt personnel que dans celui de la société, Tous ces événements ont eu pour cause l'inefficacité des dispositifs de contrôle, les comportements opportunistes des dirigeants, les abus de pouvoir du conseil d'administration et les états financiers non fidèles certifiés par les commissaires aux comptes. de nombreux doutes et débats se sont alors ouverts en termes de management, dans les milieux économiques sur la capacité du processus de la gouvernance d'entreprise actuel, à agir de manière cohérente et à gérer au mieux les conflits d'intérêt de toutes les parties prenantes.

Dans le but de répondre à ces dysfonctionnements dus à cette vague de faillites retentissantes et conduire les entreprises à plus de transparence, surtout en matière d'information financière, et de les aider à créer de la valeur. Plusieurs institutions internationales sont impliquées dans

ce sujet, et cela s'est concrétisé par la publication de nombreux codes de bonne gouvernance, cette dernière est définie comme une relation saine entre le propriétaire d'une part, et les dirigeants d'autre part, incluant de multiples conflits d'intérêts entre ces différentes parties, elle vise à définir quelles sont les modes de direction et de gestion efficaces adaptées à l'entreprise. Ce concept de GE a pour objet d'étudier la façon dont les dirigeants sont gouvernés. Elle interpelle un ensemble de mécanismes ou dispositifs afin de contrôler ou de réguler le comportement opportuniste des dirigeants et permettre par conséquent de réduire des coûts organisationnels. Parmi ces mécanismes les plus efficaces, les propriétaires comptent sur le conseil d'administration et l'assemblée générale des actionnaires. Le pouvoir et l'effectivité du contrôle exercé pour ces deux mécanismes, se base par ailleurs sur l'existence d'auditeurs et de rapports d'audit externe établis par des cabinets d'audit. Et comme l'Algérie ainsi que d'autres pays, a connu ces dernières années une large diffusion du phénomène de corruption et de fraude, à l'image de l'affaire Sonatrach 1 et Sonatrach 2, qui ont mis sur le devant de la scène la nécessité de renforcer les dispositifs de l'audit et ce en faisant appel au meilleur dans le domaine, Les Big Four, soit les quatre plus grands cabinets d'audit à travers le monde, réputés intransigeants et minutieux sur les normes, ils se proclament comme outils d'investigation, veillant à l'évaluation et l'identification des risques dans le but de fournir aux responsables des suggestions et des recommandations afin de stimuler les performances de l'entreprise.

À cet effet, nous nous sommes tracées pour l'objectif de l'examen du rôle que jouent les grands cabinets d'audit dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise et cela dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire.

Le choix de ce thème nous est apparu comme une évidence durant les cours de gouvernance que nous avons suivis lors de notre dernière année, passionnés par ce jeu de pouvoirs qui gouverne notre monde tant économique que social, nous nous sommes penchées vers ces chaînes invisibles qui s'imposent aux dirigeants sous forme d'audit et qui régulent avec précision la gestion des risques que peut engendrer certains conflits d'intérêt entre parties prenantes d'une entité.

Voulant explorer l'audit exercé par les meilleurs, notre choix de formation s'est dirigé naturellement vers l'un des Big Four soit Ernst & Young EY Algérie, avec une formation

assidue de plus de cinq mois ce cabinet nous a aidé à couvrir notre recherche et à répondre à notre problématique principale qui est : « **En quoi les grands cabinets d'audit influencent-ils le développement de la gouvernance d'entreprise en Algérie ?** »

Cette question représente l'ossature de notre recherche et de celle-ci se dégagent plusieurs lignes directrices à savoir :

- En quoi consiste la notion de gouvernance d'entreprise ? comment assure-t-elle la régulation des comportements des acteurs ?
- Quelle est la relation qui peut exister entre les grands cabinets d'audit et la gouvernance d'entreprise ?
- Comment les grands cabinets d'audit peuvent-ils être un outil assurant aux entreprises un contrôle efficace et une maîtrise des risques ?
- Les cabinets d'audit permettent-ils d'assurer la fiabilité et la transparence de l'information transmise au conseil d'administration ?

Nous admettons en première intention, l'hypothèse que les grands cabinets d'audit garantissant indéniablement une meilleure gouvernance d'entreprise.

La vérification de cette hypothèse principale, est corollaire de la vérification des hypothèses secondaires qui devront mettre la lumière sur l'apport des Big Four à la gouvernance d'entreprise, à savoir :

**Hypothèse secondaire 1** : La gouvernance d'entreprise est un système permettant d'assurer les droits de toutes les parties prenantes de l'organisation.

**Hypothèse secondaire 2** : Il existe une relation positive entre les cabinets d'audit et la gouvernance d'entreprise, et ce en fournissant aux clients qu'ils auditent des suggestions et des recommandations.

**Hypothèse secondaire 3** : Les grands cabinets d'audit permettant une meilleure appréhension des risques liés à leurs différentes activités en aidant les dirigeants dans le processus de la gouvernance.

**Hypothèse secondaire 4** : les services proposés par les Big Four aide à la réduction de l'asymétrie d'information entre les différentes parties prenantes de la gouvernance de l'entreprise.

Afin de répondre au mieux à notre problématique ainsi qu'aux différentes sous questions, nous avons décidé de structuré notre travail de recherche en trois chapitre, deux chapitres théoriques et un troisième pratique.

Le premier consiste en une approche théorique des Big Four, quelques généralités sur ces derniers, ses différentes définitions, ses objectif ainsi que la particularité de chacun des quatre grands cabinets et le rôle qu'ils jouent.

Dans le second chapitre, nous avons mis la lumière sur les fondements de la gouvernance d'entreprise, Ensuite, nous présenterons les mécanismes de la gouvernance afin de connaître leurs rôles et leurs participations au bon fonctionnement de l'entreprise. Enfin, nous essayerons de clarifier la relation entre les cabinets d'audit et la gouvernance d'entreprise en nous penchons sur l'apport des Big four sur la gouvernance d'entreprise. A noter que pour les chapitres théoriques nous avons fait appel à des livres, article, recherches antérieur et travaux disponible sur internet.

Le dernier chapitre sera consacré à l'étude du cas pratique portant sur l'influence des grands cabinets d'audit et leurs contribution dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise en Algérie, en prenant pour exemple le cabinet de renom Ernst & Young Algérie Nous présenterons en premier lieu EY Algérie ainsi que l'entreprise que nous avons auditée durant notre stage , enfin la démarche adoptée pour la réalisation de l'enquête a suscité une étude quantitative à base d'un questionnaire administré aux collaborateur d'EY Algérie ainsi qu'aux employés responsable de l'entreprise auditée , quant aux traitements des données de ce questionnaire, nous avons utilisé le logiciel Excel et SPSS (Statistical Package For The Social Sciences)..

**Chapitre 01: Généralités sur les  
Grands Cabinets d'Audit.**

## **Introduction du chapitre**

De nos jours, l'entreprise est confrontée de plus en plus à un environnement concurrentiel et en évolution permanente dans un contexte incertain, c'est à dire avec des risques, ce qui met en évidence la nécessité de disposer d'un outil de contrôle et de pilotage plus efficace au sein de l'entreprise. Le bon fonctionnement de toute entreprise nécessite une bonne maîtrise de son environnement interne par ses dirigeants, et cette maîtrise, passe par le bon suivi des opérations effectuées et l'utilisation des moyens adéquats.

Faire appel aux cabinets d'audit devient alors indispensable, et pour les entreprises multinationaux ou de grande envergures, leur seul rempart n'est nul autre que les Big Four, en effet, Ces cabinets de renoms offrent une gamme étonnante de services de comptabilité et d'audit, leur objectif le travail pour le perfectionnement professionnel aux professionnels de la comptabilité dans de nombreux secteurs, tant au pays qu'à l'étranger.

Leur complexités et puissance en intrigue plus d'un. Dans le but d'éclairer les zones d'ombres qui les autours et d'en apprendre d'avantage sur ces derniers, nous exposerons dans ce premier chapitre intitulé : Généralité sur les Big Four trois sections, le premier étant un bref rappel historique sur quesque le métier d'audit ainsi que l'histoire et le fondement même des Big Four. Ensuite nous tenterons de définir ces grands nom de l'audit ainsi que le métier en lui-même et ce en mettant en évidence quelques définitions reconnus par les experts du domaine.

Enfin afin de mieux cerner les enjeux de ces cabinets, nous terminerons ce chapitre en parlant des rôles qu'ils jouent ainsi que leurs principales fonctions.

## **Section 01 : Historique des grands cabinets d'audit**

Avant de donner tout aperçu sur l'histoire des cabinets d'audit, il convient d'abord de revenir à l'apparition du métier d'audit ainsi que son évolution dans le temps.

### **1. Historique de l'audit**

L'audit, qui provient du latin « audire », a en fait une ascendance bien plus ancienne. En effet, les premières traces de l'existence d'un système de contrôle des comptes remontent à l'Antiquité, les Sumériens du deuxième millénaire avant J.C. avaient déjà compris l'utilité d'établir une information objective entre partenaires économiques, Ils ont ressenti une nécessité de contrôle de la comptabilité des agents<sup>1</sup>, ce système de contrôle par recoupement consistait à comparer une information qui est parvenue de deux sources d'enregistrement indépendantes.

C'est ainsi que le vocable audit se fit jour, les trésoreries, qui étaient des fonctionnaires du trésor, étaient chargées de l'audit, elles étaient tenues de rendre compte oralement devant une assemblée composée «des auditeurs» qui approuvait par la suite les comptes.<sup>2</sup>

Par la suite, le développement des pratiques de contrôle des comptes a accompagné l'évolution générale des structures économiques et des grandes organisations administratives et commerciales.

C'est en 1930, dans l'entre-deux guerres et juste après la grande dépression de 1929 que les dirigeants des grands organismes en Grande Bretagne et aux Etats-Unis ont commencé à prendre conscience de la nécessité d'une surveillance organisée, bien structurée et indépendante, en raison notamment :<sup>3</sup>

- Du développement et de la croissance des activités ;
- De la complexité des phénomènes économiques et administratifs ;

---

<sup>1</sup> VLAMINICK (H) : Histoires de la comptabilité, édition Pragmos, Paris 1979, P.17.

<sup>2</sup> AIT BAZIZ (N), Etude de la relation entre les mécanismes de gouvernance d'entreprise et la qualité de l'audit légal, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, EHEC, 2015, p25

<sup>3</sup> Idem

- De la multiplication des délégations de plus en plus étendues ;
- Et de la nécessité de prévenir les risques et de les minimiser.

Ainsi, la conduite de la mission d'audit s'est élargie aux organisations publiques, aux associations, et aux petites et moyennes entreprises.

### **1.1. Evolution de la fonction d'audit en Algérie**

En Algérie, l'évolution de la fonction audit s'est produite dans un environnement économique typique des pays occidentaux à savoir les pressions du marché financier ainsi que les exigences quant à la qualité de l'information financière.

En effet, jusqu'à 1975, c'est le code de commerce français, reconduisant la législation existante en 1962 sauf dans ses dispositions contraires à la souveraineté nationale, qui régissent l'exercice du contrôle des comptes pour les entreprises commerciales<sup>1</sup>.

L'introduction et le développement de l'audit se sont fait simultanément avec :<sup>2</sup>

- L'implantation de plusieurs organismes étrangers notamment les filiales de firmes multinationales, déjà soumis à l'audit externe ;
- L'introduction de la surveillance des comptes dans les établissements publics à caractère industriel et commercial en vue de s'assurer de la régularité des comptes et d'analyser leurs situations actives et passives ;
- L'implantation des grands cabinets internationaux et le développement des cabinets nationaux ;

Ce système de contrôle a fonctionné jusqu'à la création de la cour des comptes en 1980, laquelle, après 5 années de mission de surveillance des comptes, a été remise en cause par la loi de finances de 1985 qui a réhabilité les commissaires aux comptes.

---

<sup>1</sup> KHELLASSI (R) : Précis de l'audit fiscal, édition Berti, Alger, 2013, P.47

<sup>2</sup> ADJA (H), L'Audit Interne Instrument de la Gouvernance d'Entreprise, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, EHEC, 2015.p23

Toutefois, C'est en 1988 que la désignation des CAC au sein des établissements publics et économiques (E.P.E) n'a été effective.

### **2. Historique des grands cabinets d'audit**

Les Grands Cabinets d'audit soit Big Four (EY, Deloitte, PwC et KPMG) réunissent à eux quatre la plus grande puissance d'audit dans le monde.

Chacun est le fruit de multiples fusions d'entreprises dont les plus anciennes remontent à la moitié du XIXe siècle.<sup>1</sup>

#### **2.1.Historique de KPMG**

L'histoire de ce cabinet débute quand la révolution industrielle du début XIXème siècle transforme l'économie mondiale et durant laquelle la comptabilité devient un secteur d'activité à part entière. L'acronyme KPMG retrace la diversité des fondateurs et la fusion de différents cabinets d'audits pour former l'entreprise telle qu'elle est aujourd'hui :

William Barclay Peat intègre à l'âge de 17ans l'entreprise Robert Fletcher & Co, qu'il renommera en 1870 Barclay Peat & Co.

Par la suite James Marwick co-fonde le cabinet Marwick,Mitchell& Co à New York en 1897.Paet Klynveld fonde KlynveldKraayenhof&Company à Amsterdam en 1917. Reinhard Goerdeler fait partie du conseil d'administration de la Deutsche Treuhand-Gesellschaft.<sup>2</sup>

En 1911, Barclay Peat & Co et Mitchell & Co fusionnent pour donner Peat Marwick International (PMI), à la suite d'une traversée de l'Atlantique durant laquelle les deux comptables firent connaissance et décidèrent de collaborer. En 1979, la Deutsche Treuhand-Gesellschaft, Klynvekd Main Geordeler (KMG).<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup><https://www.consultor.fr/articles> (Consulter le 15 Mai 2022 à 19h).

<sup>2</sup> KPMG ALGERIE, Guide investir en Algérie, Edition 2019, Alger, p17

<sup>3</sup> Idem

En 1987, Peat Marwick International (PMI) et KMG fusionnent pour donner naissance au réseau KMPG. Cette fusion fût à l'époque la plus large de l'histoire dans le secteur comptable.<sup>1</sup>

De nos jours KPMG fait la fierté de la fusion anglo-néerlandaise en termes de cabinet d'audit.

### **2.2.Historique de PwC**

PwCun des Big 4 le plus puissant en chiffre d'affaire est un redoutable concurrent pour ses pairs, il doit sa réputation a son expérience acquise au cours de plus de 160 ans d'histoire de l'entreprise.

Tout a commencé en 1849 ou L'auditeur Samuel Lowell Price ouvre un cabinet d'avocats à Londres. Plus tard en 1854 William Cooper crée sa propre entreprise à Londres, qui deviendra sept ans plus tard Cooper Brothers.<sup>2</sup>

1865 Price, Holyland et Waterhouse unissent leurs forces en partenariat.

1874 Le nom devient Price, Waterhouse & Co.

1898 Robert H. Montgomery, William M. Lybrand, Adam A. Ross Jr. et son frère T. Edward Ross forment Lybrand, Ross Brothers et Montgomery.<sup>3</sup>

En 1957 Cooper Brothers& Co (Royaume-Uni), McDonald, Currie and Co (Canada) et Lybrand, Ross Bros& Montgomery (États-Unis) fusionnent pour former Coopers&Lybrand.<sup>4</sup>

1982 Price Waterhouse World Firm est lancé. 8 ans plus tard La SchweizerischeRevisionsgesellschaft (créée en 1912) fusionne avec Price Waterhouse en Suisse. Et 1991 La SchweizerischeTreuhandgesellschaft (fondée en 1906) fusionnent avec Coopers&Lybrand en Suisse.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup>Ibid p,18

<sup>2</sup><https://www.pwc.ch/en/about-pwc/our-history.html> (Consulter le 10 Mai 2022 à 11h)

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup>[https://consulting-buddies.com/article/Tout\\_comprendre\\_aux\\_%E2%80%9CBig\\_Four%E2%80%9D](https://consulting-buddies.com/article/Tout_comprendre_aux_%E2%80%9CBig_Four%E2%80%9D) consulté le 10 Mai 2022 à 10 :45h

<sup>5</sup> Idem

1998 Fusion mondiale de Price Waterhouse et Coopers&Lybrand pour créer PricewaterhouseCoopers. Suivie en 2002 de PricewaterhouseCoopers qui finalise la vente de son département de conseil en gestion, PwC Consulting, à IBM. Enfin en 2005 PricewaterhouseCoopers vend ActuarialBenefits&Insurance Solutions à Swisscanto. Enfin en Avril 2014, PwC fusionne avec le cabinet de conseil mondial Booz & Company.<sup>1</sup>

### **2.3. Historique de Deloitte**

Au sein des Big Four, Deloitte est le plus ancien des cabinets d'audit, l'une de ses entités remontant aux années 1840. En effet le premier cabinet a été fondé par William Welch Deloitte en 1845 à Londres. William Welch Deloitte a ensuite ouvert un bureau à New York en 1880, descendant d'une famille française au passé prestigieux, il était un précurseur dans sa conception du métier d'expert-comptable. Il a su développer son cabinet qui s'associe en 1925 à Charles Haskins et E. Sells à New York pour former DeloitteHaskins&Sells (DHS).<sup>2</sup>

Sir George Touche, lui aussi novateur dans ses idées, a créé son cabinet londonien en 1899. Après avoir fusionné avec Bailey & Smart, celui-ci s'associe en 1958 avec PS Ross, devenant ainsi Touche Ross international (TRI). 1989 marque un tournant dans l'histoire de DeloitteHaskins&Sells et Touche Ross international avec l'annonce du rapprochement à l'échelle mondiale de ces deux grands cabinets d'audit et de conseil. DHS et TRI, allié à Tohmatsu, donnent ainsi naissance à Deloitte Ross Tohmatsu (DRT) qui prendra ensuite le nom de Deloitte Touche Tohmatsu (DTT).<sup>3</sup>

Enfin en 2004 jusqu'à ce jour Deloitte Touche Tohmatsu change sa marque commerciale pour Deloitte.

### **2.4. Historique d'Ernst & Young**

La firme telle que nous la connaissons actuellement est le résultat d'une série de fusions entre d'anciennes organisations. La plus ancienne d'entre elles (Harding & Pullein) a été fondée en

---

<sup>1</sup><https://www.pwc.ch/en/about-pwc/our-history.html> (Consulter le 10 Mai 2022 à 11h)

<sup>2</sup>Deloitte by the numbers,. (Consulter le 10 Mai 2022 à 11h)

<sup>3</sup>Idem

1849 au Royaume-Uni. Cette même année, l'Américain Frederick Whinney entre dans la profession et devient associé en 1859, et renommera sa société Whinney, Smith & Whinney en 1894, avec l'aide de ses fils aussi dans la profession. En 1903, Ernst & Ernst est établi à Cleveland par Alwin et Theodore Ernst et en 1906 Arthur Young & Company est créé à Chicago.<sup>1</sup>

En 1965, Whinney, Smith & Whinney fusionne avec Brown, Fleming & Murray pour former la firme de comptabilité et de conseil Whinney Murray. Whinney, Smith & Whinney a été une alliée proche d'Ernst & Ernst depuis les années 1940, et en 1979 Whinney Murray, Ernst & Ernst, et Turquands Barton Mayhew se regroupent pour former Ernst & Whinney, créant ainsi le quatrième plus important cabinet d'audit mondial.<sup>2</sup>

En 1989, le numéro quatre fusionne avec le numéro cinq de l'époque, Arthur Young, pour créer Ernst & Young. Ce rapprochement participe à la concentration du secteur de l'audit comptable, ayant vu passer en quelques années les BigTen en Big Four.<sup>3</sup>

Le réseau a ensuite créé sa propre activité de conseil durant les années 1980 et 1990. La Securities and Exchange Commission (SEC) et ses membres issus de la communauté des investisseurs financiers ont commencé à s'inquiéter des potentialités de conflits d'intérêts entre les travaux d'audit et de conseil. Ernst & Young fut le premier à séparer formellement ses dispositifs d'intégration et ses pratiques d'audit.<sup>4</sup>

### **Section 02 : Définition grands cabinets d'audit**

Nous aborderons lors de cette deuxième section les différentes définitions des grands cabinets d'audit ainsi que la particularité de chacun des BIF Four.

---

<sup>1</sup>Brian R. FORD (Brian), BORNSTEIN (J) et PRUITT (P) : Ernst & Young Business Plan Guide, 3ème Edition Broché, Londres, Juin 2007, p 52

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Ibid, p 54

<sup>4</sup> Opcit, p 57

### 1. Les grands cabinets d'audit

« EY, Deloitte, KPMG et PwC : Ces quatre cabinets constituent le Big Four. Leaders de l'audit et du conseil, ils cumulent à eux quatre plus de 150 milliards de dollars de chiffre d'affaires et un million d'employés dans le monde ». <sup>1</sup>

« Ils se sont créés autour des métiers de l'expertise comptable et se sont diversifiés dans les services intellectuels au fil des années. Aujourd'hui, ils sont tous présents sur quatre métiers principaux dont : l'audit, le conseil, les services aux transactions et le conseil juridique et fiscal. » <sup>2</sup>

Ces Géants ont toutes leurs singularités (taille de la transaction, localisation géographique, etc.), mais elles restent tout de même assez homogènes en termes de taille et de services.

Rendus figures incontournables de leur métier, ils bénéficient de leur marque, de leur réseau international inégalé et de leur approche interdisciplinaire.

Ces avantages concurrentiels peuvent soutenir un large éventail d'entreprises, quelle que soit leur domaine d'activité ou leur localisation géographique. <sup>3</sup>

La plus grande firme Française, *Deloitte*, accueille plus de 200 000 dans le monde entier. Grande par sa taille et son chiffre d'affaires, elle recrute chaque année de nombreux "juniors" désireux de développer leurs compétences dans un environnement de travail prestigieux. Quant aux géants Américain et Anglais *PwC, Ernst & Young et KPMG* ils sont, eux aussi, présents sur la scène mondiale de l'audit et du conseil. Cabinets renommés avec des clients prestigieux, ces entreprises sont vite devenues des modèles de réussite. Aujourd'hui, elles s'adaptent aux nouveaux enjeux du travail en affichant une marque employeur moderne et évolutive. <sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> PIGE (B) et DANJOU (P) : Qualité de l'audit, 1 édition, Bruxelles, 2011, p14

<sup>2</sup> Ibid,p18

<sup>3</sup> PIGE (B) et DANJOU (P) : Qualité de l'audit, 1 édition, Bruxelles, 2011, p14

<sup>4</sup> <https://www.emlv.fr/audit-qui-sont-les-big-four-et-comment-y-rentre/> consulter le 15 MAI 2022 à 16h

L'un des plus grand avantage que présentent ces firmes est leur diversité. Diversité des missions, des clients, des projets... Un jeune auditeur peut être amené à travailler sur des missions très différentes dès le début de sa carrière.

Moins rigides que d'autres cabinets d'audit et de conseil, les Big Four ne craignent pas de jongler entre les exercices et les secteurs. Bien au contraire, c'est cette polyvalence qui les rend performants.

Ainsi, les Big Four n'ont pas que pour atout d'être puissants. Ils ont mis en place toute une stratégie RH pour attirer et garder les nouveaux talents. Bureaux modernes, promotion rapide et surtout une diversité dans les tâches et les missions.

### **2. Particularité de chaque cabinet**

Nous allons aborder l'or de cette section les particularités de chaque cabinet

#### **2.1.La Particularité de KPMG**

Comme ses compères KPMG est un réseau mondial de garanties (audits), de taxes (taxes) et de services de conseil (advisories).

En 2009, KPMG employait environ 140 000 personnes dans 144 pays avec un chiffre d'affaires total de 20,11 milliards de dollars.<sup>1</sup>

Il jouit cependant d'une implantation à la fois dans les grandes villes mais aussi dans des bureaux des villes plus "modestes" pour être au plus près de ses clients. Cela lui permet aussi d'interagir entre les différents métiers (expertise, audit, conseil, ...). Et pour les collaborateurs c'est également un moyen d'évoluer au travers une mobilité interne.

Par ailleurs, KPMG se distingue de ses concurrents de par son organisation. En effet ils disposent d'une stratégie qui se base sur le développement encore et toujours de la qualité de leurs services pour leurs clients et futurs clients, en anticipant les problématiques de demain pour les entreprises.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> KPMG ALGERIE, Guide investir en Algérie, Edition 2019, Alger, p20

<sup>2</sup> ADJA(H),p58

Ils ont plusieurs projets tournés notamment sur les évolutions des systèmes d'information pour donner aux clients les solutions de demain.

Enfin, KPMG est soucieux de la qualité des conditions de travail de ses collaborateurs. Le service RH a mis en place un programme de gestion des talents pour permettre au collaborateur d'évoluer le mieux possible au sein du cabinet.

### **2.2.La particularité de PwC**

PwC a elle à son actif une notoriété qui accompagne le rôle et l'environnement de travail.

En effet cette firme s'est placée en tête de liste de Vaulten 2017 avec la renommée des professionnels de la comptabilité du monde entier. Avec plus de 284 000 partenaires et employés dans 155 pays <sup>1</sup>

L'une de ses particularités est quelle est très internationale. Malgré le fait que l'audit reste leur activité historique.

Cependant leur points forts résident dans des propositions interdisciplinaires telles que la stratégie, l'organisation, le cyber intelligence, la gestion des risques, ou encore le conseil au niveau juridique et fiscal... leurs domaines d'expertise sont divers.

Mais la principale mission de PwC est d'aider les entreprises à relever les défis d'aujourd'hui et de demain. Cela demande beaucoup d'énergie et d'agilité de la part de l'équipe de communication. En général, les travaux mobiles perpétuels n'ont pas de routines et sont très riches. Aussi en termes de communication globale, PwC se caractérise par l'absence de sièges sociaux que l'on retrouve dans les entreprises traditionnelles.<sup>2</sup>

Il s'agit d'une marque exploitée et entretenue par des entreprises membres du réseau. Par conséquent, Ce groupe a la rareté d'être assez indépendants et à la possibilité de bénéficier d'interactions inspirantes avec leurs collègues.

Ainsi ils bénéficient d'une forme de liberté dans leurs activités de communication avec une grande entraide entre régions.

---

<sup>1</sup><https://www.comptajob.fr/blog/conseils/big-four-quelles-differences> consulter le 15 Mai 2022 à 13h

<sup>2</sup> ADJA (H),p62

### **2.3.La Particularité de Deloitte**

Face aux trois autres cabinets, Deloitte est le seul cabinet français, mais ce géant de l'audit n'a rien à envier à ses concurrents anglophones.

Il faut savoir que chez Deloitte, les objectifs de croissance sont très forts et se traduisent par le développement de nouvelles offres : environ 15% du chiffre d'affaire aujourd'hui est réalisé par des activités qui n'existaient pas il y a 4 ans ! Deloitte Digital, GreenHouse, DLab, etc. en sont quelques exemples.<sup>1</sup>

Aussi Deloitte est un des plus gros en termes d'effectif en France avec plus de 11 900 employés, Ceci s'explique par leurs activités en expertise-comptable plus développées et donc un maillage régional plus important (plus de 200 implantations en France chacun).<sup>2</sup>

Leader au côté d'EY en termes de chiffre d'affaire avec un chiffre d'affaires mondial en 2018 de 43,2 milliards de dollars, il arrive en tête pour ce qui est du recrutement avec plus de 2500 embauches prévus.<sup>3</sup>

Enfin l'un de ses principaux atouts est la mise en place d'œuvres pour aider les employés à concilier vie privée et vie professionnel. Ce qui n'est pas une mince affaire pour les Big For, réputés pour leur emploi du temps chargé.

Deloitte a su faire bénéficier ses collaborateurs d'une organisation alliant les heures obligatoires de travail et l'amusement du quotidien. Ce qui fait le bonheur des employés et a aidé le cabinet à éviter trop de turn-over qui fait rage au sein des cabinets d'audit.

### **2.4.La Particularité d'Ernst& Young**

EY, également connu sous son ancien nom Ernst & Young and Associates, est un cabinet d'expertise comptable et de conseil. En tant que membre des Big Four, il s'agit du troisième réseau mondial en termes de revenus.

---

<sup>1</sup><https://deloitte-fr.career-inspiration.com> Consulter le 15 Mai 2022 à 14h

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Idem

Regroupant près de 5000 experts de l'Audit, du droit, de la fiscalité et de la finance dans 140 pays.<sup>1</sup> Sa mission est de répondre aux grands enjeux de ses clients. Sachant que ces derniers font face à une internationalisation croissante, à une complexité réglementaire, à des exigences de performance financière et à des exigences de gestion des risques, Ernst & Young leur propose à la fois une approche interdisciplinaire par des professionnels multi-métiers et des compétences spécifiques à l'industrie.

Chez Ernst et Young (E&Y), les formations sont essentielles et très nombreuses pour la gestion de carrière, relativement aux autres entreprises. En effet, ce groupe cherche par cela à créer une culture d'entreprise très forte, qui permet ainsi à tous ses employés de véritablement s'identifier à elle. Et ce par les divers formations, mais aussi réunions (travail, événements sportives), E&Y permet de développer des liens et de garder des contacts avec les individus de son grade, c'est à dire (vu la politique de progression hiérarchique) avec les individus de la même « promo ».<sup>2</sup>

En donnant une culture d'entreprise commune à tous ses membres, et en leur offrant des souvenirs communs, E&Y améliore grandement la qualité et l'ambiance de travail.

EY est également "innovant" dans la gestion des relations extérieures par rapport aux autres entreprises. Du fait de sa situation particulière, l'entreprise aborde l'éthique de deux manières : vers les salariés, et vers les entreprises partenaires qui sont à la fois clientes et employeurs.

Mais c'est justement dans l'entente avec le salarié qu'EY révèle toute son originalité. Il offre une excellente autonomie qui leur permet d'acquérir une forte capacité d'adaptation tout au long de leur parcours professionnel. De plus, l'entreprise a mis en place un mécanisme pour permettre aux employés de profiter de la mobilité géographique proposée par Ernst & Young.

---

<sup>1</sup> Brian R. FORD (Brian), BORNSTEIN (J) et PRUITT (P) : Ernst & Young Business Plan Guide, 3ème Edition Broché, Londres, Juin 2007, p 41

<sup>2</sup> AIT BAZIZ(N), p40

**Section 03 : Le Rôle des cabinets d'audit**

Ces Grands noms de la finance et de l'audit jouent un rôle des plus importants, en effet ce métier sert dans tous les champs des services intellectuels ou autres liés aux entreprises.

Pour ce faire il en va de soi que les auditeurs qui prônent le sérieux de ces cabinets doivent suivre certaines règles et normes, c'est donc pour cela que nous nous devons avant d'aborder les rôles qui leur sont conférés, de voir tous d'abord les principes qu'ils se doivent de suivre.

**Tableau N° I-01: les principes et les règles de conduite de l'auditeur**

<b>PRINCIPES FONDAMENTAUX</b>	<b>REGLES DE CONDUITE DES AUDITEURS INTERNES</b>
<b>Intégrité</b>	1-Honnêteté,diligence et responsabilité. 2-Respect de la loi et des règles de la profession 3-Ne pas participer à des activités illégales ou s'engager Dans des actes déshonorants. 4-Respect et contribution aux objectifs éthiques et légitimes.
<b>Objectivité</b>	6- pas de relations personnelles qui influent sur l'exercice de la fonction. 7-Ne pas accepter ce qui touche au jugement de la profession. 8-Doivent révéler tout ce qui n'a pas été révélé et à pour conséquence de falsifier les rapports.
<b>Confidentialité</b>	9- Utiliser avec prudence et protéger les informations collectées. 10- Ne pas les utiliser pour en tirer un bénéfice personnel.

**Source :** SCHICK, (Pierre) et autres : Audit externe et référentiels de risques, édition DUNOD, Paris, 2010.p.39

### **1. Les normes internationales pour la pratique de l'audit au sein des Big Four**

Ces normes professionnelles ont été fondées par l'IIA. A l'origine, ces normes étaient classées sous la forme d'une liste de responsabilités incombant aux auditeurs. Après certaines évolutions et améliorations ont été apportées, pour être finalement complètement restructurées et finalisées dans la version 2017. Ces normes ont pour objet<sup>1</sup> :

- De guider l'application des dispositions obligatoires du cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit externe;
- De fournir un cadre pour la réalisation et le développement d'un large éventail d'activités d'audit externe à valeur ajoutée ;
- D'établir les critères d'évaluation de l'audit externe ;
- De favoriser l'amélioration des processus et des opérations de l'organisation.

A cet effet, On distingue trois (03) types des normes de l'audit :<sup>2</sup>

- **Les normes de qualification (série 1000)** : déterminent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes effectuant des activités d'audit externe.
- **Les normes de fonctionnement (série 2000)** : décrivent la nature des activités d'audit et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis.
- **Les normes de mise en œuvre (série 1000 ou 2000)** : elles précisent les Normes de Qualification et les Normes de Fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance ou de conseil.

Le tableau ci-dessous montre l'organisation des normes IIA :

**Tableau N° I-02 : Les normes professionnelles d'audit**

---

<sup>1</sup>The Institute of Internal Auditors, Cadre de références internationales de pratiques professionnelles, op.cit., p.12

<sup>2</sup> FAID (M), Essai d'analyse des structures de gouvernance d'entreprise en Algérie, EHEC,2015,p77

<p><b>Normes de qualification</b> « Ce que sont l'audit externe et les auditeurs »</p>	<p><b>Normes de fonctionnement.</b> « Ce qu'ils font »</p>
<p><b>1000: Mission, pouvoir et responsabilité</b> 1100: indépendant et objectivité 1110- indépendance dans l'organisation 1120- Objectivité individuelle 1130- Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité</p> <p><b>1200: Compétence et conscience professionnelle</b> 1210- Compétence 1220- Conscience professionnelle 1230- Formation professionnelle</p> <p><b>1300: programme d'assurance et de la qualité</b> 1310- Evaluation du programme qualité 1311- Evaluations interne 1312- Evaluation externe 1320- Rapport relatifs au programme qualité 1330- Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes » 1340- Indication de non-conformité</p>	<p><b>2000 – Gestion de l'audit interne</b> 2010 – Planification 2020 – Communication et approbation 2030 – Gestion des ressources 2040 – Règles et procédures 2050 – Coordination 2060 – Rapports au Conseil et à la direction générale</p> <p><b>2100 – Nature du travail</b> 2110 – Management des risques 2120 – Contrôle 2130 – Gouvernement d'entreprise 2200 – Planification de la mission 2201 – Considérations relatives à la planification 2210 – Objectifs de la mission 2220 – Champ de la mission 2230 – Ressources affectées à la mission 2240 – Programme de travail de la mission</p> <p><b>2300 – Accomplissement de la mission</b> 2310 – Identification des informations 2320 – Analyse et évaluation 2330 – Documentation des informations 2340 – Supervision de la mission</p> <p><b>2400 – Communication des résultats</b> 2410 – Contenu de la communication 2420 – Qualité de la communication 2421 – Erreurs et omissions 2430 – Indication de non-conformité aux normes 2440 – Diffusion des résultats</p> <p><b>2500 – Surveillance des actions de progrès 2600 – Acceptation des risques par la direction Générale</b></p>

Source : SCHICK, (Pierre), Memento d'audit, Edition Dunod, France, 2007, p.217.

**2. La charte d'audit**

Selon la norme de qualification 1000 - Mission, pouvoirs et responsabilités, de l'IIA « La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit externe établi par les Big Four doivent

être formellement définis dans une charte d'audit, être cohérents avec ça définition, le code de déontologie ainsi qu'avec les normes. Le responsable de l'audit doit revoir périodiquement la charte et la soumettre à l'approbation de la Direction Générale et du Conseil. »<sup>1</sup>. Donc c'est un document qu'on considère important vu qu'il est exigé par la première des normes professionnelles ; il doit être établi par le responsable de l'audit , selon les indications de cette dernière, et soumis à l'approbation de la Direction générale, ou le comité d'audit. Ce document est censé être fait de manière à faire connaître la fonction d'audit aux autres acteurs de l'entreprise. <sup>2</sup>

Pour l'élaborer, le responsable de l'audit doit engager une discussion avec la direction générale son client et le comité d'audit en vue d'aboutir à un accord sur :

- Les objectifs et les responsabilités de l'audit externe ;
- Les attentes vis-à-vis de l'audit ;
- Les rattachements fonctionnel et hiérarchique du responsable de l'audit externe;
- Les pouvoirs nécessaires pour que l'audit réalise ses missions et satisfasse aux objectifs et responsabilités qui ont été convenus avec les parties prenantes.

De ce fait, les normes de qualification, d'indépendance et de suivi soulignent que la Charte doit<sup>3</sup> :

- Définir les objectifs de l'Audit externe ou la mission de l'Audit ;
- Définir les pouvoirs et responsabilités ;
- Définir la position du service d'audit externe dans l'organisation ;
- Définir la nature et l'étendue des missions d'audit (mission d'assurance et missions de conseils externes à l'organisation) ;
- Préciser le déroulement d'une mission d'audit en se référant au recueil méthodologique de l'audit ;

---

<sup>1</sup> IFACI, la charte d'audit interne, Groupe Professionnel « Collectivités Territoriales » disponible sur <https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/Charte%20d%E2%80%99audit%20interne%20adapt%C3%A9e%20au%20secteur%20Collectivit%C3%A9s%20territoriales.pdf> (consulté le 26/05/2022)

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> MESSIKH, (Selma) : Evaluation de la qualité de l'audit : Elaboration d'un programme d'assurance et d'amélioration de qualité, MEMOIRE DE FIN D'ETUDES En vue de l'obtention du DIPLOME SUPERIEUR DES ETUDES BANCAIRES, Ecole supérieure des banques, Alger, 2015, p.27

- Définir par écrit la responsabilité du suivi des rapports pour s'assurer que des actions appropriées sont entreprises ;
- Autoriser l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaires à la bonne exécution des audits ;
- Affirmer les règles de déontologie que doivent respecter les auditeurs ;
- Préciser l'interaction de l'audit externe avec les autres services spécifiques de Contrôle ;
- Préciser le type de relation entretenue entre l'audit de la maison mère et l'audit local (reporting, accès aux informations, contenu des liens fonctionnels).

Dans cette sous-section nous exposerons la méthodologie universelle suivie pour le déroulement d'une mission chez les BigFour.

### **3. L'Audit**

Parfois confondu avec le conseil, le métier est pourtant très différent. Il consiste à vérifier l'ensemble des comptes publiés par une entreprise pour en assurer la conformité aux yeux de l'administration.

L'audit est une activité fortement réglementée. Pour éviter tout conflit d'intérêt, un cabinet ne peut à la fois auditer les comptes d'un client et lui apporter des prestations de conseil. De telles situations ont conduit à plusieurs scandales financiers impliquant des auditeurs et conduisant à des faillites surprises de multinationales. L'affaire Enron (2002) en est l'exemple le plus connu.<sup>1</sup>

De son côté Bernard Grand, présente l'audit comme étant : « Une observation, examen, analyse des faits, situations et informations par rapport à des référentiels internes (la politique de l'entreprise), ou externe (la réglementation), de manière à mettre en évidence des écarts ou des dysfonctionnement, en rechercher les causes et les conséquences en terme de risque et de couts, permettant ainsi à l'auditeur de présenter dans un rapport des avis et recommandations à court et moyens terme ».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> RENARD (J) : Théorie et pratique de l'audit interne, 2ème Edition d'organisation, Paris, 1994, P.59.

<sup>2</sup> GRAND (B) et VARDALLE (B) : Audit comptable et financier, édition Economica, Paris, 2006, P.09

Ainsi, on peut dire que l'audit est le premier pas vers l'amélioration des performances d'une entreprise, il est exercé en vue d'exprimer une opinion motivée sur la concordance globale de sa situation par rapport aux normes. Et nous pouvons le classer comme suit :

- **Audit de Régularité / Audit de Conformité**<sup>1</sup>

Selon J.P. Ravelec :« l'audit de régularité consiste à vérifier la bonne application des règles, des procédures, description de postes, organigrammes, systèmes d'information, réglementation, ... ». L'audit de régularité est aussi appelé audit de conformité : dans le 1er cas, on observe la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise et dans le second cas la conformité avec les dispositions légales et réglementaires.

- **L'audit d'efficacité**<sup>2</sup>

C'est l'audit dont l'objet, au-delà d'une comparaison de la réalité à un référentiel préexistant, est d'examiner le bien-fondé de méthodes et de procédures, l'adéquation des moyens aux objectifs et d'évaluer la performance d'une entité. L'auditeur cherche à savoir si la procédure existante :

- Contribue à l'atteinte des objectifs ;
- Si elle est opportune ;
- Si elle est souple ;
- Si elle est en harmonie avec la politique de développement de l'entreprise ;
- Si elle produit des effets escomptés.

Cet audit demande une certaine compétence, technicité et surtout une grande habilité.

- **Audit de management et de la stratégie**

Cet audit a pour objectif de vérifier si les moyens de management retenus par la direction sont convenablement mis en œuvre et adéquats par rapport aux objectifs déclarés. C'est un audit de forme et non de fond, ça ne touche pas la liberté des décisions de la direction, en revanche ça observe, compare, mesure leurs impacts et attire l'attention sur les incohérences ou les risques de ces décisions Il s'agit d'un développement important de la fonction d'audit.

---

<sup>1</sup> RENARD, (Jacques), théorie et pratique d'audit interne, 7ème Editions, Edition d'organisation, France, 2010, p.48.

<sup>2</sup> BELAID, (Khayarallah) : l'audit interne et l'approche de la dynamique de groupes, édition centre de publication universitaire, Tunis, 2005, p.23.

L'auditeur, en effectuant un audit de stratégie, est appelé aussi à analyser la politique et la stratégie de l'entreprise, les confronter au milieu où elles se trouvent et vérifier la cohérence.

### **3.1.Phase d'une mission d'audit**

Une mission d'audit par le biais des Big Four se compose de trois (03) phases élémentaires, à savoir<sup>1</sup> :

#### **3.1.1. Phase de préparation**

L'intervention de l'audit commence par la phase de préparation. Cette phase exige des auditeurs ayant une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre. Elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualité de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. Les Principaux points à étudier dans cette étape sont les suivants :

- Prise de connaissance du domaine ;
- Identification des risques ;
- Identification de la mission (objectifs généraux et spécifiques)

#### **3.1.2. Phase de réalisation**

La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique. Les principaux points à analyser sont les suivants :

- Réunion d'ouverture ;
- Le travail sur le terrain ;

---

<sup>1</sup> OBERT, (R) et MAIRESSE (M.P) : comptabilité et audit, 2eme édition, édition Dunod, Paris, 2010, p.422

### **3.1.3. Phase de conclusion <sup>1</sup>:**

La phase de conclusion exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte en rédigeant un rapport complet, conclusif, écrit et final appelé « Rapport d'audit ». Cette étape finale se décompose comme suit :

- Projet de rapport d'audit ;
- Le rapport d'audit ;
- Réunion de clôture.

### **3.2.Objectifs de l'audit**

L'auditeur intervient mandaté par la direction pour examiner un point ou une activité de l'organisation d'une entreprise ou d'une filiale, et d'établir par la suite un diagnostic attestant de son plus ou moins bon fonctionnement, de ce fait l'auditeur au cours de ses missions a pour principaux objectifs :<sup>2</sup>

- La protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise ;
- L'application des procédures et instructions de l'entreprise ;
- Identifier et permettre la suppression des tâches et travaux redondants, ainsi que les erreurs de fonctionnement qui conduisent à des dépenses inutiles ;
- Veiller à ce que les principes de régularité en matière comptable et financière (intégrité, clarté, transparence) soient appliqués par le service ;
- Identifier les dépenses sans relation avec le résultat recherché, et les budgets devenus inutiles afin qu'ils ne puissent être reconduits ;
- Vérifier le statut du personnel ainsi que la répartition des forces de travail ;
- Identifier les services et fonctions qui pourraient être accomplis à moindre coût pour l'entreprise.

---

<sup>1</sup> FAID (M),p80

<sup>2</sup>KHELLASSI (R) : Audit interne-audit opérationnel, édition Houma, Alger, 2007, P24.

Les Big Four audient essentiellement de très grandes entreprises, dont l'analyse des comptes nécessite à la fois de nombreux effectifs et une méthodologie robuste.

#### **4. Le Conseil juridique et fiscal (Tax&Legal)**

Le conseil juridique et fiscal est une forme de conseil directement liée au métier d'auditeur. Puisque les Big Four sont capables de vérifier les comptes de leurs clients (qui doivent respecter des normes comptables strictes), ils sont également capables de les aider à optimiser leur fiscalité.<sup>1</sup>

Cette activité de conseil est dédiée à l'accompagnement des transactions financières entre entreprises. Les clients ont recours à un cabinet spécialisé en TS lorsqu'ils achètent une entreprise et souhaitent vérifier sa bonne santé financière, lorsqu'ils vendent une entreprise et cherchent à la mettre en valeur pour attirer des acheteurs et faire monter son prix, ou lorsqu'ils ont besoin de valoriser un actif (valuation) dans le cadre leur activité.

Ces cabinets peuvent également être sollicités en temps de crise (restructurations ou défaut de paiement) pour épauler la direction dans la gestion de ses ressources financières, ce qui est couramment appelé le Cash Management.<sup>2</sup>

L'audit est l'activité historique des Big Four et c'est toujours celle qui regroupe la majorité de leurs forces vives. Toutefois, le conseil est le métier porteur de la plus forte croissance, quelle que soit la zone géographique. Sa valeur ajoutée est également plus importante que celle de l'audit ce qui en fait une priorité stratégique pour EY notamment.

#### **5. Le Conseil**

Cette activité regroupe chez les Big Four les grands types de conseil existant à l'heure actuelle :

Le conseil en stratégie, le conseil en management (en particulier sur les opérations, les technologies et le change management), le conseil en RSE et le conseil en data. Chaque type de conseil correspond généralement à une entité spécifique dans l'organisation du cabinet. Ces entités ou départements peuvent être plus ou moins indépendants dans leur

---

<sup>1</sup><https://consulting-buddies.com/article> consulté le 10 Mai 2022 à 20h

<sup>2</sup> KHELLASSI (R) : Précis de l'audit fiscal, édition Berti, Alger, 2013, P.47.

fonctionnement. En particulier, les branches “Stratégie” fonctionnent en quasi autonomie : elles ont leurs propres grilles salariales, leur propre équipe de recrutement et sont parfois situés dans des bureaux dédiés.<sup>1</sup>

### **5.1. Conseil en opérations**

Le conseil en opérations consiste à améliorer la performance des différents départements concernés au sein des entreprises : Supply Chain, Achats, Manufacturing, Production... Les consultants y travaillent sur des projets d’amélioration des processus, d’industry 4.0, d’accélération des flux, d’augmentation de la productivité.<sup>2</sup>

### **5.2. Conseil en digital & data**

Le conseil digital au sein des Big Four s'articule autour de problématiques orientées client et data. Ils sont principalement liés au marketing et aux ventes et couvrent des sujets tels que la stratégie marketing, le marketing numérique et le passage à la recherche d'impact sur les nouvelles technologies dans l'expérience client. Comme la plupart des grandes sociétés de gestion, Big Four diversifie son équipe sur toute la chaîne de valeur numérique, ainsi que des experts en données et en analyse.<sup>3</sup>

Par conséquent, le conseil en données offre un grand nombre d'entreprises. Cependant, leur culture, leurs fonctionnalités et leurs types de tâches restent assez complexes. En tant que data scientist du BCG, il faut avoir le même rythme de travail qu'un consultant stratégique. Dans les sociétés de gestion, le rythme est moins intense (même s'il reste généralement supérieur à celui de l'industrie) et les salaires sont moins élevés, mais la matière est techniquement comparable. Les jeunes entreprises spécialisées dans la data peuvent évoluer très rapidement du fait de leur forte croissance. Ainsi, les consultants qui ont rejoint Artefact il y a quatre ans sont déjà des cadres supérieurs voire des directeurs plus rapidement. Faire de la data dans le conseil permet de bénéficier des avantages inhérents au conseil : quel que soit le cabinet, l'environnement de travail sera jeune, dynamique et formateur. La data étant naturellement transverse aux secteurs et fonctions de l'entreprise (on trouve de la donnée aussi bien en finance qu'en RH...), les consultants travailleront sur une grande diversité de secteurs,

---

<sup>1</sup> GRAND (B) et VARDALLE (B) : Audit comptable et financier, édition Economica, Paris, 2006, P.09

<sup>2</sup> RAMIREZ (C) : Sociologie des groupes professionnels Acquis récents et nouveaux défis, Edition La Découverte, 2009, P46

<sup>3</sup> Ibid p48

problématiques métiers et ils seront formés sur des outils, technologies et algorithmes multiples. La diversité des missions, chère aux jeunes diplômés est généralement au rendez-vous.

A noter qu'en fonction des cabinets, les métiers de la data varient : le data scientist est souvent présent, puis on rencontre des consultant data, data engineers et software engineer.

### **5.3. Conseil en stratégie**

Chaque grand cabinet a gagné un (ou plusieurs) pure player stratégique au cours de la dernière décennie. Ils existent généralement dans le cadre classique du conseil stratégique : stratégie de croissance, gestion des coûts, performance organisationnelle et due diligence stratégique. Toutefois, la plupart des grands cabinets de stratégie ont élargi leur périmètre d'interventions pour accompagner également la mise en place des recommandations, dépassant le cadre de la stratégie pure. A ce titre ils concurrencent des cabinets en management sans pour autant s'aligner sur leurs tarifs. Leurs clients feront donc appel à eux pour des besoins opérationnels jugés cruciaux et pour lesquels une grande rapidité et/ou qualité d'exécution justifie de payer un prix très élevé. Après le rachat d'une entreprise par exemple, certains des Big four réalisent la Post Merger Integration (PMI) pour aider à fusionner l'entité achetée avec son acquéreur. D'autres cabinets accompagnent aussi leurs clients dans le développement de nouveaux produits et de services après avoir identifié les cas d'usage présentant le plus de potentiel. Il arrive également que des grands cabinets de par leur service stratégie interviennent sur des projets concernant l'évolution de systèmes d'information ou de mise en conformité suite à une nouvelle réglementation.<sup>1</sup>

### **5.4. Conseil en RSE**

Les équipes RSE de ces grandes entreprises accompagnent leurs clients dans leurs démarches environnementales et sociales (communication RSE, empreinte carbone, cycle de vie des produits, etc.) et les acquisitions d'entreprises qui le nécessitent dans le cadre de leur due diligence environnementale. La caractéristique en conseil en RSE et DD chez les Big four est d'accompagner leurs clients en prenant en compte les préoccupations écologiques, sociales et sociales dans leurs activités. Les missions types font partie du panorama classique des interventions de conseil. Définition de la stratégie, mise en place de contre-mesures et d'outils, gestion de projet et conduite du changement pour le changement. Les entreprises concentrent

---

<sup>1</sup>[https://consulting-buddies.com/article/Tout\\_comprendre\\_au\\_conseil\\_en\\_strat](https://consulting-buddies.com/article/Tout_comprendre_au_conseil_en_strat) Consulté le 26/05/2022 à 10h

souvent leur expertise sur certaines interventions importantes. Certaines stratégies, d'autres outils, etc.

En 2012, les chiffres d'affaires cumulés de Deloitte, Ernst & Young (E&Y), KPMG et PriceWaterhouseCoopers (PwC) ont atteint un record avec 110 milliards de dollars. Une progression de 6,4 % sur un an, due en premier lieu au boom du conseil, le nom de synthèse donné à toutes les prestations de conseil opérées par les auditeurs. Ces dernières ont crû de 12,2 % en 2012, contre un léger mieux de l'audit (2,9%), selon un rapport rendu public par Big4.com. Au total, l'audit représente encore 45%, mais le conseil compte déjà pour un tiers de leurs revenus.<sup>1</sup>

### **6. Le rôle des Big four dans le management des risques de l'entreprise :**

Maîtriser les risques, c'est prendre une option sérieuse sur la réalisation des objectifs, qu'il s'agisse d'objectifs stratégiques ou d'objectifs opérationnels. C'est donc une obligation pour la mise en place d'un gouvernement d'entreprise de bonne qualité. Si le COSO 1 avait mis en évidence la nécessité d'évaluer les risques pour mieux les maîtriser, le COSO 2 a montré qu'il fallait aller plus loin et mettre en place une véritable gestion globale du risque. Le management des risques est d'ailleurs de plus en plus reconnu comme une des composantes essentielles d'une gouvernance solide. A cet effet, le COSO 2 a défini le management des risques comme : « un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque »<sup>2</sup>.

En outre, la contribution des Big Four dans le management des risques est devenue une nécessité, à cet égard, la norme IIA 2110, Management des risques, indique : « L'audit doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup><https://www.consultor.fr/articles> Consulter le 15 MAI 2022 à 11h

<sup>2</sup> COSO / PwC/IFACI (trad.), « Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence – Techniques d'application », p.5

<sup>3</sup>IIA /IFACI (trad.), Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit, Paris, 2014, p. 50

Cette norme montre que les collaborateurs des grands cabinets d'audit ont des responsabilités concernant le management des risques qui comprennent un des aspects suivants<sup>1</sup>:

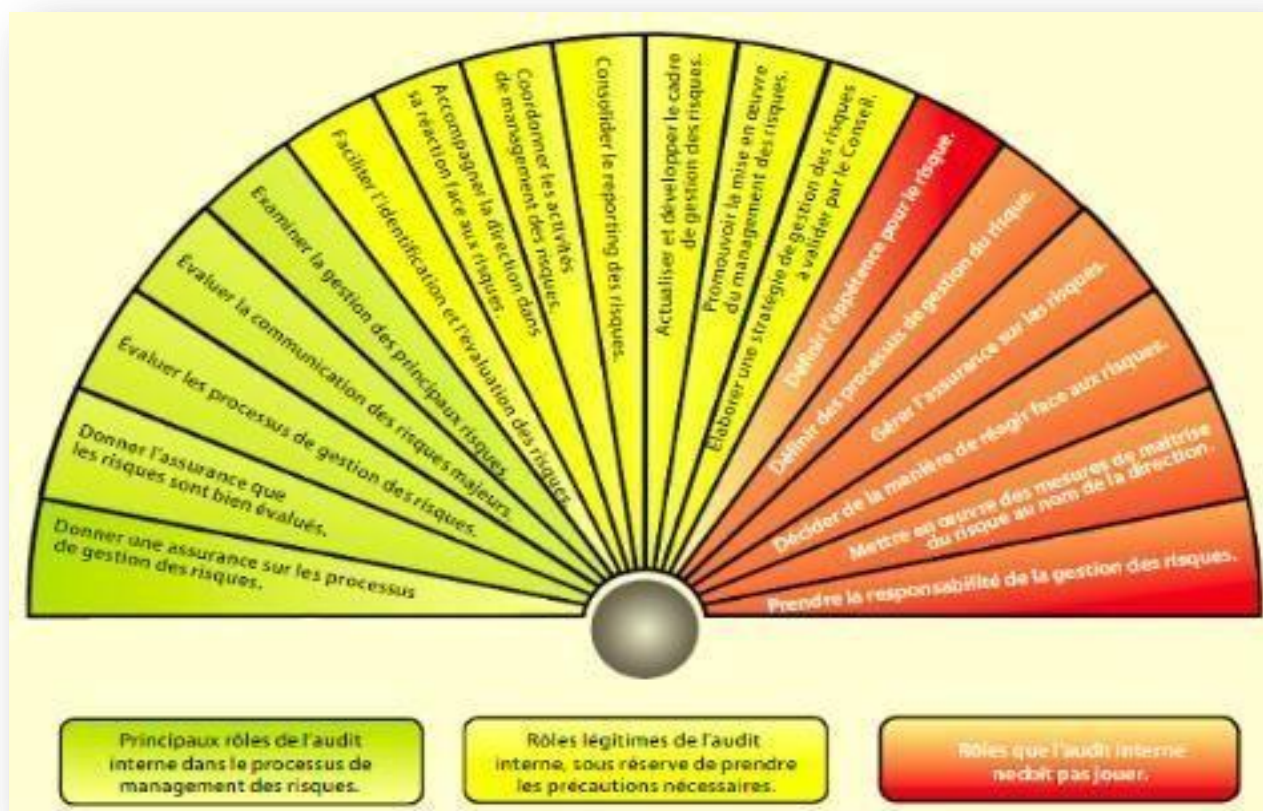
- Déterminer si les diverses activités de gestion des risques sont conçues de manière adéquate au regard des événements susceptibles d'avoir des impacts inacceptables ;
- Vérifier que les diverses activités de gestion des risques fonctionnent comme prévu ;
- Evaluer l'adéquation de la conception et le fonctionnement effectif du programme/système de gestion des risques dans son ensemble ;
- Vérifier si les déclarations faites par les propriétaires de risques à la direction générale au sujet de l'efficacité des activités de gestion des risques donnent une image exacte de l'efficacité actuelle de la gestion des risques ;
- Déterminer si les informations relatives à la tolérance au risque sont communiquées efficacement et rapidement par le Conseil à la direction générale, puis par la direction générale aux propriétaires de risques ;
- Déterminer s'il existe des domaines de risques qui ne sont actuellement pas couverts par le processus de gouvernance, alors qu'ils le devraient (par exemple, un risque pour lequel la tolérance et les attentes de reporting n'ont pas été déléguées à un propriétaire de risques précis).

D'après ces responsabilités, on peut considérer que les auditeurs ou autres employés des grands cabinets sont les personnes les plus adéquates pouvant jouer un rôle précieux dans le management des risques grâce à leur éventail de compétences et leur expérience. La figure ci-dessous présente un éventail des activités du management des risques et indique les rôles qu'une fonction d'audit interne professionnelle doit, et surtout ne doit pas, jouer :

---

<sup>1</sup>Ibid, p62

**Figure N° I-01 : Le Rôle des cabinets d'audit dans le management des risques de l'entreprise**



**Source :** The Institute of Internal Auditors, Disponible sur : <http://na.theiia.org> (consulté le 08/05/2022 à 13h15).

Les activités présentées à gauche dans cette figure sont toutes des activités d'assurance. Elles s'inscrivent dans l'objectif plus large d'apporter une assurance sur la gestion du risque. Une fonction des cabinets d'audit qui respecte les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne doit exécuter ces activités. En outre, le centre de la figure présente les rôles de conseil que l'audit interne peut jouer en relation avec le management des risques. Cependant, les activités présentées à droite de cette figure sont les activités que l'auditeur ne doit pas jouer. De manière générale, plus l'auditeur s'aventure vers la droite, plus il doit prendre de précautions pour préserver son indépendance et son objectivité. Enfin, on peut dire que la gestion du risque constitue un élément fondamental du gouvernement d'entreprise. De plus dans le cadre du management

des risques, le rôle essentiel des Big four doit consister à apporter à la direction et au conseil l'assurance de l'efficacité de la gestion du risque. L'audit protège ainsi l'indépendance et l'objectivité de ses services d'assurance.<sup>1</sup>

### **Conclusion du chapitre**

Pour conclure, les Big Four représentent l'élite des cabinets de conseil et d'audit. Dotés d'une excellente réputation, Deloitte, EY, KPMG et PwC sont idolâtrés tant par les jeunes diplômés que par les entreprises recherchant un cabinet de conseil pour les aider.

Leurs fonctions ont connu un développement et une évolution très importante ces dernières années, ce qui leur ont permis de trouver une place dans les prévisions budgétaires de leur clients. Il est important pour toute direction de mesurer et d'orienter les performances d'une entreprise de si grande envergure. Cependant, le métier des quatre puissances ne se limite pas au périmètre financier de l'entreprise, mais s'étend également aux domaines économiques et stratégiques.

Enfin, l'audit qui représente l'une des pierres angulaires de leur métier, car il donne aux organisations l'assurance de leur niveau de contrôle opérationnel et fournit des conseils pour améliorer les performances de l'entreprise et contribuer à la création de valeur ajoutée, leur a permis d'avoir comme clientèle les entreprises au portefeuille bien rempli, mixtes voire exclusivement étrangères ayant des projets assez importants tant de façon monétaire que dans le développement de l'économie du pays.

---

<sup>1</sup> PAUL, J & autres : Manuel d'audit : améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, Edition Eyrolles, France, 2015, p.81.

**Chapitre 02: La Gouvernance  
D'Entreprise**

### **Introduction du chapitre**

Le thème de la gouvernance d'entreprise a occupé une place importante ces dernières années, Surtout après les scandales financiers qui ont frappé les grandes entreprises cotées, et particulièrement le groupe Enron en 2001, World Com, Global Crossing, Xerox et Ahold en 2003, une crise de confiance est alors apparue qui a nécessité de reformuler le système de gouvernance des entreprises et mettre l'accent sur les pouvoirs et les avantages des dirigeants, ainsi que de renouer les liens avec les investisseurs et remettre la gestion des organisations en priorité.

La gouvernance fait l'objet d'un grand nombre de travaux qui ont pour caractéristiques d'être très hétérogènes. En effet, l'émergence de l'étude de ce domaine remonte à presque un siècle et depuis, plusieurs courants théoriques sont nés chacun relevant le questionnement de la maîtrise du pouvoir, Mais aussi comment faire pour séparer la fonction de propriété et prise de décision qui caractérisait les grandes entreprises à cette époque-là et mettre en place une gouvernance d'entreprise saine qui permet de réduire les risques de fraude au sein de ces dernières et encourager leur transparence.

Nous aborderons donc ce second chapitre intitulé : La Gouvernance d'entreprise sous plusieurs aspects, Nous débuterons par quelques généralités sur la gouvernance, son évolution à travers les différents âges du capitalisme, ainsi que des définitions.

La deuxième section portera sur les principales théories qui sont à l'origine des différentes approches et conceptualisation de la gouvernance.

Enfin nous conclurons ce chapitre avec la présentation des mécanismes internes et externes de la gouvernance d'entreprise.

### **Section 01 : Histoire de la gouvernance d'entreprise**

#### **1. Evolution de la Gouvernance**

Etymologiquement, le mot « gouvernance » a la même origine que « gouvernement », qui vient du latin « gubernare » ce terme désigne le « pilotage des navires ». Le terme de « gouvernance » est d'abord utilisé en France comme équivalent de « gouvernement » (art ou manière de gouverner) aux XII<sup>ème</sup> et XIII<sup>ème</sup> siècles. Mais ce terme n'a plus la même consonance aujourd'hui, comme nous le verrons par la suite.

La gouvernance est ensuite réemployée au XVIII<sup>ème</sup> siècle par les Lumières, pour illustrer l'ambition de l'association d'un gouvernement de type éclairé et le respect des intérêts et valeurs du peuple<sup>1</sup>.

Parallèlement, le terme anglais « governance » est utilisé au Moyen-Age (XIV<sup>ème</sup> siècle), pour évoquer le partage du pouvoir entre les différents corps constitutifs de la société médiévale anglaise. Issue des travaux des historiens de l'époque, cette notion appartient alors au monde universitaire anglo-saxon<sup>2</sup>.

Le terme gouvernance était tombé en désuétude avant d'être repris par les économistes (Coase, 1937, Williamson, 1975), pour décrire l'ensemble des dispositifs mis en œuvre par une entreprise pour mener des coordinations plus efficaces que le marché.<sup>3</sup>

Dès la fin des années 1970, début des années 1980, dans le domaine des affaires internationales, le terme « gouvernance mondiale » a été utilisé pour décrire un ensemble de règles communes mises en place pour parvenir à une mondialisation structurée. Deuxièmement, l'expression « bonne gouvernance » ou est utilisée par les institutions financières internationales pour définir de bonnes normes administratives pour les pays soumis à des programmes d'ajustement structurel.

---

<sup>1</sup> RICHARDA (S) et RIEU(T) : « Une approche historique de la gouvernance pour éclairer la gestion concertée de l'eau en France », revue AgroParisTech, , F-34086 Montpellier,2009,p09

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> MASMOUDI (W), « Mécanismes de gouvernance et qualité de l'audit externe », article history, Novembre 2013, p183-184

La Banque mondiale a été la première organisation internationale à adopter le concept de gouvernance et se définit comme suit : « la manière par laquelle le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources économiques et sociales d'un pays au service du développement »(Banque Mondiale, 1992, in (Sébastien, 2006).

Ensuite, dans les années 80, on parle de corporate governance, traduit de façon fluctuante par gouvernement ou gouvernance d'entreprise, qui évoque le réveil des actionnaires pour participer à la direction de l'entreprise.<sup>1</sup>

Parallèlement, dans les années 1980 et 1990, La gouvernance dans les pays occidentaux découle de plusieurs constats. Bras de fer étatique entre difficultés économiques et politiques de stimulation économique intérieure de relance économique et aggravation du déficit public. Et d'autre part, le questionnement sur la capacité de l'État-providence à résoudre les problèmes sociaux.

Aujourd'hui, le terme gouvernance est utilisé par les organisations en socio-économie.

Introduit pour « désigner le cadre institutionnel au travers duquel se réalisent les interactions et les transactions, pour les économistes de tout temps. Le doute n'est plus sur le fait que la gouvernance a traversé trois décennies :

- Le passage de l'entreprise hiérarchique traditionnelle à l'entreprise en réseau ;
- Un nouvel équilibre de pouvoir entre les actionnaires et les dirigeants ;
- la prise en compte dans l'exercice du pouvoir du rôle des parties prenantes (incluant les clients, les salariés, les fournisseurs et les environnements de l'entreprise) ;

---

<sup>1</sup> MASMOUDI (W), opcit, p184

### **1.2.L'évolution des pratiques de gouvernance à travers les différents âges du capitalisme**

#### **1.2.1. Capitalisme familial**

À la fin du 19e siècle et au début de 20e siècle, on percevait l'inexistence des rapports entre les actionnaires et dirigeants, pour la bonne raison que c'étaient les mêmes personnes qui investissait et dirigeait en même temps.

Les dirigeants de ces entreprises étaient également les propriétaires, ce qui engendrait l'absence totale d'usage de gouvernance car ces familles, qui créaient, travaillaient et possédaient ces entreprises, avaient une légitimité à ce que le résultat leur revienne.

#### **1.2.2. Capitalismes managérial**

Le capitalisme managérial d'entreprise a émergé entre les deux guerres aux États-Unis et s'est appuyé sur l'émergence de nouveaux modèles de régulation et de gouvernance d'entreprise. D'une part, ce changement est dû à l'évolution des générations. Toutes les générations qui ont fondé l'entreprise ne sont pas devenues propriétaires et elles ont été transmises à de plus en plus de descendants.

D'autre part, cela s'expliquait par la croissance de l'entreprise. Les meilleurs devaient utiliser leur capital pour assurer leur forte croissance. Cela a contribué au développement de la société, qui peut obtenir des capitaux auprès d'actionnaires qui ne sont pas administrateurs de cette dernière.

L'ouverture du capital de l'entreprise a débouché sur une volonté des actionnaires de pouvoir sortir du capital afin de disposer de liquidités en cas de besoin. D'où le développement considérable de la bourse. Aujourd'hui aux États-Unis, 80 % des entreprises n'ont pas d'actionnaire détenant plus de 10 % des actions. Leur actionnariat est donc très éclaté.<sup>1</sup>

#### **1.2.3. Capitalisme actionnarial**

À la fin des années 70 et au tout début des années 80, on constate un déclin relatif de la puissance des États-Unis vis-à-vis des autres pays développés. L'opinion commune explique

---

<sup>1</sup><https://www.alternatives-economiques.fr/capitalisme-actionnarial-capitalisme-managerial>(publié le 01/04/2013, consulté le 28/05/2022)

alors cette évolution négative par l'existence d'énormes conglomérats d'entreprises difficilement compétitives.<sup>1</sup>

Ceux-ci s'étaient fortement diversifiés pour assurer leur longévité, et leur rentabilité ne constituait pas l'objectif prioritaire. Outre ces analyses de plus en plus prégnantes, on assiste alors à deux phénomènes qui vont bouleverser le jeu et conduire à passer majoritairement du capitalisme managérial au capitalisme actionnarial.

Le premier de ces phénomènes est dans la mémoire des jeux boursiers. Dans les années 1980, le marché boursier est devenu de plus en plus important pour diverses raisons. Et le jeu boursier était de regagner de l'effet de levier en permettant aux actionnaires de vendre leurs actions lorsque la rentabilité était insuffisante. Ce qui affaiblissait l'entreprise cotée en bourse et qui pouvait alors faire l'objet d'OPA, ce qui constitue une menace sérieuse pour les dirigeants.

C'est pourquoi des acteurs appelés (les « raiders ») sont apparus. Achetant une grande entreprise non rentable. Ils ont réalisé d'importantes plus-values en les revendant partiellement. Par conséquent, l'équilibre du marché boursier pour les dirigeants s'est avéré important.

Le deuxième phénomène a consisté en un renforcement institutionnel du rôle des actionnaires. L'appel aux commandes des dirigeants était fait par leur patron, Surtout pour le concept de gouvernance. Cela se traduira par une nouvelle règle de jeu, leur objectif étant la maximisation de la richesse actionnariale. Ce qui a donné lieu à trois effets :<sup>2</sup>

- Le renforcement du contrôle juridico-institutionnel des dirigeants par les actionnaires, d'où la création de comités d'audit, de comités des rémunérations, comme de comités stratégiques.

---

<sup>1</sup> HOANG-NGOC (L), Capitalisme actionnarial et régulation endogène du rapport salarial : L'horizon dépassable du « social libéralisme », Communication aux 23es Journées de l'Association d'Économie sociale Mondialisation et régulation sociale, Grenoble, 11 et 12 septembre 2003.

<sup>2</sup>Demsetz H. « The Structure of Ownership and Theory of The Firm » Journal of Law and Economics, 1983, pp.375-390

- La mise au point de mécanismes d'incitation dans la rémunération des dirigeants, de façon à les associer à l'intérêt des actionnaires ; d'où la montée en force des primes variables (souvent plus fortes que les rémunérations fixes), des stock-options, etc.

- L'application de sanctions (renvoi des dirigeants), en cas de valorisation insuffisante des actions, bien plus fréquentes qu'auparavant.

Le modèle du capitalisme actionnarial a eu des effets positifs. Il a créé un cercle vertueux. Dans la Silicon Valley, par exemple, dans les années 80 et 90, une multitude d'innovations technologiques sont apparues et des milliers de toutes petites sociétés se sont créées. Il était nécessaire de contourner les difficultés à attirer les talents, ne pouvant les payer à hauteur de ce à quoi ils pouvaient prétendre dans les grands groupes. Les créateurs de ces petites entreprises ont ainsi proposé à ces talents des rémunérations en stock-options pouvant offrir de fortes plus-values, en contrepartie des risques qu'ils prenaient. Ce mode de fonctionnement a eu un effet économique très positif, en permettant à de petites sociétés de se développer rapidement et fortement, grâce à la capacité d'attraction de professionnels et de chercheurs de très grande qualité, venus tenter l'aventure.<sup>1</sup>

Au total, ce nouveau mode de régulation économique a fonctionné très efficacement et a apporté les capitaux et l'intelligence pour développer de nombreuses entreprises innovantes.

### **1.2.4. Vers un capitalisme partenarial**

Après des succès indéniables, le capitalisme actionnarial a connu quelques échecs qui ont conduit à se poser la question de l'avènement du capitalisme partenarial. Ce dernier entraîne une gouvernance élargie, qui permettrait de prendre en compte les actionnaires, mais aussi les salariés, les clients, la société et l'environnement, c'est-à-dire l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> GINALSKI (S), DAVID (T) & MACH (A), « Du capitalisme familial au capitalisme financier : Persistance ET dissolution des liens familiaux dans le contrôle des grandes entreprises de l'industrie des machines au cours du 20e siècle », p 7

<sup>2</sup><http://www.oklein.fr/levolution-du-principe-et-de-la-pratique-de-la-gouvernance-dentreprise-a-travers-les-differents-ages-du-capitalisme/> (publié le 28/01/2010 consulté le 25/05/2022)

### **Section 02 : Généralité sur la Gouvernance d'entreprise**

De nos jours le terme gouvernance fait fureur. Et pourquoi vous demandez-vous? Et bien la gouvernance d'entreprise est un concept commode. Nous pouvons définir ce concept comme un amas d'idéaux normatifs liés à la transparence, à l'éthique et à l'efficacité de l'action publique, ainsi que des concepts descriptifs de la réalité.

La gouvernance devient dès lors un bouclier pour les théoriciens, paré de tous les fantasmes associés à l'action publique, elle est désormais utilisée par tous, professionnels, amateurs ou encore institutions publiques. Du niveau local au niveau mondial, dans certains domaines et dans de nombreux secteurs privés.

#### **1. Définition de la gouvernance d'entreprise**

Chacun prône sa définition de la gouvernance. Cependant, même si le terme "gouvernance" fait partie des concepts les plus en vogue, et que les gestionnaires de l'environnement pensent bien la contrôler.

Il reste néanmoins un terme ambigu et très prononcé, pouvant créer des interprétations forcément différentes selon la culture anglo-saxonne subjectif en comparaison avec d'autres cultures telles que la nôtre. Ce faisant, le discours de la gouvernance fait l'objet d'une double confusion. La première tient aux vertus qui lui sont associées, la seconde aux défauts qui lui sont imputés.<sup>1</sup>

Pour approfondir notre définition de la gouvernance d'entreprise nous vous présentons ces quelques définitions triées sur le volet :

- Rapport Cadbury, 1992 : Une définition simpliste laissant libre cours à l'interprétation « la gouvernance est le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> EYMARD-DUVERNAY (F) et autres : « Valeurs, coordination et rationalité : trois thèmes mis en relation par l'économie des conventions », in Eymard-Duvernay F, L'économie des conventions, méthodes et résultats, tome 1, La Découverte, Paris, 2006, pp. 23-44.

<sup>2</sup> CABANE (P) : manuel de gouvernance d'entreprise, EYROLLES, Paris, 2010, p23

- Shleifer et Vishny, 1997 : ce point de vue était centré sur le profit et la mise en valeur des actionnaires : « Ensemble de mécanismes qui garantissent aux différents bailleurs de fonds un retour sur investissement en évitant une appropriation de valeur excessive par le dirigeant et les actionnaires dominants »<sup>1</sup>
- Charreaux, 1997 : Penché plus vers la limitation des pouvoirs des dirigeants « Le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouverne leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire »<sup>2</sup>
- OCDE, 1999 nous donne une définition plus large : « la gouvernance d'entreprise désigne l'ensemble des relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les diverses autres parties prenantes. La gouvernance d'entreprise fournit également le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définit les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre et pour surveiller les performances »<sup>3</sup>

D'autre part, PEREZ. R, nous livre une définition plus riche de la gouvernance d'entreprise qui est conçue comme : «le dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise plus largement, d'une organisationnelle et les parties concernées par le devenir de ladite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des «droits légitimes » sur celle-ci. »

Toutes ses définitions sont similaires et paradoxalement bien distinctes et ce de par les divergences propres au point de vue de leurs auteurs, cependant ils restent tout de même majoritairement d'accord sur le fait qu'en résumer la gouvernance d'entreprise représente les principes, les structures et les systèmes établis pour la gestion d'une entreprise.

Cela permet de répartir différentes attributions, d'assurer une bonne maîtrise opérationnelle et stratégique de l'entreprise ainsi que le contrôle et la gestion des relations entre dirigeants, actionnaires de l'entité et ce à travers un ensemble de mécanismes qui ont pour effet de

---

<sup>1</sup> WIRTZ, (P), Politique de financement et gouvernance d'entreprise, Economica, Paris, 2002, p102

<sup>2</sup> CABANE(P) : Op.cit P 23

<sup>3</sup> CABANE(P) : Op.cit P 25

restreindre les pouvoirs, influencer les décisions des dirigeants et protéger les intérêts des différentes parties prenantes.

Ainsi, la gouvernance érige les politiques et les règles au sein de l'entreprise. Elle met en place les processus décisionnels et organise la répartition du pouvoir ne s'appuyant sur différents organes stratégiques ou décisionnels.<sup>1</sup>

### **2. Les pratiques internationales de la gouvernance d'entreprise**

#### **2.1. Les déterminants du système de gouvernance**

La confrontation de la théorie avec la pratique internationale, révèle que les systèmes de gouvernance sont conditionnés par trois éléments :

- **Cadre légal** : Pour Prowse<sup>2</sup>, les disparités de gouvernement d'entreprises « ne sont pas de simples accidents, historiques ou culturels, mais résultent d'une dissemblance des environnements légaux et réglementaires des entreprises, lesquels affectent plus ou moins la forte concentration de la répartition des capitaux propres entre les mains des actionnaires ». Le cadre légal dépend du schéma de pensée dominant à un instant et pour une zone géographique donnée ; il évolue dans le temps au gré des évolutions des comportements des acteurs et des innovations, des coûts économiques et politique engendrés par la législation en vigueur.<sup>3</sup>
- **Ethique** : Chaque système de gouvernance correspond à un type d'équilibre spécifique et découle d'un système de valeurs possédé par les membres de la nation et puisant dans leur cultures et croyances. L'éthique est l'ensemble des normes, valeurs et croyances qui conditionnent le comportement et légitiment la gouvernance.
- **Contexte** : Le constat a montré que le système de gouvernance d'un pays est lié aux contextes de manière générale et notamment aux événements qui ont marqué son histoire.

#### **2.2. Les principaux modèles théoriques**

La plupart des études opposent deux modèles :

---

<sup>1</sup><https://infonet.fr/lexique/definitions/gouvernance-dentreprise/> consulter le 10/05/2022

<sup>2</sup>PROWSE, S. (1994), « Corporate Governance : Comparaison Internationale », Revue d'Economie Financière, Hiver 1994, p.119-158.

<sup>3</sup> MAATI, J. (1999), « Le gouvernement d'entreprise », Paris Bruxelles, De Boeck Université, p.218-219.

- Les modèles de gouvernance axés sur le fonctionnement des marchés, où la conception moniste de la firme, dont l'archétype est la firme managériale anglo-américaine, prévaudrait. Le seul objectif serait de maximiser la richesse des actionnaires.
- Les modèles de gouvernance basés sur une forte implication des banques et une limitation des mécanismes de marché, ces modèles sont illustrés par la firme japonaise, qui retient une vision organique fondée sur l'idée de coalition, où les intérêts des différents stakeholders seraient considérés simultanément.

### **Section 03 : Les Mécanismes de Gouvernance d'entreprise**

Il existe de nombreux éléments qui influencent et contraignent les espaces discrétionnaires des dirigeants et qui agissent ainsi sur leur capacité à développer les stratégies d'enracinement et/ou de valorisation ce qui n'est certainement pas dans l'intérêt des actionnaires et des autres parties prenantes. C'est là où le rôle de la GE rentre en considération.

En effet l'efficacité du système de gouvernance se mesure par sa capacité à réduire les conséquences des conflits entre dirigeants et actionnaires.

La complexité dynamique de la gouvernance d'entreprise ne peut être bien cernée qu'à travers la compréhension d'une série de mécanismes mis en place par l'organisation afin de réduire les éventuelles dérives des dirigeants et faire converger les intérêts de ces derniers avec ceux des actionnaires.

#### **1. Typologie des mécanismes de la gouvernance d'entreprise**

Il existe différentes typologies de mécanismes de la GE qui furent élaborées. Charreux en a distingué deux types : (Les mécanismes internes et externes de la firme). Autrement dit : <sup>1</sup>

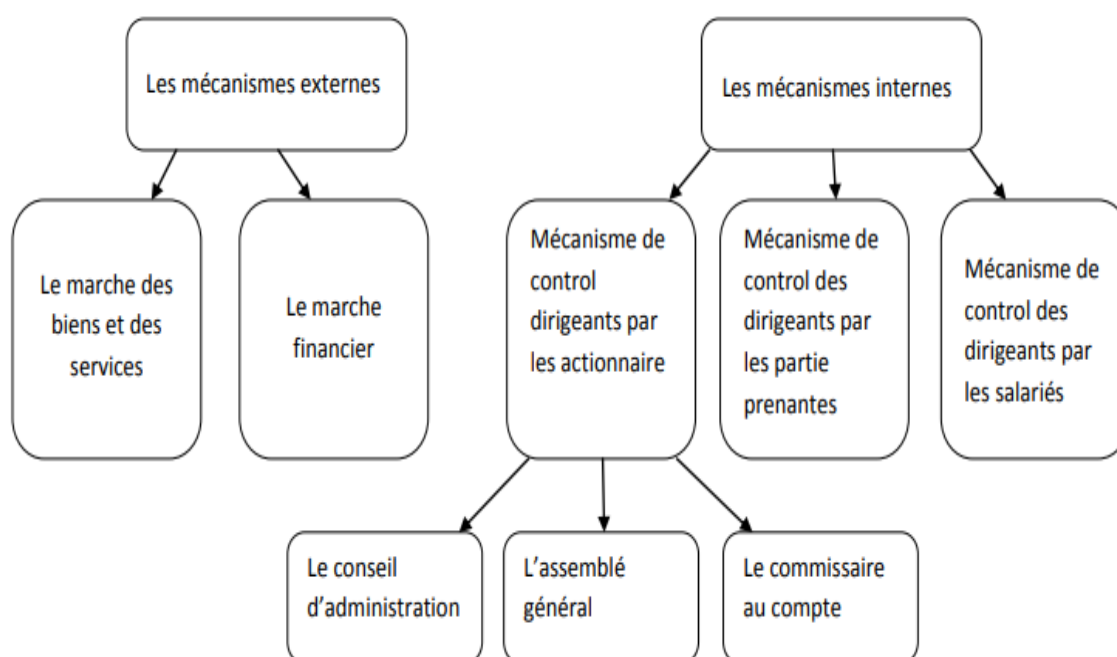
- Des mécanismes de contrôle spécifiques, créés par une firme particulière pour limiter l'espace discrétionnaire d'un dirigeant ;
- Des mécanismes de contrôle non spécifiques pouvant être adoptés dans toutes entreprises.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> : CHARREUX, (G) : vers une théorie du gouvernement des entreprises, cahier de recherche GREGO, université de Dijon, France, 1996, p3.

<sup>2</sup>Ibid, p4

Tableau N° II-01 : Typologie des mécanismes de gouvernance d'entreprise



Source élaboré par nos soins, inspirée des cours en classe au cour de l'année

### 2. Les mécanismes internes

Les mécanismes internes de gouvernance sont généralement mis en place par des ententes contractuelles (implicites ou explicites). Ils sont établis pour la plupart intentionnellement par les parties prenantes (notamment les actionnaires) ou par le législateur afin de préserver ou de restaurer leurs intérêts. Parmi les différents mécanismes internes de gouvernance, on compte :

#### 2.1. L'assemblée générale

L'assemblée générale est le rassemblement de l'ensemble des actionnaires afin qu'ils rencontrent les dirigeants ou les membres de son conseil d'administration et puissent éventuellement prendre des décisions. Donc, l'assemblée générale est le lieu par excellence où l'actionnaire peut exercer pleinement ses droits, demander à ce qu'on lui rende des comptes, c'est également là où les actionnaires peuvent être informés sur la situation de l'entreprise et sa gestion, prennent connaissances des rapports du commissaire au compte et exprimer leurs remarques et crainte concernant l'investissement qu'ils avaient mis en jeux.

Ayant lieu généralement une fois par an, les assemblées générales permettent aux dirigeants d'informer les actionnaires et à ces derniers de voter en faveur de modification au fonctionnement de l'organisation ou autre. Elle peut être :

### **2.1.1. AG Ordinaire**<sup>1</sup>

L'assemblée générale ordinaire doit être réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de l'exercice ; ce délai peut cependant être prolongé par ordonnance du président du tribunal, à la demande du conseil d'administration ou du directoire, selon le cas (article 676). C'est l'assemblée générale ordinaire annuelle qui est chargée d'approuver la gestion et les comptes, et d'affecter les bénéfices s'il en a été réalisé, elle est convoquée en principe par le conseil d'administration ou par le directoire qui doivent, trente jours avant sa tenue, adresser ou mettre à la disposition des actionnaires les documents nécessaires afin qu'ils puissent, en connaissance de cause, porter un jugement sur la gestion et la marche des affaires de la société (article 677). Dans un délai de quinze jours, avant la tenue de l'assemblée générale ordinaire, tout actionnaire a le droit d'obtenir communication de :

- L'inventaire, le compte d'exploitation générale, le compte de pertes et profits, le bilan ;
- Le rapport général des commissaires aux comptes ;
- Le montant global des rémunérations versées aux cinq personnes les lieux rémunérées.

### **2.1.2. AGE**

Elle a essentiellement comme attribution la modification des statuts. Elle peut être convoquée à tout moment pour la prise d'une décision entraînant notamment : l'augmentation du capital social, la réduction du capital social, l'amortissement du capital social, négociabilité des valeurs mobilières.<sup>2</sup>

En résumé L'AG est un lieu de décision : elle doit non seulement être le moment où les organes de direction rendent compte de l'activité de l'entreprise ainsi que le fonctionnement du conseil d'administration et des comités spécialisés (comptes, rémunération) en examinant les comptes de l'année précédente et en prenant des décisions concernant le conseil d'administration (nommer ou révoquer les membres par exemple), mais aussi l'occasion d'un dialogue sincère et ouvert avec les actionnaires. C'est en son sein que se décide la répartition

---

<sup>1</sup>Code Algérien de gouvernance d'entreprise, Edition 2009, P16

<sup>2</sup> Code Algérien de gouvernance d'entreprise, op.cit., p30

des bénéfices éventuels. Souveraine de toute autorité, elle peut décider de révoquer le conseil d'administration ou de surveillance auquel elle délègue un certain nombre de pouvoirs. Elle est par conséquent un élément déterminant de la gouvernance d'entreprise.

### **2.2.Le conseil d'administration (CA)**

L'étude des mécanismes de gouvernance d'entreprise accorde au conseil d'administration le rôle d'organe de gouvernance d'entreprise le plus important. En effet, ce dernier est considéré comme étant l'ultime responsable de l'efficacité des mécanismes de gouvernance, influençant l'orientation de la firme. Pour confirmer son importance, certaines études affirment que l'efficacité du Conseil d'administration a un impact même sur la performance de l'entreprise.<sup>1</sup>

Selon la théorie de l'agence, Fama (1980) et Fama et Jensen (1983) le conseil d'administration a la mission de contrôler les principaux dirigeants, leur analyse part du cas de la firme managériale. Dans ce type de firme, l'efficacité du contrôle du CA est censée reposer d'une part, sur la surveillance mutuelle entre dirigeants présents au conseil, et d'autre part, sur la présence d'administrateurs externes.<sup>2</sup>

La théorie des coûts de transaction propose une analyse du CA qui complète la vision de la théorie de l'agence. Pour Williamson (1985) le CA constitue un mécanisme organisationnel permettant de garantir la sécurité des transactions, en premier lieu, entre la firme et les actionnaires en tant qu'apporteurs de capitaux et en second lieu, entre la firme et les dirigeants, qui louent leur capacité managériale.<sup>3</sup>

On peut dire alors, que ce soit dans la théorie de l'agence ou la théorie des coûts de transaction, le CA chargé de représenter les intérêts des actionnaires apparaît comme le mécanisme privilégié chargé de discipliner les dirigeants. Quelles que soient sa composition ou ses modalités d'organisation, Il est et doit demeurer une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et qui se doit d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> FINET, (Alain) et autres, Gouvernement d'entreprise : enjeux managériaux, comptables et Financiers, Editions De Boeck Université, Belgique, 2005, p.61.

<sup>2</sup>E.F.Fama. « Agency probleme and theory of the firme », journal of political économie, 1980, pp.299-305

<sup>3</sup> O.E Williamson, « The economic institutions of capitalism », New York, the free press, 1985, pp 125-163.

En exerçant ses prérogatives légales, le Conseil d'administration remplit une quadruple mission : il définit la stratégie de l'entreprise, désigne les mandataires sociaux chargés de gérer l'entreprise dans le cadre de cette stratégie et choisit le mode d'organisation (dissociation des fonctions de président et de directeur général ou cumul de ces fonctions), contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes.

Le code de commerce algérien fixe la composition et les modalités d'organisation du CA qui seront exposées ci-dessous : <sup>1</sup>

- Le CA est composé de trois membres au moins et de douze au plus, en cas de fusion, le nombre total d'administrateurs peut être élevé au nombre total des administrateurs en fonction depuis plus de six mois sans pouvoir être supérieur à vingt-quatre. <sup>2</sup>
- Les administrateurs sont élus par l'assemblée générale constitutive ou ordinaire. La durée de leur mandat est déterminée par les statuts et ne peut excéder 6 ans (article 611 du Code de commerce). Ces derniers sont révocables à tout moment par l'assemblée générale ordinaire. <sup>3</sup>
- Le CA doit être propriétaire d'un nombre d'actions représentant au minimum 20% du capital social. Chaque administrateur doit nécessairement être actionnaire. Le nombre minimum d'actions détenues par ce dernier est fixé par les statuts, ces actions correspondant au nombre minimum statutaire, sont appelées des « actions de garantie » et sont affectées à la garantie de tous les actes de gestion auxquels participe l'administrateur, même de ceux qui lui seraient exclusivement personnels (article 619). <sup>4</sup>
- Les rémunérations ordinaires des administrateurs consistent dans les jetons de présence et les tantièmes. Les jetons de présence sont une somme fixe, qui est déterminée chaque année par l'assemblée générale le montant de celle-ci est porté aux charges d'exploitation, d'autre part, le montant des tantièmes ne peut excéder le dixième du bénéfice distribuable, sous

---

<sup>1</sup> Code Algérien de Gouvernance d'entreprise, op.cit., p 48-49

<sup>2</sup> Ibid., p 49

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Ibid, p 50

déduction des réserves constituées en exécution d'une délibération de l'assemblée générale et des sommes reportées à nouveau (article 632).<sup>1</sup>

- Le CA élit parmi ses membres un président pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur et il peut le révoquer à tout moment (articles 635,636).<sup>2</sup>

Le CA dispose de deux leviers d'actions pour discipliner les dirigeants : le mode de rémunération et le remplacement du dirigeant.

### **2.3.La rémunération du dirigeant**

L'action incitative par le mode de rémunération existe principalement pour contraindre le dirigeant à appliquer la stratégie en accord avec le CA. La structure du système de rémunération doit être conçue de telle façon que le dirigeant gère conformément à l'intérêt des actionnaires. Miller et Scholes (1982) et Smith et Watts(1983) ont réalisé un inventaire des systèmes de rémunération des dirigeants, trois catégories peuvent être distinguées :

#### **2.3.1. Les rémunérations fixes**

Elles sont utilisées comme étant un moyen pour réduire le risque du dirigeant, et protéger ses intérêts, en lui assurant un revenu fixe indépendant des performances de l'entreprise. Elles sont fixées en fonction du niveau de rémunération pratiqué sur le marché du travail.

#### **2.3.2. Les rémunérations basées sur des indicateurs de performance**

Ce type de rémunération est, généralement un pourcentage du résultat comptable. Elles reposent sur les performances du manager, sur ses qualités en tant que gestionnaire et les gains de productivité. Cette méthode incite le dirigeant à réaliser les objectifs fixés par le CA, mais peut en même temps faire que les dirigeants soient tentés d'utiliser des pratiques comptables qui permettent de faire ressortir des indicateurs de performance et des résultats à court terme, ce qui serait catastrophique pour l'exercice suivants.

---

<sup>1</sup> Code Algérien de Gouvernance d'entreprise, op.cit., p 50

<sup>2</sup> Idem

### **2.3.3. Les rémunérations liées aux cours boursiers (stock-options)**

Ce sont des options de souscription ou des options d'achat d'actions, ce qui donne le choix et non pas l'obligation au dirigeant d'acheter des actions de l'entreprise dans laquelle il exerce ses fonctions à un prix fixé au moment de l'attribution. La distribution d'action a pour objectif d'aligner les intérêts du manager avec ceux des actionnaires, et par conséquent limiter le comportement opportuniste du manager ainsi, sa contribution à la performance de la firme sera plus efficace. Cependant, l'utilisation des stock-options est subordonnée à l'introduction de l'entreprise en bourse.<sup>1</sup>

### **2.4. La révocation du dirigeant**

C'est le second levier dont dispose le CA pour agir sur le dirigeant, plus la performance de l'entreprise est médiocre, plus la probabilité d'un changement de dirigeant apparaît élevée (le dirigeant est jugé inapte). Au-delà des fonctions de discipline des dirigeants et de contrôle, le CA a d'autres grandes responsabilités. Il doit vérifier que l'entreprise applique bien la stratégie élaborée par le top management, tout en veillant que cette stratégie débouche sur des choix judicieux. Il doit aussi contrôler les initiatives stratégiques à court terme et en évaluer la pertinence en fonction du calendrier, du budget et des résultats désirés. De surcroît, il doit s'assurer que l'équipe dirigeante de la société est la plus performante possible et que certains cadres supérieurs sont formés pour assumer ultérieurement les responsabilités du dirigeant.

Plusieurs études ont été consacrées à l'importance du CA en tant que moyen de faire coïncider les intérêts des managers et des actionnaires : les analyses se focalisent le plus souvent sur l'influence de l'éventuelle présence d'administrateurs externes sur la performance de l'entreprise.

Toutefois le rôle exercé par le CA reste le plus souvent théorique, dans la mesure où plusieurs études montrent qu'il a principalement une fonction de ratification des décisions prises par le management, de plus le dirigeant peut simultanément être président du CA, ce qui lui permet facilement d'orienter les débats lors de ces conseils.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> PIGE (B), Gouvernance, Contrôle et Audit des Organisations, Edition Economica 2008 ,Paris,p124

<sup>2</sup> BOURNOIS, (Frank) et autres : Comités exécutives, éditions d'Organisation, Paris, 2007, p.693.

La structure moniste du conseil d'administration n'est pas la seule structure existante, la structure dualiste du conseil de surveillance et du directoire constitue également un mécanisme adapté du gouvernement d'entreprise mais peu utilisé et cela est dû à la lourdeur du système et à son formalisme excessif.<sup>1</sup>

### **2.5.Le conseil de surveillance et directoire**

Contrairement au conseil d'administration qui peut réunir les rôles de contrôle et de direction en la personne du président-directeur général, la structure dualiste sépare clairement ces deux fonctions. Le conseil de surveillance, constitué de trois à dix-huit membres désignés par les actionnaires, effectue un contrôle permanent de la gestion de la société.

En revanche, le directoire, lui-même nommé par le conseil de surveillance, est chargé de la gestion de l'entreprise. Les membres du directoire ne peuvent pas faire partie du conseil de surveillance.

#### **2.5.1. Le conseil de surveillance**

Le conseil de surveillance est l'émanation du collectif des actionnaires qu'il représente, et au nom duquel il exerce un mandat de contrôle permanent de la société et du directoire. Il est constitué par la décision des actionnaires lors de l'assemblée constitutive ou par l'assemblée générale ordinaire, cet organe collégial comprend au moins sept membres et au plus douze, ce maximum pouvant cependant aller jusqu'à vingt-quatre (24) en cas de fusion de sociétés (articles 657 et 658). Ces membres doivent être actionnaires et propriétaires d'actions de garantie, de plus aucun d'eux ne peut faire partie du directoire.<sup>2</sup>

La durée du mandat du conseil de surveillance, fixée dans les statuts par les actionnaires, doit être comprise entre un minimum de 3 ans et un maximum de 6 ans (article 662).<sup>3</sup>

D'une manière générale, les règles de fonctionnement applicables au conseil de surveillance sont semblables à celles du CA. Le conseil de surveillance élit en son sein un président qui est

---

<sup>1</sup>Ibid, p 697

<sup>2</sup>EBONDO WA MANDZILA, (Eustache) Op.cit, p.22

<sup>3</sup>Ibid, p.33

chargé de convoquer le conseil et d'en diriger les débats pour une durée qui ne peut excéder celle du mandat du conseil de surveillance.

Toutefois les attributions du conseil de surveillance diffèrent sensiblement de celles du conseil d'administration. En principe, le conseil de surveillance n'administre pas la société, mais il exerce le contrôle permanent de la gestion de la société par le directoire. À cet effet, il peut à toute époque de l'année opérer les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et se faire communiquer tous documents qu'il estime utiles (article 655). Une fois par trimestre au moins, il doit recevoir du directoire un rapport sur la gestion de la société. Après la clôture de l'exercice, il doit recevoir du directoire le compte d'exploitation générale, le compte des pertes et profits et le bilan, aux fins de vérification et de contrôle, et il présente à l'assemblée générale ordinaire annuelle ses observations sur les comptes de l'exercice et sur le rapport du directoire (article 656).<sup>1</sup>

### **2.5.2. Le directoire**

Le directoire est un organe collégial qui comprend de trois à cinq membres (article 643 alinéa); ceux-ci sont nommés par le conseil de surveillance qui confère à l'un d'eux la présidence (article 644). Pour être nommé membre du directoire, il faut être une personne physique, mais il n'est pas nécessaire d'être actionnaire ni de disposer des actions de garantie. Le directoire délibère et prend ses décisions dans les conditions fixées par les statuts (article 650).<sup>2</sup>

Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société (article 648), à la double condition de respecter les limites de l'objet social tel qu'il est fixé dans les statuts, et de ne pas empiéter sur les pouvoirs attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires et au conseil de surveillance.<sup>3</sup>

### **2.6. Le comité d'audit**

Le comité d'audit occupe une position privilégiée, il a les pouvoirs nécessaires pour interroger la direction sur la façon dont elle assume ses responsabilités en matière d'informations

---

<sup>1</sup> EBONDO WA MANDZILA, (Eustache) Op.cit, p.43-44

<sup>2</sup> BOURNOIS(Frank) et autres : Op.cit, p.697.

<sup>3</sup> Idem

financières, ainsi que pour s'assurer du suivi des recommandations. A cet effet, il nous semble primordial de mettre l'accent sur le comité d'audit.

En effet Le comité d'audit est instauré suite aux scandales financiers qui ont touché les grandes entreprises aux Etats-Unis, dans le but de restaurer la confiance des investisseurs en la qualité des états financiers.

Le gouvernement Américain a introduit la loi Sarbanes-Oxley, qui est entrée en vigueur le 30 juillet 2002 pour renforcer les législations en termes de CorporateGovernance, le texte prévoit « la mise en place d'un comité d'audit, responsable de la nomination, de la rémunération et de la surveillance des réviseurs externes dont il est l'introducteur direct, ou alors l'attribution des compétences au conseil d'administration»<sup>1</sup>

Le comité d'audit participe à la préparation du rapport annuel, qui doit être certifié et présenté aux actionnaires. Il doit par la suite établir toutes les procédures nécessaires pour recevoir et répondre aux plaintes relatives aux systèmes d'information, la comptabilité, le contrôle interne ou la vérification. Il doit par ailleurs être autorisé à retenir des conseils indépendants ou autres si nécessaire. Ce qui a pour conséquence d'aider la société à mieux rendre compte et à contribuer à sa juste évaluation, quelle que soit sa situation financière.

Le comité d'audit doit par ailleurs être informé<sup>2</sup> :

- De toutes les questions de comptabilité jugées critiques pour l'entreprise ;
- De toutes les alternatives possibles en matière d'évaluation et de comptabilité qui ont été discutées avec la direction, des conséquences des alternatives et de la solution préconisée par les réviseurs ;
- Ainsi que de tous les échanges de documents importants.

Enfin, on peut dire que le comité d'audit en collaboration avec le conseil d'administration, assure l'intégrité des états financiers, la conformité aux exigences légales et réglementaires et l'indépendance des vérificateurs. L'objectif premier est de garantir la transparence et favoriser la performance de l'entreprise.

---

<sup>1</sup>Bourqui et Blumer (2002), « La loi Sarbanes-Oxley : faits et conséquences », CorporateGovernance, pp19-20.

<sup>2</sup>Böckli (2000), «Le CorporateGovernance anglo-américain, autoroute et voie sans issue», L'expert-comptable suisse, 74e année, 3/2000, p. 139

### **3. Les mécanismes externes**

Les mécanismes externes de gouvernance d'entreprise, bien que localisés à l'extérieure, sont susceptibles d'avoir des effets significatifs sur sa gestion et son efficacité. Ils peuvent forcer l'entreprise à adopter des règles de gestion rationnelles et éthiques.

Tout au long de ce qui va suivre nous allons essayer d'exposer ces mécanismes de contrôle.

#### **3.1.Le marché des biens et services**

Dans un contexte de concurrence, les entreprises cherchent inéluctablement à avoir une compétitivité et assurer leur survie. Et là, les actions du manager lorsqu'elles ont pour but la satisfaction de sa propre fonction d'utilité au détriment des intérêts de la firme, conduiront à rendre l'entreprise moins compétitive, ce qui va influencer sur la part de marché de cette dernière, et donc sur la rentabilité et le résultat de l'entreprise. Plus la pression concurrentielle sera forte, plus ce mécanisme sera prégnant, car si la concurrence est intensive, une entreprise mal gérée devrait voir sa compétitivité se dégrader, pour survivre dans un tel contexte, elle n'aura d'autre choix que de restaurer sa compétitivité interne.<sup>1</sup>

C'est donc le risque de la dégradation de la compétitivité qui doit limiter l'opportunisme du dirigeant puisque les firmes mal gérées sont condamnées à disparaître. Ainsi, plus la pression concurrentielle sera forte, plus ce mécanisme sera efficace.

Jensen soutient que les marchés des biens et services, quoique lents à mettre en œuvre, sont fatals une fois qu'ils se mettent à agir.<sup>2</sup>

#### **3.2.L'environnement légal et réglementaire**

Le cadre légal constitue un moyen de contrôle important, en effet, le système légal d'un pays prévoit des lois et des réglementations, ces dernières ont un rôle disciplinaire sur le comportement des dirigeants en limitant leurs actions opportunistes et en les obligeant à gérer conformément aux intérêts des actionnaires. En effet, le cadre légal constitue un moyen de contrôle, en imposant aux dirigeants des contraintes les obligeant à procéder à plus de prudence au niveau des dépenses liées aux avantages en nature.

---

<sup>1</sup> PICHET, (Iric) : Le gouvernement d'entreprise dans les grandes sociétés cotées, les éditions du siècle, 2009, p.138

<sup>2</sup> JENSEN, M.C. (1993), « The Modern Industrial Revolution, exit , and the Failure of the Internal Control Systems », The Journal of Finance N°3, (1993).

L'efficacité de ce mécanisme est associée au renforcement des lois par des réprimandes données aux initiés qui entravent les lois en vigueur. Toutefois, cette efficacité paraît limitée, car les dirigeants trouvent souvent les moyens de contourner certaines réglementations.

Selon Prowse<sup>1</sup>, ce système entraîne des coûts économiques et politiques qui peuvent évoluer dans le temps à cause des changements de comportement des personnes intéressées, des innovations financières et d'autres développements du marché.

### **3.3. Le marché du travail des dirigeants**

Le marché du travail joue un rôle d'évaluateur des compétences des dirigeants. Ces derniers, peuvent en effet être révoqués à tout moment par le conseil d'administration et peuvent dès lors se retrouver en position d'offreur sur ce marché. Se sachant évalués, les dirigeants peuvent être tentés de veiller à ce que leur opportunisme ne soit pas perçu par le marché pour ne pas remettre en cause leur réputation. C'est donc la concurrence entre les dirigeants qui doit permettre la sélection des meilleurs et l'exclusion des moins compétents ou des plus opportunistes.<sup>2</sup>

Selon une étude réalisée en 1994 par M. Bauer et B. Bertin-Mourot constate que sur les 200 dirigeants des plus grandes entreprises françaises sont issus de la sphère publique. La très grande majorité d'entre eux étant des anciens membres des grands corps de l'Etat et des cabinets ministériels. Cette appartenance à ces réseaux leur permet soit de se maintenir à la tête d'une grande entreprise, soit d'être cooptés par une autre entreprise, en échange, la firme qui recrute un dirigeant issu d'un de ces réseaux souvent lié à la sphère publique, peut avoir accès à certaines informations privilégiées et obtient un carnet d'adresses précieux.<sup>3</sup>

Par contre, la même étude fait apparaître une situation sensiblement différente en Grande-Bretagne et en Allemagne. Dans ces pays la sphère publique ne représente que 2% et 8% des 200 dirigeants.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Prowse, S, « Corporate Governance : Comparaison Internationale », Revue d'Economie Financière N°31, Hiver 1994.

<sup>2</sup>PARRAT, (Frédéric): le gouvernement d'entreprise, édition, MAXIMA, Paris, 1999, pp.27.29.

<sup>3</sup>Ibid, p 29

<sup>4</sup>EBONDO WA MANDZILA, (Eustache): Op.cit, p.13.

Il semble, donc, à la lumière de ces résultats, que dans ces pays, le marché du travail des dirigeants joue un rôle plus prononcé dans le processus de recrutement et d'évaluation des managers.<sup>1</sup>

Il convient malgré tout de noter que si la pression exercée par le marché du travail vise à inciter les dirigeants à être performants, rien ne garantit que l'information disponible au sujet des compétences managériales d'un dirigeant soit conforme à la réalité.

### **3.4.Le marché financier**

En 1965, H. Manne, constata que le libre fonctionnement des marchés financiers constituait le contrôle le plus démocratique et le plus efficace des grandes entreprises. En effet, les actionnaires peuvent sanctionner les dirigeants opportunistes où à qui on impute une mauvaise gestion de la firme, en vendant leurs titres de propriété pour exprimer leur mécontentement. Cette pression du marché financier est supposée contraindre dans les grandes entreprises où l'actionnariat est très dispersé, chaque porteur à l'intérêt à laisser les autres se charger du contrôle à sa place, en raison du cout associé, ce qui peut atténuer l'efficacité réelle des marchés financiers.<sup>2</sup>

Dans le marché financier, on trouve le marché des offres publiques d'achat (OPA) ou prise de contrôle, ce mécanisme est souvent cité comme le mécanisme de dernier recours dont disposent les actionnaires pour discipliner les dirigeants. Le marché de contrôle apparait être le marché où les dirigeants sont en concurrence pour acquérir le contrôle des entreprises ou sous une autre optique, pour s'approprier les quasi rentes générées par les firmes (**Shleifer et Vishny, 1989**).<sup>3</sup>

Donc, l'OPA est une menace pour les dirigeants incompetents ou qui manquent de transparence, en effet, si une firme est mal gérée, certains investisseurs sont tentés d'en prendre le contrôle en la rachetant par le biais d'une OPA. En cas de prise de contrôle, les nouveaux propriétaires révoqueront l'équipe dirigeante non performante.

---

<sup>1</sup>EBONDO WA MANDZILA, (Eustache): Op.cit, p.13.

<sup>2</sup> PARRAT, (Frédéric), Op.cit., p.46.

<sup>3</sup> Ibid,p.46.

L'annonce d'une OPA a également pour conséquence d'informer d'autres investisseurs sur l'intérêt de racheter l'entreprise, ce qui peut entraîner des surenchères et diminuer ainsi le bénéfice escompté de l'opération. Après l'offre, la direction peut décider d'augmenter le capital, rechercher une entreprise amie susceptible d'acheter des actions et ainsi venir en aide à l'équipe dirigeante, ainsi, le rôle joué par les marchés financiers, pour contrôler le manager apparaît donc controversé et la prise de contrôle apparaît donc finalement également limitée, d'autant plus qu'il est vraisemblable que les nouveaux dirigeants qui acquièrent le contrôle, poursuivent également des objectifs différents de ceux des actionnaires.

Toutefois, dans les grandes firmes où l'actionnariat est très dispersé, chaque petit actionnaire a intérêt à laisser les autres se charger du contrôle à sa place, compte tenu du coût élevé de cette tâche, ce qui peut réduire l'efficacité réelle du marché financier.<sup>1</sup>

### **3.5.Le marché des prises de contrôle ou des fusions et acquisitions**

Les prises de contrôle restent un moyen, un atout important dans l'amélioration de l'efficacité, en effet, les gestionnaires qui ne détiennent pas ou peu d'actions de l'entreprise qu'ils dirigent peut avoir des intérêts divergents par rapport à ceux des actionnaires.<sup>2</sup>

Le marché du contrôle des entreprises, compte tenu de la possibilité de transfert de propriété qu'il permet, amener la direction d'une entreprise à se comporter de manière efficace et à gérer dans le meilleur intérêt de ses actionnaires (maximisation du rendement et réduction du risque). Toute défaillance de la direction, à cet égard, peut être interprétée comme une occasion d'investissement à saisir. Ce genre de défaillances donne à des prédateurs l'occasion d'acquérir à bon prix des entreprises mal gérées ou sous évaluées, quitte à remplacer leurs dirigeants inefficaces par d'autre, plus performant, qui remettront l'entreprise sur le chemin de la rentabilité et de l'efficacité.<sup>3</sup>

L'ensemble des mécanismes cités dans cette section garantissent un bon contrôle de pouvoir et de réduction de comportements opportunistes à tous les niveaux.

---

<sup>1</sup>PARRAT, (Frédéric) :Op.cit, p.44.

<sup>2</sup>EBONDO WA MANDZILA, (Eustache): Op.cit, p.13.

<sup>3</sup> NACIRI, (Ahmed), traité de Gouvernance d'entreprise, l'approche scolaire, édition presse de l'université de Québec, Québec, 2011, p.27.

### **Section03 : L'apport des cabinets d'audit sur la gouvernance d'entreprise**

Les questions liées à la gouvernance n'ont cessé de gagner en importance dans le débat public du fait de l'impact que celle-ci peut avoir dans la réussite d'une entreprise sur le long terme.

La gouvernance, plus sphériquement celle qui émane des Big Four, a pour but de fixer l'orientation stratégique de ces clients et de s'assurer que les objectifs sont atteints. Cela se traduit par une gestion efficace des risques et une utilisation des ressources de manière responsable et optimale.

En effet les cabinets d'audits et plus précisément les Big Four sont devenus indispensables dans le processus de gestion et de gouvernement d'entreprise d'envergure. leurs métiers reposant pour la majeure partie sur l'audit, leur a permis d'être considéré par leur clients comme des principaux piliers de bonne gouvernance, vu le rôle de l'audit dans le suivi et l'évaluation des processus et la vérification des objectifs conformément aux politiques de l'entreprise.

Dans cette section, notre objectif est de montrer où et comment ce métier d'audit exercé par ces grands cabinets peut participer dans le processus de la gouvernance d'entreprise.

#### **1. La relation entre le métier d'audit et la gouvernance d'entreprise**

Pour mieux comprendre la relation entre les Big Four la gouvernance d'entreprise, nous allons tout d'abord commencer par cerner le rapport existant entre l'audit et la gouvernance dans le cadre théorique à travers des théories de gouvernance, qui ont mis en évidence l'importance de ce métier dans la gouvernance d'entreprise.

##### **1.1.L'audit, la théorie d'agence et la gouvernance d'entreprise**

Comme nous avons souligné auparavant, la relation d'agence liée entre manager et actionnaire produit des conflits d'intérêt qui influencent, de façon inefficace, sur la performance de l'organisation. L'un des principaux de ses conflits est l'asymétrie d'information.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> PARRAT, (Frédéric) : Op.cit., p.35.

L'asymétrie d'information se manifeste quand un agent détient l'information (parfaite) qu'un autre n'a pas (information imparfaite). Celle-ci permet, en effet, dans certains cas, d'augmenter la marge de liberté et le pouvoir d'un agent au sein de l'organisation, ainsi les dirigeants souhaitant s'enraciner peuvent donc veiller à augmenter la rétention ou la déformation de l'information pour renforcer leurs pouvoirs de négociation.

Les cabinets d'audits détenant pour la plupart ou du moins les Big Four la formation nécessaires en audit et autre, sont apparus comme les grands sauveteurs, détenant la solution ultime pour résoudre ce problème d'asymétrie informationnelle.

Selon Pigé, l'asymétrie d'information liée à la gouvernance d'entreprise comporte trois niveaux :

- l'asymétrie d'information existant entre les dirigeants et les représentants des actionnaires ;
- l'asymétrie d'information existant entre les actionnaires et leurs représentants ; les administrateurs ;
- Enfin, un autre type de l'asymétrie apparaît quand les actionnaires d'une entreprise souhaitent ouvrir leur capital et faire appel public à l'épargne.

Ces trois niveaux sont considérés comme l'un des principaux objets de la mission de l'audit. Ce dernier vise à réduire ces trois niveaux afin de garantir l'intérêt de propriétaire. Au début, l'audit n'a pas été considéré comme un mécanisme qui aide à réduire les asymétries d'information liées à la gouvernance d'entreprise, en raison de son rattachement à la direction.

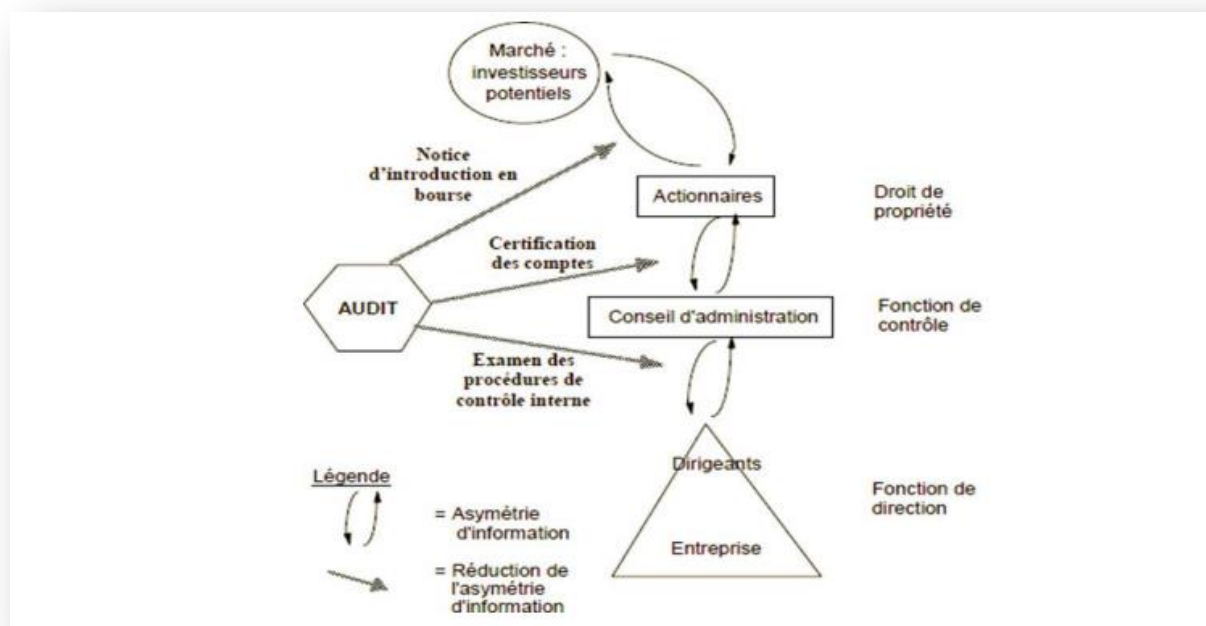
La loi Sarbanes-Oxley (SOX) et la loi de la sécurité financière (LSF) ont obligé le président du conseil d'administration ou de surveillance d'établir un rapport détaillé sur le contrôle interne<sup>1</sup>. À ce stade, l'audit rattaché au conseil d'administration ou au comité d'audit consiste à vérifier la fiabilité et la sincérité de ce rapport. Ce qui lui offre la possibilité de contribuer à la réduction de l'asymétrie d'information existant entre les différentes parties prenantes.

---

<sup>1</sup> EBONDO WA MANDZILA, (Eustache): Op.cit, p.77.

Selon Gramling, Schneider, Maletta et Church (2004), la GE se compose de quatre éléments essentiels y compris l'audit externe, le comité d'audit, le management et la fonction d'audit interne.<sup>1</sup>

Figure N° II-1: l'audit et l'asymétrie d'information



Source : PIGE, (Benoit), Audit et contrôle interne, Edition EMS, France, 2009, p.199.

Donc l'audit effectué par les quatre puissances est l'intervenant absolue pour résoudre les problèmes d'agence et faire en sorte de réduire l'asymétrie d'information. En effet, selon Piot, « 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 »<sup>2</sup>.

### **1.2. Information sur la bonne application des principes de gouvernance :**

Cette information que doit donner les auditeurs est destinée non seulement à la direction générale, son premier interlocuteur, mais également au conseil et au comité d'audit. Et c'est

<sup>1</sup> EBONDO, (Eustache), La gouvernance de l'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne, Edition Harmattan, France, 2006, p.45

<sup>2</sup> PIOT, (Charles), Qualité de l'audit, information financière et gouvernance : enjeux et apports, Edition De Boeck, France, 2005, p.56.

en informant sur les principes fondamentaux et en attirant l'attention des responsables sur les règles à respecter que les cabinets d'audit s'améliorent le fonctionnement de ces différents organes et contribue à la gouvernance de l'entreprise.

Informé sur la bonne application des principes de gouvernance comprend trois aspects :

- s'assurer de la bonne application de la norme 2110 ;
- auditer les relations et le fonctionnement direction générale/conseil/ comité d'audit ;
- contribuer à améliorer les relations avec les autres parties prenantes.

### **1.2.1. Appliquer la norme 2110**

Cette norme stipule que : « L'audit externe doit évaluer les risques afférents au gouvernement d'entreprise, aux opérations et aux systèmes d'information de l'organisation au regard:

- De la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- De l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- La protection du patrimoine;
- Du respect des lois, règlements et contrats.»<sup>1</sup>

Elle impose donc aux cabinets d'audits d'évaluer le gouvernement d'entreprise. À cet effet les auditeurs transmettent à la direction générale et, indirectement, au conseil et au comité d'audit, les conclusions de leur rapport.

Pour s'assurer du respect de cette norme, les auditeurs examinent les quatre points ci-après :<sup>2</sup>

- Promouvoir des règles d'éthiques et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ;
- Garantir une gestion efficace des performances de l'organisation assortie d'une obligation de rendre compte ;
  
- Communiquer aux services concernés les informations relatives aux risques et aux contrôles;

---

<sup>1</sup> <http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/278/normes.pdf> (Publié en 2001, consulté le 31/05/2022 à 12h23)

<sup>2</sup> RENARD, (Jacques) et NUSSBAUMER, (Sophie) : Audit interne et contrôle de gestion, édition d'organisation, Paris, 2011, pp.160.170.

- Fournir une information adéquate au conseil, aux auditeurs internes et externes et au management et assurer une coordination de leurs activités.

### **1.3.Auditer les relations direction générale/conseil/comité d'audit**

Ces relations sont au cœur même de la gouvernance stratégique. La définition du comité Cadbury, précisant que « la gouvernance est la façon dont les entreprises sont dirigées et contrôlées », le confirme. Ce type d'audit concerne l'aspect « direction » de la définition, mais uniquement dans ses aspects formels et organisationnels.

En ce sens les métiers des Big four doit porter un regard sur la façon dont les fonctions des entreprises sont maîtrisées. Ils peuvent également ajouter un regard critique sur :<sup>1</sup>

- la fréquence des réunions du conseil et du comité d'audit ;
- la nature des informations qui leurs sont transmises ;
- le suivi de leurs décisions et observations ;
- le degré d'autonomie de la direction générale.

Ce sont autant d'aspects auxquels une mission d'audit sur le fonctionnement de ces trois organes peut se focaliser pour élaborer des recommandations contribuant de façon significative à améliorer le gouvernement d'entreprise puisqu'ils permettent un fonctionnement plus harmonieux des trois organes, socle de la gouvernance d'entreprise.

### **2.1.Contribution à l'améliorer les relations avec les autres parties prenantes**

C'est au cours de leurs différentes missions d'audit que les auditeurs se penchent sur la qualité des relations avec les responsables opérationnels, les commissaires aux comptes et auditeurs internes (si il y'en a), les autorités de tutelle et les rapports de ces différentes parties avec les organes dirigeants. À chaque fois que l'auditeur porte remède à des situations de déséquilibre (des distorsions, voire des favoritismes), il est au cœur d'une démarche bien comprise d'amélioration de la gouvernance.

### **2.2.Amélioration de la maîtrise des risques**

---

<sup>1</sup> PIERRE MADERS, (Henri) et LUCMASSELIN, (Jean), Op.cit, p.106

Maitriser les risques c'est prendre une option sérieuse sur la réalisation des objectifs qu'ils s'agissent d'objectifs stratégiques ou d'objectifs opérationnels, c'est donc une obligation pour qui souhaite une GE de qualité.

Cette contribution résulte naturellement de la mission des Big 4 : déceler les risques non couverts ou mal couverts et, par une analyse de la cause, recommander les mesures à prendre pour une meilleure maîtrise. Elle résulte également de trois autres facteurs :<sup>1</sup>

Le premier rôle de l'Auditeur est dans le suivi des recommandations. Il lui appartient de tout faire pour appliquer ces recommandations et signaler, à la direction générale, les cas grave dans lesquels le risque persisterait durablement. À ce titre, les normes demandent au responsable de l'audit de mettre en place un système de suivi des risques (norme 2500). donc un rôle plus actif.

Le second facteur réside dans le rôle pédagogique des auditeurs qui, à l'occasion de leurs missions, doivent constamment sensibiliser tous les acteurs aux problèmes de risques. Seuls sont à considérer les risques qui, pour chacun et dans chaque activité, sont significatifs est celui qui, directement ou indirectement, peut nuire à la réalisation des objectifs : d'où la nécessité de la définition préalable d'une politique de risque ;

Le troisième point se situe dans l'approche globale de l'Audit. le risque peut être appréhendé dans ses trois dimensions :

- La dimension stratégique ;
- La dimension management ;
- La dimension financière.

Cette maîtrise des risques est conditionnée par une définition préalable d'une politique de management des risques. Pour ce faire, il faut : <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/278/normes.pdf> (publié en 2001, consulté le 28/05/2022 à 12h)

<sup>2</sup> PIOT, (Charles), Qualité de l'audit, information financière et gouvernance : enjeux et apports, Edition De Boeck, France, 2005, p.56.

- Une définition précise des limites de l'acceptation du risque et de la tolérance aux risques.
- Une identification précise des risques inhérents à chaque activité.
- Une évaluation des risques fournie par les spécialistes de l'entreprise.
- Une politique de traitement des risques en relation directe avec la politique d'assurance

En résumer, la contribution des big4 dans le management des risques est devenue une nécessité afin de fournir aux actionnaires l'assurance que la gestion des risques fonctionne d'une manière efficace. À cet effet les auditeurs doivent centrer leur rôle au service du management des risques en exerçant une influence sur les ses cinq composantes à savoir :

- Donner une assurance sur les processus de management des risques ;
- Donner l'assurance que les risques sont bien évalués ;
- Évaluer les processus de gestion des risques ;
- Évaluer le reporting des risques principaux ;
- Revoir le management des risques principaux.<sup>1</sup>

Cependant, les cabinets d'audits y compris leur auditeur ne doivent pas être responsables de la gestion des risques, cette responsabilité est confiée à la direction. Le métier des auditeurs consiste à soutenir les décisions de la direction concernant ces mêmes risques.

---

<sup>1</sup> EBONDO, (Eustache), PIGE, (Benoit), Comptabilité - Contrôle - Audit, Tome 8, 2002, p.53.

### **Conclusion du chapitre**

Ces dernières années, la gouvernance d'entreprise a connu des développements concernant sa pratique, qui ont influencé le rôle de la fonction d'audit, et par conséquent celle des Big Four. Au début, l'attention a été principalement sur le domaine comptable et financier, mais aujourd'hui les cabinets d'audit sont considérés comme moyen d'optimiser toutes les autres fonctions de l'entreprise. Notamment grâce au service d'audit.

Qu'il s'agisse des entreprises publiques ou privées, il est dans l'intérêt des actionnaires d'avoir un bon contrôle sur les actifs financiers de l'entreprise. Création de valeur et de sauvegarde, d'où la nécessité de faire appel aux Big Four et à leur service d'audit. En effet cette fonction influe considérablement sur la gouvernance d'entreprise, ceci à travers son rôle dans l'évaluation du contrôle de l'entreprise et l'aide quelle apporte afin d'éviter les défaillances ainsi que la maîtrise des risques.

Elle a comme objectif de prévenir et garantir à l'organisation une zone de sécurité où elle peut exercer son activité. Sans oublier que l'une des contributions clés de l'audit est la réduction de l'asymétrie de l'information. Grâce à son indépendance, et son objectivité, les cabinets fournissent à leurs clients des informations fiables et pertinentes.

À travers ce chapitre nous avons pu présenter le concept de la gouvernance d'entreprise, ainsi que les différentes fonctions des Big 4 dont l'audit, selon lesquels ces derniers peuvent intervenir pour renforcer la gouvernance d'entreprise. À cet effet, nous allons essayer dans le dernier chapitre de tester cette contribution afin de répondre à notre problématique

**Chapitre 03 : Etude de l'influence  
Du cabinet EY sur la gouvernance  
De l'entreprise« X »**

### **Introduction du chapitre**

Après avoir acquis les connaissances nécessaires sur les cabinets d'audit, la gouvernance d'entreprise et passé en revue la relation qui existe entre les deux. Nous allons à présent, mettre en pratique les notions acquises pour exposer l'influence des cabinets d'audit sur la gouvernance d'entreprise des clients audités. et pour ce faire nous avons effectué un stage d'une durée de 05 mois au sein d'un des Big Four, Ernst & Young (EY Algérie), Un cabinet multinational d'audit externe.

Nous allons donc à travers cette partie présenter le déroulement d'une mission d'audit établi par le cabinet d'audit EY, et les étapes à suivre pour pouvoir se prononcer sur la conformité des états financiers à la réglementation en vigueur. Toutefois, il convient de noter que du fait de notre manque d'expérience, nous n'avons pas pu participer à l'audit de certaines sections, nous avons donc centré nos travaux sur les principaux comptes et travaux ayant des implications directes sur les rapports et PV de l'assemblée générale qui ont à impact direct sur la gouvernance de l'entreprise auditée. Et pour des raisons de confidentialité et afin de protéger l'identité de l'entité, nous n'avons pas détaillé certaines étapes et nous avons décidé de nommer l'entité par l'entreprise « X ».

Nous allons par la suite analyser les réponses du questionnaire préalablement établi par nos soins sans oublier de mentionner la méthodologie de l'étude qui a pour but de cerner le rôle d'EY dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise de ces clients.

### **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et l'entreprise (X)**

Dans la présente partie nous allons présenter les deux principaux acteurs de la mission, le cabinet Ernst & Young et la mission de l'entreprise auditée.

Ayant déjà présenté et défini le Cabinet EY dans sa globalité lors du premier chapitre, il nous a semblé judicieux de se focaliser à présent sur l'organisme d'accueil de notre stage soit EY Algérie, son organisation ainsi que ses principales missions.

#### **1. Réseau EY**

Ernst & Young est une firme multinationale qui repose sur un réseau de 700 bureaux dans 150 pays et plus de 270 000 collaborateurs, dont le siège est basé en Angleterre.<sup>1</sup>

Pour leurs clients, ce réseau est l'assurance d'une synergie technique et géographique dans le respect des normes déontologiques qui s'appliquent à leurs activités ; il garantit également l'accès à des professionnels offrant un service adapté au contexte international, sans jamais négliger les paramètres de l'environnement local.

Depuis le 1er juillet 2008, une nouvelle organisation regroupe l'ensemble de leurs activités en Europe, en Afrique, en Inde et au Moyen-Orient et fédère 62.700 collaborateurs, au service de leurs clients. Cette organisation, gage d'une même excellence de service partout dans le monde, permet à Ernst & Young d'aider ses clients à réaliser leurs potentiels : préserver la confiance des investisseurs, maîtriser les risques, renforcer les contrôles, concrétiser le potentiel de développement.<sup>2</sup>

La taille et l'expérience de leurs équipes, ainsi que leur présence dans de nombreux pays, leurs permettent de mettre à la disposition de ses clients des ressources dont les compétences satisfont les exigences imposées par leurs demande. Ils fondent leur qualité sur la complémentarité de leurs compétences. Leur impératif ne se limite pas à la mise à disposition d'une somme de compétences : c'est la qualité de leur combinaison et de leur animation qui fait leur différence.

---

<sup>1</sup> Document interne d'EY : Guide de travail welcome to EY, 2021.

<sup>2</sup> Idem

## **2. Présentation d'EY Algérie**

La présence du cabinet d'Audit, de Conseil, de Fiscalité et de Droit dans notre pays remonte à la fin des années 60. Ernst &Young s'est distingué par ses travaux pour le compte de Sonatrach et, plus tard, par ses diagnostics des grandes banques et entreprises publiques autour desquelles devaient s'articuler, au lendemain des réformes économiques de 1990, le développement du pays.

EY Algérie accompagne aujourd'hui de nombreuses et importantes entreprises algériennes ainsi que des investisseurs étrangers.

Avec ses 400 collaborateurs (majoritairement algériens) qui travaillent en coordination permanente avec l'ensemble des entités Ernst Young et bénéficiant d'une solide formation aux méthodologies d'Ernst &Young.

Cela a permis de bénéficier d'une connaissance particulière du contexte local sur :

- L'économie algérienne
- Les particularités juridiques, fiscales et financières.
- Les secteurs d'activité clés : banque et assurance, énergie, hydrocarbures.
- Télécommunications.
- Les enjeux spécifiques de son secteur public.

Leur présence sur le territoire algérien est assurée à partir de leur bureau d'Alger qui délivre des missions effectuées sur tout le territoire.

### **2.1. Les Départements du cabinet EY Algérie**<sup>1</sup>

On distingue trois différents départements : taxes (fiscalité et droit), conseil et audit

---

<sup>1</sup> Document interne d'EY

### **2.1.1. Département conseil**

- Conseil en stratégie, marketing et innovation : aider à identifier les leviers de croissance et à cibler les marchés les plus pertinents, notamment en évaluant les opportunités d'investissement en Algérie.
- Amélioration de la performance: accompagner les évolutions des modèles économiques des entreprises ou des grands projets de transformation en proposant des solutions opérationnelles alignées avec des objectifs stratégiques ; améliorer le pilotage de la performance et les processus opérationnels.
- Gestion des risques : améliorer le dispositif de gouvernance des entreprises, de maîtrise des risques, de sécurisation des processus et d'audit interne.
- Conseil en technologie: optimiser l'articulation entre les besoins métiers de l'entreprise et les solutions informatiques, de la définition de la stratégie à la maîtrise d'ouvrage, tout en assurant la sécurisation des données de l'entreprise.

### **2.1.2. Département Audit et conseil comptable**

Evaluation des dispositifs anti-fraude et anti-corruption et mise en œuvre et suivi de programme de contrôle ;

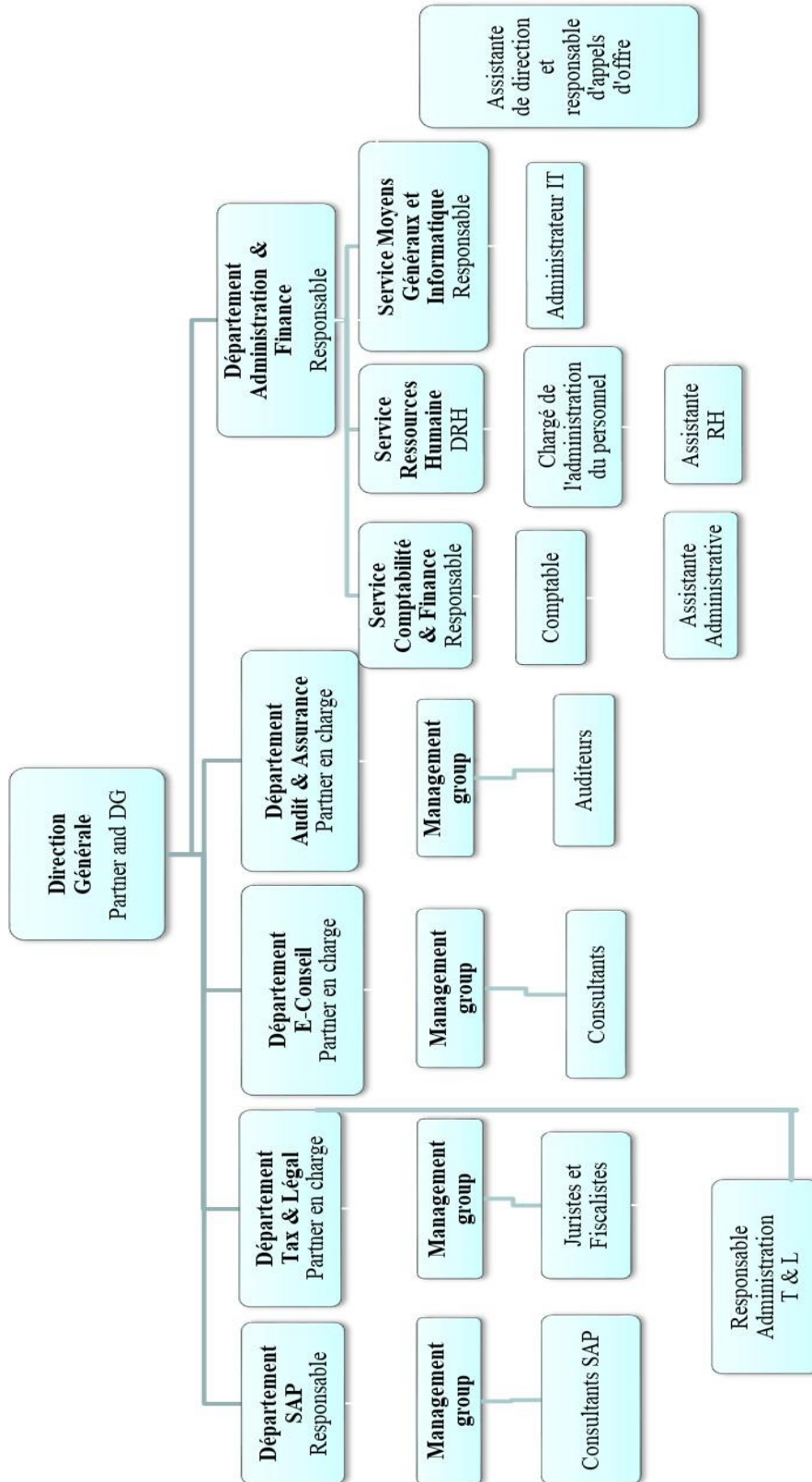
- Analyse de dispositifs de contrôle interne ;
- Assistance dans le cadre de la préparation de l'accompagnement et de la revue lors d'une introduction en bourse ; Amélioration et fiabilisation des processus de clôture (mensuelle, trimestrielle, annuelle) ;
- Fiabilisation de l'information financière.

### **2.1.3. Département fiscalité et droit**

- Conseils juridiques et fiscaux dans le cadre du choix d'implantation.
- Assistance pour la structuration juridique et fiscale des projets d'investissements, de partenariats, ou d'appels d'offres.
- Gestion des contentieux fiscaux.
- Assistance dans la négociation et la formalisation de partenariats industriels, financiers, commerciaux, y compris dans leur suivi règlementaire et administratif.
- Sécurisation des risques juridiques et fiscaux inhérents aux opérations et activités au regard des réglementations régissant l'investissement étrangers.

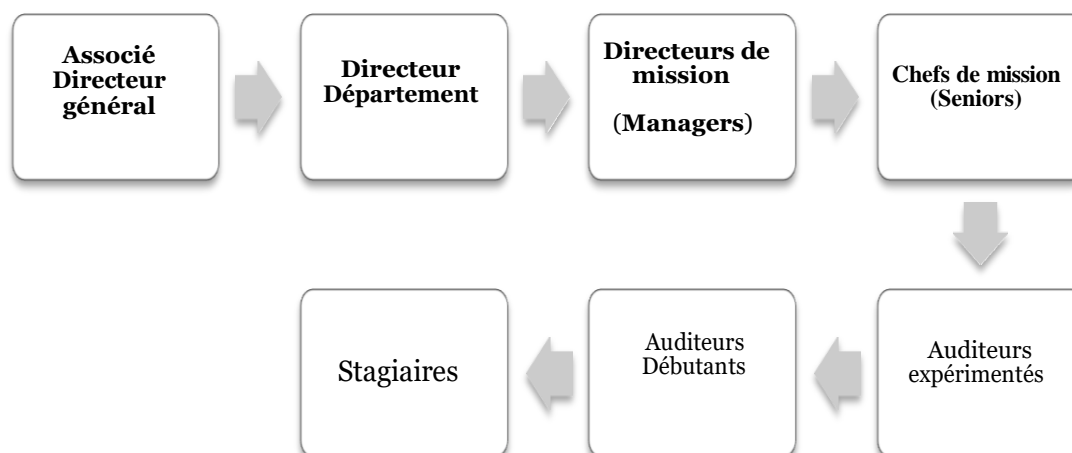
Chaque département est représenté par l'organigramme ci-dessous :

**Figure N° III-01 : Organigramme générale du cabinet EY**



Source : Documents internes d'EY

Figure N° III-02 : Organigramme générale des départements EY



Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes d'EY

### **3. Ses Valeurs**

Une valeur est un principe auquel se réfèrent communément les membres d'une collectivité pour fonder leur jugement et diriger leur conduite : sans valeur, pas de repères ni de règles du jeu.

Identifier les valeurs qui les animent, comprendre ce qu'elles recouvrent et les traduire en comportements, c'est donner un sens à leurs actions et créer une cohésion autour d'un état d'esprit commun à tous.

Les valeurs constituent un cadre qui permet à chacun d'entre eux de prendre les initiatives et des responsabilités et qui les guident dans leurs actions.

Leurs valeurs sont :

- Des hommes et des femmes dynamiques, passionnés et ayant un comportement de leader et de décider.
- Des hommes et des femmes vivant l'intégrité, le respect et l'esprit d'équipe.

- Des hommes et des femmes sachant construire des relations justes et durables.

Pour ses clients, ce réseau est l'assurance d'une synergie technique et géographique dans le respect des normes déontologiques qui s'appliquent à ses activités, il garantit également l'accès à des professionnels offrant un service adapté au contexte international, sans jamais négliger les paramètres de l'environnement local.

EY Algérie prône les valeurs du groupe et font de leur client une priorité, cependant il subsiste quelques approches qui font la réputation et fierté d'EY dz .

### **3.1.EY Algérie: Une approche sectorielle**

Son approche sectorielle l'a conduit à constituer un pôle exclusivement dédié au secteur bancaire et financier, permettant ainsi la capitalisation des savoirs et le partage des connaissances de ce secteur.

Une attention toute particulière est portée aux banques centrales et aux acteurs bancaires du secteur public.

La combinaison de ses expertises sectorielles et métiers leur permet d'offrir à ses clients un service pragmatique et proactif qui répond aux réalités de leur environnement.

L'activité de maîtrise des risques « FSRisk » a acquis une expérience reconnue en Algérie réalisant de nombreuses missions dans des banques internationales et nationales de premier plan pour améliorer l'efficacité par rapport aux nouvelles exigences réglementaires du secteur.

## **4. Présentation de l'entreprise ( X ) auditée**

Dans cette partie nous allons présenter l'entité auditée X de la mission dont nous avons participé, pour des raisons de confidentialité et afin de protéger l'identité de l'entité, nous avons choisi de la décrire d'une manière générale

#### **4.1.Secteur d'activité**

La SARL X dans laquelle nous sommes intervenus lors d'une mission de commissariat aux comptes, a été fondée en 2006 à Alger, l'entité X est une multinationale, compétente dont le but réside sur la commercialisation et le service après-vente en Algérie, ainsi que sur la représentation des constructeurs d'automobiles Y et Z.

Cette société au capital de 20 Millions de Dinars Algérien correspondant à 20 000 actions de 1000 DA l'unité, réparties entre deux associés (un algérien qui détient 51% des parts et un étranger détenant 49%). L'effectif de l'entreprise est constitué de 62 salariés dont 4 cadres dans l'administration et 3 dans les services techniques.

En 2021, la société a réalisé un chiffre d'affaire de 3.9 milliards de dinars et un résultat bénéficiaire de 508 247 558 DA.

Le portefeuille de prestations de cette entreprise comprend également la vente, le service après-vente et les activités de location pour la gamme de machines de chantier complète. L'entreprise commercialise également les engins de terrassement produits en Algérie.

#### **4.2.Environnement réglementaire**

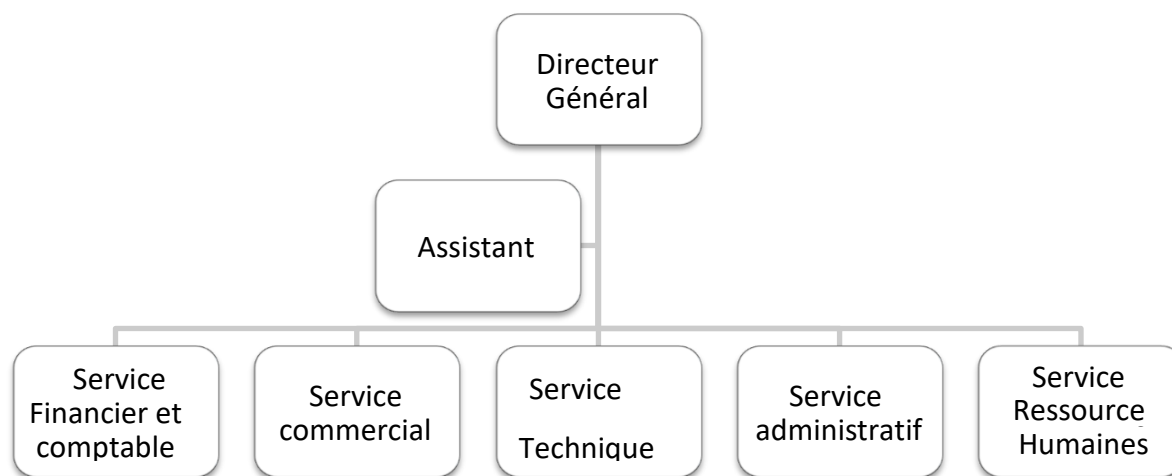
Le domaine d'activité de l'entreprise X concerne la vente et la maintenance des deux marques Y et Z ainsi que la vente des accessoires et pièces de rechange.

Selon la loi actuelle, il n'est plus possible d'effectuer des importations, ce qui diminue largement le niveau de concurrence. Ce point particulier met en faveur l'entreprise X qui dispose d'une licence permettant l'autorisation d'importation de 980 véhicules par an.

##### **4.2.1. Organisation de l'entreprise**

L'activité de l'entreprise « X » est organisée par les principaux départements comme présentés ci-dessous :

**Figure N° III-03: Organigramme de l'entreprise X**



**Source : Elaboré par nos soins à partir des documents interne de 'X'**

La prise de connaissance générale est d'un intérêt particulier dans une mission d'audit fiscal, elle est considérée comme une phase nécessaire et commune à toutes les missions d'audit et ce pour l'orientation efficace des travaux sur les zones de risque les plus saillantes.

A partir des différents entretiens avec les responsables de l'entreprise et l'analyse des documents internes et externe nous avons pu avoir les informations nécessaires à l'exécution de la mission

**Tableau N° III- 01 : Prise de connaissance générale de l'entreprise auditée**

<b>Formedel'entreprise</b>	<b>SPA</b>
<b>Capitalsocial</b>	200 000 000,00
<b>Nombred'associésoud'actionnaires</b>	3
<b>Objetsocial</b>	Revente en l'état et services divers
<b>Modedel'organisationgénérale</b>	Entreprise commercial Organisationmatricielle
<b>Contrôleexterne/interne</b>	CabinetExterne

<b>Activité</b>	Location, vente, service après-vente
<b>Lieu d'activité</b>	BENAKnounALGER
<b>Effectif</b>	321
<b>Régime fiscal</b>	Régime de droit commun
<b>Opération import-export</b>	Importation de produits finis
<b>Contrôle fiscal (La dernière date)</b>	31/12/2014
<b>Montant de redressement</b>	125000 000,00 DZD
<b>Passif fiscal de l'entreprise</b>	Aucune dette fiscale
<b>Organisation comptable</b>	Equipe comptable au sein de l'entité
<b>Responsable des déclarations fiscales</b>	Service Finance et Comptabilité

Source : établir par nous soin à partir des données de l'entreprise

## **Section 02 : Déroulement de la mission**

Dans cette section nous aborderons les aspects de la mission d'audit que nous avons effectué au sein de l'entreprise « X » dans le cadre de notre stage chez le cabinet de renom Ernst & Young, nous parlerons de la manière dont se déroule la planification de la mission ainsi que la phase de réalisation.

### **1. Planification de la mission**

La phase de planification correspond au lancement de la mission d'audit, l'essentiel du travail se déroule dans les bureaux du service d'audit, avec quelques déplacements sur le terrain. Une lettre de mission est adressée au premier responsable de l'entité à auditer. Elle constitue la matérialisation du mandat donné par le commissaire au compte qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs au plus tard 15 jours avant

le démarrage de la mission d'audit Elle est constituée en moyenne sous la responsabilité d'un superviseur lui consacrant une partie de son temps hebdomadaire, d'un chef de mission et de deux voir plus auditeurs de différents grade.

Pour respecter les objectifs généraux de la mission, une étude préliminaire est faite sur le terrain pour préciser le champ de l'audit avec ses commanditaires, identifier les personnes à rencontrer, notamment les gérants et les responsables Il faut réaliser un entretien avec le management de l'entité auditée, donc avant de démarrer l'audit ,le responsable fonctionnel de la mission doit toujours programmer une réunion d'entretien et d'ajustement avec les responsables de la structure concernée par l'audit afin de se concerter sur l'intérêt et les objectifs de la mission d'audit à réaliser et en définir les grandes lignes ( attendus, périmètre, calendrier ...), discuter la coordination de l'audit avec le fonctionnement opérationnel de l'entité auditée, s'accorder sur les objectifs clés de la fonction, Cette discussion doit permettre de valider et compléter, de manière réaliste et consensuelle, les risques préalablement identifiés et leur probabilité d'occurrence.

Les conclusions de cette réunion doivent être consignées par écrit dans le compte-rendu d'entretien préliminaire avec le management après nous allons dresser une cartographie des risques. Le chef de mission Rédige la note d'orientation qui définit et formaliser les axes d'investigation de la mission et ses limites. Elle fixe les objectifs à atteindre par l'audit pourle commanditaire et les audités, pour suivre et examiner les zones de risques qui ont été désignées dans la cartographie des risques.

Durant cette phase, le partenaire négocie avec le client les différentes clauses relatives à la mission, à savoir la lettre de mission, les seuils d'audit ainsi que les sections à auditer.

### **1.1.La lettre de mission**

Dans le but d'encadrer la relation que va entretenir le cabinet EY avec son client, il est primordial d'établir une lettre de mission à la première année de son intervention pour être ensuite transmise au client avant le début de la mission.

La lettre de mission doit comporter un certain nombre de mention parmi lesquelles :

- La nature et l'étendue de l'intervention ;

- Les dispositions relatives aux intervenants
- Les obligations respectives des parties
- Les conditions de facturation L'entité auditée doit par la suite accuser réception de la lettre de mission et confirmer son accord.

**1.2.Prise de connaissance du régime fiscal de l'entreprise X :**

Après le questionnaire de l'évaluation de contrôle interne de l'entreprise, l'auditeur sénior responsable de la mission a rencontré les dirigeants de l'entreprise X pour avoir le maximum des informations sur la situation fiscale de l'entreprise, nous avons résumé cette situation dans le tableau suivant :

**Tableau N° III-02 : Le Régime fiscal de l'entreprise X**

<b>Question sur la situation</b>	<b>Réponse des dirigeants</b>
Régime applicable	Régime de Réel
Méthode de déclaration	Manuelle et Jibayatic
Taux de l'IBS	26 %
Taux de l'IRG	Barème et 10 %
Taux de la TVA	19% et Taux réduit 9%
Taux de la TAP	2%
Autre impôts ou Taxe à déclarer	TAF avec un taux de 1% Et DT

**Source :** Réaliser par nous même avec l'aide de l'auditeur d'EY

**1.3.Définition des seuils d'audit et des sections à auditer**

**1.3.1. Définition des seuils d'audit**

Pour chaque mission, l'auditeur doit déterminer le seuil de signification qui servira de base à la sélection des comptes significatifs de transactions, parmi les autres comptes significatifs qui devront faire l'œuvre d'analyse

Dans la démarche d'Audit, cet exercice exige un niveau de compétence élevé ; tâche qui est dévolue au Directeur ou au Chef de mission.

En effet, le chiffre d'affaire, le résultat, les charges opérationnelles (pour les entreprises qui ne dégagent pas de bénéfice.) Sont des agrégats par rapport auxquelles le seuil d'audit est calculé.

Dans le cas de cette mission, nous avons pris comme base les charges opérationnelles. Comme la définition du seuil ne relève pas de nos compétences autant que stagiaire, le chef de mission nous les a communiqués.

**1.3.2. Désignation des sections à auditer**

Dans le cadre d'un audit établi par EY toute section sera pris en compte

- Les Rapport prévu pour le PV D'AG
- l'ensemble des comptes des états financier
- Les charges des stocks, des immobilisations, d'exploitation et du personnel
- Le chiffre d'affaire déclaré

**1.3.3. Le régime d'imposition de l'entreprise « X »**

D'après l'entretien qu'a eu le chef de la mission, il a pu avoir les informations nécessaires pour déterminer le régime fiscal de X. Ensuite, il y'a lieu de la confirmer avec les déclarations d'existence. D'où la mention du régime applicable : le régime du réel.

**2. La phase de réalisation**

Cette phase constitue la réalisation qui correspond à l'exécution de la mission d'audit. L'essentiel du travail se déroule sur le terrain, les principales étapes de cette phase sont les suivantes :

### **2.1.La réunion d'ouverture**

Elle se tient chez l'audité au niveau des bureaux pour annoncer le démarrage de l'audit avec la participation du partenaire, les auditeurs et le chef de mission, afin de traiter certains points rédigés comme suit :

- Présenter les auditeurs, leurs expériences et leurs fonctions ;
- Rappeler sur la charte d'audit ;
- Annoncer le déroulement prévisionnel de la mission et discuter de la note ; d'orientation en prenant en compte les éventuelles remarques des audités ;
- Affiner la logistique et prendre les premiers rendez-vous ;
- Rappeler la procédure d'audit et décrire le déroulement des phases suivantes.

Les conclusions de cette réunion, peuvent éventuellement amener à mettre à jour la note d'orientation qui doit être consignée dans le compte-rendu de la réunion d'ouverture

### **2.2.Les tests d'audit sur le terrain**

Le travail sur le terrain consiste à conduire les contrôles prévus dans le programme de travail en utilisant les outils d'audit interne adéquats, mener des entretiens, réaliser des observations physiques, effectuer des rapprochements et des reconstitutions, interroger des fichiers informatiques et établir les papiers de travail ,les conclusions des tests sont rédigées dans la feuille de couverture de test.

Pour réaliser les différents contrôles, un recours à la technique de sondage est nécessaire. Il repose sur les paramètres suivants :

- La population : C'est l'ensemble des opérations ou des comptes sur lesquels porte le sondage.
- L'échantillon : C'est le prélèvement à effectuer sur la population.
- Le tirage : Signifie tout simplement que l'on choisit les éléments du sondage à intervalle constant dans la population, par l'échantillon orienté ou par tirage aléatoire. Dans ce cas, il s'agit de points faibles, donc nous contrôlons le prix, la quantité, le montant, le solde et la nature de l'opération.

### **2.3.La réunion de clôture**

Pour achever cette phase, une réunion est tenue entre le responsable de la mission et les auditeurs afin de s'assurer que les objectifs ont été atteints et que l'ensemble des points du programme de travail ont été réalisés pour discuter certains points il s'agit des recommandations et des plans d'action, recueil des commentaires, et aborder les éventuels points en suspens ainsi que les obstacles à la réalisation de la mission.

### **3. La phase de conclusion (Rapport définitif) :**

Le projet de rapport, après réunion de validation et les mises à jour constitue le rapport définitif. Il se compose d'une synthèse destinée à être lue par les dirigeants, des rapports, PV destinée à AG et au CA examinées lors de la réunion de validation et d'une liste des recommandations classées par destinataires constituant leur première réponse à l'audit interne

## **Section 03 : Présentation et analyse des résultats de l'étude**

### **1. Présentation de la méthodologie de l'enquête**

Cette section est consacrée à la méthodologie de recherche utilisée pour cette étude afin de collecter les données nécessaires nous permettant de répondre aux sous problématiques posées au chapitre précédent et donc à notre problématique principale ainsi qu'à l'interprétation des résultats obtenus.

Pour une meilleure compréhension des analyses des résultats obtenus, nous avons jugé pertinent de présenter la méthodologie adoptée pour mener l'enquête sur le terrain, nous avons donc déterminé les objectifs de l'enquête, les difficultés rencontrées, ainsi que la méthodologie de l'élaboration du questionnaire.

#### **1.1.Objectif de l'enquête**

Afin de mener à bien notre étude concernant l'influence des grands cabinets d'audit sur la gouvernance d'entreprise en Algérie. Nous avons opté pour une meilleure transparence, maîtrise et qualité de l'information d'élaborer deux questionnaires, un destiné aux auditeurs EY et l'autre adressé aux dirigeants et autres parties prenantes de l'entreprise auditée.

Ces questionnaires ont été établis sur la base de guides nationaux et internationaux de gouvernance d'entreprise ainsi que des normes établies par les Big Four tel qu'EY

**1.1.1. Objectif de l'enquête sur les collaborateurs EY**

Ce questionnaire adressé aux auditeurs EY a pour objectif :

- Démontrer l'apport d'EY en termes de transparence et qualité d'information qui aideront à la gouvernance d'entreprise notamment pour le Conseil d'Administration.
- Démontrer l'apport d'EY à la gouvernance d'entreprise en termes de maîtrise des risques.
- Prouver qu'EY a un impact sur l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise X

**1.1.2. Objectif de l'enquête sur les parties prenantes de l'entreprise « X »**

Ce questionnaire adressé aux parties prenantes de l'entreprise a pour objectif

5. Démontrer qu'il a eu une amélioration en termes de gouvernance d'entreprise après l'intervention d'EY
6. Démontrer en quoi faire appel à EY a permis aux parties prenantes de s'informer de façon plus efficace et efficiente sur les avancées de l'entreprise.
7. Démontrer en quoi faire appel à EY a permis de mettre en place un meilleur conseil d'administration et d'améliorer son élaboration ainsi que ses décisions.

**1.2.L'outil de la collecte de données**

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour une étude quantitative et nous avons choisis l'un des principaux outils de collecte d'information qui est le questionnaire, ce dernier va nous permettre d'avoir des données facilement analysables. Le choix de cette méthode est justifié par la rareté, voire l'absence d'une documentation sur les cas de l'entreprise Algérienne en raison du manque de développement de ce thème. Il faut dire que l'Algérie en comparaison avec d'autres pays développés est en état embryonnaire en termes de gouvernance, en effet à ce jour peu de travaux théoriques et pratiques ont été élaborés.

**2. L'échantillonnage**

Nous allons aborder le choix nos échantillons

**2.1.Le choix de la population**

Nous avons opté au début de l'élaboration de notre étude à distribuer le questionnaire destiné à l'entreprise « X » sur une grande partie de cette dernière cependant la plus part des

employés de l'entreprise sont incompétent en matière de gouvernance, ou n'ont que très peu de connaissances sur le domaine. Alors on s'est penché sur les membres du conseil d'administration, en outre les dirigeants, le manager, quelques actionnaires ainsi que le chef de comptable qui a été l'un de nos principaux interlocuteurs lors de la mission d'audit effectuée et également la responsable des ressources humaines

Cependant ne pouvant pas atteindre la totalité des membres, et cela dû au fait que les membres du conseil d'administration de l'entreprise « X » sont des cadres seniors de l'entreprise, et la plupart ne réside pas en Algérie. Néanmoins nous avons pu communiquer notre questionnaire à 8 personnes sur un total de 15 membres du Conseil d'administration. Ainsi qu'au chef comptable et la responsable ressource humaine ce qui a rendu notre échantillon à un total de 10 personnes.

Pour ce qui est du questionnaire destiné aux collaborateurs EY nous l'avons distribué sur le partenaire soit commissaire aux comptes membre du conseil d'administration, le manager, l'assistant manager ainsi que l'ensemble de la staff d'audit ce qui a rendu notre échantillon à 15 sur 18 personnes.

### **2.2.Méthode d'échantillonnage**

Nous avons appliqué la méthode d'échantillonnage non aléatoire qui consiste à sélectionner un groupe de participants parmi une population plus large, étant donné que notre enquête porte particulièrement sur les responsables de l'entreprise X ainsi que les responsables et collaborateur du département d'audit au sien d'EY , nous avons donc envoyé nos questionnaires à total de 25 personnes.

### **3. L'élaboration du questionnaire**

Afin d'avoir des réponses à nos questionnement et de récolter les informations nécessaires à l'atteinte des objectifs de notre enquête, nous avons décidé de composer nos questionnaires en 12 question pour le questionnaire destiné à l'entreprise « X », et 8 questions destiné aux collaborateurs d'EY, ce qui a donné un total de 20 questions, qui se présentent sous forme d'une série de questions : ouvertes et fermés, questions sous forme d'échelle et des questions à choix unique.

Pour ce faire nous nous sommes basés sur deux socles :

- Etablissement des hypothèses : en effet nos hypothèses constituent l'objectif de l'enquête que nous escomptons par le biais du questionnaire : l'apport des grands cabinets d'audit sur la gouvernance d'entreprise en Algérie.
- La rédaction du questionnaire : a noté qu'un soin particulier a été accordé à la rédaction questions posées, en veillant à ce que les questions soit SMARTERECO et ce pour éviter toute confusion ou incompréhension lors des réponses.

Concernant la forme du questionnaire, celui-ci décompose en trois catégories de questions :

Dans notre questionnaire (joint dans l'annexe), nous avons choisi des questions dichotomiques à deux choix de réponses, à choisir une seule (sous forme de OUI ou NON).ces questions facilitent le travail de l'enquêteur dans le dépouillement ainsi qu'aux répondants, cependant ce type de question ne permet pas d'avoir des informations complété et précises. Pour palier a ce problème et obtenir une meilleure analyse des résultats nous avons opté pour des questions fermés à échelle sémantique, les réponses sont à choisir parmi une liste. L'objectif d'utilisation de cette échelle est sa simplicité d'utilisation et de compréhension et la facilité d'interprétation, elle permet aussi au chercheur de calculer la moyenne des réponses et autres indicateurs statistiques. Ainsi, l'interrogé exprime son accord ou désaccord vis-à-vis de la question. L'échelle contient quatre choix de réponse qui permet de déterminer le degré de l'importance du facteur étudié, soit : 1- Excellente, 2-Bien, 3- Aucune différence, 4-Médiocre.

Pour d'autres questions fermées moins primordiales, nous avons choisi d'utiliser l'échelle de likert, le nombre d'échelle est impair (Très faible amélioration, faible amélioration, amélioration, forte amélioration), celle-ci donne la possibilité au répondant de conserver sa neutralité dans ses réponses, et permet également à l'enquêteur de calculer la moyennes des réponses en attribuant à chacun une valeur.

Lors de l'analyse des réponses obtenues sous l'échelle de Likert, le centre hypothétique est de 3. Donc, pour :

- Une moyenne entre]4 et 5] : une tendance positive élevée.
- Une moyenne entre]3 et 4] : une tendance positive relativement élevée.
- Une moyenne entre]2 et 3] : une tendance négative relativement élevée.
- Une moyenne entre [1 et 2] : une tendance négative élevée.

Enfin pour optimiser les réponses et obtenir une réponse concrète à nos problématique et de ce fait validé ou non nos hypothèses, nous avons également opté pour des questions ouvertes ce qui permet de forcer le répondant à lutter contre une certaine fainéantise et à révéler son véritable point de vue avec des arguments qui nous permettrons par la suite d'une analyse à mieux comprendre leur positions et l'avis qu'ils portent au sujet traité.

### **3.1.La structure du questionnaire**

L'objectif de ce questionnaire est de recueillir un maximum d'information. Nous avons donc structuré notre questionnaire de la manière suivante :

#### **3.1.1. La première partie : l'identification de notre échantillon**

Cette partie est consacrée à l'identification du profil des répondants et elle est constituée d'une question.

#### **3.1.2. La seconde partie : l'apport D'EY sur la gouvernance de l'entreprise X**

Nous avons consacré cette partie pour nos deux questionnaires à la relation qui existe entre la mission faite par EY et l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise X et ce en prenant en compte le point de vu des deux parties soit collaborateur EY et partie prenantes de l'entreprise X.

#### **3.1.3. Diffusion du questionnaire**

Pour recueillir le maximum d'informations, nous avons choisi de distribuer nos questionnaires par le biais des réseaux sociaux et e-mails pour atteindre notre cible.et ce en assurant l'anonymat des réponses.

### **3.2. Difficulté Rencontrer au cour de l'étude**

La principale difficulté que nous avons rencontré c'est l'absence de l'information et connaissances en matière de pratique de gouvernance des employés mis à part le top management de l'entreprise « X » ainsi que la rigide confidentialité propre a EY quant à l'accès à l'information

Nous avons également rencontré d'autres embuches le long de cette étude notamment le manque de collaboration de certains dirigeants de l'entreprise « X » en raison de leur emplois du temps, ou encore la vérification tardives du questionnaire ainsi de des réponses.

A noter que le partage du questionnaire nous à causés quelques contraintes de par l'accès aux cadres sénior (membre du conseil d'administration) , il faillais l'aval de toute une hiérarchie, ce qui en vue du temps impartit semblais difficile à obtenir.

### **3.3. Présentation des résultats**

Une fois que la collecte de l'information achevée, les résultats seront alors traduits sous forme de tableaux et schémas que l'on interprètera, ces derniers nous permettrons de faire une analyse et donc mieux apprécier les résultats obtenus.

#### **3.3.1. Les outils utilisés pour l'analyse des données**

Après la récolte des questionnaires diffusés, nous avons utilisé le programme Microsoft Office Excel et le programme de traitement statistique SPSS (Statistical Package For Social Sciences), afin de mieux présenter et analyser les résultats. Ces programmes nous ont permis de traduire ces résultats en colonnes ou secteurs et de calculer les indicateurs statistiques, qui faciliteront, à leur tour, l'interprétation.

#### **3.3.2. Analyse et interprétation des résultats :**

Cette sous-section est destinée à l'interprétation des résultats des questionnaires distribués, ces résultats seront présenter sous forme de tableaux et des graphes qui faciliterons la compréhension pour les lecteurs.

### **3.4. Questionnaire destinés aux parties prenantes de l'entreprise « X »**

**3.4.1. Fiche Signalétique**

Le but de cette partie est de nous donner un aperçu sur le profil des répondants.

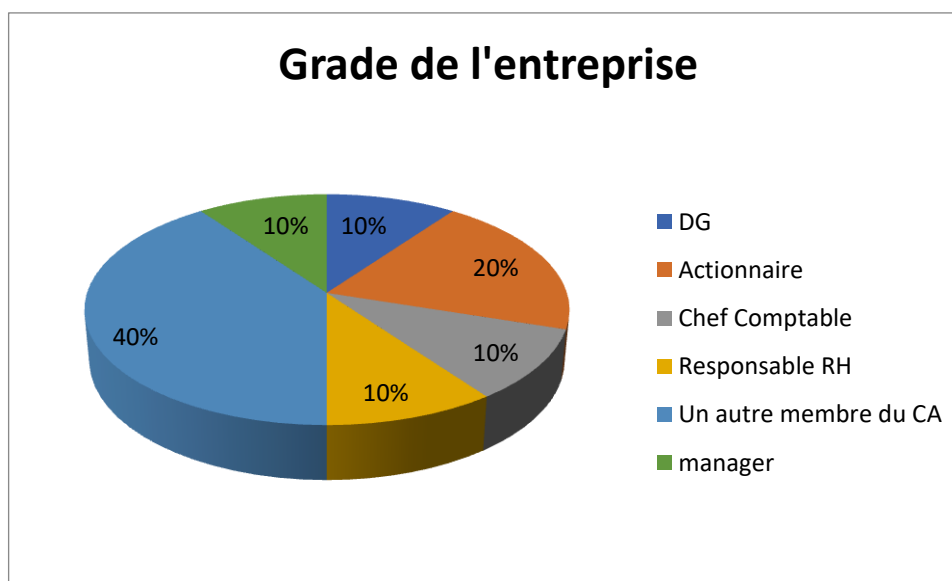
**1. Le Statut**

**Tableau N° III-03 : Le poste des différentes parties prenantes de l'entreprise « X »**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
DG	1	10,0	10,0	10,0
Actionnaire	2	20,0	20,0	30,0
Chef Comptable	1	10,0	10,0	40,0
Responsable RH	1	10,0	10,0	50,0
Un autre membre du CA	4	40,0	40,0	90,0
Manager	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Résultat de l'enquête à partir de SPSS

**Figure N° III-4 : Le poste des différentes parties prenantes de l'entreprise « X »**



Source : Résultat de l'enquête à partir de Microsoft Excel

**Interprétation**

A travers cette question, nous voulions connaître le grade de chacun des 10 représentants de l'entreprise « X » ayant répondu à notre questionnaire ce tableau ainsi que le schéma montre que la majorité soit 40% d'entre eux sont des membres du conseil d'administration, 20% sont actionnaires, 10% représentés par le directeur général, 10% par le chef comptable, 10% par un manager et les 10% restants représentent la responsable RH.

Ceci peut être expliqué par le fait que les membres du conseil d'administration sont les principales concernées notre étude et donc l'influence d'EY sur la gouvernance de leur entreprise.

**3.4.2. L'apport d'EY sur la gouvernance de l'entreprise « X »**

L'objectif de cette partie est d'en savoir plus sur l'apport qui d'EY sur la gouvernance de l'entreprise « X » et en quoi se résume cet apport.

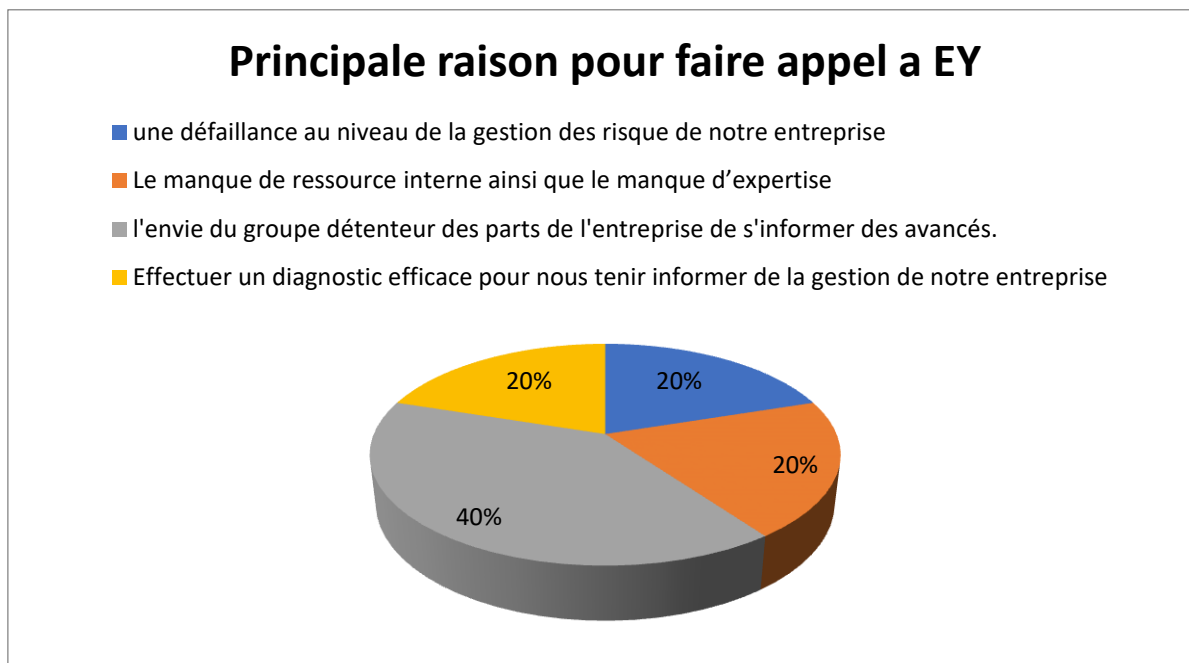
**1. Principale raison qui pousse notre échantillon à faire appel à EY**

**Tableau N° III-4 : Principale raison de faire appel à EY**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
une défaillance au niveau de la gestion des risques de notre entreprise	2	20,0	20,0	20,0
Le manque de ressource interne ainsi que le manque d'expertise	2	20,0	20,0	40,0
l'envie du groupe détenteur des parts de l'entreprise de s'informer des avancés.	4	40,0	40,0	80,0
Effectuer un diagnostic efficace pour nous tenir informer de la gestion de notre entreprise	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Résultat de l'enquête à partir de SPSS

**Figure III-5 : Principale raisons pour faire appel à EY**



Source : Résultat de l'enquête à partir de Microsoft Excel

### **Interprétation**

Nous pouvons observer du tableau ci-dessus que 40% des répondants font appel à EY car les groupes détenteur des part de l'entreprise ont envie de s'informer des avancés. quant aux 60% restant, ils sont répartie en 20%, les premiers 20% font appel à EY par manque de ressources interne ainsi que le manque d'expertise, d'autres pour une raison de défaillance au niveau de la gestion des risques de l'entreprise et les 20 % restant pensent faire appel à EY pour effectuer un diagnostic efficace dont le but de les tenir informer de la gestion de leur entreprise

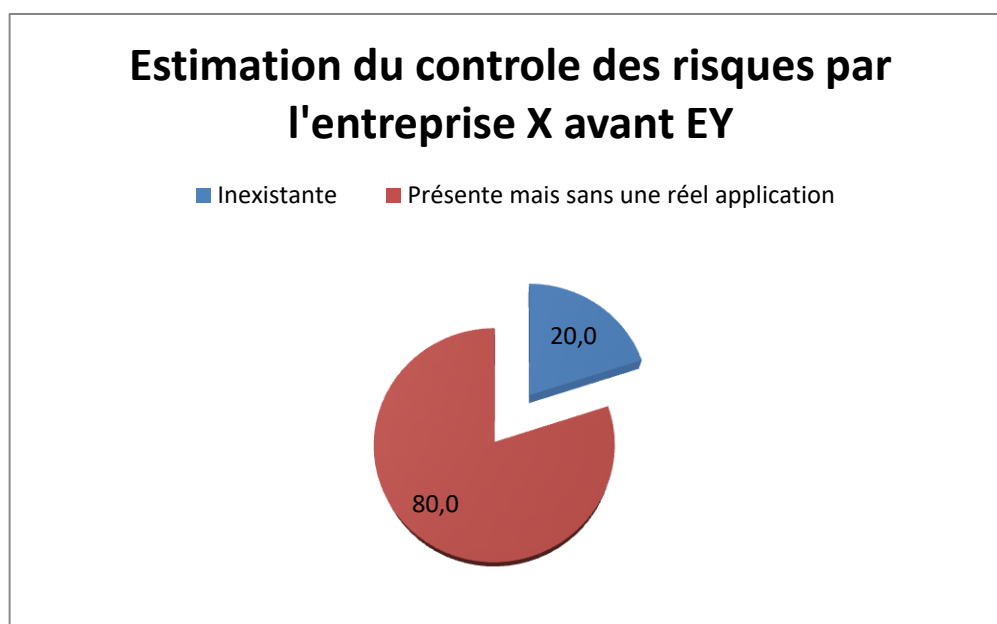
Nous en déduisons que les actionnaires ont un besoin d'information continue de la part des dirigeants ou autre.

**Tableau N° III-5 : Estimation du contrôle des risques par l'entreprise X avant EY**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Inexistante	2	20,0	20,0	20,0
Présente mais sans une réel application	8	80,0	80,0	100,0
<b>Valide</b> Total	10	100,0	100,0	

Source : Résultat de l'enquête à partir de SPSS

**Figure N° III-6 : Estimation du contrôle des risques par l'entreprise X avant EY**



Source : Résultat de l'enquête à partir de Microsoft Excel

**Interprétation**

Nous pouvons déduire du tableau que la majorité soit 80% des personnes interrogées ont répondu présente mais sans une réel application a la question de l'estimation du contrôle des risques de l'entreprise avant EY alors que les 20% restant l'ont évalué inexistante.

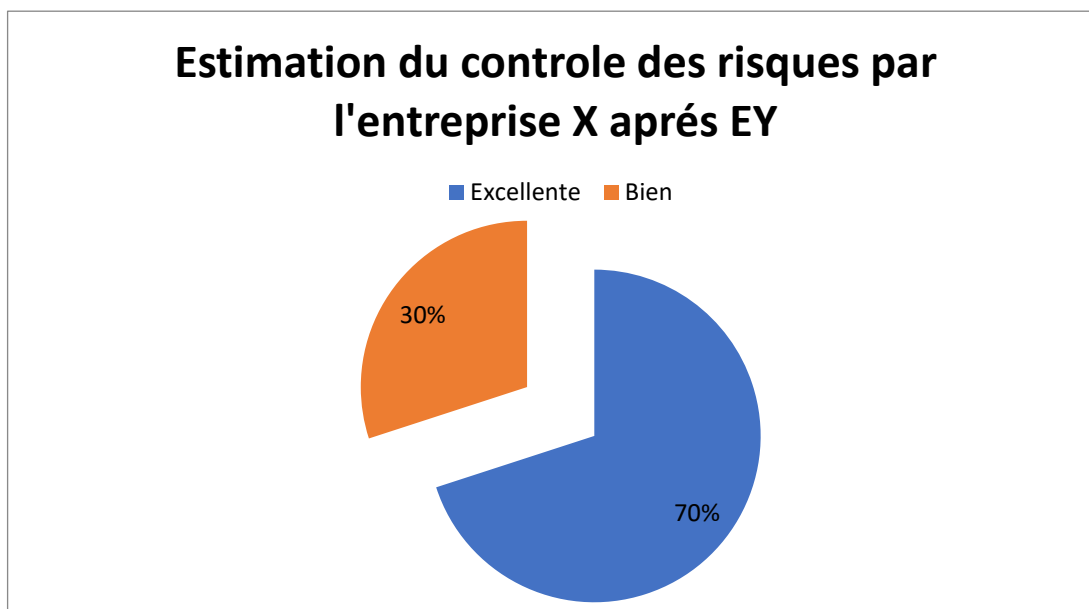
Ceci peut être expliqué par le fait que les entreprises ayant un déficit de gouvernance ont pour la plupart un control des risque estimé présent mais sans une réel application et l'entreprise « X » ne déroge à la règle.

Tableau N°III-6 : Estimation du contrôle des risques par l'entreprise X après EY

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Excellente	7	70,0	70,0	70,0
Valide Bien	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Résultat de l'enquête à partir de SPSS

Figure N°III-6 : Estimation du contrôle des risques par l'entreprise X après EY



Source : Résultat de l'enquête à partir de Microsoft Excel

**Interprétation**

Nous pouvons déduire du tableau que la majorité soit 70% des personnes interrogées ont répondu excellent a la question de l'estimation du contrôle des risques de l'entreprise après EY alors que les 30% restant l'ont évalué bien.

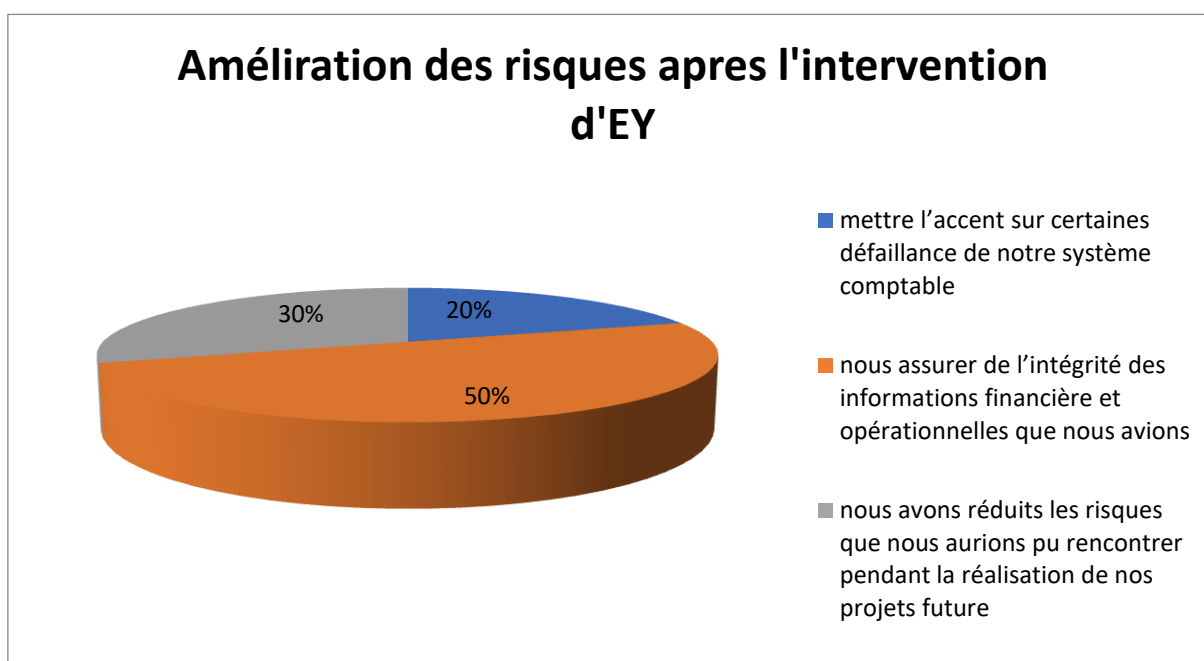
Cela indique une faille dans les systèmes de contrôle des risques au sein de « X ».

**Tableau N° III-7 : Amélioration des risques après l'intervention d'EY**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
mettre l'accent sur certaines défaillances de notre système comptable	2	20,0	20,0	20,0
nous assurer de l'intégrité des informations financière et opérationnelles que nous avons	5	50,0	50,0	70,0
nous avons réduits les risques que nous aurions pu rencontrer pendant la réalisation de nos projets future	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Résultat de l'enquête à partir de SPSS

**Figure N° III-8 : Amélioration des risques après l'intervention d'EY**



Source : Résultat de l'enquête à partir de Microsoft Excel

**Interprétation**

A travers cette question, nous voulions savoir en quoi EY a amélioré les risques de l'entreprise X selon les représentant de cette même entreprise les résultats obtenu nous montre que la majorité soit 50% pensent qu'EY à assurer l'intégrité des informations financière et opérationnelles qu'ils avaient, 30% pensent qu'EY a mis l'accent sur certaines défaillance du système comptable et les 20 % restant pensent qu'ils ont réduits les risques qu'ils auraient pu rencontrer pendant la réalisation de projets future.

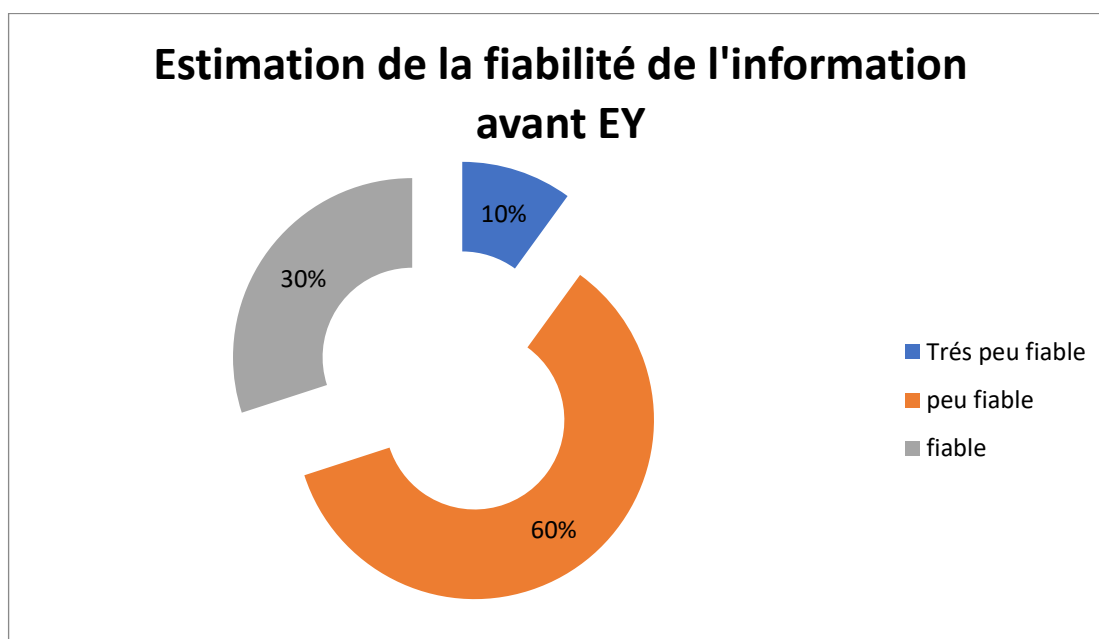
Les résultats de cette question confirment les résultats de la précédente question, puisque la majorité des personnes interrogées pensent que le principal problème résolu était dû au manque d'information.

**Tableau N° III-8 : Estimation de la fiabilité de l'information avant EY**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très peu fiable	1	10,0	10,0
	peu fiable	6	60,0	70,0
	Fiable	3	30,0	100,0
	Total	10	100,0	

**Source :** Résultat de l'enquête à partir de SPSS

**Figure N° III-9 : Estimation de la fiabilité de l'information avant EY**



Source : Résultat de l'enquête à partir de Microsoft Excel

**Interprétation**

A travers cette question, nous voulions savoir comment été la fiabilité de l'information avant EY selon les représentant de cette même entreprise, les résultats obtenu nous montre que la majorité soit 60% estiment que l'information était peu fiable, 30% estimaient que c'était très peu fiable et les 10% qu'ils restent estiment que c'était fiable.

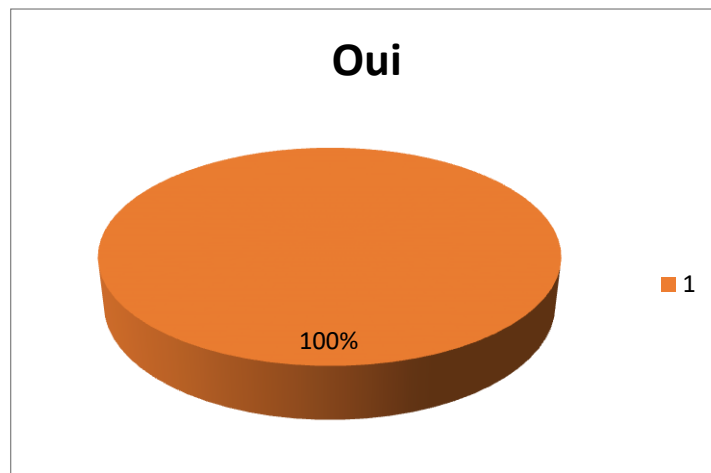
Ceci peut être expliqué par les réponses précédente qui déduisent que l'information avant EY été peu fiable.

**Tableau N° III-9 : L'avis des représentants de l'entreprise X concernant la contribution d'EY a la fiabilité de l'information**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	10	100,0	100,0	100,0

Source : Résultat de l'enquête à partir de SPSS

**Figure N° III-7 : L'avis des représentants de l'entreprise X concernant la contribution d'EY a la fiabilité de l'information**



**Source :** Résultat de l'enquête à partir de Microsoft Excel

**Interprétation**

L'objectif de cette question, était de connaître l'avis des représentant de l'entreprise X concernant la contribution ou non d'EY a la fiabilité de l'information et d'après le schéma la totalité soit 100% ont répondu favorablement soit oui.

**Tableau N° III-10 :L'avis des représentant de l'entreprise sur l'amélioration de la fiabilité de l'information**

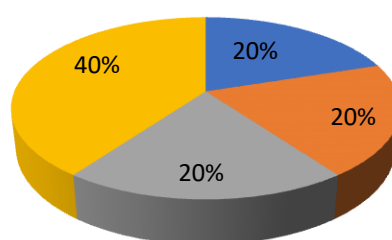
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
en garantissant que la diffusion d'informations fiables était partager entre les différents organes du groupe	2	20,0	20,0	20,0
en réduisant le déséquilibre informationnel pouvant exister au sein du CA	2	20,0	20,0	40,0
instaurant une confiance avant le Conseil en sachant que l'ensemble des membres les mêmes informations	2	20,0	20,0	60,0
obtenant des informations exactes par rapport aux objectifs fixés et les atteindre dans les délais	4	40,0	40,0	100,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Source : Résultat de l'enquête à partir de SPSS

**Figure N° III-11:L'avis des représentant de l'entreprise sur l'amélioration de la fiabilité de l'information**

### **Comment l'E X a constaté l'amélioration de la fiabilité de l'information**

- en garantissant que la diffusion d'informations fiables était partager entre les différents organes du groupe
- en réduisant le déséquilibre informationnel pouvant exister au sein du CA
- instaurant une confiance avant le Conseil en sachant que l'ensemble des membres les mêmes informations
- obtenant des informations exactes par rapport aux objectifs fixés et les atteindre dans les délais



**Source :** Résultat de l'enquête à partir de Microsoft Excel

#### **Interprétation**

L'objectif de cette question, était de savoir en quoi les représentant de l'entreprise X pensait que EY avait contribué à l'amélioration de la fiabilité de l'information, de par nos réponses 40 % estiment que c'est en obtenant des informations exactes comparé aux objectifs fixés et les atteindre dans les délais , d'autres soit 20% , que c'est en en garantissant que la diffusion d'informations fiables était partager entre les différents organes du groupe, 20% également pensent que c'est en instaurant une confiance avant le Conseil en sachant que l'ensemble des membres auront les mêmes informations et les 20% restant que c'est en réduisant le déséquilibre informationnel pouvant exister au sein du CA.

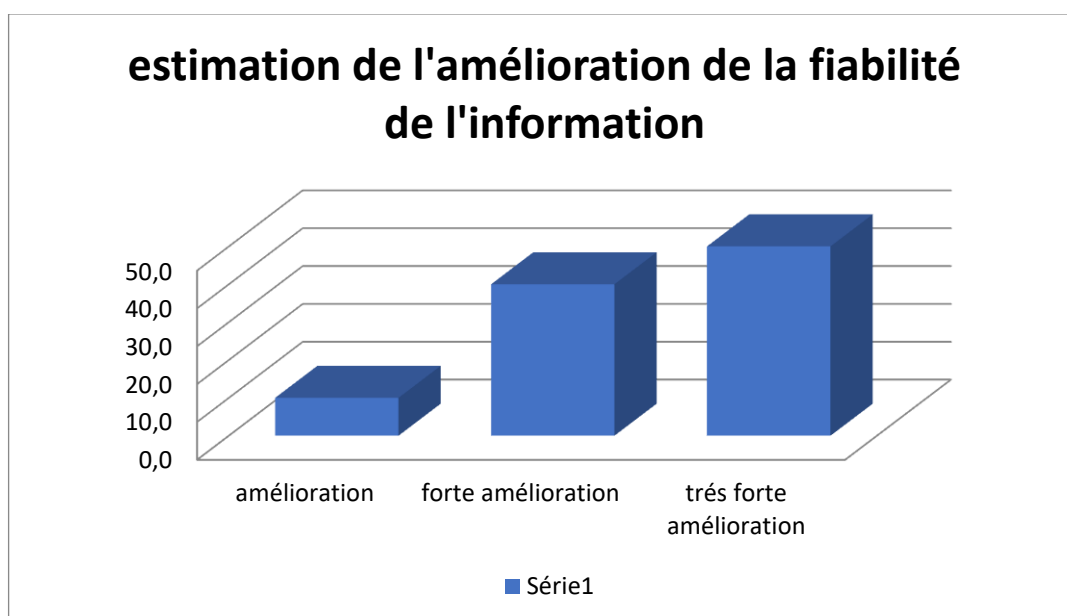
Nous concluons donc de ces résultats une cohérence avec les réponses précédente soit la contribution d'EY été principalement centré sur la fiabilité de l'information qui faisait défaut.

**Tableau N° III-11 :l'amélioration de la fiabilité de l'information**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Amélioration	1	10,0	10,0
	forte amélioration	4	40,0	50,0
	très forte amélioration	5	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

Source : Résultat de l'enquête à partir de SPSS

**Figure N° III-12 :l'amélioration de la fiabilité de l'information**



Source : Résultat de l'enquête à partir de Microsoft Exce

**Interprétation**

L'objectif de cette question, était de connaitre l'avis des représentant de l'entreprise X concernant l'amélioration ou pas de La fiabilité de l'information après le passage d'EY et d'après le schéma la totalité soit 100% ont répondu favorablement soit oui pour une amélioration.

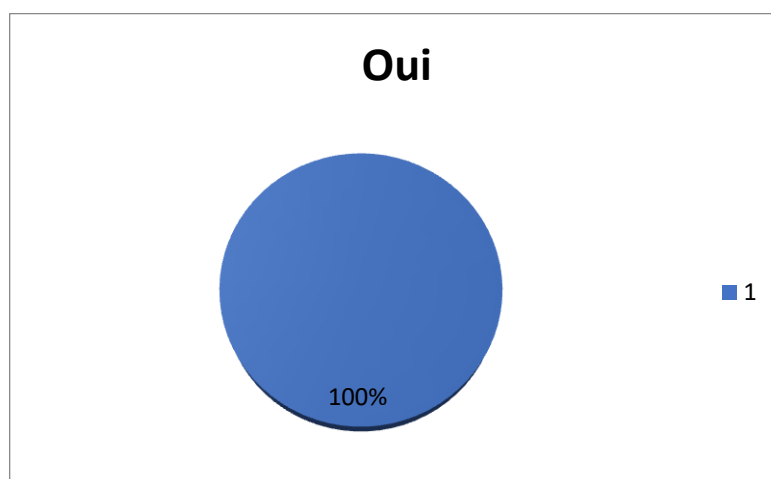
Les résultats de cette question confirment, la réponse de la question précédente, ce qui nous porte à affirmer qu'EY a très fortement amélioré la fiabilité de l'information.

**Tableau N° III-12 : l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise X**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	10	100,0	100,0	100,0

Source : Résultat de l'enquête à partir de SPSS

**Figure N° III-13 : l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise X**



Source : Résultat de l'enquête à partir de Microsoft Excel

**Interprétation**

L'objectif de cette question, était de connaître l'avis des représentant de l'entreprise X concernant l'amélioration ou pas de la gouvernance après le passage d'EY et d'après le schéma la totalité soit 100% ont répondu favorablement soit oui pour une amélioration.

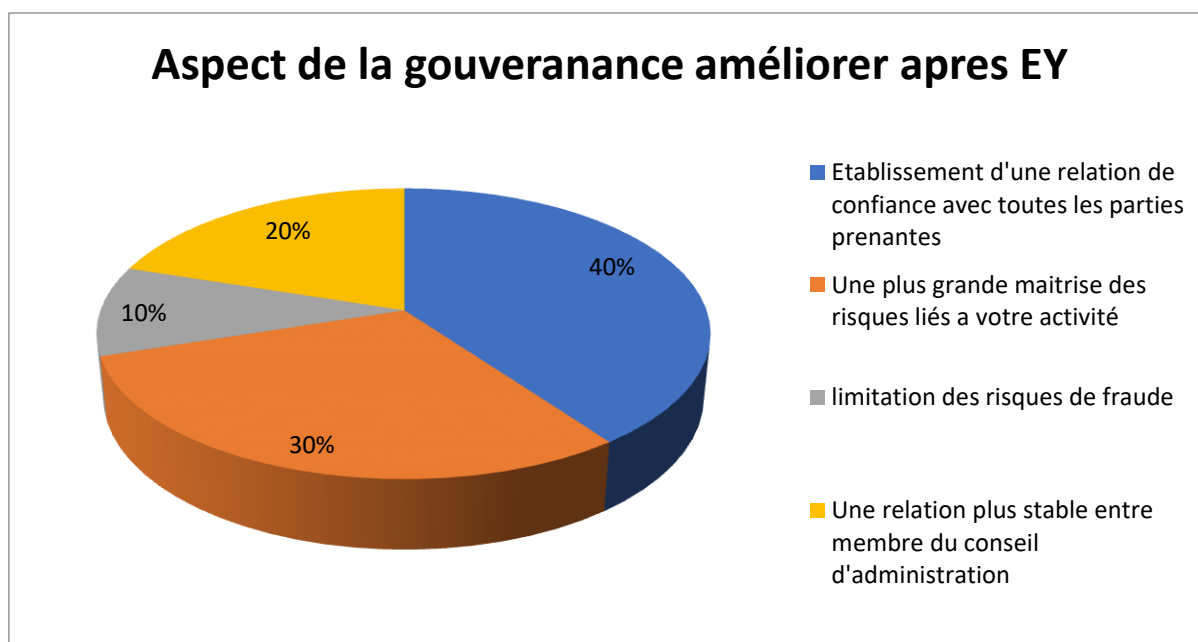
On déduit donc grâce aux résultats précédemment énoncé, que la gouvernance de « X » s'est vu nettement améliorer après le passage d'EY.

**Tableau N° III-13 : Aspect de la gouvernance améliorer après EY**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Etablissement d'une relation de confiance avec toutes les parties prenantes	4	40,0	40,0
	Une plus grande maîtrise des risques liés a votre activité	3	30,0	70,0
	limitation des risques de fraude	1	10,0	80,0
	Une relation plus stable entre membre du conseil d'administration	2	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

Source : Résultat de l'enquête à partir du Logiciel SPSS

Figure N° III-14 : Aspect de la gouvernance améliorer après EY



Source : Résultat de l'enquête à partir de Microsoft Excel

**Interprétation**

L'objectif de cette question, était de connaître les aspects de gouvernance qui se sont améliorés selon les représentants de l'entreprise après le passage d'EY et d'après le schéma les avis sont partagés, 40% pensent que c'est par l'établissement d'une relation de confiance avec toutes les parties prenantes, 30% que c'est par une plus grande maîtrise des risques liés à l'activité, 20 % que c'est dû à une relation plus stable entre membre du conseil d'administration et 10% que c'est dû à la limitation des risques de fraude.

On en déduit donc que l'entreprise « X » subissait une difficulté de transmission de l'information et qui a affecté la relation entre les parties prenantes.

### **3.5. Questionnaire destinés aux collaborateurs d'EY**

#### **3.5.1. Fiche Signalétique**

Le but de cette partie est de nous donner un aperçu sur le profil des répondants.

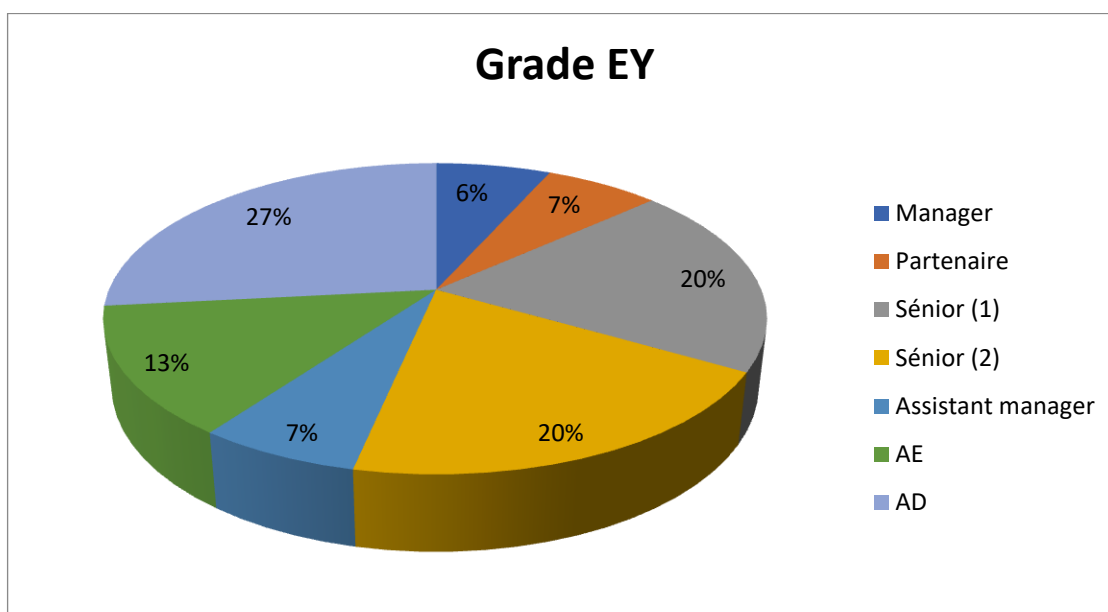
##### **1. Le statut**

**Tableau N° III-14 : Le grade des différents collaborateurs d'EY**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Manager	1	6,7	6,7	6,7
Partenaire	1	6,7	6,7	13,3
Sénior (1)	3	20,0	20,0	33,3
Sénior (2)	3	20,0	20,0	53,3
Assistant manager	1	6,7	6,7	60,0
AE	2	13,3	13,3	73,3
AD	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

**Source :** Résultat de l'enquête à partir de SPSS

**Figure N° III-15 : Le grade des différents collaborateurs d'EY**



Source : Résultat de l'enquête à partir de Microsoft Excel

**Interprétation**

A travers cette question, nous voulions connaître le grade de chacun des 15 collaborateurs d'EY ayant répondu à notre questionnaire ce tableau ainsi que le schéma montre que la majorité soit 27% sont des AD, 20% sénior (2) et 20% également sénior (1), 13% AE et 7% soit un seul partenaire et 7% soit un seul assistant manager et enfin 6% soit un seul manager. Cela s'explique par le nombre supérieur des AD (premier grade) au sein d'EY du au turnover des séniors.

**3.5.2. L'apport d'EY sur la gouvernance de l'entreprise « X »**

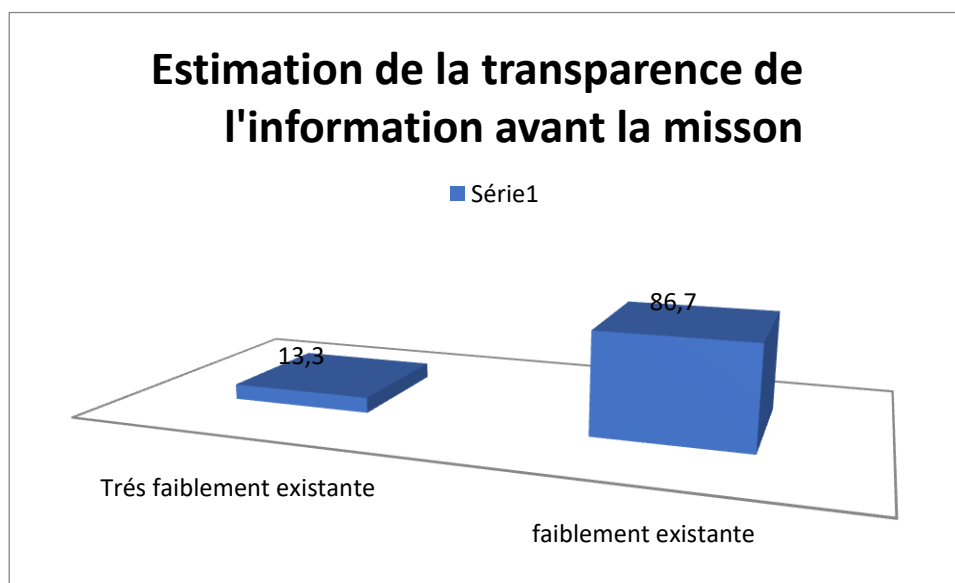
L'objectif de cette partie est d'en savoir plus sur l'apport qui d'EY sur la gouvernance de l'entreprise « X » et en quoi se résume cet apport.

**Tableau N ° 15 : Estimation de la transparence de l'information avant la mission**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Très faiblement existante	2	13,3	13,3	13,3
Valide faiblement existante	13	86,7	86,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Source : Résultat de l'enquête à partir de SPSS

Figure N ° 16 : Estimation de la transparence de l'information avant la mission



Source : Résultat de l'enquête à partir de Microsoft Excel

**Interprétation**

A travers cette question, nous voulions connaître l'estimation de la transparence de l'information selon EY avant le début de la mission et comment nous pouvons le constater par le schéma ainsi que le tableau 86,7% ont répondu qu'elles étaient faiblement existante et 13,3% qu'elles étaient très faiblement existante.

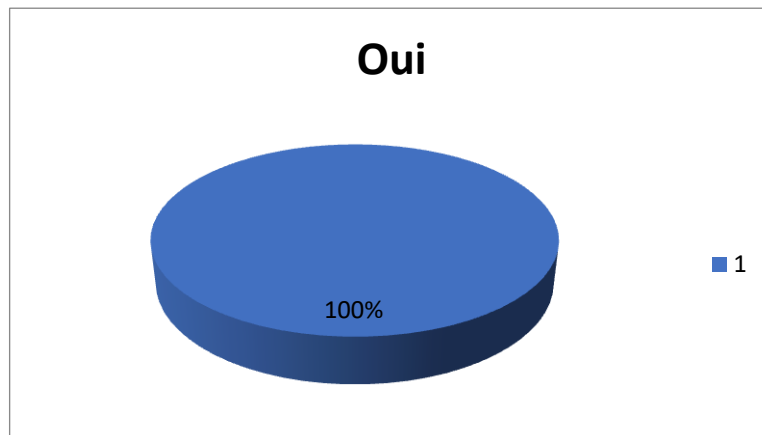
Donc les membres d'EY confirment les réponses des représentants de « X » concernant le manque de transparence de leurs informations.

**Tableau N° III-16 : Contribution d'EY à l'amélioration de la transparence de l'information**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	15	100,0	100,0	100,0

Source : Résultat de l'enquête à partir de SPSS

**Figure N° III-17 : Contribution d'EY à l'amélioration de la transparence de l'information**



**Source :** Résultat de l'enquête à partir de Microsoft Excel

**Interprétation**

A travers cette question, nous voulions connaître l'estimation d'EY quant à sa contribution à l'amélioration de la transparence de l'information et comment nous pouvons le constater de par le schéma ainsi que le tableau la globalité soit 100% des répondants estiment que oui il y'a eu une amélioration.

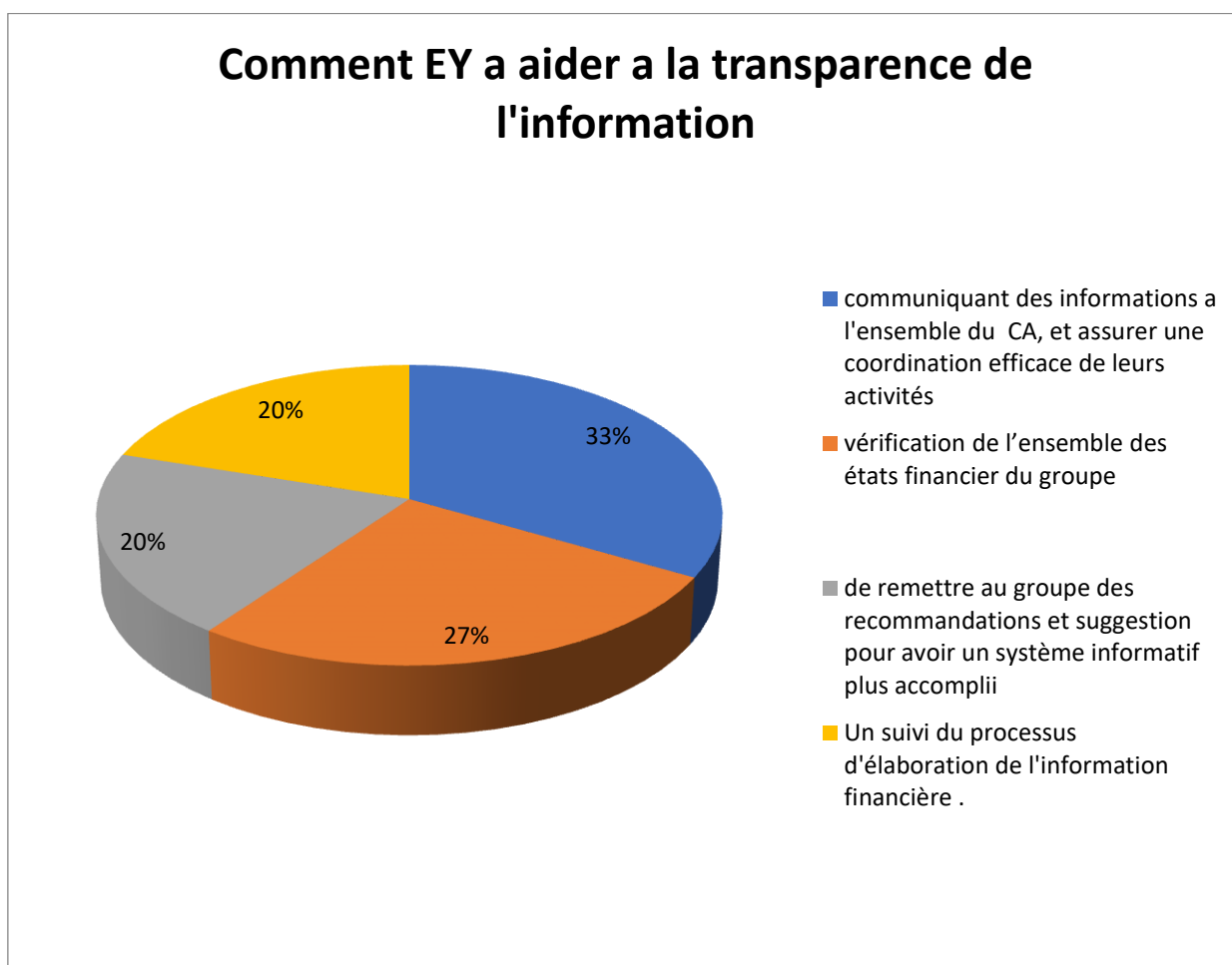
Donc les membres d'EY confirment les réponses des représentants de « X » concernant leur nette contribution l'amélioration de la transparence de l'information qui faisait défaut .

**Tableau N° III-17 : Comment EY à aider à la transparence de l'information**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
communiquant des informations à l'ensemble du CA, et assurer une coordination efficace de leurs activités	5	33,3	33,3	33,3
vérification de l'ensemble des états financier du groupe	4	26,7	26,7	60,0
de remettre au groupe des recommandations et suggestion pour avoir un système informatif plus accompli	3	20,0	20,0	80,0
Un suivi du processus d'élaboration de l'information financière.	3	20,0	20,0	100,0
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Source : Résultat de l'enquête à partir de SPSS

**Figure N° III-18 : Comment EY à aider à la transparence de l'information**



**Source :** Résultat de l'enquête à partir de Microsoft Excel

#### **Interprétation**

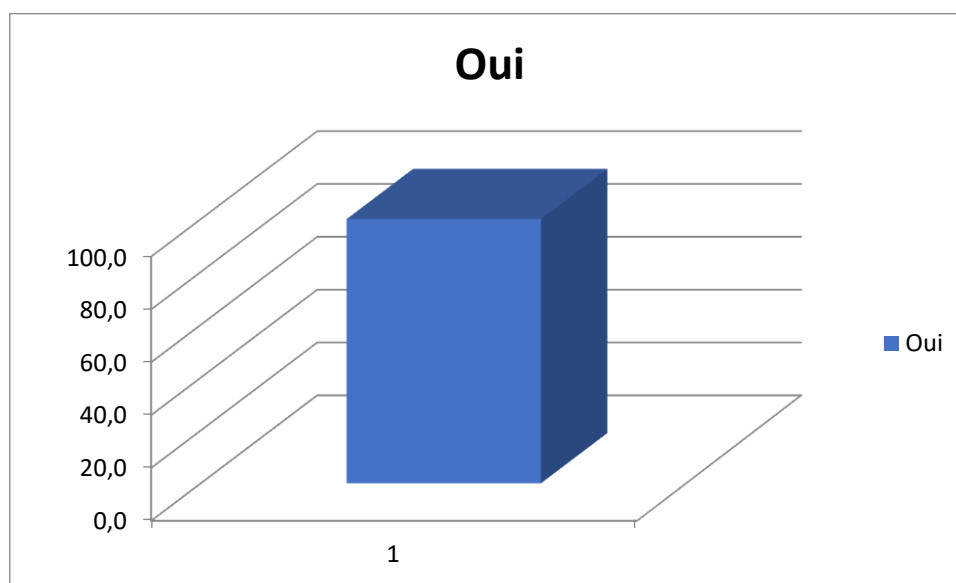
A travers cette question, nous voulions connaitre en quoi EY à aider la transparence de l'information de par le schéma ainsi que le tableau on constate que 33% ont répondu que c'est en communiquant des informations à l'ensemble du CA, et assurant une coordination efficace de leurs activités, 27% que c'est du à la vérification de l'ensemble des états financiers, 20% que c'est le fait de remettre au groupe des recommandations et suggestion pour avoir un système informatif plus accompli et enfin les 20% restant que du a un suivi du processus d'élaboration de l'information financière.

**Tableau N° III-18 : Estimation de L'intervention d'EY à protéger les droits des différents parties prenantes de l'entreprise X.**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	15	100,0	100,0	100,0

Source : Résultat de l'enquête à partir de SPSS

**Figure N° III-19 : Estimation de L'intervention d'EY à protéger les droits des différents parties prenantes de l'entreprise X.**



Source : Résultat de l'enquête à partir de Microsoft Excel

**Interprétation**

L'objectif de cette question était de savoir l'estimation de l'intervention d'EY à protéger les droits des différents parties prenantes de l'entreprise X de par le schéma ainsi que le tableau on constate que la globalité 100% ont répondu favorablement oui quant à la protection des droits des différente parties prenantes.

Cela s'explique par le fait qu'EY de par son activité s'assurent de la protection des droits de chaque membre de « X »

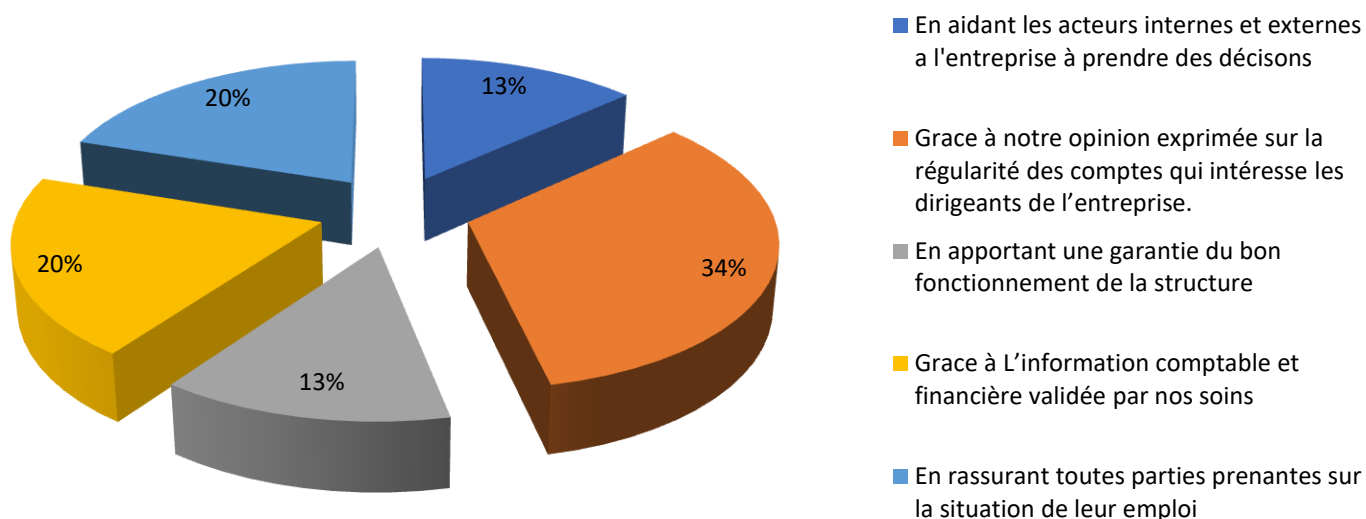
**Tableau N° III-19 : Comment EY à aider à la protection des droits des parties prenantes**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
En aidant les acteurs internes et externes a l'entreprise à prendre des décisions	2	13,3	13,3	13,3
Grace à notre opinion exprimée sur la régularité des comptes qui intéresse les dirigeants de l'entreprise.	5	33,3	33,3	46,7
Valide En apportant une garantie du bon fonctionnement de la structure	2	13,3	13,3	60,0
Grace à L'information comptable et financière validée par nos soins	3	20,0	20,0	80,0
En rassurant toutes parties prenantes sur la situation de leur emploi	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Source : Résultat de l'enquête à partir de SPSS

**Figure N° III-20 : Comment EY à aider à la protection des droits des parties Prenantes**

### Comment EY a aider a la protection des droits des parties prenantes



Source : Résultat de l'enquête à partir de Microsoft Excel

#### Interprétation

L'objectif de cette question était de savoir selon EY en quoi la mission effectuée a permis la protection des droits de différentes parties prenantes de l'entreprise X et de par le schéma ainsi que le tableau on remarque que c'est plutôt divisé, 34% estiment que c'est grâce à leur opinion exprimée sur la régularité des comptes qui intéresse les dirigeants de l'entreprise, 20% que c'est grâce à L'information comptable et financière validée par nos soins, 20% que c'est en rassurant toutes parties prenantes sur la situation de leur emploi, 13% en aidant les acteurs internes et externes a l'entreprise à prendre des décisions et 13% En apportant une garantie du bon fonctionnement de la structure.

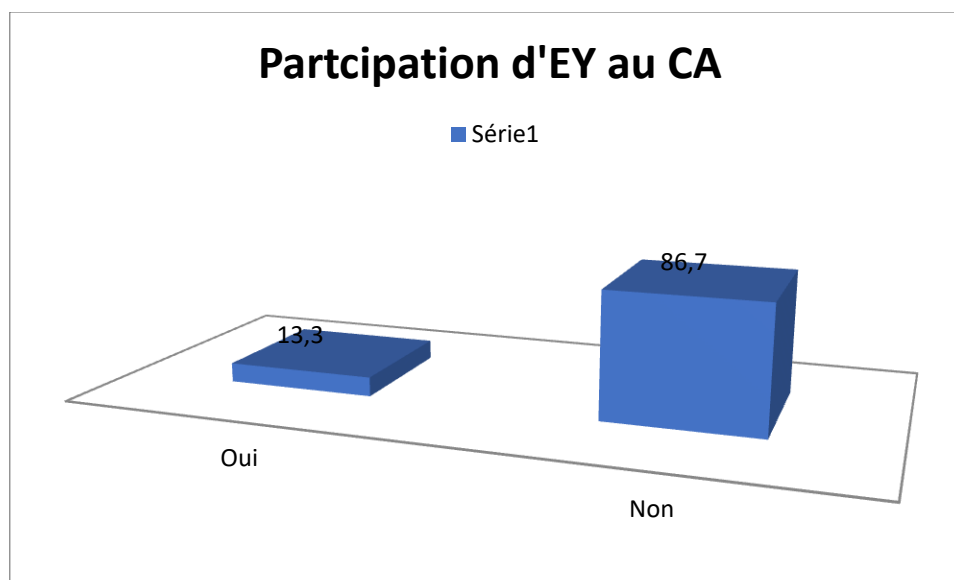
Cela s'explique par l'impact imminent qu'a pu avoir l'audit sur le dirigeant et donc sur la régularité des comptes qui faisait défaut et qui par la même occasion menaçait fortement l'entreprise « X »

**Tableau N° III-20 : Participation d'EY au C.A**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	2	13,3	13,3	13,3
Valide Non	13	86,7	86,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Source : Résultat de l'enquête à partir de SPSS

**Figure N° III-21 : Participation d'EY au C.A**



Source : Résultat de l'enquête à partir de Microsoft Excel

**Interprétation**

L'objectif de cette question était de savoir si oui ou non les collaborateurs d'EY avait déjà participé à un conseil d'administration et de par le schéma ainsi que le tableau on constate que la majorité soit 86.7% ont répondu non, contre 13.3% qui ont répondu oui.

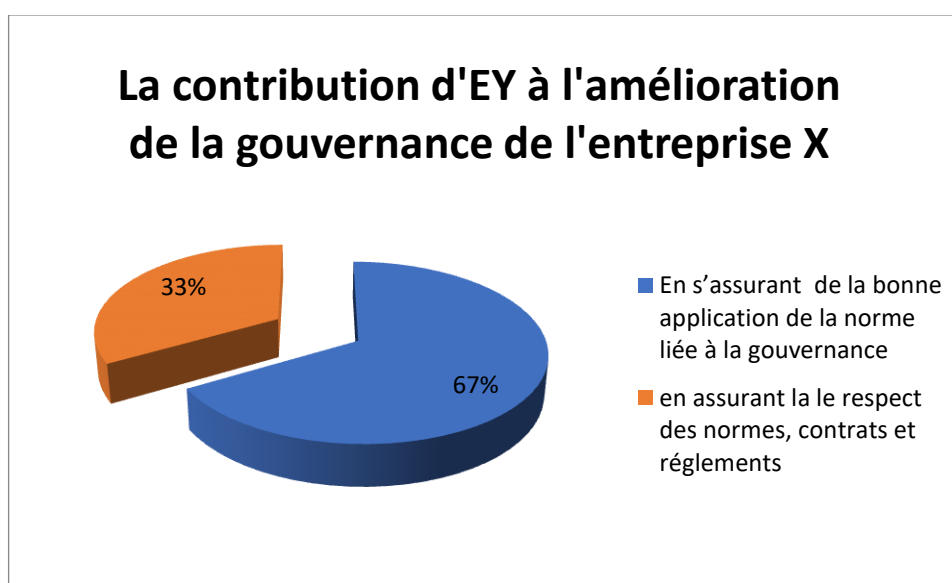
Cela s'explique par la restriction que peut avoir un CA et donc seul le CAC ou bien un remplaçant à lui peut y avoir accès.

**Tableau N° III-21 : La contribution d'EY à l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise X**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	En s'assurant de la bonne application de la norme liée à la gouvernance	10	66,7	66,7
	en assurant là le respect des normes, contrats et règlements	5	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0

Source : Résultat de l'enquête à partir de SPSS

**Figure N° III-22 : La contribution d'EY à l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise X**



Source : Résultat de l'enquête à partir de Microsoft Excel

**Interprétation**

A travers cette question nous voulions savoir en quoi la contribution d'EY à améliorer la gouvernance de l'entreprise X selon les collaborateurs EY, comme nous pouvons le constaté 67% pensent que c'est en s'assurant de la bonne application de la norme liée à la gouvernance, et 33% que c'est en assurant le respects des normes, contrats et règlements.

Les résultats de cette question affirment ceux analysés précédemment par les membres de « X », c'est-à-dire qu'EY nettement amélioré la gouvernance de « X » en s'assurant de l'application des normes soit protection des tiers et en rendant des comptes au CA.

### **3.6. Analyse et Synthèse des résultats de l'enquête**

Dans cette section, nous allons synthétiser et analyser les résultats et enfin émettre des recommandations.

#### **3.6.1. Analyse des résultats**

Après les interprétations que nous avons recueillies à partir de notre recherche quantitative nous avons conclu les points suivants

##### **3.6.1.1. Analyse des résultats du questionnaire destiné à l'entreprise « X »**

- L'échantillon que nous avons interrogé se compose majoritairement pour les parties prenantes de l'entreprise X de membre du conseil d'administration car ceux qui sont le plus concerné et touché par la gouvernance d'entreprise sont ces dernières, ayant un rapport étroit avec la gouvernance, c'est leur décisions principalement qui fait que l'audit par EY a été effectué, suivi par 20% d'actionnaire et ce car faisant parti également du conseil d'administration, la plupart de ces actionnaires était impliqué lors de cette mission d'audit, voulant se renseigner sur chaque point d'avancé de la mission et répondre à notre questionnaire était pour eux une contribution minimale à l'avancé de la gouvernance en Algérie, ensuite de façon minimal et égale nous avons 10% représenté par le directeur général, 10% par le chef comptable et 10% par la responsable des ressources humaine, car leur poste est tenu par une seule personne donc les répondant à ce grade ne pouvait logiquement représenter que 10% soit une seule personne.
- La majorité soit 40% des représentants de l'entreprise X font appel à EY pour effectuer un diagnostic efficace dont le but de les tenir informer de la gestion de leur entreprise en effet la plupart estiment qu'ils avaient un manque de transmission de l'information et qu'il y'avait une gestion qu'il fallait revoir, et pour eux ces facteurs pouvaient porté préjudice à la gouvernance de leur entreprise, ensuite à

égalité de 20% les réponses étaient comme suit : qu'ils font appel à EY par manque de ressources interne ainsi que le manque d'expertise ce qui traduit une faiblesse de l'entreprise X quant aux ressources et système mis en place pour le bon déroulement de leur gouvernance d'entreprise, d'autres pour une raison de défaillance au niveau de la gestion des risques de l'entreprise ce qui peut être analysé comme étant le reflet de la peur des représentants de l'entreprise face à la mauvaise gestion des risques qui ont eu pour conséquence de minimiser leur profits et créer de conflit au sein de leur entités les années précédentes. et les 20 % restant font appel à EY car les groupes détenteurs des parts de l'entreprise ont envie de s'informer des avancés. il en va de soi que chacun des actionnaires ou autre ayant investi des parts de l'entreprise ont la nécessité de vouloir qu'on les rende des comptes et ce en faisant appel à des grands cabinets d'audit tel que EY pour une meilleure efficacité et objectivité des rapports.

- La majorité de notre échantillon relatif aux représentants de l'entreprise « X » soit 80% des personnes interrogées ont répondu présente mais sans une réelle application à la question de l'estimation du contrôle des risques de l'entreprise avant EY et les 20% restant l'ont évalué inexistante. Pour les deux résultats nous concluons une moyenne dont la réponse est qu'il y avait un système de contrôle des risques avant l'arrivée d'EY mais qu'il n'était pas appliqué par tous ou dans toutes les activités ce qui traduit une mauvaise gestion et par conséquent une gouvernance tangente et ce avant le début de la mission d'EY.
- La majorité de notre échantillon relatif aux représentants de l'entreprise « X » soit 70% des personnes interrogées ont répondu excellent à la question de l'estimation du contrôle des risques de l'entreprise après EY alors que les 30% restant l'ont évalué bien. Nous pouvons en déduire que globalement les représentants de l'entreprise « X » estiment que l'intervention d'EY a permis le contrôle des risques, en effet l'un des principaux objectifs de l'audit et donc des auditeurs d'EY est de détecter les risques ainsi que les failles et d'y remédier en proposant des suggestions et recommandations lors de réunion ou la remise des rapports et PV destinée à l'assemblée générale.

- L'échantillon représentatif de l'entreprise « X » à démontrer à travers leurs réponses concernant l'amélioration des risques de l'entreprise par le biais d'EY que la majorité soit 50% pensent qu'EY a assuré l'intégrité des informations financières et opérationnelles qu'ils avaient, ce résultat prouve que grâce à l'audit effectué par l'équipe d'EY ils ont pu garantir une transparence d'information qui leur faisait défaut, 30% pensent qu'EY a mis l'accent sur certaines défaillances du système comptable, en effet comme dans toute entreprise l'erreur d'inattention ou autre sont monnaie courante et le rôle essentiel et premier de tout auditeur est de pallier à ces défaillances comptables et d'assurer la bonne gestion financière ainsi que la globalité des états financiers et les 20% restants pensent que grâce à EY ils ont pu réduire les risques qu'ils auraient pu rencontrer pendant la réalisation de projets futurs, en effet en pointant du doigt les failles et risques pouvant retarder ou mettre fin aux projets à venir.
- La majorité de notre échantillon relatif aux représentants de l'entreprise « X » soit 60% des personnes interrogées estiment que l'information avant EY était peu fiable, et 30% estimaient que c'était très peu fiable et les 10% qui restent estiment que c'était fiable. En moyenne les réponses de cette question démontrent que la plupart des représentants de l'entreprise « X » estiment que l'information était peu fiable avant le début de la mission effectuée par EY, d'où la nécessité de faire appel à eux, une information mal transmise est une information perdue ce qui aura pour conséquence un manque de confiance au sein de l'entreprise et du conseil ainsi qu'une désorganisation inéluctable.
- La totalité de notre échantillon représentatif de l'entreprise « X » a répondu favorablement au fait qu'EY a aidé à fiabiliser l'information, en effet comme cité précédemment les auditeurs de chez EY ont la responsabilité d'informer, et de transmettre les informations importantes et fiables au groupe demandeur de rendre des comptes, et ce en assurant l'objectivité de ces informations.
- La totalité de notre échantillon soit 100% représentatif de l'entreprise « X » a répondu favorablement au fait qu'EY a aidé à l'amélioration de la gouvernance, de par les améliorations que les collaborateurs ont apportées au long de leur mission tel que la

transparence de l'information ou encore la maîtrise des risques qui ont pour effet en effet comme cité précédemment les auditeurs de chez EY ont la responsabilité d'informer, et de transmettre les informations importante et fiable au groupe demandant de rendre des comptes, et ce en assurant l'objectivité de ces informations.

- L'échantillon représentant l'entreprise « X » qui estime qu'après le passage d'EY plusieurs aspects de la gouvernance de leur entreprise se sont amélioré, 40% de l'échantillon ont perçu cette amélioration comme étant dû à l'établissement d'une relation de confiance avec toutes les parties prenantes, en effet une base solide est un socle indéfectible pour la pérennité d'une gouvernance et par la même occasion de l'entreprise, il convient donc d'entretenir une relation en confiance et ce grâce aux différents rapport établi par EY concernant l'intégrité et l'envie de chacune des partie prenantes d'avancer ensemble pour le bien être de l'entreprise, 30% pensent eux cette amélioration c'est ressenti par le biais d'une plus grande maîtrise des risques liés à l'activité. C'est de coutume de savoir que la non maîtrise des risques sera fatale et ce même pour les entreprises les performante et pour ce faire les auditeurs EY ont dû passer chaque dossier, étas financier, rapport, activité et compte au peigne fin afin de minimiser ces même risque et d'assurer un meilleure contrôle et donc une meilleure gouvernance. 20 % que l'amélioration est due à une relation plus stable entre membre du conseil d'administration, une bonne relation entre membre du conseil d'administration ne peut qu'être bénéfique à sa gouvernance, grâce à la présence du commissaire aux comptes lors du conseil et des déférents rapport et réunion tenu avec les membre du département d'audit EY , il va de soit pour les membre du conseil de se sentir plus en confiance, savoir qu'un tiers compétent et objectif leurs transmet la globalités des informations et l'état d'avancé de l'entreprise n'y est pour rien. Enfin 10% que c'est du à la limitation des risques de fraude. Dans notre cas précis nous remarquons qu'une seule personnes de l'entreprise « X » craignant une fraude, a pu percevoir cette amélioration, cela peut se traduire par le fait que l'entreprise n'ayant pas subi des dommages lié à une fraude dans le passée n'est donc pas regardante sur cet aspect, a noter cependant que grâce à l'audit effectué dans le but premier est de contrôler et vérifier chaque document , la fraude si il y'a sera rapidement détecter ce qui peut rassurer notre répondant quant à la suite de l'activité de l'entreprise et donc de sa bonne gouvernance.

**3.6.1.2. Analyse des résultats du questionnaire destiné à EY**

- L'échantillon que nous avons interrogé se compose pour ce qui est des collaborateurs d'EY majoritairement avec 27% de AD soit le second grade chez EY, en effet au sein du département d'audit a EY les AD font le nombre avec plus 10 ils se chargent du plus gros des traitement des données factures et autres et donc à leurs épaule une grande charge de travail, ce qui explique le fait que pour cette mission ils ont fait appel à 4 AD soit les 27 % répondant, suivis par 20% de sénior en grade 2 et 20% de sénior grade 1 car étant une mission considéré comme complexe de par le volume et la difficulté de certaine section ils ont dû faire appel à 3 sénior deux d'entre eux de grade 1 ayant répondu aux questionnaire et un de grade répondant également aux questionnaire pour les 3 autres ils ont bien voulu répondre à nos questions car ayant participé à l'audit de l'entreprise X l'année précédente et l'élaboration des rapport de cette année, nous avons jugé judicieux d'avoir également leur point de vus. Il y'a eu aussi 13% AE soit le troisième grade chez EY, considéré comme les futures séniores de la boîte ils ont convenu qu'en vus de la complexité de la mission ils feront appel à 2 d'entre eux, enfin les 7% représenter par le partenaire, étant une mission CAC donc ayant besoin du commissaire au compte pour valider les rapport établi, n'ayant qu'un seul a son actif il a donc représenter les 7%, pareillement pour les 7% représentant l'assistant manger ce poste n'étant occupé que par une seule personne et enfin les 6% du manager, comme toute mission le manager s'assure du suivi de la mission et revois les travaux effectuer par son équipe et ce poste n'étant occupé que par une seule personne également, cela a alors été interprété par les 6% mentionné précédemment.
- La grande majorité de notre échantillon 86.7% estiment qu'avant le début de la mission d'audit au sein de l'entreprise « X » que l'information était faiblement existante et donc faiblement transparente au sein de l'entité, et le reste soit 13.3% que l'information était faiblement existante, nous concluons donc que la moyenne répondant à l'estimation de la transparence de l'information pensent que celle-ci ne l'est pas et ce avant le début de l'audit, cela peut se traduire par le fait que cette

entreprise ayant déjà été auditée les années précédentes par ce même cabinet leur antécédent concernant le manque de partage d'information a amené à cette conclusion.

- La totalité de notre échantillon 100% estiment qu'une fois la mission d'audit effectuée il y'a eu une amélioration quant à la faible transparence de l'information, nous pouvons donc déduire que connaissant leur rôle, les auditeurs de chez EY sont conscients que de par leurs activités, ils ont pu fiabiliser les informations liées à l'entreprise et à ses différents départements et participer au partage efficace de cette information si importante pour le bon déroulement de l'activité de l'entité « X » et sa gouvernance.
- Sachant que notre échantillon était unanime sur l'amélioration de la transparence de l'information après son intervention, nous voulions donc savoir comment ont-ils contribué à cette amélioration, la majorité d'entre eux soit 33% ont répondu que c'est en communiquant des informations à l'ensemble du CA, et assurant une coordination efficace de leurs activités, cela a permis d'instaurer une certaine confiance et sérénité avant le début du Conseil et ce sachant que l'ensemble des membres présents autour de la salle auront tous leurs possessions les mêmes informations. 27% estiment que c'est dû à la vérification de l'ensemble des états financiers, en effet la mission d'audit est principalement centrée sur la vérification de l'ensemble des états financiers du groupe audité. Les 40% restants se partagent équitablement en 20%, certains pensent que c'est le fait de remettre au groupe des recommandations et suggestions pour avoir un système informatif plus accompli, d'autres que c'est dû à un suivi du processus d'élaboration de l'information financière. Ce qui est surtout pour l'entreprise en question ayant une défaillance sur son système d'information cependant dans les différentes missions d'audit effectuées par le passé à montrer à nos auditeurs que les recommandations ainsi que les processus établis par leurs soins ne pouvaient pas être pris en compte ceci d'où le faible pourcentage ayant répondu de la sorte.
- La totalité de notre échantillon 100% estiment que leur intervention a aidé à la protection des droits de différentes parties prenantes de l'entreprise X, en effet par le

passé, les auditeurs de chez EY ont observé une nette amélioration quant à la protection des droits des différentes parties prenantes.

- Notre échantillon estimant que son intervention a permis à la protection des droits des différents parties prenantes de l'entreprise « X », a inciter en nous le besoin de savoir en quoi leur contribution à améliorer les droits des employées, dirigeant et autre membre appartenant à cette entité, la majorité des répondant soit 34% estiment que c'est grâce à leur opinion exprimée sur la régularité des comptes qui intéresse les dirigeants de l'entreprise, en effet les dirigeants de l'entité ont montrer un intérêt certain pour la régularités de leur comptes et ce dans le but de certifié leur activité avec les normes comptables et donc de protéger leurs comptabilité, leur crédibilité et par la même occasion leur droit d'exercer leur activité, 40% sont divisé à part égale en deux opinions, 20% pensent que c'est grâce à L'information comptable et financière validée par leurs soins et les 20% autre que c'est en rassurant toutes parties prenantes sur la situation de leur emploi, c'est deux opinions sont toutes aussi importante que la celle estimé par la majorité, Grace à une bonne information comptable et financière validée légalement puis transmise aux parties prenantes par l'intermédiaire de leurs représentants, ils se sentirons plus en confiance et plus impliquée dans le développement de l'entreprise et donc saurons que leurs droit ne sont pas bafoués mais jugé aussi important que ceux des dirigeants , pareillement pour le fait de rassurer toutes partie prenantes sur son emploi, il faut dire qu'une entreprise malade n'assure pas sa pérennité et donc pointe le chômage, donc grâce à l'audit financier, ils les rassures tant sur les résultats auxquels ils peuvent prétendre, que sur la continuité de leur contrat de travail (procédure d'alerte engagée ou pas).13% pensent que c'est en aidant les acteurs internes et externes a l'entreprise à prendre des décisions et ce grâce à l'organisation et la contribution d'EY dans la prise des décisions des acteurs de l'entreprise.et enfin 13% en apportant une garantie du bon fonctionnement de la structure. Ce faible pourcentage s'explique par le fait que l'entreprise « X » ayant déjà une certaine garantie du à l'audit effectué durant les années précédentes n'était pas forcément dans le besoin cette année cependant garantir encore une fois la bonne structure de l'entreprise ne peut qu'être bénéfique pour chacune des parties prenantes.

- Notre échantillon qui rappelons-le est composé de différents collaborateurs du département d'audit au sein d'EY n'ont pour la majorité soit 86.7% jamais participé à un conseil d'administration, il n'y a que 13.3% qui ont déjà participé soit 2 personnes, cela s'explique par le fait que dans le monde de l'audit externe les simples auditeurs qu'importe le grade ne peuvent participer à un conseil d'administration, celui-ci jugé sensible et confidentiel, le nombre est donc limité, ce qui fait qu'il faut appeler seulement le partenaire soit commissaire aux comptes pour représenter le cabinet au sein du conseil, cependant en cas de désistement du partenaire ils font appel à un senior de grade 2 qualifié et expérimenté pour le remplacer, comme l'indique notre pourcentage de 13% .
- Nous avons demandé à notre échantillon en quoi la contribution d'EY à améliorer la gouvernance de l'entreprise X, la majorité soit 67% pensent que c'est en s'assurant de la bonne application de la norme liée à la gouvernance, et ce grâce à la mission de reporting effectuée, financière et extra financière. Ils ont pu fiabiliser, les délais, la transparence ou d'autres aspects demandés par les régulateurs, les organismes de normalisation ou les instructions internes relatives aux normes de la gouvernance, aussi en vérifiant que le management a bien assumé ses responsabilités, en effectuant des évaluations continues du système de contrôle. Et en leur apportant une assurance raisonnable sur l'adéquation de la conception et le fonctionnement effectif de leur système de contrôle, ce qui accroît la probabilité que les objectifs et buts de l'organisation seront atteints et donc assure la bonne gouvernance de l'entreprise « X ». D'autre soit 33% estiment que c'est en assurant le respect des normes, contrats et règlements, en effet en fiabilisant cette entité les auditeurs font amont d'honorable pour les futurs investisseurs de cette entreprise et d'assurer de réduire au maximum tout risque lié à une fraude, et ce en s'assurant de la fiabilité de cette entreprise de l'ensemble des domaines d'activités ainsi que l'intégrité et le respect des règles et normes chez toutes les parties prenantes, ce qui reflétera l'image d'une entreprise saine ayant une bonne gouvernance.

### **3.7.Synthèse des résultats**

Les auditeurs sont souvent comparés à un inspecteur en chef chargé de décortiquer l'entreprise qu'il se doit d'auditer et ce jusqu'à dans les moindres détails, état financiers, comptes

comptable, vente, achat, tout y passe. L'étude que nous avons menée sur le terrain a consisté en un questionnaire destiné aux parties prenantes de l'entreprise « X » ainsi que celui des auditeurs et collaborateurs d'EY ayant effectué la mission d'audit sur l'entreprise « X », le but étant de déterminer en quoi l'audit établi a amené à une amélioration de la gouvernance d'entreprise de « X » à savoir quel sont les facteurs liés à l'audit d'EY aidant les mécanismes de gouvernance d'entreprise.

Durant cette étude différentes questions ont été posées à nos échantillons et après une interprétation et une analyse rigoureuse, nous avons déduit que l'audit fait par EY constitue un levier pour la gouvernance d'entreprise, en effet nos deux échantillons confirment de par leurs réponses que la mission effectuée durant un laps de temps par EY a permis d'améliorer la gouvernance de l'entreprise qui n'était pas au bon fixe, d'où l'envie qu'on eut les représentants du groupe « X » de faire appel à EY. Et ce grâce à plusieurs facteurs, notamment ceux qui ont le plus retenu l'attention de nos répondants, soit la réduction de l'asymétrie d'informationnelle vis-à-vis de ses parties prenantes de l'entreprise « X ». Ou encore les recommandations formulées par les différents rapports cherchant à remédier à un manque de transparence via l'évaluation régulière du conseil, la création d'un règlement intérieur ou d'une charte permettant de délimiter les pouvoirs de contrôle et de gestion en fixant les droits et devoirs de chacun.

L'étude menée sur l'échantillon de l'entreprise « X » laisse penser que la formalisation, la transparence et le contrôle sont encore limités. Certes, cette dernière est dotée d'un règlement intérieur. Cependant ses parties prenantes ont pour la totalité mentionnée un manque de gouvernance. Malgré tous les résultats de cette enquête ont prouvé que dans l'ensemble « X » a une réelle ambition de développer une gouvernance d'entreprise performante de haut niveau. Et grâce à EY et au rapport effectué, ils peuvent prétendre à une amélioration continue de leur gouvernance, cette évolution sera le fruit de la mission soit la fiabilisation et l'intégrité des informations financières et opérationnelles, l'efficacité et l'efficience des opérations, la protection des droits des parties prenantes et le respect des lois et règlements.

Ces réponses témoignent aussi, d'une relation positive entre la qualité de l'audit établi par EY d'une part, et la gouvernance de l'entreprise « X », en effet il incombe à ces auditeurs de formuler des recommandations appropriées à l'amélioration de la gouvernance et l'activité de l'entreprise, à cet effet, l'audit détermine si le processus répond aux objectifs tel que ; promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de

l'organisation ; garantir une gestion efficace des performances de l'organisation assortie d'une obligation de rendre compte ; fournir une information adéquate au Conseil et au management et assurer une coordination efficace de leur activités.

Toutefois, l'apport d'EY à la gouvernance de « X » en termes de maîtrise des risques et gestion dépend de l'écoute du management quant aux recommandations émises.

### **3.8.Recommandation**

D'après les synthèses auxquelles ont abouti les études théoriques, et à la lumière de l'analyse des résultats issus de l'étude pratique, nous pouvons émettre les recommandations relatif aux auditeurs d'EY ainsi qu'à l'entreprise « X » comme suit :

- Augmenter le nombre des conseils d'administration externes pour assurer leur indépendance.
- Mettre en place des comités d'audit pour diminuer la pression sur le CAC et pour renforcer l'indépendance de ce dernier pour qu'il réalise un audit de qualité.
- Mettre en place une organisation et une gestion professionnelles s'appuyant sur un code d'éthique approprié et des procédures qui permettent de régler les conflits d'intérêts ;
- Instauré un sens de responsabilité et la transparence dans la prise de décisions et les opérations financières ; y compris la publication de bilans financiers annuels dûment vérifiés ;
- Vérifier Le traitement équitable de tous les membres, en ne prenant pas en compte le grade de chacun ;
- Veiller à ce que les principes de bonne gouvernance soient intégrés dans les politiques et les pratiques au niveau national, tant dans les structures gouvernementales que non gouvernementales ;
- Prendre en considération les suggestions et recommandations établi par les auditeurs d'EY, et mettre en place les ajustements qu'ils conviennent.
- Etablir des mécanismes pour contrôler la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance et pour faire face à des comportements déplacés ou contraires à l'éthique, y compris exercer, le cas échéant, des poursuites pénales.

**Conclusion du chapitre**

Nous concluons ce chapitre en disant qu'EY est indéniablement un outil efficace permettant d'établir une bonne gouvernance d'entreprise, en effet nous avons effectué notre audit selon les normes de la profession : ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Sachant que notre mission consistait à examiner, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Cela a eu pour effet de conseiller et d'évaluer à la fois le service de la direction générale ce qui permet un contrôle plus efficace des opérations et des risques, mais également le service du management et du conseil d'administration permettant alors une meilleure qualité et transparence de l'information ainsi qu'une protection des droits de chacun.

## **Conclusion générale**

**Conclusion générale**

La gouvernance d'une entreprise est le reflet d'un dirigeant et de la confiance qui régent entre parties prenantes de cette entité.

A travers le temps, la gouvernance d'entreprise n'a cessé d'évoluer main dans la main avec l'évolution économique de notre monde, cependant ce domaine n'a trouvé écho auprès des entreprises Algérienne que très récemment. Souvent banalisé et laissé de côté ce qui a eu pour conséquence la perte voir faillite des entités accompagnés de scandales financiers important.

Il n'est plus un secret que suite au contexte économique actuel caractérisé par la crise financière, les entreprises se trouvent dans l'obligation de redoubler leurs efforts afin de s'adapter aux nouvelles contraintes imposées par leur environnement. Confronté à divers problèmes tel que la maîtrise des risques et des opérations ou encore de circulation de l'information, son mode de pensée en fut affecté et par conséquent sa rentabilité. C'est dans cette optique que les entreprises doivent se doter d'un système de gouvernance d'entreprise performant qui permettra la maîtrise de l'entité et d'assurer sa survie et sa pérennité. et une des réponses à ces difficultés serait de trouver un cadre, un dispositif, des règles qui canalisent les comportement des acteurs, et ce en renforçant la confiance des investisseur, définissant clairement les responsabilités de chacun soit la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires, et d'autres parties prenantes.

La mise en place de cette bonne gouvernance constitue en un ensemble de mécanisme permettant de contrôler les comportements des dirigeants et les inciter à mettre en œuvre leurs connaissances et leurs compétences dans l'intérêt de différentes parties intéressées.

Les cabinets d'audit notamment les Big Four sont à ce jour considéré comme détenteur d'outils brillants et efficace pour la promotion d'une bonne gouvernance, en vue de mieux cerner les dirigeants, et de réduire leur espace discrétionnaire. Ils sont sensés communiquer des informations comptables et financières saines et transparentes. Leur rôle de conseil auprès du top management et des différentes directions qui s'exerce dans le cadre de normes particulièrement exigeante, contribue grandement à crée de la valeur.

Les plus grandes puissances ne peuvent être contrôlées que par d'autres puissances. De ce fait les plus grandes entreprises voulant améliorer leur gouvernance et par la même occasion devenir plus performant font appel aux Big Four, doté d'un département d'audit à en faire pâler plus d'un, leur principale missions consiste à repérer les anomalies et les problèmes dans les entreprises examinées. L'auditeur se charge donc de trouver une solution et de faire comprendre aux différents acteurs le système à mettre en place pour une meilleure organisation de l'entreprise. D'où la nécessité de contrôle des opérations par un tiers de confiance et compétent.

C'est pour cela que nous nous sommes attelées à mettre en évidence l'influence des grands cabinets d'audit sur la gouvernance en Algérie.

Pour atteindre cet objectif et répondre aux problématiques posées en confirmant ou en informant les hypothèses énoncées, nous avons commencé par l'exploration des différents aspects théoriques des cabinets d'audit et plus précisément les Big four, ainsi que la gouvernance d'entreprise et la relation qui existe entre ces deux volets Par la suite nous avons mené une enquête quantitative, notre cible étant le cabinet d'EY au sein duquel nous avons effectué notre stage et sur l'entreprise « X » que nous avons auditée. Afin de démontrer en quoi les grands cabinets influencent-ils le développement de la gouvernance d'entreprise en Algérie ?

A l'issue de cette enquête et de l'analyse des résultats obtenue, nous avons pu confirmer la véracité ou non de nos hypothèses.

Concernant la première hypothèse qui portait sur le fait que la gouvernance d'entreprise est un système permettant d'assurer les droits de toutes les parties prenantes de l'organisation et à mener à bien sa gestion en mettant en place des mécanismes internes et externes, a pu être affirmé de par nos recherches théoriques, durant le chapitre 2 qui a démontré que l'entreprise utilise certains mécanismes de gouvernance (conseil d'administration, assemblée générale, marché des biens et services, audit ...), pour permettre la protection des droit des parties prenantes, du a une grande insuffisance en matière de contrôle et surveillance.

La seconde hypothèse a également été confirmée dans le chapitre 2, ainsi que par les résultats de nos questionnaires. Il existe donc, bien une relation positive entre les cabinets d'audit et la gouvernance d'entreprise, et ce en fournissant aux clients qu'ils auditent des

suggestions et des recommandations afin de stimuler les performances de leur entreprise. Comme cité lors de l'analyse des réponses de nos cibles les différents rapports émis par l'auditeur contenant suggestion et recommandations afin de pallier aux défaillances font en sorte d'aider à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise en appliquant les ajustements qu'il convient.

La troisième hypothèse affirmant que les grands cabinets d'audit peuvent contribuer à rendre l'entreprise plus performante en garantissant la qualité de l'information et permettant une meilleure appréhension des risques liés à leurs différentes activités et aidant les dirigeants dans le processus de la gouvernance. Fut confirmé par nos recherches et les réponses à notre questionnaire, il est désormais indéniable que l'audit effectué par les Big four à un rôle primordial dans la transmission d'information au conseil d'administration par le biais de ses rapports contenant des informations sur l'activité de l'entreprise.

Enfin la quatrième hypothèse citée précédemment sur le fait que les services proposés par les Big Four aide à la réduction de l'asymétrie d'information entre les différentes parties prenantes de la gouvernance de l'entreprise. Prouver par les réponses des collaborateurs et auditeurs d'EY ainsi que les représentants de l'entreprise audité, la mission d'audit joue un rôle essentiel dans la réduction de cette asymétrie de l'information notamment dans la détection des anomalies et de leur révélation aux parties prenantes, Ainsi il contribue à réduire le déséquilibre informationnel en mettant à la disposition des actionnaires une partie des informations dont dispose le dirigeant.

L'aval de nos hypothèses prouve que les grands cabinets aide à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise de par le contrôle du système comptable qu'ils établissent, la vérification de la sincérité, régularité, conformité et exactitude des résultats qui reflète une image fidèle des performances et de la situation financière de l'entreprise. Et cela permet de réduire l'asymétrie d'informations vis-à-vis des parties prenantes, discipliner les dirigeants, et régler les conflits d'intérêts entre les dirigeants et responsables, ce qui contribue à une bonne gouvernance d'entreprise.

Toutefois il est sage de savoir que les Big four ne sont pas une solution miracle et que malgré leur contribution, il est en va de la responsabilité de l'entreprise de mettre à profit les conseils des auditeurs et de persévérer en vue d'établir une gouvernance sans faille.

## **Bibliographie**

# Bibliographie

## Ouvrages

1. BELAID, (K) : l'audit interne et l'approche de la dynamique de groupes, édition centre de publication universitaire, Tunis, 2005.
2. BOCKELI (F), «Le CorporateGovernance anglo-américain, autoroute et voie sans issue», L'expert-comptable suisse, 74e année, 3/2000.
3. BORNSTEIN (J) ,FORD (B) et PRUITT (P) : Ernst & Young Business Plan Guide, 3éme Edition Broché, Londres, Juin 2007.
4. BOURNOIS, (Frank) et autres : Comités exécutives, éditions d'Organisation, Paris, 2007.
5. BOURQUOI(T), BLUMER(A) « La loi Sarbanes-Oxley : faits et conséquences », CorporateGovernance, (2002).
6. CABANE (P) : manuel de gouvernance d'entreprise, EYROLLES, Paris, 2010
7. CHARREAUX, (G) : vers une théorie du gouvernement des entreprises, cahier de recherche GREGO, université de Dijon, France, 1996,
8. Code Algérien de gouvernance d'entreprise, Edition 2009
9. COSO / PwC/IFACI (trad.), « Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence – Techniques d'application ».
10. DEMSTÉZ H. « The Structure of Ownership and Theory of The Firm » Journal of Law and Economics, 1983.
11. EBONDO, (Eustache), La gouvernance de l'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne, Edition Harmattan, France, 2006.
12. EBONDO, (Eustache), PIGE, (Benoit), Comptabilité - Contrôle - Audit, Tome 8, 2002.
13. EYMARD-DUVERNAY (F) et autres : « Valeurs, coordination et rationalité : trois thèmes mis en relation par l'économie des conventions », in Eymard-Duvernay F, L'économie des conventions, méthodes et résultats, tome 1, La Découverte, Paris, 2006.
14. FAMA(E). « Agency probleme and theory of the firme », journal of political économie, 1980,
15. FINET, (Alain) et autres, Gouvernement d'entreprise : enjeux managériaux, comptables et Financiers, Editions De Boeck Université, Belgique, 2005
16. GINALSKI (S), DAVID (T) & MACH (A), « Du capitalisme familial au capitalisme financier : Persistance ET dissolution des liens familiaux dans le contrôle des grandes entreprises de l'industrie des machines au cours du 20e siècle ».
17. GRAND (B) et VARDALLE (B) : Audit comptable et financier, édition Economica, Paris, 2006,
18. HOANG-NGOC (L), Capitalisme actionnarial et régulation endogène du rapport salarial : L'horizon dépassable du « social libéralisme », Communication aux 23es Journées de l'Association d'Économie sociale Mondialisation et régulation sociale, Grenoble, 11 et 12 septembre 2003.

19. IIA /IFACI (trad.), Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit, Paris, 2014.
20. KHELLASSI (R) : Audit interne-audit opérationnel, édition Houma, Alger, 2007.
21. KHELLASSI (R) : Précis de l'audit fiscal, édition Berti, Alger, 2013
22. KPMG ALGERIE, Guide investir en Algérie, Edition Alger, 2019.
23. MAATI, J. « Le gouvernement d'entreprise », Paris Bruxelles, De Boeck Université. (1999),
24. MASMOUDI (W), « Mécanismes de gouvernance et qualité de l'audit externe », article history, Novembre 2013.
25. NACIRI, (Ahmed), traité de Gouvernance d'entreprise, l'approche scolaire, édition presse de l'université de Québec, Québec, 2011.
26. OBERT, (R) et MAIRESSE (M.P) : comptabilité et audit, 2eme édition, édition Dunod, Paris, 2010.
27. PARRAT, (Frédéric): le gouvernement d'entreprise, édition, MAXIMA, Paris, 1999.
28. PAUL, J & autres : Manuel d'audit : améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, Edition Eyrolles, France, 2015
29. PICHET, (Iric) : Le gouvernement d'entreprise dans les grandes sociétés cotées, les éditions du siècle, 2009, p.138
30. PIGE (B),Gouvernance,Contrôle et Audit des Organisations, Edition Economica,Paris 2008.
31. PIGE (B) et DANJOU (P) : Qualité de l'audit, 1 édition, Bruxelles, 2011.
32. PIOT, (Charles), Qualité de l'audit, information financière et gouvernance : enjeux et apports, Edition De Boeck, France, 2005.
33. PROWSE, S, « CorporateGovernance : Comparaison Internationale », Revue d'Economie Financière N°31, Hiver 1994.
34. RAMIREZ (C) : Sociologie des groupes professionnels Acquis récents et nouveaux défis, Edition La Découverte, 2009.
35. RENARD, (Jacques) et NUSSBAUMER, (Sophie) : Audit interne et contrôle de gestion, édition d'organisation, Paris, 2011.
36. RENARD (J) : Théorie et pratique de l'audit interne, 2ème Edition d'organisation, Paris, 1994
37. RENARD, (Jacques), théorie et pratique d'audit interne, 7ème Editions, Edition d'organisation, France, 2010.
38. VLAMINICK (H) : Histoires de la comptabilité, édition Pragmos, Paris 1979
39. WILLIAMSON (O,E), « The economic institutions of capitalism », New York, the free press, 1985,
40. WIRTZ, (P), Politique de financement et gouvernance d'entreprise, Economica,Paris ,2002.

## **Journal Officiel**

- JENSEN, (M.C) « The Modern Industrial Revolution, exit, and the Failure of the Internal Control Systems », The Journal of Finance N°3, (1993).

## **Travaux Universitaires**

1. ADJA (H), L'Audit Interne Instrument de la Gouvernance d'Entreprise, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, EHEC, 2015
2. AIT BAZIZ (N), Etude de la relation entre les mécanismes de gouvernance d'entreprise et la qualité de l'audit légal, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, EHEC, 2015.
3. FAID (M), Essai d'analyse des structures de gouvernance d'entreprise en Algérie, EHEC, 2015.
4. MESSIKH, (Selma) : Evaluation de la qualité de l'audit : Elaboration d'un programme d'assurance et d'amélioration de qualité, MEMOIRE DE FIN D'ETUDES En vue de l'obtention du DIPLOME SUPERIEUR DES ETUDES BANCAIRES, Ecole supérieure des banques, Alger, 2015

## **Revue**

- IFACI, la charte d'audit interne, Groupe Professionnel « Collectivités Territoriales »

## **Autres Documents**

1. Document interne d'EY : Guide de travail welcome to EY, 2021.
2. Document interne d'EY.
3. The Institute of Internal Auditors, Cadre de références internationales de pratiques professionnelles.

## **Webographie**

- <http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/278/normes.pdf>.
- <https://www.consultor.fr/articles> .
- <https://www.pwc.ch/en/about-pwc/our-history.html>.
- <https://consulting-buddies.com/article>
- <https://www.emlv.fr/audit-qui-sont-les-big-four-et-comment-y-rentre/>
- [Deloitte by the numbers](#),
- <https://www.comptajob.fr/blog/conseils/big-four-quelles-differences>
- <https://deloitte-fr.career-inspiration.com>
- <https://www.alternatives-economiques.fr/capitalisme-actionnarial-capitalisme-managerial>
- <https://infonet.fr/lexique/definitions/gouvernance-dentreprise>

## **Annexes**

## Annexe

### Questionnaire N°01

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de master en management et entrepreneuriat, qui porte sur « Les Grands cabinets d'audit au service de la gouvernance d'entreprise en Algérie », nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire.

Nous tenons à vous informer que vos réponses resteront anonymes et confidentielles et ne seront utilisées que pour l'élaboration de ce travail académique.

Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration.

L'identification de l'échantillon de l'enquête

#### 1. Quel est votre grade au sein de l'entreprise « X » ?

- Directeur Général
- Actionnaire
- Chef Comptable
- Responsable RH
- Un autre membre du conseil d'administration
- Autre

L'Impact d'EY sur la gouvernance de l'entreprise X

#### 2. Quelle est la principale raison pour laquelle vous avez fait appel à EY ?

.....

**3. Comment estimez-vous votre contrôle et maîtrise des risques avant l'audit effectuer par EY??**

- Inexistante
- Présente mais sans une réel application
- Une bonne maîtrise des risques
- Excellente maîtrise

**4. Comment estimez-vous l'amélioration du contrôle et maîtrise des risques après l'intervention d'EY?**

- Excellente
- Bien
- Aucune différence
- Médiocre

**5. En quoi l'intervention d'EY a permis à l'amélioration de votre contrôle et maîtrise des risques ?**

.....

**6. Sur une échelle de 1 à 5, combien estimez-vous que l'information transmise au conseil d'administration avant de faire appel à EY était fiable ?**

Très peu fiable (1) – Très fiable (2) – Assez Fiable (3) – Fiable (4) – Très Fiable (5)

**7. Trouvez-vous que l'audit assurer par EY à contribuer à la fiabilité de l'information transmise au Conseil d'administration ?**

- Oui
- Non

**8. Si oui, Comment l'avez-vous constaté ?**

.....

**9. Pensez-vous que l'audit effectués par EY aide à l'amélioration de la gouvernance de votre entreprise ?**

- Oui
- Non

**10. Si oui, sur une échelle de 1 à 5, En combien de pourcentage estimez-vous cette amélioration ?**

Très faible amélioration (1) – faible amélioration (2) – une amélioration (3) – forte amélioration (4) – Très forte amélioration (5)

**11. Quel sont les aspects de votre gouvernance qui se sont améliorés après le passage d'EY ?**

- Etablissement d'une relation de confiance avec toutes les parties prenantes
- Une plus grande maîtrise des risques liés à votre activité
- Limitation des risques de fraude
- Une relation plus stable entre membre du conseil d'administration
- Autre

## **Questionnaire N°2**

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de master en management et entrepreneuriat, qui porte sur « Les Grands cabinets d'audit au service de la gouvernance d'entreprise en Algérie », nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire.

Nous tenons à vous informer que vos réponses resteront anonymes et confidentielles et ne seront utilisées que pour l'élaboration de ce travail académique.

Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration.

L'identification de l'échantillon de l'enquête

**1. Sur une échelle de 1 à 5, en combien de pourcentage estimez-vous la transparence de l'information au sein de l'entreprise X avant le début de la mission?**

Très Insuffisante (1) – Assez Insuffisante (2) – Acceptable(3) – Bonne (4) – Très Bonne (5).

L'Impact d'EY sur la gouvernance de l'entreprise X

**2. Pensez-vous que l'audit effectué par vos soins au sein de l'entreprise X à contribuer à l'amélioration de la transparence de l'information ?**

- Oui
- Non

**3. Si oui, Comment ?**

.....

**4. Pensez-vous que votre intervention a permis la protection des droits des différents parties prenantes de l'entreprise X ?**

- Oui
- Non

**2. Si oui, Comment ?**

.....

**3. Avez-vous déjà participé au conseil d'administration de l'entreprise X ?**

- Oui
- Non

**4. Si oui, en quoi votre participation physique ou morale a aidé en bon déroulement du conseil d'administration de l'entreprise X ?**

.....

**5. Selon vous, en quoi votre mission au sein de l'entreprise X a permis à l'amélioration de sa gouvernance ?**

.....

# Table des matières

Dédicaces	
Remerciement	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Résumé	
<b>Introduction générale</b> .....	<b>2</b>
<b>Chapitre01: Généralités sur les grands cabinet d'audit</b> .....	<b>6</b>
Introduction du chapitre.....	7
<b>Section 01 : Historique des grands cabinets d’audit</b> .....	<b>8</b>
1. Historique de l’audit.....	8
1.1. Evolution de la fonction d’audit en Algérie .....	9
2. Historique des grands cabinets d’audit.....	10
2.1. Historique de KPMG.....	10
2.2. Historique de PwC .....	11
2.3. Historique de Deloitte .....	12
2.4. Historique d’Ernst & Young .....	12
<b>Section 02 : Définition grands cabinets d’audit</b> .....	<b>13</b>
1. Les grands cabinets d’audit.....	14
2. Particularité de chaque cabinet.....	15
2.1. La Particularité de KPMG.....	15
2.2. La particularité de PwC.....	16
2.3. La Particularité de Deloitte .....	17
2.4. La Particularité d’Ernst & Young .....	17
<b>Section 03 : Le Rôle des cabinets d’audit</b> .....	<b>19</b>
1. Les normes internationales pour la pratique de l’audit au sein des Big Four.....	20
2. La charte d’audit.....	21
3. L’Audit.....	23
3.1. Phase d’une mission d’audit.....	25
3.1.1. Phase de préparation.....	25
3.1.2. Phase de réalisation .....	25
3.1.3. Phase de conclusion : .....	26

3.2.	Objectifs de l'audit.....	26
4.	Le Conseil juridique et fiscal (Tax & Legal) .....	27
5.	Le Conseil .....	27
5.1.	Conseil en opérations .....	28
5.2.	Conseil en digital & data.....	28
5.3.	Conseil en stratégie .....	29
5.4.	Conseil en RSE .....	29
6.	Le rôle des Big four dans le management des risques de l'entreprise :.....	30
	<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>33</b>
	<b>Chapitre02:Généralité sur la gouvernance d'entreprise.....</b>	<b>34</b>
	<b>Introduction du chapitre .....</b>	<b>35</b>
	<b>Section 01 : Histoire de la gouvernance d'entreprise.....</b>	<b>36</b>
1.	Evolution de la Gouvernance .....	36
1.2.	L'évolution des pratiques de gouvernance à travers les différents âges du capitalisme .....	38
1.2.1.	Capitalisme familial .....	38
1.2.2.	Capitalismes managérial .....	38
1.2.3.	Capitalisme actionnarial.....	38
1.2.4.	Vers un capitalisme partenarial .....	40
	<b>Section 02 : Généralité sur la Gouvernance d'entreprise.....</b>	<b>41</b>
1.	Définition de la gouvernance d'entreprise .....	41
2.	Les pratiques internationales de la gouvernance d'entreprise.....	43
2.1.	Les déterminants du système de gouvernance .....	43
2.2.	Les principaux modèles théoriques .....	43
	<b>Section 03 : Les Mécanismes de Gouvernance d'entreprise.....</b>	<b>44</b>
1.	Typologie des mécanismes de la gouvernance d'entreprise.....	44
2.	Les mécanismes internes.....	45
2.1.	L'assemblée générale .....	45
2.1.1.	AG Ordinaire.....	46
2.1.2.	AGE.....	46
2.2.	Le conseil d'administration (CA).....	47
2.3.	La rémunération du dirigeant .....	49
2.3.1.	Les rémunérations fixes .....	49
2.3.2.	Les rémunérations basées sur des indicateurs de performance .....	49
2.3.3.	Les rémunérations liées aux cours boursiers (stock-options).....	50
2.4.	La révocation du dirigeant.....	50
2.5.	Le conseil de surveillance et directoire .....	51

2.5.1.	Le conseil de surveillance .....	51
2.5.2.	Le directoire .....	52
2.6.	Le comité d'audit .....	52
3.	Les mécanismes externes .....	54
3.1.	Le marché des biens et services .....	54
3.2.	L'environnement légal et réglementaire.....	54
3.3.	Le marché du travail des dirigeants.....	55
3.4.	Le marché financier.....	56
3.5.	Le marché des prises de contrôle ou des fusions et acquisitions.....	57
	<b>Section03 : L'apport des cabinets d'audit sur la gouvernance d'entreprise .....</b>	<b>58</b>
1.	La relation entre le métier d'audit et la gouvernance d'entreprise .....	58
1.1.	L'audit, la théorie d'agence et la gouvernance d'entreprise.....	58
1.2.	Information sur la bonne application des principes de gouvernance : .....	60
1.2.1.	Appliquer la norme 2110.....	61
1.3.	Auditer les relations direction générale/conseil/comité d'audit .....	62
2.1.	Contribution à l'améliorer les relations avec les autres parties prenantes.....	62
2.2.	Amélioration de la maîtrise des risques .....	63
	<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>65</b>
	<b>Chapitre03:Etude de l'influence du cabinet EY sur la gouvernance de l'entreprise« X.....</b>	<b>66</b>
	<b>Introduction du chapitre .....</b>	<b>67</b>
	<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et l'entreprise (X).....</b>	<b>68</b>
1.	Réseau EY .....	68
2.	Présentation d'EY Algérie .....	69
2.1.	Les Départements du cabinet EY Algérie .....	69
2.1.1.	Département conseil.....	70
2.1.2.	Département Audit et conseil comptable .....	70
2.1.3.	Département fiscalité et droit .....	70
3.	Ses Valeurs.....	73
3.1.	EY Algérie: Une approche sectorielle.....	74
4.	Présentation de l'entreprise ( X ) auditée .....	74
4.1.	Secteur d'activité.....	74
4.2.	Environnement réglementaire .....	75
4.2.1.	Organisation de l'entreprise .....	75
	<b>Section 02 : Déroulement de la mission .....</b>	<b>77</b>
1.	Planification de la mission .....	77
1.1.	La lettre de mission .....	78

1.2.	Prise de connaissance du régime fiscal de l'entreprise X : .....	79
1.3.	Définition des seuils d'audit et des sections à auditer.....	79
1.3.1.	Définition des seuils d'audit.....	80
1.3.2.	Désignation des sections à auditer.....	80
1.3.3.	Le régime d'imposition de l'entreprise « X » .....	80
2.	La phase de réalisation .....	80
2.1.	La réunion d'ouverture.....	81
2.2.	Les tests d'audit sur le terrain .....	81
2.3.	La réunion de clôture.....	82
3.	La phase de conclusion (Rapport définitif) : .....	82
	<b>Section 03 : Présentation et analyse des résultats de l'étude .....</b>	<b>82</b>
1.	Présentation de la méthodologie de l'enquête .....	82
1.1.	Objectif de l'enquête .....	82
1.1.1.	Objectif de l'enquête sur les collaborateurs EY .....	83
1.1.2.	Objectif de l'enquête sur les parties prenantes de l'entreprise « X » .....	83
1.2.	L'outil de la collecte de données.....	83
2.	L'échantillonnage.....	83
2.1.	Le choix de la population .....	83
2.2.	Méthode d'échantillonnage .....	84
3.	L'élaboration du questionnaire.....	84
3.1.	La structure du questionnaire .....	86
3.1.1.	La première partie : l'identification de notre échantillon.....	86
3.1.2.	La seconde partie : l'apport D'EY sur la gouvernance de l'entreprise X.....	86
3.1.3.	Diffusion du questionnaire .....	86
3.2.	Difficulté Rencontrer au cours de l'étude .....	87
3.3.	Présentation des résultats .....	87
3.3.1.	Les outils utilisés pour l'analyse des données.....	87
3.3.2.	Analyse et interprétation des résultats : .....	87
3.4.	Questionnaire destinés aux parties prenantes de l'entreprise « X » .....	87
3.4.1.	Fiche Signalétique .....	88
3.4.2.	La relation entre EY et l'entreprise « X » .....	89
3.5.	Questionnaire destinés aux collaborateurs d'EY.....	102
3.5.1.	Fiche Signalétique .....	102
3.5.2.	La relation entre EY et l'entreprise « X » .....	110
3.6.	Analyse et Synthèse des résultats de l'enquête .....	113
3.6.1.	Analyse des résultats .....	113

3.7. Synthèse des résultats.....	120
3.8. Recommandation.....	122
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>123</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>125</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>129</b>
<b>Annexe.....</b>	<b>133</b>