

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

ⵜⴰⵎⴰⵎⴰⵔⵉⵜ ⵏ ⵉⵎⵎⴰⵔ ⵏ ⵜⴰⵣⵓⵔⴰ ⵏ ⵜⴰⵣⵓⵔⴰ

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE
GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

FILIERE DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE



Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de master

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

Sujet :

LE ROLE D'UN AUDIT MARKETING DANS
L'AMELIORATION DU FONCTIONNEMENT D'UN
CONSEIL D'ADMINISTRATION
CAS d'ELECTRO-INDUSTRIE, AZAZGA

Réalisé par :

AMAROUCHE Ahmed.

Encadré par :

M^r. GUERCHOUH Mouloud.

Devant le jury composé de :

- **Présidente:** OUAMAR Sabrya. MCB. UMMTO
- **Rapporteur:** GUERCHOUH Mouloud.MCA.UMMTO
- **Examinatrice:** Amokrane Hakima.MAA.UMMTO

5^{ème} promotion

Année universitaire : 2018/2019

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à toutes les personnes ayant contribué à l'aboutissement de ce mémoire, merci à toutes et à tous.

Je souhaite manifester la marque de mon profond respect et ma plus vive reconnaissance à mon encadreur, Monsieur Guerchouh, pour la confiance qu'il m'a accordée, son soutien, ses précieux conseils et sa disponibilité tout au long de ce travail.

Mes remerciements vont également à l'adresse des membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail.

Dédicaces

**Je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers ;
Et à tous ceux qui militent pour un monde meilleur.**

Liste des abréviations

AAA : Association Américaine de Comptabilité

AI : Audit Interne

CA : Conseil d'Administration

CAC : Cotation Assistée en continue

CAC : commissariat Aux Comptes

CAE : comptabilité Analytique d'Exploitation

CIA : Certified Internal Auditor

COB : Commission des Opérations de Bourse

DAS : Domaines d'Activités Stratégiques

DIN : les Normes d'Industrie Allemande

DG : Direction Générale

EI : Electro-Industrie

ENEL : Entreprise Nationale des Industries Electroniques

JC : Jésus-Christ

IFA : Institut Français des Administrateurs

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

IIA : Institut des Auditeurs Interne

GE: Gouvernance des Entreprises

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

ONG : Organisations Non Gouvernementales

PCA : Président du Conseil d'Administration

PDG : Président Directeur Général

PESTEL : Politique ; Economique ; Social ; Technologique ; Environnemental ; Légal.

PMI : Petites et Moyennes Entreprises

SEC: Security Exchange Commission

SWOT : Strength, Weakness, Opportunity, Threat.

TDP: Théorie des Droits de Propriété

Liste des tableaux

Numéro du tableau	Désignation	Numéro de page
Tableau n° 01	Le croisement d'intensité des mécanismes spécifiques et non spécifiques.	63
Tableau n° 02	Réponses appropriés au questionnaire destiné au responsable Marketing d'EI	84
Tableau n° 03	Les menaces et les opportunités d'EI	86
Tableau n° 04	Les forces et les faiblesses d'EI	87
Tableau n° 05	Réponses appropriés au questionnaire destiné à l'assistante chargée d'audit interne au sein d'Electro-Industrie	93

Liste des figures

Numéro de figures	Désignation	Numéro de page
Figure n° 01	Les étapes traditionnelles du processus d'audit marketing	24
Figure n° 02	Les cinq forces concurrentielles du M. Porter	33
Figure n° 03	La relation entre le comité d'audit et l'audit interne	64
Tableau n° 04	La répartition du chiffre d'affaire d'EI par unité de production	76
Tableau n° 05	Les clients d'EI	
Figure n° 06	Organigramme du service assistance chargée du contrôle de gestion	77
Figure n° 07	Organigramme de l'assistance chargée d'audit interne	79
Figure n° 08	La relation entre l'audit interne et la gouvernance des entreprises	99

- Sommaire -

Introduction générale01

Chapitre I : Introduction et conceptualisation de l’audit marketing

Section 01 : les fondements de l’audit interne.....5

Section 02 : Définitions, typologie et processus d’audit marketing.....20

Section 03 : Les métiers de l’audit marketing.....30

Chapitre II : Le conseil d’administration dans les théories de gouvernance

Section 01 : L’analyse Conceptuelle De La Gouvernance D’entreprise.....41

Section 02 : Les Mécanismes De Gouvernance D’entreprise.....56

Section 03 : L’audit Interne Et La Gouvernance D’entreprise.....63

Chapitre III : Illustration par le cas d’Electro-Industrie

Section 01 : présentation de l’organisme d’accueil.....71

Section 02 : l’approche méthodologique.....79

**Section 03 : diagnostic stratégique d’audit marketing et recommandations
.....84**

Section 04 : le conseil d’administration au sein d’Electro-Industrie.....91

Conclusion générale101

Nous vivons dans un monde de globalisation de l'économie, qui se traduit par les échanges d'informations et d'opérations, de flux financiers et commerciaux, et donne l'opportunité à l'ouverture des investissements et la circulation des fonds dans le monde et qui mène vers un univers concurrentiel et turbulent.

Pour cela, les membres du conseil d'administration des entreprises et des firmes ressentent de plus en plus le besoin et la nécessité de repenser leurs organisations au fur à mesure qu'elles se développent à la base des rapports d'audit interne et des informations recueillies pour une bonne gestion des risques et de gouvernance en traduisant les objectifs tracés.

Pour atteindre cet objectif de la performance des décisions, il est nécessaire que le conseil d'administration prenne connaissance de l'efficacité et la conformité des déférentes activités de cette fonction critique, d'où le rôle de l'audit marketing.

L'audit Marketing a pour utilité de proposer un outil efficace d'investigation permettant de concrétiser la volonté de transparence manifestée par les dirigeants vue son importance et son rattachement direct au centre de décision de choix stratégique au sein des grands groupes.

La réforme actuelle de l'entreprise algérienne doit pousser son propriétaire à penser une stratégie efficace à travers l'adoption des bonnes pratiques de la gouvernance d'entreprise, garantes de la survie de ces entités publiques économiques, et pour faire face à la concurrence et l'environnement turbulent, les EPE doivent repenser leurs stratégie marketing d'où le rôle de renforcer les structures de l'audit marketing.

Cette recherche consiste à étudier la relation existante entre l'audit marketing et l'amélioration du fonctionnement du conseil d'administration. Dans ce sens nous allons montrer que l'audit marketing est un outil non négligeable non seulement dans la fonction de l'audit interne mais surtout dans la prise de décision et l'orientation stratégique de ses derniers au sein du conseil d'administration, c'est ainsi que nous allons choisir de développer le thème : **« le rôle de l'audit marketing dans l'amélioration du fonctionnement du conseil d'administration. Cas de l'Entreprise Publique Economique, Société Par Action ELECTRO-INDUSTRIES à Fréha »**

I. Problématique

La fonction marketing devient un moteur entraînant les autres fonctions vers la réussite ou l'échec et que les décisions marketing sont celles qui génèrent un risque plus élevé

pour l'entreprise. C'est pour cela que l'audit marketing construit un levier majeur dans le fonctionnement du conseil d'administration et les travaux de recherche sont multiples.

Dans ce mémoire nous tenterons de répondre à la question suivante « comment améliorer le fonctionnement du conseil d'administration à travers l'audit marketing ? » autrement dit, « **Dans quelles mesures l'audit marketing contribue-t-il à l'amélioration du fonctionnement du conseil d'administration ?** »

II. Les questions secondaires

Pour répondre à notre problématique, il y a lieu de la décortiquer en questions secondaires :

- Quel est le rôle de l'audit marketing au sein de l'entreprise ?
- Quels sont les éléments influençant sur le bon fonctionnement du conseil d'administration ?
- Qu'elle est la place de l'audit marketing dans prise de décision au sein du conseil d'administration ?

III. Hypothèses

Dans le but d'analyser notre problématique de recherche, les hypothèses de recherche retenues se présentent comme suit :

H1 : Le bon fonctionnement du conseil d'administration est conditionné par l'efficacité de l'audit marketing.

H2 : L'audit marketing n'a pas gagné sa place au sein d'Electro-Industrie pour qu'il puisse être un élément déterminant dans la prise de décision.

IV. Objectifs de recherche

Les objectifs de recherche sont les éléments importants dans la réalisation du mémoire et qui contribuent à la résolution de notre problématique, nous pouvons citer les objectifs suivants :

- Le thème rentre dans le cadre de notre spécialité ;
- L'actualité du thème à travers le volet de l'audit marketing ;
- Analyser à travers l'SPA de Fréha ELECTRO-INDUSTRIES, le rôle des résultats de l'audit marketing dans l'orientation des décisions stratégiques prise au sein du conseil d'administration ;
- Faire ressortir les points essentiels de l'audit marketing et sa valeur ajoutée pour le l'audit interne ;
- A travers l'analyse de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES, les éléments influençant sur la prise de décision au sein du conseil d'administration.

Pour atteindre ses objectifs, il sera question pour nous, de prendre connaissance des caractéristiques et spécificités de l'audit marketing, puis étudier sa valeur ajoutée pour la fonction de marketing et son développement. Par la suite le lien entre l'audit marketing comme un outil pour l'orientation stratégique des décisions prise à l'intérieur du conseil d'administration.

V. Méthodologie, outils et techniques de recherche

Pour réaliser ce travail et vérifier les hypothèses, nous avons jugé opportune la démarche méthodologique suivante :

En premier lieu, pour les deux premiers chapitres théoriques, nous avons fait appel à une méthode descriptive, qui nous a permis de comprendre les deux volets de notre problématique, à savoir l'audit marketing et le conseil d'administration, cette méthode est basée sur la recherche bibliographique.

Recherche bibliographique: Dans ce mémoire, il a été question de passer en revue différents types de documents contenant des informations déjà collectées et pouvant être un support dans la rédaction de ce travail. Parmi ces documents nous pouvons citer entre autres : les ouvrages, les revues, les articles et les documents fournis par l'entreprise d'accueil.

En second lieu, pour le troisième chapitre qui est le cas pratique, nous avons opté pour une méthode analytique et déductive, ayant pour objectif d'analyser les deux volets précédents, tels qu'ils sont pratiqués, et de déduire le rôle de l'audit marketing dans l'amélioration du fonctionnement du conseil d'administration dans l'entreprise publique économique algérienne.

VI. La structure du travail

Pour répondre à notre problématique, nous avons structuré le travail en trois chapitres :

Nous avons consacré le premier chapitre à l'audit marketing à travers ses trois sections : la première section portera sur les fondements théoriques de la pratique de l'audit interne ainsi qu'aux différentes généralités qui lui sont liées. La deuxième section quant à elle fera objet de la description de l'audit marketing, son historique et définitions. La troisième section portera sur les outils et métiers d'audit marketing.

Le deuxième chapitre est porté sur le conseil d'administration et la gouvernance de l'entreprise à travers les trois sections : la première sur l'analyse conceptuelle de la gouvernance des entreprises ainsi sur le conseil d'administration et ses différents comités. La deuxième section porte sur les différents mécanismes internes et externes du contrôle des dirigeants et la dernière section sur l'audit interne et la gouvernance de l'entreprise.

Le troisième chapitre est consacré à une étude pratique au sien d'Electro-Industrie afin de répondre à notre problématique.

VII. La démarche d'investigation progressive que nous avons menée englobe les étapes suivantes :

- Visite préliminaire de l'entreprise pour connaître ses activités, appréhender ses problèmes, ses attentes et préciser les objectifs;
- Prise de contact avec l'auditrice et le DCM pour leur présenter le plan de notre travail, connaître les missions et les attributions de chaque direction ;
- Élaboration des questionnaires permettant de vérifier nos hypothèse;
- Recueil des informations en matière d'organisation et de gestion des activités;
- Analyse et mise en forme des données et informations traitées par domaine;
- Mise en cohérence des informations et analyses ;
- Établissement du diagnostic ;
- Élaboration des recommandations avec description des actions correctives.

Introduction

La pratique d'audit n'est pas récente. Aujourd'hui, plus d'une quarantaine de types d'audits sont réalisés par des praticiens individuels ou regroupés dans des cabinets de conseils en communication ou en organisation. Les pratiques d'audit semblent répondre au besoin de mieux contrôler les usines, les entreprises et les institutions qui deviennent de plus en plus complexes.

La firme cherche souvent les diverses méthodes pour identifier les occasions favorables du marché, évaluer le potentiel des marches cibles, développer la stratégie et les techniques marketings appropriées pour intervenir dans le marché. L'étape qui suit la mise en œuvre du plan marketing est le contrôle consistant essentiellement à s'assurer que les choses se sont passées telles que prévues et d'envisager les plans d'urgence et les mesures correctives si nécessaire. Ceci dit que la firme doit élaborer un système de contrôle pour l'ensemble du processus d'adaptation de la firme aux occasions favorables du marché ainsi que ses politiques et ses procédures du marketing pour bien intégrer ses ressources et ses objectifs.

La firme doit donc procéder à un audit marketing, d'où la nécessité d'une vérification marketing, ainsi que du processus d'analyse, de planification, de stratégie marketing est prioritaire.

Dans ce chapitre nous allons nous concentrer sur l'audit comme pratique et sur l'audit marketing qui est l'objet de notre thème.

Section 01 : fondement théorique de l'audit interne

Pour faire face à des changements économiques intervenus ces dernières années, les entreprises s'orientent vers une approche de gestion basée sur la compétitivité. Les objectifs d'efficacité et d'augmentation de la valeur ajoutée ne peuvent être réalisés sans les meilleures compétences, notamment dans les métiers de l'audit.

L'audit interne est un contrôle qui s'effectue au sein de l'entreprise par l'entreprise elle-même, il contrôle la bonne mise en application et l'efficacité des méthodes et des pratiques. Il est devenu impératif pour les entreprises de se doter d'outils modernes tel que l'audit interne. Mettre en place un système d'évaluation interne permet de suivre et de prendre des décisions d'actions correctives si le système connaît des dysfonctionnements.

1-1- Aperçu historique des pratiques d'audit interne

Historiquement, les premières démarches de normalisation et de contrôle des comptes remontent à l'Antiquité. Les Sumériens¹ du deuxième millénaire avant J.C. avaient déjà

¹Kahn J., « *Professional practice* », édition Dunod, Etats Unis, 2003, p. 01.

CHAPITRE I : introduction et conceptualisation de l'audit marketing

compris l'utilité d'établir une information objective entre partenaires économiques. Le fameux Code d'Hammourabi² ne se contentait pas de définir des lois commerciales et sociales générales, mais mentionnait explicitement l'obligation d'utiliser un plan comptable et de respecter des normes de présentation afin d'établir un support fiable de communication financière. Plus tard, dès le III^e siècle avant J.C., les gouverneurs romains ont nommé des questeurs chargés de contrôler les comptabilités de toutes les provinces.

Le terme d'audit, a surtout pour origine la pratique romaine de juger des plaintes devant des juridictions, à partir de l'écoute des différents témoins. Progressivement ce terme concernera l'examen officiel des comptes, accompagné de vérification, fondé sur des références et des pièces justificatives apportées par des témoins, c'est de cette époque que provient l'origine du terme « audit », dérivé du latin *audire* qui veut dire « écouter ». Les questeurs rendaient en effet compte de leur mission devant une assemblée constituée d'« *auditeurs* ».

Le terme d'audit, qui a aussi une origine anglaise signifiant audition, a d'abord signifié une révision et un contrôle de la comptabilité et de la gestion.

Aux Etats Unis, la fonction d'audit interne est relativement récente ; elle remonte ses premières pratiques à la crise économique de 1929. Les entreprises subissaient alors la récession économique. Les comptes furent passés au peigne fin en vue d'une réduction des charges. Les grandes entreprises américaines utilisaient déjà le service de cabinets d'audit externe ayant pour mission la certification des comptes, bilans et états financiers. Là comme ailleurs, ils cherchaient le moyen de réduire le montant des dépenses. En vue de se livrer à de nombreuses tâches, les auditeurs externes suggéraient de faire assumer certains de ces travaux par du personnel de l'entreprise. Ainsi apparurent les auditeurs internes puisque membres à part entière des entreprises ; ils participaient aux travaux courants des auditeurs externes sans toutefois établir les synthèses et les conclusions.

En Algérie, des avancées remarquables ont été réalisées ces dernières années dans le domaine de l'audit interne. Beaucoup de groupes et de sociétés ont recouru à ce système pour réaliser de meilleures performances et renforcer leurs positions sur un marché marqué par une concurrence de plus en plus rude. En dépit des progrès réalisés jusque-là en Algérie, cette fonction continue de souffrir du fait de la persistance de certaines lacunes et insuffisances. Elle est souvent rattachée à la direction de l'administration et des finances.

²Degos JG., « *Origine et histoire de la comptabilité française* », France, 2010, p. 07.

CHAPITRE I : introduction et conceptualisation de l'audit marketing

L'audit interne en Algérie est généralement composée de deux voire une seule personne sans recourir à une sous-traitance. En outre, elle est utilisée à des fins autres que celles édictées par les normes professionnelles. Hélas, les recommandations faites par les auditeurs ne sont pas suivies d'effets ou sont insuffisamment appliquées. Des déficits en formations caractérisent encore cette fonction. L'activité d'audit a fait l'objet de plusieurs déclinaisons. En effet, ce qui concerne le champ d'application ou les domaines d'intervention de l'audit ont été élargis. Aujourd'hui, l'audit a pénétré tous les domaines, toutes les fonctions, toutes les activités ou toutes les opérations de l'entreprise, tous les stades décisionnels. Certaines entreprises font même l'objet de plusieurs audits au cours d'un exercice ou d'une période. Mais aussi, la pratique de l'audit s'est étendue aux organisations publiques, aux associations et aux petites et moyennes entreprises. On parle ainsi d'audit dans les entreprises publiques, d'audit des associations, d'audit des PME/PMI, d'audit des filiales...

1-2- Définitions de l'audit interne

En ce qui concerne l'audit interne, de nombreuses définitions ont été formulées pour définir ce concept

1-2-1- La première définition

L'Association Américaine de Comptabilité (A.A.A) considère l'audit comme étant « *le processus qui consiste à réunir et à évaluer de manière objective et systématique les preuves relatives aux assertions visant les faits et événements économiques, de manière à garantir la correspondance entre ces assertions et les critères admis, et à communiquer le résultat de ces investigations aux utilisateurs intéressés* »³.

1-2-2- La deuxième définition

La définition adoptée par le conseil d'administration de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA) en juin 1999 et dont la version française a été approuvée le 21 mars 2000 par le conseil d'administration de l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) « *est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de*

³ Coderre D., «*Internal Audit- Efficiency through Automation*», édition Wiley, New Jersey, 2009, p.123

CHAPITRE I : introduction et conceptualisation de l'audit marketing

contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité »⁴.

Cette définition s'appuie sur des piliers des normes d'audit internationales qui sont :

- **L'indépendance** : l'indépendance est la première question traitée par les normes internationales de l'audit interne, plus le niveau d'indépendance de l'auditeur interne est élevé, plus la valeur ajoutée pour toute l'organisation sera forte.
- **Les recommandations** : cette définition élargit le rôle de l'audit interne ce dernier ne doit pas limiter son rôle sur la certification des états financiers, mais il doit aussi apporter ses compétences et d'aider à résoudre les problèmes. Aussi cette définition insiste à l'auditeur d'apporter sa contribution au gouvernement d'entreprise.

1-2-3- La troisième définition

*« L'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise qui vise à apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptable, assurer la sécurité physique et comptable des opérations, garantir l'intégrité du patrimoine, juger de l'efficacité des systèmes d'information. »*⁵

Cette définition est beaucoup plus critiquée par rapport aux concepts utilisés : « **assurer au lieu de garantir** » et « **apprécier au lieu de juger** »

Ces définitions de l'audit convergent vers les points suivants :

- Confié à un professionnel « indépendant » (audit interne ou externe) ;
- Utilisant une méthodologie spécifique ;
- justifiant un niveau de diligences acceptable par rapport à des normes.

1-3- Les types de l'audit interne

Il existe ces dernières décennies plusieurs formes d'audits, nous allons présenter quelques types :

1-3-1- L'audit de conformité

Cet audit de conformité est également appelé "audit de régularité". Dans le premier cas, les juristes disent que l'audit porte sur la vérification de la conformité des pratiques par rapport aux dispositions légales et réglementaires en vigueur et dans le second cas l'audit porte sur la vérification la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise.⁶

Mais dans les deux cas, il s'agit de comparer ce qui se fait avec les référentiels proposés.

⁴ Institute of Internal Auditors, 4002, « Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. » Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors.

⁵ Renard J., « *Théorie et pratique de l'audit interne* », éditions d'Organisations, Paris, 2010.

⁶ perso.menara.ma/encgm/public_html/audit.doc. Consulté le 09 janvier 2020

CHAPITRE I : introduction et conceptualisation de l'audit marketing

En effet, c'est par rapport à un référentiel que l'auditeur interne est appelé à se prononcer sur le degré de régularité ou de conformité de l'entreprise et de ses entités opérationnelles et fonctionnelles, aux instructions internes et aux dispositions légales et réglementaires ; il informera les partis prenantes tel que soit les responsables de la fonction ou biens le conseil d'administration de toute sorte de déviations ou de distorsions.

A ce niveau, l'audit interne aura pour objectif de :

- Vérifier que les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont appliquées correctement ;
- Signaler aux responsables les anomalies, les non applications et les mauvaises interprétations des référentiels ;
- Analyser les causes et évaluer les conséquences ;
- Faire des recommandations pour réduire l'écart entre la règle et la réalité.

1-3-2- L'audit d'efficacité

Un processus d'audit opérationnel est la série d'étapes qu'un auditeur prend pour évaluer les activités opérationnelles d'une entreprise ou d'une autre organisation donnée. Le processus est très similaire aux processus pour d'autres formes d'audits, tels que l'audit financier, mais le processus d'audit opérationnel est un examen beaucoup plus approfondi de l'entreprise. Il ne se concentre généralement pas sur un seul département ou projet, car chaque département joue un rôle dans le processus opérationnel global et est interconnecté, mais aussi il englobe aussi bien les notions d'efficacité que d'efficience.

Au passage, on note que lorsqu'on parle d'audit d'efficacité, on va au plus simple englobant à la fois les notions d'efficacité et d'efficience. C'est pourquoi il serait plus cohérent de parler d'audit de performance, mais le vocable « audit d'efficacité » est maintenant entré dans la pratique et le langage.⁷

Cependant, il sera utile de rappeler la différence entre les deux notions :

- ❖ **L'efficacité** est la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs qu'on lui a fixés. Elle se mesure sous la forme d'un rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. Ainsi, une méthode de travail est efficace si elle permet de réaliser entièrement l'objectif fixé.
- ❖ **L'efficience** est la capacité d'une entreprise à atteindre un maximum d'objectifs en utilisant un minimum de ressources. Elle se mesure sous la forme d'un rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées. Ainsi, une méthode de travail est efficiente lorsqu'elle permet de réaliser les objectifs fixés tout en utilisant un minimum de ressource.

⁷Renard J., « *Théorie et pratique de l'audit interne* », édition d'organisation, 6^{ème} édition, Paris, 2006, p. 27.

Au passage, on note que l'audit interne aura pour objectifs de :

- faire le diagnostic des éléments (opération, activité...),
- déterminer si les politiques et les procédures, sont suffisants pour produire un niveau optimal d'efficience et d'efficacité
- analyser les causes et les conséquences,
- faire des recommandations permettant la réduction des écarts pour une meilleure atteinte des objectifs.

1-3-3- Audit social

« *L'audit social est une démarche objective indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation, et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous formes de coûts et de risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur* »⁸.

Selon la norme ISO version 2000, l'audit social est défini comme étant « *un processus méthodique indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits* ».

L'audit sociale pour objectif de :

- Forme la communauté à la planification locale participative ;
- Encourage la démocratie locale ;
- Encourage la participation communautaire ;
- Bénéficie aux groupes défavorisés ;
- Favorise la prise de décision collective et le partage des responsabilités ;
- Développe les ressources humaines et le capital social.

Les outils de l'audit social

- Demander des éclaircissements à l'agence d'exécution sur toute prise de décision, activité, programme, recettes et dépenses engagées par l'agence;
- Examiner les programmes existants et les activités locales de l'agence;

⁸Candau P., « *Audit social* », Edition Vuibert Gestion, Paris, 1985, p.34.

- Accéder aux registres et documents relatifs à toutes les activités de développement entreprises par l'agence d'exécution ou par tout autre ministère.

1-3-4- L'audit de management

L'audit de management est une dimension récente de l'audit interne, elle représente le stade ultime de son développement. Il peut s'agir :

- de vérification de la façon dont les politiques sont prises appliquées, communiquées et mises en œuvre,
- de vérification de la conformité des politiques internes par rapport à la stratégie de l'entreprise,
- d'appréciation du processus d'élaboration de la stratégie de l'entreprise par rapport à un cadre formalisé existant.

L'audit de management n'est pas à la mesure de porter un quelconque jugement sur les options stratégiques et politiques prise par les décideurs de l'entreprise ou l'organisation, mais d'observer les choix et les décisions arrêtés par ces derniers afin de les comparer et d'en évaluer la pertinence par rapport aux moyens et objectifs fixés mais aussi d'attirer l'attention sur les risques ou les incohérences existantes.

Cependant, faire un audit de management est une tâche difficile qui demande des auditeurs expérimentés et compétents pour être écouté des responsables quant aux recommandations formulées.

L'audit de management est un jugement de forme et non de fond porté par l'auditeur interne sur les décisions prises par les hauts dirigeants.

1-3-5- L'audit de la stratégie

L'audit de la stratégie consiste à l'appréciation des politiques et stratégies de l'entreprise par rapport au milieu dans lequel elle évolue. Il ne s'agit pas d'un audit général de l'organisation si l'on entend par là un audit systématique de l'ensemble des fonctions.

L'audit de la stratégie va permettre de mettre clairement en évidence la stratégie qu'une entreprise suit, à un moment donné, en visant tout particulièrement à :

- identifier réellement les différents domaines d'activité stratégique (DAS) que l'entreprise exploite;
- identifier la dimension géographique réelle de chacun de ces domaines d'activité stratégique.

Généralement les entreprises oublient totalement de déterminer la dimension véritable des champs géostratégiques sur lesquels elles se trouvent engagées ; ou bien si elles donnent, d'une façon formelle.

L'audit de management est beaucoup utilisé dans les filiales des groupes pour s'assurer du respect du processus stratégique ordonné par la maison mère. Ces géostratégiques une dimension précise de grossières erreurs sont commises dans ce découpage. Souvent les entreprises manquent de pertinence ou de vision en cette matière. Au demeurant ces dimensions ne sont jamais définitivement figées : elles se modifient à la fois sous la poussée des concurrents, sous l'effet des évolutions technologiques, et en fonction des données de la géopolitique.

Identifier les stratégies qui peuvent être adoptées sur les différents DAS, pour que chacun d'eux contribue à la réalisation des objectifs généraux de l'entreprise. Chaque DAS possède son propre environnement et c'est à ce niveau que s'organise le jeu concurrentiel.

1-4- Les normes de l'audit interne

L'objectif d'efficacité et d'amélioration de la valeur ajoutée ne peuvent pas être atteints sans une meilleure compétence, c'est pour cela, l'IIA met en disposition des auditeurs interne des normes pour le bon fonctionnement d'audit interne, nous allons présenter quelques normes qui sont :

1-4-1- Les normes de qualification

Les normes de qualification (série 1000) énoncent les caractéristiques que doivent avoir les organisations et les personnes qui accomplissent des activités d'audit.

➤ La norme 1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne et être cohérents avec la définition de l'audit interne, le Code de Déontologie ainsi qu'avec les Normes.

La charte d'audit interne doit également être revue périodiquement par le responsable de l'audit interne et la soumettre à l'approbation de la Direction Générale et du Conseil.

➤ La norme 1100 – Indépendance et objectivité

L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent exercer leurs travaux avec objectivité.⁹

⁹Renard J., Op.Cit, 2002, pp. 57.58.

➤ **La norme 1110 – Indépendance dans l'organisation**

La structure chargée de l'audit interne doit être rattachée directement au niveau hiérarchique supérieur, permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités, d'auditer la totalité des fonctions et garantir l'objectivité du travail accompli et l'efficacité des recommandations.

➤ **La norme 1111 – Relation directe avec le Conseil**

Le responsable de l'audit interne doit pouvoir communiquer directement avec le Conseil¹⁰.

➤ **La norme 1120 – Objectivité individuelle**

Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter les conflits d'intérêts. Un conflit d'intérêt peut compromettre la capacité de l'auditeur à conduire ses activités et exercer ses responsabilités de manière objective.

➤ **La norme 1130 – Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité**

L'obligation des auditeurs internes d'informer les parties concernées et d'exécuter leurs missions d'audit avec la conscience d'apporter des conclusions honnêtes et sans compromis à leurs travaux.

Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes sont compromises dans les faits ou même en apparence, les parties concernées doivent en être informées de manière précise. La forme de cette communication dépendra de la nature de l'atteinte à l'indépendance¹¹.

➤ **La norme 1200 – Compétence et conscience professionnelle**

Les missions doivent être remplies avec compétence et conscience professionnelle.

➤ **La norme 1210 – Compétence**

Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires pour l'exercice de leurs responsabilités individuelles.

La structure en charge de l'audit interne doit s'assurer que l'équipe d'audit possède les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

Les auditeurs internes sont encouragés à démontrer leurs compétences en obtenant des certifications et qualifications professionnelles nécessaires telles que le CIA (Certified

¹⁰ Norme 1111 des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne révisées en octobre 2010 et applicable à partir du 1er janvier 2011.

¹¹ Norme 1130 des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne révisées en octobre 2010 et applicable à partir du 1er janvier 2011.

CHAPITRE I : introduction et conceptualisation de l'audit marketing

Internal Auditor) et tout autre diplôme approuvé par l'IIA ou par d'autres organisations professionnelles appropriées.

➤ **La norme 1220 – Conscience professionnelle**

La conscience professionnelle est la diligence et le soin que l'on attend d'un auditeur compétent et averti.

L'auditeur doit être attentif aux risques de fautes intentionnelles, d'omissions et de conflits d'intérêts susceptibles d'affecter les opérations, les objectifs ou les ressources de l'entreprise. Mais la conscience professionnelle n'implique pas l'infaillibilité.

➤ **La norme 1230 – Formation professionnelle continue**

Les auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, leur savoir-faire et autres compétences par une formation professionnelle continue.

A cet égard, la formation continue est un outil indispensable au service de la structure en charge de l'audit interne afin d'entretenir et améliorer les compétences techniques de ses auditeurs.

➤ **La norme 1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité**

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et permettant un contrôle continu de son efficacité¹².

Les buts du programme sont les suivants :

- Aider l'audit interne à apporter une valeur ajoutée aux différentes structures de l'organisation;
- Garantir que les interventions de l'auditeur seront menées en conformité avec le Code de Déontologie et les Normes Professionnelles de l'Audit Interne.

➤ **La norme 1310 – Évaluations du programme qualité**

Le programme d'assurance et d'amélioration qualité doit comporter des évaluations à la fois internes et externes.

➤ **La norme 1311 – Évaluations internes**

Les évaluations internes doivent comporter une surveillance continue de la performance de l'audit interne et des revues périodiques, effectuées par auto-évaluation ou par d'autres personnes de l'organisation possédant une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne.

¹² Norme 1300 des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne révisées en octobre 2010 et applicable à partir du 1er janvier 2011.

➤ **La norme 1312 – Évaluations externes**

Les évaluations doivent être réalisées au moins une fois tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiés, indépendants et extérieurs à l'organisation.

Le responsable de l'audit interne doit s'entretenir avec le Conseil au sujet des modalités et de la fréquence de l'évaluation externe et des qualifications de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation externes ainsi que de leur indépendance y compris au regard de tout conflit d'intérêt potentiel¹³.

➤ **La norme 1320 – Rapports relatifs au programme qualité**

La structure en charge de l'Audit Interne doit communiquer au conseil les résultats des évaluations externes.

➤ **La norme 1330 Utilisation de la mention "Conduit conformément aux Normes"**

Les auditeurs internes sont encouragés à indiquer dans leurs rapports que leurs activités sont conduites conformément aux normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

Cependant, cette mention ne peut être utilisée que si les évaluations du programme d'amélioration qualité confirment que l'audit interne s'est déroulé conformément aux normes¹⁴.

➤ **La norme 1340 – Indication de non-conformité**

L'audit interne doit être exercé dans le parfait respect des normes et les auditeurs doivent se conformer au Code de Déontologie. En cas de non-conformité, la Direction et le Conseil doivent en être informés.

Cependant, il peut arriver que cette pleine conformité ne soit pas réalisée et elle peut avoir une incidence sur le champ d'intervention ou sur le fonctionnement de l'audit interne. A cet effet, la Direction Générale et le Conseil doivent en être informés.

1-4-2- Les normes de fonctionnement

Les normes de fonctionnement (série 2000) décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis.

¹³ Norme 1312 des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne révisées en octobre 2010 et applicable à partir du 1er janvier 2011.

¹⁴ Norme 1330 des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne révisées en octobre 2010 et applicable à partir du 1er janvier 2011.

➤ **La norme 2000 – Gestion de l'audit interne**

Le responsable de l'audit interne doit gérer cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation et les directives qu'elle contient sont les fondements d'une bonne gestion.

➤ **La norme 2010 – Planification**

Le responsable en charge de l'audit interne est responsable de la planification et de la conduite des missions qui lui sont confiées.

Cette planification doit faire l'objet d'un plan annuel d'audit, et doit être fondée sur les risques pour permettre de définir les priorités.

➤ **La norme 2020 – Communication et approbation**

Le responsable en charge de l'audit interne doit communiquer à la direction son programme et ses besoins, pour examen et approbation, ainsi que tout changement important susceptible d'intervenir en cours d'exercice¹⁵.

➤ **La norme 2030 – Gestion des ressources**

Le responsable en charge de l'audit interne doit déterminer les ressources nécessaires à la réalisation de l'audit et veiller à ce que les ressources affectées soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan annuel d'audit approuvé par la direction.

➤ **La norme 2040 – Règles et procédures**

Le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne (manuel d'audit interne, outils de travail, charte d'audit interne, etc.).

➤ **La norme 2050 – Coordination**

Le responsable de l'audit interne doit partager les informations et coordonner les activités avec les autres intervenants (internes et/ou externes), de manière à assurer une couverture adéquate des travaux et à éviter dans toute la mesure du possible le double emploi.

➤ **La norme 2060 – Rapports au Conseil et à la Direction Générale**

Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement au directeur, des missions d'audit interne réalisées ainsi que des résultats obtenus par rapport au programme prévu. Les auditeurs internes doivent établir un rapport présentant les résultats de la mission

¹⁵ Norme 2020 des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne révisées en octobre 2010 et applicable à partir du 1er janvier 2011.

CHAPITRE I : introduction et conceptualisation de l'audit marketing

d'audit et le soumettre à l'approbation des entités auditées dans un premier temps et à celle du directeur.

➤ **La norme 2100 – Nature du travail**

L'audit interne doit évaluer les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.

➤ **La norme 2110 – Management des risques**

L'audit interne doit aider l'organisation en identifiant et en évaluant les risques significatifs et contribuer à l'amélioration des systèmes de management des risques et de contrôle.

➤ **La norme 2120 – Contrôle**

L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue.¹⁶

➤ **La norme 2130 – Gouvernement d'entreprise**

L'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et formuler les recommandations appropriées en vue de son amélioration.

➤ **La norme 2200 – Planification de la mission**

Les auditeurs internes doivent concevoir et prévoir un plan d'intervention pour chaque mission. Ce plan précise le champ d'intervention, les objectifs, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.

➤ **La norme 2210 – Objectifs de la mission**

Les objectifs doivent être précisés avant de débiter chaque mission.

➤ **La norme 2220 – Champ d'intervention de la mission**

Le champ de couverture doit être clairement précisé pour répondre aux objectifs de la mission.

➤ **La norme 2230 – Ressources affectées à la mission**

Les auditeurs internes doivent déterminer les ressources appropriées pour atteindre les objectifs de la mission.

➤ **La norme 2240 – Programme de travail de la mission**

Les auditeurs internes doivent élaborer un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission.

¹⁶ Norme 2120 des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne révisées en octobre 2010 et applicable à partir du 1er janvier 2011

➤ **La norme 2300 – Accomplissement de la mission**

Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

➤ **La norme 2310 – Identification des informations**

Les auditeurs internes doivent identifier les informations nécessaires, fiables, pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission.

➤ **La norme 2320 – Analyse et évaluation**

Les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées.¹⁷

➤ **La norme 2330 – Documentation des informations**

Les auditeurs internes doivent documenter les informations pertinentes pour étayer les conclusions et les résultats de la mission.

➤ **La norme 2340 – Supervision de la mission**

Les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel du personnel effectué.

➤ **La norme 2400 – Communication des résultats**

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission.

➤ **La norme 2410 – Contenu de la communication**

La communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission,¹⁸ ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions.

➤ **La norme 2420 – Qualité de la communication**

La communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

➤ **La norme 2430 – Indication de non-conformité aux normes**

Lorsqu'une mission donnée n'a pas été conduite conformément aux Normes, la communication des résultats doit indiquer :

- La ou les Normes n'ont pas été entièrement respectées,
- La ou les raisons de la non-conformité,
- L'incidence de la non-conformité sur la mission.

¹⁷ Norme 2320 des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne révisées en octobre 2010 et applicable à partir du 1er janvier 2011.

¹⁸ Norme 2410 des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne révisées en octobre 2010 et applicable à partir du 1er janvier 2011.

➤ **2440 – Diffusion des résultats**

Le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats aux destinataires appropriés.

➤ **2500 – Surveillance des actions de progrès**

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au Top Management.

➤ **2600 – Acceptation des risques par la direction générale**

Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la Hiérarchie Supérieure a accepté un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. S'ils ne peuvent arrêter une décision concernant le risque résiduel, ils doivent soumettre la question au Conseil aux fins de résolution.

1-4-3- Les normes de mise en œuvre

Les normes de mise en œuvre déclinent les normes de qualification et les normes de fonctionnement à des missions spécifiques (par exemple un audit de conformité, une investigation dans un contexte de fraude ou des travaux d'autoévaluation du contrôle interne).

1-4-4- Le code de déontologie

Le Code de déontologie des trois premières définitions de l'audit interne et inclut deux composantes essentielles :

- Des principes pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne ;
- Des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes. Ces règles sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes.

1-5- L'audit externe

Selon la définition universelle l'audit externe se définit comme une fonction indépendante de l'entreprise et dont la finalité est de porter une opinion sur les comptes et les résultats de l'entreprise.

L'audit externe tel que soit légal ou contractuel est souvent exercé par un cabinet indépendant et s'intéresse à la manière dont l'entreprise ou ses entités définissent ses objectifs, les respectent, utilisent les moyens mis à la disposition de ses dirigeants. Et même si les deux audits sont étroitement liés dans la vie de l'entreprise, mais ceci n'empêche pas que ces deux fonctions se différencient à plusieurs niveaux.

Section 02: définitions, typologie et processus d'audit marketing

Faire notre mémoire sans parler de l'audit marketing serait une utopie de notre part car il constitue la raison d'être de notre travail de recherche. Nous avons donc jugé nécessaire et inéluctable de le définir, de présenter ses objectifs et missions, d'expliquer son processus, d'identifier ses caractéristiques et de montrer son utilité pour l'entreprise dans le but de montrer l'importance de cet outil au sein des entreprises et faciliter la compréhension de ce travail.

Lors de cette mission, et quel que soit son domaine d'intervention, il s'est avéré essentiel que l'audit marketing suive une méthode bien précise qui respecte une certaine logique dans la succession et la progression des étapes d'analyse.

2-1- Historique de l'Audit Marketing

Il existe peu ou presque pas de littérature sur la notion de l'audit marketing, du moins dans la langue française, contrairement à la culture anglo-saxonne où le sujet est largement traité. Néanmoins, Dumas nous dit que cette notion n'est pas une nouvelle pratique de gestion ni une panacée.

D'après Rothe, Harvey et Jackson le terme « marketing audit » a été utilisé formellement pour la première fois par Abe-Shuchman dans un rapport de l'American Management Association en 1959. Toutefois, ce n'est que durant la décennie 1970 qu'il s'est imposé comme solution pouvant satisfaire les besoins d'information des dirigeants.

L'audit a connu ces dernières années un développement considérable et ne cesse de croître. Il s'est construit autour de l'audit, une image de modernité et d'efficacité qui provient de trois principaux facteurs : la richesse du concept, l'exigence de compétences étendues et la rigueur de la méthode.

L'audit, exercé par un auditeur, est un processus méthodique, neutre et documenté permettant de recueillir des informations objectives pour déterminer dans quelle mesure les exigences satisfont aux référentiels du domaine concerné.

2-2- Définition de l'audit marketing

Le concept « l'audit de marketing » est apparu dans la littérature dans les années quatre-vingt du 20^{ème}, en particulier dans les travaux écrits par Ph. Kotler, M. McDonald et H. Meffert.

2-2-1- La première définition Selon Le Marketeur

« L'audit marketing s'apparente à un diagnostic permettant d'identifier les forces et faiblesses de l'entreprise et de prendre d'éventuelles mesures correctives »¹⁹.

2-2-2- La deuxième définition Selon Le Mercator

L'audit marketing est un « examen critique systématique de l'ensemble ou d'une partie de la politique marketing, conduisant à un diagnostic interne »²⁰.

2-2-3- La troisième définition Selon Philip Kotler

« Un audit marketing est un examen complet, systémique, indépendant et régulier de l'environnement, des objectifs, stratégies et activités d'une entreprise, en vue de détecter les domaines posant problème et de recommander des actions correctives destinées à l'améliorer son efficacité marketing »²¹.

Donc, l'audit marketing incite les responsables de la fonction marketing à remettre en question l'ensemble de leurs activités et à établir un diagnostic dans le but de rendre cette fonction performante et d'améliorer les résultats de l'entreprise.

Les caractéristiques essentielles de l'audit marketing

Habituellement l'audit marketing n'atteint pas un degré de sophistication méthodologique et une uniformité aussi élevés que la vérification comptable. Toutefois, afin d'en tirer pleinement avantage, il convient de s'assurer que cette revue de la fonction marketing soit :

- A. Le champ couvert :** l'audit marketing doit porter sur toutes les activités de la fonction marketing, et pas seulement celles qui connaissent les difficultés, car, si c'était le cas, le responsable n'ayant pas une vue d'ensemble, pourrait ignorer les véritables causes des défaillances.
- B. Systématicité :** un audit marketing doit comporter une succession coordonnée de diagnostics portant sur l'environnement, le système marketing interne et les différentes activités, les diagnostics doivent déboucher sur l'élaboration d'un programme d'actions correctives à court et à long terme, susceptibles d'améliorer le niveau global de performance.
- C. L'indépendance :** un audit marketing doit être conduit par un service indépendant du département marketing, afin d'atteindre un niveau maximum d'objectivité, ou bien

¹⁹Michon C., Andreani J., Badot O., et Bascoul G., « *Le Marketeur: Fondements Et Nouveautés Du Marketing* », édition Pearson Education, 3^{ème} édition, Paris, 2010. p.129

²⁰ Lévy J., Lendrevie J., « *Mercator* », édition Dunod, 11^e édition, Paris 2014, p. 708.

²¹Kotler P., Keller K., Manceau D., « *Marketing management* », Édition Pearson Education, 11^e édition, Paris 2012, p.731

recours à un consultant extérieur a la division, possédant une large expérience d'audit et une bonne connaissance du secteur concerné est recommandé.

D. La régularité : il doit être conduit régulièrement et pas seulement en situation de crise. Il est source d'enrichissement pour toute l'entreprise, qu'elle soit florissante ou en difficulté.²²

Pour cela, on peut considérer que l'audit marketing est un examen systématique qui s'intègre dans une approche stratégique qui vise à vérifier que les objectifs, stratégies et procédures de l'entreprise sont adaptés à son environnement actuel et future. Et ce, sans pour autant remise ne cause de la stratégie de l'entreprise, car un audit est un outil au service du management et ne peut se substituer à la prise de décision.

Autrement on peut considérer l'audit marketing comme un élément d'aide à la décision stratégique qui permet d'identifier les problèmes et opportunités afin d'améliorer la performance marketing de l'entreprise.

2-3- Typologie de l'audit marketing

L'audit marketing est un outil de gestion très puissant et doit porter sur les objectifs de l'entreprise, sur ces politiques, sur son organisation, sur ses méthodes, sur ses procédures et sur son personnel.

Il constitue la base de la planification, du choix des objectifs, de la stratégie et des tactiques. Il permet de mesurer et d'évaluer les événements passés, mais il sert davantage à projeter l'avenir en canalisant les ressources de l'entreprise vers l'exploitation optimale des opportunités du marché.

Lors d'un audit, on se livre à un examen critique non seulement des réalisations, mais aussi des grandes orientations et du processus de décision que nous avons suivi. L'audit doit porter sur toutes les activités marketing, non seulement pour corriger les problèmes courants, mais aussi pour renforcer ses compétences par rapport aux concurrents. De façon générale, l'audit marketing doit être entrepris sur une base périodique et non seulement en période de crise. Pour cela que l'audit trouve son emploi dans deux occasions dans la vie d'une entreprise :

- Au premier lieu du processus de planification marketing : la notion d'audit envoie alors à la notion du bilan, l'état des lieux du marché, les opportunités et les menaces et des capacités de l'entreprise, on parle de l'audit de portée stratégique.

²² Kotler P., Keller K., Manceau D., Op.cit. pp. 731-732

- En second lieu de mise en œuvre du plan marketing : la notion d'audit est synonyme de contrôle, la visée est plus opérationnelle.

L'audit marketing constitue un levier non négligeable dans la vie d'une entreprise, c'est pour cette raison qu'il est possible d'indiquer quatre types d'audit marketing :

2-3-1- Audit de check-up

Audit globale de la fonction marketing. Il est tourné vers l'action en préconisant des actions correctives qui aideront le responsable quant à la prise de décision. Il consiste à procéder par une analyse systématique (respect d'une procédure investigation), une analyse exhaustive (une analyse de toutes les dimensions de la fonction commerciale), une analyse de type préventif (réalisé au moment où il n'y a aucun dysfonctionnement) et une analyse des points forts et points faibles de la fonction.

2-3-2- Audit de crise

Une analyse spécifique, limitée, de type curatif en réponse à un dysfonctionnement constant. Le but entant de trouver une solution rapide à ce problème.

2-3-3- Audit d'anticipation ou décisionnel

Réponse sur l'analyse prospective. Impose une anticipation des conséquences sur la situation commerciale des décisions stratégiques. Il effectue avant de prendre une décision couteuse ou risquée pour l'entreprise.

2-3-4- Audit d'évaluation

Une analyse qui permet de mesurer la pertinence des actions engagées par les responsables marketing. Définir les écarts entre les objectifs et les résultats. Il permet de déterminer la valeur d'une entreprise. Il s'agit là de mesurer et de chiffrer les éléments immatériels tels que la notoriété, le capital marque, la qualité du personnel de vente.²³

L'exécution de l'audit est conditionnée, il va de soi, par le personnel qui en a la charge. C'est ainsi qu'il peut être réalisé :

- **A l'interne** : par un personnel propre au service marketing de l'entreprise, par un personnel appartenant à un autre service du même organisme ou par un représentant de la direction. En reconnaissant l'utilité de telle intervention, les praticiens contestent le niveau d'objectivité qu'elle peut atteindre

²³ Ibnlkhayat N., « *Marketing des Systèmes et Services d'Information et de Documentation* », Presses de l'université du Québec, Québec-Canada, 2005, p. 426.

CHAPITRE I : introduction et conceptualisation de l'audit marketing

- **A l'externe** : par des experts-conseil appartenant à un cabinet d'audit ou à un bureau d'études. c'est cette seconde forme, qui est de l'avis de tous, assure le plus d'objectivité et d'indépendance de l'audit. ²⁴

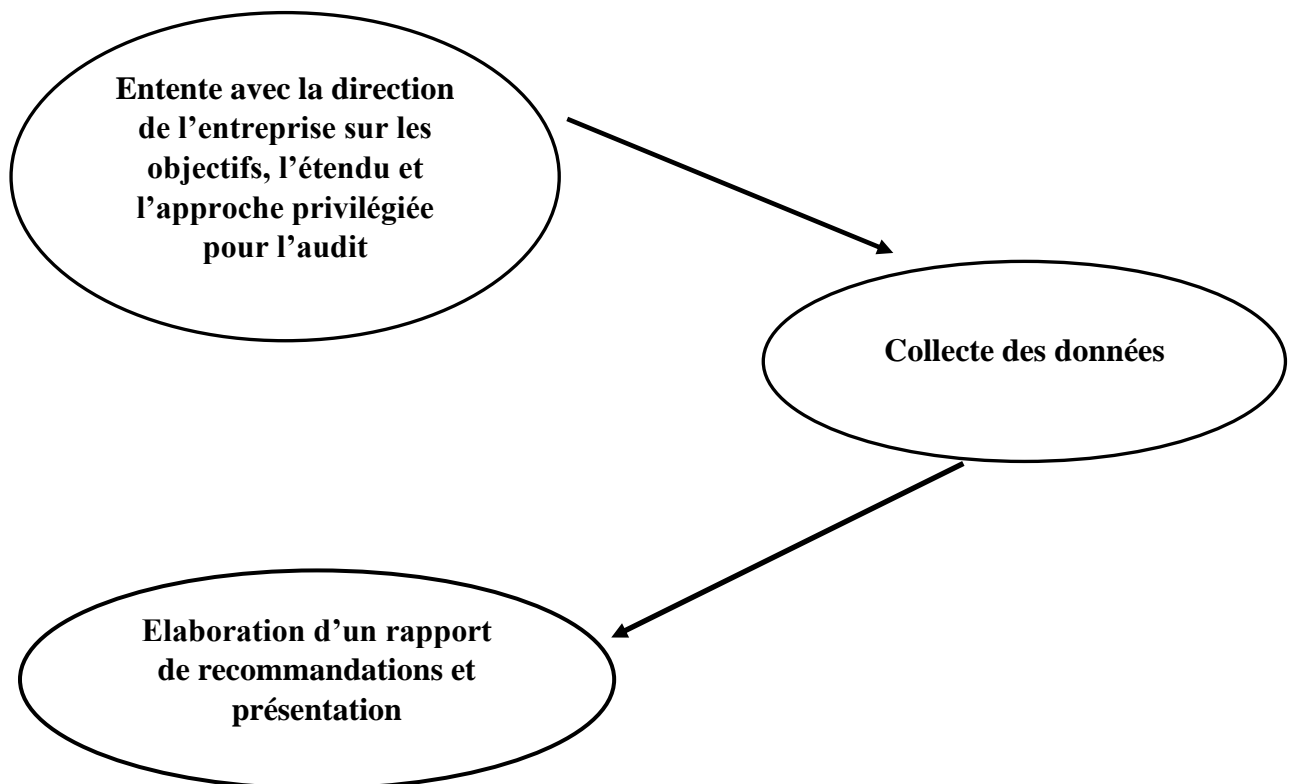
2-4- Le processus de l'audit marketing

Il n'y a pas une même procédure convenant à tous les types d'audit marketing, et chaque audit à une procédure qui le distingue mais aussi change d'une organisation à une autre et s'adapte à des circonstances bien déterminées.

L'audit marketing à trois étapes traditionnelles (voir la figure n° 01) mais nous pouvons ajouter une autre étape et dire que le processus de l'audit marketing suit quatre phases :

- La préparation ou le dialogue ;
- La collecte de données ;
- L'analyse de la situation ;
- L'élaboration du rapport.

Figure N. 01 : étapes traditionnelles du processus de l'audit marketing



Source : Dumas Leonard, 2007, traduction libre adaptée de Kolter, P, Greggor,W et Rodgers, W, « The Marketing Comes of Age », Sloan Management Review 1977, Vol. 18, No 2, p 25.

²⁴ Ibnlkhayat N0., « Marketing des Systèmes et Services d'Information et de Documentation » Presses de l'université du Québec, Québec-Canada, 2005, p. 427.

2-4-1- Le dialogue avec les acteurs de l'entreprise

Pour commencer la mission de l'audit marketing tout d'abord on commence par la recherche marketing, par un entretien approfondi entre le commanditaire et auditer, pour préciser les objectifs de la mission d'audit marketing, le contenu, les sources d'informations et les délais de l'audit.

Egalement, avant d'effectuer l'opération de l'audit marketing, l'auditeur doit faire un cinéaste c'est-à-dire s'imprégner de l'atmosphère et du climat autrement dit doit faire la connaissance de l'entreprise et ses acteurs avant de lire, analyser et interpréter ses documents internes.

Le diagnostic est pour deux principaux objectifs :

- Appréhender la vision de l'esprit marketing des dirigeants, cadres et employés et l'image perçue par les partenaires extérieurs.
- Recueillir des informations à priori sur des aspects principaux ou accessoires. Ce diagnostic peut être formel ou informel.

2-4-1-1- Les dirigeants

Il importe de savoir quelle est l'étendu du pouvoir du ou des dirigeants et de déterminer s'ils sont décideurs finaux. Au sien des PME, PMI la situation est claire par rapport aux sociétés familiales où il convient d'apprécier l'influence morale au-delà des aspects financiers. A ce niveau-là, quel que soit « le poids » du dirigeant, il se pose dans tous les cas de figure le problème de rapport de force entre le dirigeant, demandeur et commanditaire de l'audit, et l'auditeur prestataire de service ou tout simplement le chargé de mission. Il apparait donc nécessaire que le champ de l'audit soit clairement défini au préalable.

2-4-1-2- Les cadres

Généralement les premiers contacts avec les cadres supérieurs résultent d'une présentation à l'initiative des dirigeants. Les premiers entretiens les avec les cadres sont de l'ordre technique, ainsi chaque cadre présente son service, ses objectifs, sa logistique, ses moyens et ses collaborateurs. Vu la situation privilégiée des cadres au sien de l'entreprise (position charnière entre le sommet et le bas), il est nécessaire de prendre en considération leurs jugements²⁵.

²⁵ Camus B., « *audit marketing* », éditions d'organisations. France, 1990, p.47.

2-4-1-3- Les employés

Ils détiennent moins d'informations objectives que l'encadrement. Néanmoins, ils sont les plus aptes à proposer des solutions sur le plan opérationnel. Exemple :

- l'amélioration de l'attente aux caisses
- l'amélioration du SAV.

Les entretiens les plus efficaces sont ceux d'ordre informel (séance de groupe autour d'un thème bien précis).

2-4-1-4- Les partenaires extérieurs

L'entreprise entretient des relations permanentes avec les tiers car elle ne vit pas seule dans son environnement (fournisseurs, clients, concurrents...). L'auditeur doit déterminer la qualité de ces relations : En déterminant les équilibres financiers avec les différentes parties ; En vérifiant l'écart entre l'image projetée et celle perçue.

A. Les clients

Le client est le partenaire le plus essentiel dans la vie de l'entreprise. Donc l'auditeur est dans l'obligation²⁶ :

- Identifier les clients potentiels ;
- Savoir s'ils sont satisfaisants de la qualité des produits fournis par l'entreprise ;
- Etudier la fidélité des clients ;
- Savoir si l'image perçue est la même avec l'image véhiculée ; Et cela ne suffit pas pour étudier la relation entre l'entreprise et ses clients car il y'en a d'autres critères qu'on pourra les classer comme suit :
 - ✓ Modalités de paiement ;
 - ✓ Type d'activité ;
 - ✓ Degré d'équipement ;
 - ✓ Le contact direct avec les clients...

B. Les fournisseurs

Généralement les relations qui s'établissent entre le fournisseur et l'entreprise sont plus rigides, il n'est pas facile de changer un fournisseur par un autre fournisseur surtout dans le domaine industriel (problème de compétence et de disponibilité...). Alors l'auditeur est dans l'obligation :

- Evaluer le potentiel des fournisseurs ;
- Mesurer leur degré d'adaptation ;

²⁶ Camus B., op.cit, 1990, p.50.

- Mesurer leurs aptitudes à saisir les exigences de l'entreprise et à améliorer le niveau de service ;
- Mesurer leurs aptitudes à assumer les évolutions de la demande et à l'accroître de la qualité.

C. Les concurrents

Il est important et impératif de savoir le jugement de la concurrence sur l'entreprise, le marché et la conjoncture²⁷. Le dialogue avec les concurrents peut se faire dans le cadre des manifestations professionnelles (colloques, foires, salons,...). Ainsi cela donne des informations sur :

- Les produits ;
- Les méthodes commerciales ;
- Les argumentaires ;
- Les supports de promotions et de communication ;
- Les modes de financement ;
- Les services...

D. Les financiers

Ce sont les bailleurs de fonds et les banquiers qui attirent l'attention de l'auditeur sur le caractère « somptuaire » ou excessif des dépenses mercatiques, surtout quand il s'agit dans la contrepartie est intangible. Pour un dialogue plus ouvert le banquier doit avoir l'accord de l'entreprise, divulgation des informations et des documents nécessaires vue la nature des informations dont disposent les banquiers, ces derniers peuvent donner des jugements globaux.

E. L'administration

C'est nécessaire de voir les qualités des relations avec les administrations, surtout celles les plus proches de l'entreprise et pour lesquelles l'entreprise est un partenaire social voir même financier²⁸. Ainsi il faut ²⁹:

- Vérifier le crédit de l'entreprise auprès de l'autorité municipale ;
- Vérifier les relations avec la mairie ;
- Le financement de certaines activités sportives.

²⁷ Camus B., op cit. p.50

²⁸ Idem, p.51

²⁹ Idem, P.52

2-4-2- Les outils de l'audit marketing

L'équipe qui constitue le comité d'audit procède à la collecte de l'information contenue dans les documents secondaires, il s'agit principalement de documents permettant l'analyse de la situation des environnements interne et externe mais doivent aussi s'assurer, de l'avis de Y. Assigbley « qu'elle est fiable pertinente, actuelle et surtout accepté par l'ensemble du personnel ». ³⁰

2-4-2-1- L'approche documentaire

Les documents c'est tout ce qui est de support audio, visuel ou audiovisuel informatique réalisé par et / ou l'entreprise.

- Des informations qualitatives ;
- Des informations quantitatives.

A. Les sources internes

- Les documents comptables ;
- Plan périodique de marketing ;
- Fichiers clients, fournisseurs... ;
- Statistiques commerciales ;
- Supports de promotions, de communications interne et externe.

B. Les sources externes

- Sources publiques : organismes internationaux, journaux officiels, administrations ;
- Sources privées : annuaires, sociétés d'étude, cabinet et conseil, publications des institutions financières.

2-4-2-2- Les enquêtes

Lorsque la documentation existante n'apporte pas de réponses satisfaisantes et fiables, il est nécessaire de procéder à une enquête sur le terrain. Les l'ensemble de difficultés qui se résument lors de l'enquête sont :

- Choix de la cible ou population de référence (échantillon) ;
- Le choix de la méthode de prélèvement d'un échantillon représentatif ;
- Choix du mode d'enquête tel que soit par l'observation de la cible ou bien par sollicitation de la cible.
- Choix de la procédure de sollicitation :
 - Interviews ;
 - Entretiens plus ou moins directs ;

³⁰ Ibnlkhayat N., op.cit, 2005, p. 428

- Questionnaires auto-administrée ;
- Sondage.
- Choix du vecteur d'enquête :
 - Enquête en contact direct ;
 - Enquête par correspondance ;
 - Enquête par téléphone ;
 - Enquête par métrie.

L'intérêt principal d'une enquête est de porter une réponse satisfaisante à un problème posé à un moment bien précis, pour cela il ne doit pas y avoir un écart de temps entre la question et la réponse obtenue, nécessaire au déroulement de l'enquête, car le marché et l'environnement évoluent trop vite.

2-4-2-3- Le traitement des informations

On distingue deux cas :

- A.** Le cas d'une étude documentaire : vérifier la crédibilité des sources d'information par une autre source.
 - Si cette source infirme la première : information à retenir ;
 - Si non : information à rejeter.
- B.** Le cas d'une enquête : chaque question fera l'objet d'un traitement à part (tri à plat) ; et l'auditeur doit choisir certaines questions pour un tri croisé afin de :
 - Déterminé les recoupements possible ;
 - Déterminé les causes à effet dans les comportements et les attitudes de l'échantillon étudié.

2-4-3- Analyse des données

L'étape de l'analyse des données vient après l'étape de la collecte des informations. Elle consiste à décortiquer et à interpréter les données collectées de manière à en sortir aussi bien les forces des différents fonctions du marketing que l'entreprise peut exploiter en sa faveur, que les faiblesses de celui-ci doit corriger en fonction des recommandations qui lui sont faite par le comité d'audit. L'usage, dans ce cas-là, d'un tableau à double entrée, l'une précisant les forces et l'autre les faiblesses, est grandement recommandé.³¹

2-4-4- L'élaboration du rapport

Le rapport de l'audit, à l'instar de celui de la recherche marketing, doit suivre un processus bien déterminé qui se résume en quatre points essentiels :

³¹ Ibnlkhayat N., op.cit, 2005, pp. 453 - 461

CHAPITRE I : introduction et conceptualisation de l'audit marketing

- Le résumé destiné au lecteur ;
- Le rappel des buts et objectifs de l'audit marketing de l'entreprise ;
- Le rappel des méthodes de recherche et des outils de collectes ;
- La présentation des conclusions et recommandations de l'auditeur.

Section 03 : les métiers de l'audit marketing

Le principal élément à déterminer lors de l'audit marketing d'une entreprise est la définition du problème auquel elle est confrontée. L'audit marketing a pour objectif de préciser la position de l'entreprise au sein de son environnement et de son marché en fonction de la problématique retenue.

3-1- La démarche de l'audit marketing

La démarche de l'audit marketing est évaluée par l'analyse du macro- environnement et du marché de l'entreprise (micro- environnement). Ces deux éléments constituent l'audit externe.

Les performances marketing internes sont évaluées par l'analyse de l'entreprise et de ses gammes de produits. Une synthèse établit l'audit complet de l'entreprise, à l'aide de la matrice **SWOT** (Strength, Weakness, Opportunity, Threat: forces, faiblesses, opportunités, menaces). Cet audit permet ensuite d'envisager plusieurs voies de développement.

3-1-1- Environnement commercial

Les entreprises qui gagnent réexaminent leurs activités en les replaçant dans leur contexte d'évolution. Elles reconnaissent que l'environnement commercial est en perpétuelle mutation. Ainsi, c'est l'une des responsabilités majeures du marketing de surveiller en permanence l'environnement commercial.

Le premier point à analyser lors d'un audit d'entreprise est le macro environnement. : Celui-ci va conditionner toutes les décisions qui sont prises sur le marché par les acteurs en présence. Le second concerne l'étude du micro environnement de l'entreprise : c'est-à-dire des acteurs de son marché : fournisseurs, clients, concurrents directs et indirects.

3-1-1-1- Le macro-environnement

Le macro-environnement est constitué par les éléments qui n'ont que des relations assez larges et pas immédiates avec le fonctionnement journalier de l'entreprise. C'est-à-dire, elle englobe les facteurs généraux extérieurs à l'entreprise qui déterminent la structure, le fonctionnement et les actions marketing de l'entreprise. Le niveau de contrôle de l'entreprise y est faible, voire inexistant, malgré le fait que ces éléments en modifient constamment le fonctionnement.

CHAPITRE I : introduction et conceptualisation de l'audit marketing

L'outil le plus utilisé pour analyser le macro-environnement de l'entreprise est l'analyse PESTEL. Moins connue que l'analyse SWOT, l'analyse PESTEL vise à étudier l'environnement macro-économique de l'entreprise dans la perspective des principaux domaines qui peuvent influencer un projet. PESTEL est l'acronyme de Politique, Economique, Social, Technologique, Environnemental, Légal qui sont les domaines qui seront investigués dans le cadre de l'analyse. Certains praticiens y ajoutent l'élément Démographie, d'autres soustraient les aspects légaux et environnementaux. Dans la pratique, la méthode est surtout utilisée comme un guide, un aide-mémoire, ce qui explique le nombre de variétés que l'on peut rencontrer lorsqu'on cherche à se renseigner : PESTEL, PESTE. Cette analyse est intéressante dans les démarches d'intelligence stratégique, car elle permet de brosser un panorama complet des contraintes, menaces et opportunités, auxquelles une organisation est (pourra être) confrontée (la nôtre, une concurrente, sur un marché actuel, sur un marché futur...)³².

- A. Environnement politique :** Il concerne les décisions prises par les gouvernements sur des thèmes particuliers dont ils possèdent la maîtrise : impôts, subventions accordées à certains secteurs d'activité, aides octroyées à l'international, etc.
- B. Environnement économique :** Il s'agit d'évaluer l'impact sur la consommation ou l'achat de grands indicateurs économiques tels que le taux de chômage, l'inflation, l'équilibre de la balance des paiements, les taux monétaires.
- C. Environnement socioculturel :** L'étude de cette facette de l'environnement a pour objet d'évaluer les taux de natalité, de mortalité ainsi que la pyramide des âges d'une population pour mettre en évidence de nouveaux potentiels de clientèle. Également, on étudie les différences culturelles entre les consommateurs. Cette analyse est surtout valable dans le cadre du marketing international, où apparaissent des différences notables entre les populations.
- D. Environnement technologique :** Son étude porte principalement sur les évolutions technologiques qui influencent le secteur concerné. Elles peuvent conduire les entreprises à modifier leur offre pour mieux répondre aux exigences du marché.
- E. Environnement environnemental ou écologique :** définis l'ensemble des ressources naturelles qui influencent l'activité de votre entreprise. On distingue deux groupes : les activités qui influencent directement l'activité économique (pénurie des matières

³²Debliquy P., « Chercher n'est pas trouver ; outils, méthodes et stratégies à l'usage de ceux pour qui l'information compte », édition dipro, Belgique, 2014, p.279

premières, coût de l'énergie) et celles qui au contraire la subissent (pollution, intervention croissante de l'État dans la protection du patrimoine naturel).

F. Environnement légal : Cet environnement concerne les lois et arrêtés qui régissent le secteur d'activité concerné. Certaines, telle la loi interdisant la publicité de produits alcoolisés à la télévision – ou la loi interdisant la vente à perte ont une portée très générale. D'autres sont spécifiques à certains secteurs d'activités : par exemple, les normes en vigueur dans le secteur du bâtiment.

3-1-1-2- Micro- environnement

Le microenvironnement englobe les éléments extérieurs à l'entreprise qui ont une emprise directe sur le fonctionnement de celle-ci : la demande, l'offre et l'intensité concurrentielle.

Il est essentiel pour l'entreprise de connaître son environnement direct à travers une analyse systématique de celui-ci.

A. La demande : La demande du marché relative à un produit est le volume total qui serait acheté par une catégorie de clientèle donnée, dans un secteur géographique donné, au cours d'une période donnée, dans des conditions d'environnement données et en réponse à un programme marketing donné.

Le point essentiel de l'analyse de la demande est de déterminer la nature et les caractéristiques de la population intéressée par le produit, ou susceptible de l'être.

Nature de la demande

Il s'agit plus particulièrement de détailler les acteurs qui composent la demande ou qui peuvent l'influencer. On distingue, par exemple, les acheteurs des consommateurs ou des utilisateurs d'un produit. Les critères de l'acheteur ne sont pas forcément identiques à ceux de l'utilisateur final du produit. On peut décider d'acheter un produit "un aspirateur, par exemple" pour une autre personne et prendre en considération la marque, le prix, les couleurs... L'utilisateur peut, quant à lui, analyser le confort d'utilisation, le bruit, etc.

B. Offre : Selon le Dictionnaire français Larousse, l'offre est la « *quantité d'un bien ou d'un service qui peut être vendue sur le marché à un prix donné* »³³. L'analyse de l'offre concerne l'étude du marché sur lequel l'entreprise se situe de manière globale. Elle s'effectue de la même manière que pour la demande, par la prise en compte de données qualitatives et quantitatives.

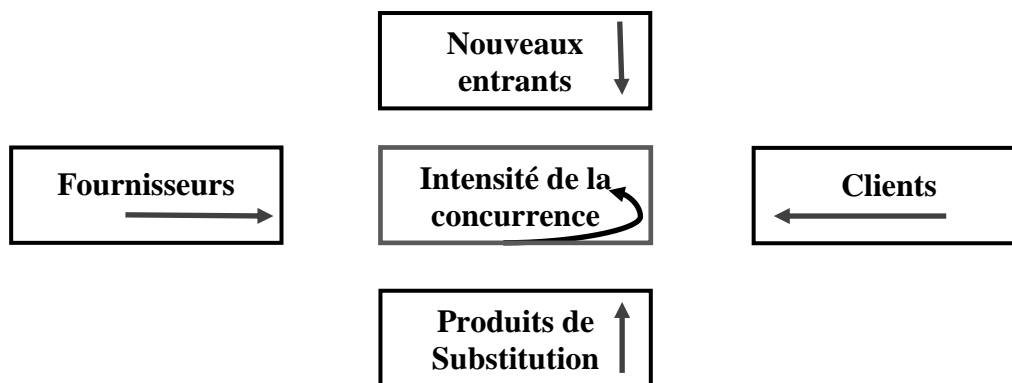
³³Dictionnaire De Français Larousse. Web - www.larousse.fr

CHAPITRE I : introduction et conceptualisation de l'audit marketing

- Les principaux indicateurs quantitatifs sont le nombre de produits fabriqués, le taux de croissance du marché, les parts de marché des différents produits ou matériaux, le solde du commerce extérieur ;
- Les indicateurs qualitatifs concernent les caractéristiques des produits et des matériaux, le positionnement, les réglementations.

C. **Structure concurrentielle** : Cette analyse a pour objectif d'évaluer l'intensité concurrentielle entre les différents acteurs du marché, à partir du schéma de Porter (1982). Elle est généralement complétée par l'étude qualitative des principaux concurrents sur les éléments majeurs de la politique marketing. Le schéma de Porter prend en considération cinq forces pour déterminer l'intensité concurrentielle du secteur. Le point essentiel de l'analyse de ce schéma est de déterminer les zones de pouvoir, c'est-à-dire les acteurs qui ont le plus d'influence parmi ces cinq forces.

Figure N.02- Les 5 forces concurrentiels de M. Porter



Source: Kotler, Keller, Manceau. « *Marketing Management* », 14^e Édition. Pearson, Paris, 2012, p.339

D. **Nouveaux entrants** : La menace de nouveaux entrants dépend de deux facteurs : les barrières à l'entrée et la crainte d'une riposte. Cette dernière est liée aux pratiques antérieures du secteur, aux ressources des firmes déjà présentes dans le secteur et à la croissance du secteur. Les barrières à l'entrée augmentent si :

- Les économies d'échelle sont importantes ;
- l'expérience accumulée représente un coût significatif ;
- la différenciation des produits perçue par les clients est forte ;
- la technologie est très spécifique ;
- Les besoins de capitaux pour entrer dans le secteur sont importants ;

- L'accès aux circuits de distribution est compliqué, ou les pouvoirs publics soutiennent ou protègent les acteurs déjà installés³⁴.

E. Produits de substitution : Ils influencent la structure concurrentielle s'ils peuvent satisfaire les fonctions remplies par les produits du secteur, pour un rapport qualité / coût avantageux.

La rivalité entre les concurrents existants est intense si :

- Ils sont nombreux ;
- Ils sont de force égale ;
- Les coûts fixes sont élevés ;
- Les produits sont indifférenciés ;
- la croissance du secteur est lente ;
- Les changements technologiques attisent les ambitions.

Les concurrents sont des adversaires qu'il ne faut jamais sous-estimer. Il est nécessaire de connaître :

- Leur existence ;
- Leurs potentialités ;
- Leurs comportements ;
- Leurs forces et faiblesses ;
- Leurs intentions.

3-1-1-3- La recherche de l'adéquation de la culture de l'entreprise avec son marché.

L'entreprise est-elle prête à saisir des opportunités, à se remettre en cause, à s'orienter vers des voies nouvelles ? A-t-elle intérêt à le faire ? Ne risque-t-elle pas des déséquilibres structurels, des pertes d'identité ou d'image ? L'équilibre indispensable entre la culture de l'entreprise et les évolutions de son marché sera recherché en tenant compte de :

A. La notion d'expérience et de savoir-faire :

Véritable capital de l'entreprise est difficile à évaluer cependant, il existe des indicateurs³⁵ :

- Les grandes dates de l'entreprise ;
- Brevet et marques déposés ;
- Ancienneté des établissements et du personnel.

³⁴Lamita13., « *Support Audit Marketing* », Consultez sur le site web : <http://www.scribd.com>, Date de consultation 28janvier, 2020.

³⁵ Camus B., « *audit marketing* », éditions d'organisations. France, 1990, p.94.

CHAPITRE I : introduction et conceptualisation de l'audit marketing

L'auditeur compare les axes culturels de l'entreprise avec ceux du marché pour apprécier s'il y a coïncidence ou pas.

B. La notoriété :

L'entreprise croit se connaître, pense que le marché la connaît, mais qu'elle est véritablement sa notoriété et ses incidences ? Elle se mesure à deux niveaux :

- Clients potentiels : vérifier qu'ils connaissent l'entreprise, sa marque ; ses produits ; ses vendeurs ou revendeurs ; ses prix et sa communication³⁶ ;
- Grand public : vérifier s'il connaît l'entreprise ; sa marque et ses produits et par quel média ? Le grand public n'est pas acheteur potentiel des produits de l'entreprise, mais peut devenir leader d'opinion influençant le client potentiel rassuré par la notoriété de l'entreprise.

C. L'image :

Identifier et mesurer l'image perçue par le marché ou par le grand public ne constitue pas une tâche aisée. Elle n'est pas systématiquement consciente. Pour la restituer, le client sera amené à parler d'autre chose. De ce fait, les méthodes d'audit couramment utilisées procèdent des raisonnements et études par analogie fondés sur la psychologie et la sociologie.

3-1-2- Mission et objectifs de l'entreprise

Le deuxième élément que l'audit marketing va s'interroger sont les objectifs définis par l'entreprise à court, moyen et long terme et leur cohérence par rapport à la mission de l'entreprise. Ici, nous cherchons à analyser la mission de l'entreprise, les objectifs stratégiques, la stratégie marketing.

3-1-2-1- La mission de l'entreprise

L'entreprise devra définir de façon claire et réaliste sa mission. Une organisation trouve sa raison d'être dans l'accomplissement d'une tâche spécifique au sein de son environnement. À l'origine, elle poursuit une mission. La mission d'une société repose sur cinq (5) éléments :

- Le premier est fourni par l'histoire de l'entreprise : toute organisation a une antériorité faite de choix, plan d'action et résultat et ne peut en faire abstraction lorsqu'elle réfléchit à sa mission;
- Le second facteur tient compte des préférences des propriétaires et dirigeants d'entreprise ;

³⁶ Camus B., op.cit, p.95.

- Le troisième facteur tient à l'environnement, qui définit les opportunités et les menaces;
- Les ressources de l'entreprise contribuent également à définir le cadre de sa mission;
- Enfin, l'organisation doit prendre en compte ses compétences distinctives.

Une entreprise a en général intérêt à se concentrer sur ce qu'elle sait faire le mieux. Une mission clairement définie est très utile non seulement pour l'orientation de l'entreprise et de sa politique de relation publique, mais également pour le moral des employés qui cherchent une justification à leurs efforts et réflexion. Elle est comme une main invisible qui guide le travail de nombreuses personnes disséminées en de multiples endroits, mais participant toute à la réalisation d'un objectif commun.

3-1-2-2- Les objectifs

Après avoir précisé sa mission, le responsable marketing doit formuler son objectif. Deux (2) types d'objectifs doivent être fixés : les objectifs financiers et les objectifs marketings.

- A. Les objectifs financiers** : ce sont le plus souvent exprimés en termes de taux de rentabilité à moyen terme, cash-flow ou bénéfices annuels. L'accroissement ou la maximisation des profits (ou de la rentabilité) constitue souvent l'objectif principal d'une stratégie globale de marketing³⁷. Cette rentabilité étant mesurée normalement par rapport aux capitaux investis. Dans certains cas, on se fixera un objectif de rentabilité à court terme dans le cadre par exemple de l'exercice budgétaire annuel. Dans d'autres cas, l'on raisonnera à plus long terme sur une période de plusieurs années.
- B. Les objectifs marketings** : Ils s'appuient sur les objectifs financiers, se traduisent en terme de puissance. Il peut arriver que l'entreprise cherche à travers de sa stratégie globale à accroître sa puissance, or celle-ci dépend souvent du volume des ventes de l'entreprise soit en valeur absolue (chiffre d'affaires) soit en valeur relative par rapport aux concurrents (part de marché). L'objectif de part de marché peut décliner lui-même en objectif de notoriété.

Les objectifs doivent être formulés de façon précise et réaliste, en tenant compte de la position concurrentielle de l'entreprise, ses ressources et ses opportunités.

³⁷ Camus B., op cit, p.111.

3-2- La stratégie marketing

Après avoir défini les objectifs, il devient possible d'imaginer et de formuler une ou plusieurs stratégies possibles.

Il n'est généralement pas possible de faire un inventaire complet de toutes les stratégies possibles. Il est cependant souhaitable de formuler plusieurs stratégies alternatives que l'on évaluera et que l'on comparera ensuite en vue de choisir la meilleure.

La formulation de la stratégie envisagée se fait sous quatre(4) rubriques principales :

- Le choix des cibles
- Le choix d'une stratégie unique ou différenciée
- Le choix de l'esprit global de la stratégie
- La définition du marketing-mix
- Choix des cibles

La première option à prendre concerne le choix des cibles visées c'est-à-dire les segmentations du marché auxquelles on s'intéressera. Choisir une cible, c'est déterminer quel segment ou quel type de la clientèle l'entreprise veut atteindre et quel public est susceptible d'être touché par ses actions commerciales de manière efficace. Une cible est choisie en fonction de l'analyse en marketing, en fonction de la capacité et des moyens de l'entreprise, ainsi la sélection d'une cible est en fonction de sa perméabilité maximum aux efforts en marketing et aux actions commerciales.

3-2-1- Choix d'une stratégie unique ou différenciée

Une fois effectué le choix du cible, il faudra analyser de la manière plus approfondie le comportement des clients potentiels du segment cible et adapter les variables de la stratégie marketing à cette cible. Que la cible couvre l'ensemble du marché potentiel ou une partie seulement de celui-ci, la question qui se pose ensuite est celle de savoir s'il convient de lui appliquer un traitement unique ou au contraire de distinguer cette cible en plusieurs segments auxquels nous appliquerons des traitements distincts. Le choix de la stratégie dépend essentiellement d'une part de l'homogénéité de la cible retenue et d'autre part des ressources de l'entreprise.

3-2-2- Choix de l'esprit de la stratégie

Pour la cible dans son ensemble ou si nous optons pour une stratégie différenciée pour chacun des segments retenus, il convient alors de définir l'esprit général de cette stratégie en choisissant d'une part un positionnement des produits que l'on veut vendre et d'autre part les éléments moteurs sur lesquels on va s'appuyer.

CHAPITRE I : introduction et conceptualisation de l'audit marketing

Le positionnement : C'est la place que l'image du produit de l'entreprise occupe dans l'esprit du consommateur par rapport aux concurrents. Cette position pouvant être défini en termes de qualité, de prix, d'usage, d'occasion de consommation et d'image. Le choix de positionnement s'avère nécessaire quand il existe une multitude de marques pour des produits similaires sur le marché. Un produit doit sortir de l'anonymat Il faut que le consommateur se fasse une idée particulière au produit par rapport aux autres. La politique de différenciation par l'image de marque semble insuffisante, le succès d'une marque est avant tout la conquête d'une position dans la conscience du consommateur.

3-3- Les fonctions de marketing

Cette partie étudie les éléments-clés du marketing à savoir le produit, le prix, la distribution et la communication, et la force de vente.

3-3-1- Le produit

C'est la composante primordiale du politique marketing. Nous appelons produit « tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin ».

La politique de produit d'une entreprise comporte trois(3) niveaux distincts³⁸ :

- A. au niveau plus élevé,** il s'agit de choisir les domaines d'activités de l'entreprise que nous appelons parfois son portefeuille d'activité ou de métier ;
- B. au second niveau,** la politique de produit consiste à définir dans la gamme des produits qu'offrira l'entreprise ;
- C. à un troisième niveau,** la politique de produit consiste à choisir d'une manière précise et détaillée les caractéristiques fonctionnelles ou intrinsèques, la norme et la qualité, la marque et l'image de marque, le design, l'emballage et le conditionnement de chacun des produits de la gamme.

3-3-2- Le prix

Le prix est l'expression monétaire de la valeur d'échange d'une unité de biens ou de service. C'est l'élément important de critères d'appréciation et de valorisation qu'est le rapport qualité-prix. La politique de prix par chacun des produits de la gamme consiste à en fixer le prix de vente.

La fixation du prix d'un produit est une décision majeure pour deux (2) raisons principales:

³⁸Vandercammen M., « *Marketing L'essentiel Pour Comprendre, Décider, Agir* », édition de Boeck, Bruxelles, 2011, p.275

- A. d'une part, le prix exerce une grande influence sur le volume des ventes d'une entreprise du fait qu'il est souvent un critère d'achat et de choix important pour le client ;
- B. d'autre part, il exerce une influence évidente sur les recettes et par conséquent sur la rentabilité de l'entreprise.

Le prix qu'il s'agit de fixer peut être selon le cas, soit le prix qui sera demandé à l'acheteur final du produit, soit celui qui sera demandé aux intermédiaires de la distribution.

Dans l'application ou la révision du prix de ses produits, une entreprise vise en Général simultanément trois (3) types d'objectifs distincts dont le poids relatif peut varier selon le cas :

- A. **Objectif de volume ou de part de marché** : Selon la théorie économique classique, la demande pour un produit est fonction inverse de son Prix : plus le prix est bas, plus la demande est importante. Il en résulte que la fixation du prix de vente d'un produit aura normalement une incidence sur le volume de vente ou presque toujours maximisation du volume de vente ou d'une part de marché est un objectif important pour une entreprise.
- B. **Objectif de rentabilité** : il est parfois prioritaire lorsque les propriétaires de nouvelles entreprises ou les lanceurs d'un nouveau produit souhaitent lui donner rapidement une rentabilité élevée pour pouvoir le revendre à une autre entreprise à un prix avantageux ou encore lorsqu'il souhaite se procurer rapidement des ressources financières nécessaires à leurs investissements. Dans d'autres cas, la rentabilité peut intervenir comme une contrainte sous forme d'un taux de rentabilité minimum exigé par les fournisseurs de capitaux, ou d'une volonté d'assurer au moins l'équilibre financière d'une activité ou d'un produit.
- C. **Objectif de gamme** : il concerne les effets prévisibles de cette décision sur les ventes des autres produits de la gamme. Plus précisément, la fixation du prix d'un produit peut avoir pour un objectif non pas d'optimiser des ventes des produits considérés, mais celle de l'ensemble de la gamme.

3-3-3- La communication

La communication marketing consiste pour une entreprise à transmettre des messages à ses publics en vue de modifier leur niveau d'information ou leur attitude et par voie de conséquence leur comportement³⁹. La communication peut prendre plusieurs formes entre autres la publicité, les bouches à oreilles, la promotion de vente. En fait, il s'agit de

³⁹ Camus B., Op.cit. p.131.

CHAPITRE I : introduction et conceptualisation de l'audit marketing

l'ensemble des moyens destinés à informer le public et le convaincre à acheter un produit ou service. Elle a pour rôle de développer la vente ou d'accroître le chiffre d'affaires. Elle crée rapidement la notoriété, mais construit lentement des images.

3-3-4- La distribution

Au sens large, le terme distribution désigne l'ensemble des moyens et des opérations permettant de mettre les biens et les services produits par l'entreprise à la disposition des acheteurs ou consommateurs finaux. Ces moyens et opérations se classent en deux grandes catégories que l'on peut désigner par les termes de distribution commerciale et distribution commerciale et distribution physique. La distribution commerciale consiste à transférer la propriété des biens et services du producteur aux acheteurs. Elle est assurée par des agents de distribution qui peuvent être des individus (les vendeurs de l'entreprise) ou des entreprises (grossistes, détaillants). La distribution physique consiste à mettre matériellement les biens ou les services à la disposition des acheteurs ou des consommateurs finaux à l'aide des moyens de transport et de stockage.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous pouvons dire que notre analyse théorique dédiée à l'audit marketing nous a montré l'existence et l'importance de la fonction d'audit marketing au sein de l'entreprise. Nous avons vu l'histoire, les définitions et l'objet du marketing ainsi qu'une brève démarche à suivre lors de la mission d'audit.

Par la suite, nous avons vu que l'audit marketing apparait comme un exercice en développement, bien que marginalisé dans les entreprises, mais très utile pour toute organisation, car il permet de révéler des faiblesses et d'identifier les possibilités d'améliorer les activités de commercialisation en cours prises par l'organisation.

Ce chapitre nous a également montré que la démarche de l'audit marketing consiste à faire une analyse des six éléments. Finalement, l'auditeur transmettra aux dirigeants de l'entreprise ses conclusions sous forme d'un diagnostic et de recommandations faciles à implanter. C'est à partir de ce moment que tout débute pour les dirigeants puisque, d'une part, le diagnostic entraîne une remise en question de « certitudes » bien ancrées dans l'organisation et, d'autre part, une énergie nouvelle incitant à vouloir changer des choses émerge habituellement d'une telle intervention.

En résumé, l'audit marketing va permettre de comprendre l'environnement marketing ainsi que les clients, construire des marques fortes, élaborer et communiquer l'offre, ainsi que favoriser la croissance de l'entreprise sur le long terme.

INTRODUCTION

Les différentes définitions qui ont été mises sur le conseil d'administrations qui sont évoluer avec le temps après l'économie du marché et corrélativement aux mutations et bouleversements qui ont frappés la vie économique et financière des entreprises. Le but de ce chapitre est d'avoir les informations nécessaires sur le conseil d'administration et la gouvernance d'entreprise .A cet effet pour mieux bien cerner les deux concepts nous allons dans la première section de ce chapitre présenter les fondements théorique et conceptuelle de la gouvernance d'entreprise. Nous traiterons dans un second lieu, à travers la deuxième section, les différents mécanismes de la gouvernance d'entreprise (interne et externe) ; et dans la dernière section on va la consacrer pour la gouvernance des entreprises dans le cadre de l'audit interne est précisément l'audit marketing.

Section 01 : l'analyse conceptuelle de la gouvernance d'entreprise

Nous allons tout d'abord dans cette section remonter aux origines de ce concept, ensuite ses différentes définitions, et nous appesantissons sur les différentes théories et mécanismes de la gouvernance d'entreprise.

1-1- Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'un des organes de gouvernance les plus importants dans la prise des décisions stratégiques qui concerne l'entreprise.

1-1-1- Définition

Les deux chercheurs Berle et Means¹ ont soulignés que les dirigeants d'une entreprise sont les représentants des actionnaires, mais pour de nombreuses raisons les intérêts des dirigeants et ceux des actionnaires divergents. Selon la théorie de l'agence, ces conflits d'intérêts devraient amener les dirigeants à entreprendre des stratégies d'enracinement dont l'objectif est de se maintenir à la direction afin de retirer le maximum de rente ou d'avantages. Donc c'est au conseil d'administration que revienne la lourde tâche de contrôler ces principaux dirigeants.

En tant qu'organe de surveillance des sociétés anonyme, le conseil d'administration est l'un des piliers du « *Corporate gouvernance* » chargé de représenter les intérêts des actionnaires et de discipliner les dirigeants.

1-1-2- Le rôle du conseil d'administration

Selon Heidrick et Struggle (1986), le rôle d'un CA est multiple :

- Protéger les actifs de la société dans l'intérêt des actionnaires ;

¹ Berle A, Means G., "The Modern Corporation and Private Property", edition Macmillan, New York, 1932, p.42

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

- Arbitrer les décisions des dirigeants ;
- Planifier les emplois et les ressources à long terme de l'entreprise ;
- Evaluer les dirigeants et assurer la croissance à court et long terme des profits.

Pour les théoriciens de l'agence (Fama .1980, Jensen 1983. Jensen et Meckling 1976), le conseil d'administration a pour mission de contrôler les principaux dirigeants .C'est le sommet du système de contrôle interne de l'entreprise chargé de recruter, révoquer, déterminer les rémunérations des dirigeants ...

A travers l'application de ses fonctions, le CA peut protéger les intérêts des actionnaires et aider les dirigeants dans la formulation des stratégies de l'entreprise, (Charreaux et Pilot .Belin 1990). Cependant, l'efficacité du conseil d'administration en tant que mécanisme de contrôle et de gouvernance d'entreprise n'est pas toujours garantie, il semble que la qualité du contrôle exercé par le conseil dépend des caractéristiques de ce dernier.

Les principales caractéristiques pouvant avoir un effet sur l'exercice du contrôle sont selon Fama:

- La dualité du manager en tant que président du conseil d'administration ;
- La taille du CA : une taille trop importante tendrait à favoriser une diminution de la qualité du travail ;
- La structure du CA : ce qui renvoie d'une part à l'existence ou non des sous-comités spécialisés et d'autres parts aux proportions d'administrateurs interne et externe ;
- La composition du conseil d'administration.

1-1-3- Les Comités

Le point clé de la réforme réside dans le fait que le conseil dont les responsabilités n'étaient pas clairement définies va avoir la responsabilité suprême de la vie de l'entreprise.

Il lui appartient désormais de veiller à l'efficacité du système de contrôle interne, de choisir révoquer les membres du management et de les évaluer pour décider de leur rémunérations, de surveiller le déroulement des affaires et de revoir les stratégies et les actes de gestion, suivre et gérer les conflits d'intérêts pouvant survenir entre les divers partenaires.

Ainsi, pour accomplir sa mission le conseil doit créer dans les grandes sociétés au moins trois comités :

- Le comité d'audit qui est le plus important ;
- Un comité qui va proposer les rémunérations que doivent recevoir les membres des conseils et ceux des dirigeants ;

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

- Un comité qui va proposer les personnes pouvant siéger en son sein, compte tenu de leur utilité pour la société.

Ces directives prévoyant particulièrement la création de comités au sein des conseils d'administration sont édictées en premier lieu par la SEC (*Security Exchange Commission*), ensuite la COB (Commission des Opérations de Bourse) qui a pu mettre en place les principes concernant ces comités. En effet, les comités les plus fréquemment évoqués concernant des domaines ou les conflits d'intérêts sont a priori les plus sensibles à savoir l'audit des comptes, la rémunération et la nomination des dirigeants.

1-1-3-1- Le comité d'audit

L'émergence des comités d'audit remonte aux années 1970 aux Etats-Unis. Leur institution s'est aussi généralisée dans plusieurs pays sous l'effet des organes de contrôle des bourses des valeurs mobilières. Certes la mise en place d'un tel comité s'inscrit parfaitement dans la perspective d'indépendance des administrateurs qui tend à résorber le déficit d'information qui est celui des actionnaires.

En conséquence, l'efficacité d'un tel comité réside dans sa composition et ses missions. Dans ce contexte, le rapport Viénot a recommandé la mise en place d'un comité d'audit au sein de l'entreprise.

Quant à ses missions, un tel comité était chargé d'examiner les comptes et les états financiers, de suivre les relations avec les auditeurs internes et externes, de veiller aux procédures de contrôle interne. Donc son objectif est de veiller à la clarté et à la sincérité des comptes puisqu'il est une pièce maîtresse de la qualité de l'information financière.

Il doit être en mesure d'exercer pleinement sa mission d'examen des comptes. En effet, l'existence d'un comité d'audit permet de délimiter le pouvoir discrétionnaire du dirigeant (Gomez 2003). Il est de loin le comité le plus populaire au sein des conseils d'administration.

1-1-3-2- Le comité des nominations

L'idée qui préside la mise en place de tels comités est que des personnalités indépendantes et ayant la compétence requise doivent être sélectionnées pour assurer des fonctions de dirigeant et ce indépendamment de la direction en place.

Le conseil d'administration devrait toujours comporter un comité des nominations, qui peut être ou non distinct du comité des rémunérations et auquel est associé le président en exercice. Ce comité joue un rôle essentiel pour l'avenir de l'entreprise puisqu'il est en charge de la préparation de la composition future des instances dirigeantes.

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

1-1-3-3- Le comité des rémunérations

Au cours des dernières années, la rémunération des responsables opérationnels de haut niveau a attiré l'intérêt du public aux Etats-Unis comme en France, particulièrement lorsque les augmentations de salaires ne correspondaient pas avec des augmentations de bénéfices pour l'entreprise.

La pression s'est accrue pour déterminer une manière plus objective de fixer les émoluments des administrateurs opérationnels, attendu que les intérêts personnels ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux des actionnaires et que le conseil d'administration doit concilier les deux.

La solution semble de plus en plus reposer sur l'existence des comités de rémunération formés par les administrateurs non opérationnels, sur qui l'on peut compter pour avoir une opinion objective sur les intérêts en présence. C'est ce que recommandaient les différents codes en matière de gouvernance. Cela peut constituer une avancée, mais le comité a une tâche difficile.

En effet, il est en charge en premier lieu des salaires, des divers avantages annexes et des stock-options des principaux dirigeants. En second lieu, ce comité propose la rémunération des membres du conseil et en particulier celle du président dont la présence est systématique au sein du conseil.

Le comité des rémunérations joue un rôle très important dans le fonctionnement du conseil d'administration. Le Comité ne doit comporter aucun mandataire social et doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. Leur mission est de contrôler la politique de rémunération de l'entreprise.

1-1-3-4- Les autres comités spécialisés

Au-delà des trois comités cités précédemment, nombre d'entreprise créent des comités spécialisés : éthique, développement international...

Les comités les plus courants restent le comité stratégique importés des pays anglo-saxons le *compliance committe* et le *disclosure comittee*.

Le comité réunit quatre membres du comité de surveillance dont trois sont indépendants et a pour mission de préparer les décisions du conseil sur les cessions, acquisitions, les transactions financières de taille ainsi que sur la situation de la dette et des liquidités du groupe.

1-2- Origine et définition du concept de la gouvernance

Avant d'aborder les différentes définitions de la gouvernance d'entreprise, il semble nécessaire d'évoquer l'origine de la notion de la gouvernance.

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

1-2-1- Origine de la gouvernance

La notion de la gouvernance est ancienne, d'ailleurs, le terme gouvernance trouve son origine dans le latin « gubernare » et du grec « kubernân » qui signifiait « piloter un navire »².

Au moyen âge, le territoire a joué un rôle important dans le développement du concept de gouvernance. Et ce n'est que depuis les années 1930 que le terme « gouvernance » fut utilisé par les économistes, notamment par Ronald.H. Coase, en 1991 pour désigner l'ensemble des dispositifs mis en œuvre par une entreprise pour mener des coordinations plus efficaces que le marché. A partir de la fin des années 70, dans un contexte de scandales financiers, on commence à parler de « corporate governance » traduit en français par « gouvernance d'entreprise » qui évoque le réveil des actionnaires pour participer à la direction de l'entreprise.

1-2-2- Définition de la gouvernance

Pour mieux appréhender le concept de gouvernance d'entreprise nous présentons quelques définitions utilisées par certaines organisations internationales et par le code algérien.

L'organisation de coopération et de développement économique (OCDE)³ a défini la gouvernance d'entreprise comme étant : « référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Elle détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et s'assurer une surveillance des résultats »⁴.

Selon l'institut français de l'audit et de contrôle interne⁵ la gouvernance d'entreprise est définie comme étant « l'ensemble des responsabilités et des pratiques exercées par les dirigeants ayant pour but de fournir une direction stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, attester que les risques sont gérés correctement et vérifier que les ressources de l'organisation sont utilisées de manière responsable⁶ ».

Le code algérien de gouvernance d'entreprise (2009), de sa part, la définit comme suit :

²Maugeri S., « *Gouvernance (s)* », Edition Dunod, Paris, 2014. p.13.

³(OCDE) l'organisation de coopération et de développement économique, en 1961, succédé à l'organisation européenne de coopération économique, fondée en 1948 pour gérer l'aide américaine d'après-guerre (plan Marshall) siège à Paris.

⁴Principes de gouvernement d'entreprise de L'OCDE édition 2004. Disponible sur l'adresse suivante : www.oecd.org p.11.

⁵ (IFACI) institut français de l'audit et de contrôle interne : fondé en 1965, regroupe les auditeurs internes et différents autres acteurs du contrôle interne, il aide les entreprises et tout organisations à se doter d'un dispositif de contrôle interne efficace et promeut l'audit interne dans les secteurs privé et public.

⁶ Cahier de l'académie des sciences et techniques comptables et financières. 2007. p.13.

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

« La gouvernance d'entreprise est à la fois une philosophie managériale et un ensemble de dispositions pratiques visant à assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise par le biais de :

- La définition des droits et des devoirs des parties prenantes ;
- le partage des prérogatives et responsabilités qui en résultent⁷».

D'après ces définitions la gouvernance d'entreprise est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs.

1-3- Les parties prenantes à la gouvernance d'entreprise

Des différents points de vue ont été remarqués sur le sujet des acteurs de gouvernance d'entreprise, certaines parlent seulement des propriétaires, gestionnaires et administrateurs, tandis que d'autre, élargis l'équipe en ajoutant la participation d'un élément plus important celui de parties prenantes, dans cette section nous allons présenter les différents acteurs participant à la gouvernance d'entreprise⁸.

1-3-1- Le conseil d'administration (CA)

Le conseil d'administration est l'un des acteurs essentiels dans le processus de la gouvernance d'entreprise, il est donc nécessaire de le définir et de présenter ses différentes composantes et responsabilités.

Le CA constitue indéniablement une structure vitale pour le fonctionnement des grandes entreprises, JENSEN et MECKLIN (1991) vont dans le même sens que FAMA. En effet selon la théorie de l'agence, le conseil d'administration est donc le principal mécanisme interne permettant de contrôler l'opportunisme des dirigeants à condition qu'il soit efficace⁹ (FAMA, 1980).

D'ailleurs il se représente comme étant l'organe collégial central de gestion des sociétés par action publiques ou privées ; il définit la stratégie et veille à sa mise en œuvre. Ce rôle est complété par celui du management opérationnel qui exécute les décisions prises au niveau du CA¹⁰.

Selon Heidrick & struggles (1986) le rôle d'un conseil d'administration est multiple : protéger les actifs de la société dans l'intérêt des actionnaires, arbitrer les décisions des

⁷ Code algérien de gouvernance d'entreprise, édition 2009, p.17.

⁸Mr. ZIANI Abdelhak thèse de doctorat « le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise : cas entreprises Algérienne », à l'Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen 2013-2014 ; disponible sur le site : dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/5942/1/Le-role-de-l-auditinterne.p.80.

⁹Conseil d'administration, garantie d'un meilleur gouvernement d'entreprise disponible sur le site : www.memoireonline.com/Economie-et-Finance

¹⁰Le conseil d'administration : un mécanisme inefficace, CREAD .p.60. Disponible sur le site suivant dspace.cread.dz:8080/handle/CREAD/315.

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

dirigeants, planifier les emplois et les ressources à long terme de l'entreprise, évaluer les dirigeants, assurer la croissance à court terme des profits¹¹.

1-3-2- Comité d'audit

D'après l'IFACI, c'est un « organe mandaté par le conseil d'administration, composé d'administrateurs non impliqués dans des fonctions de direction, chargé de vérifier toute information financière divulguée à l'extérieur de la société et de s'assurer de la mise en place des moyens nécessaires à l'existence d'un bon environnement de contrôle»¹². Les comités d'audit ont été créés pour renforcer le pouvoir de contrôle des actionnaires et l'Indépendance de l'audit. Ils ne répondent à aucune prescription légale et sont surtout présents dans les sociétés du « Cotation Assistée en Continu » CAC 40¹³.

Les comités d'audit sont aujourd'hui des éléments important au sein de l'entreprise, ils sont essentiels pour les investisseurs et les auditeurs internes, pour les investisseurs, ils doivent assurer la confiance dans la gouvernance d'entreprise.

Pour l'audit interne, ils doivent assurer son indépendance. Les développements récents ont donné aux comités d'audit d'une part, plus d'autorité, d'autre part une plus grande responsabilité.

1-3-2-1- Le rôle de comité d'audit

Le rôle principal de comité d'audit est de vérifier la transparence et la sincérité des informations financière.

Selon l'institut français des administrateurs (IFA)¹⁴ le comité d'audit a trois grands rôles¹⁵:

- L'examen des comptes annuels et semestriels de la société, voire trimestriels le cas échéant. Le comité d'audit s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux de l'entreprise. Il vérifie que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent celles-ci, notamment la fiabilité des processus qui concourent à l'établissement des comptes et la validité des méthodes choisies pour

¹¹Bancel F., « *la gouvernance des entreprises* », édition ECONOMICA, 1997. p.77.

¹²Grenier C, Bonnebouche J., « *auditer et contrôler les activités de l'entreprise* », éditions Foucher, Paris 2003. p.117.

¹³ CAC 40 : est un indice boursier regroupant les 40 plus importantes capitalisations boursières françaises cotées à la bourse de paris, est utilisé comme un indicateur de l'évaluation économique des grandes entreprise françaises

¹⁴L'Institut français des administrateurs (IFA) : est une association professionnelle des administrateurs français, créée en juillet 2003 à l'initiative de la chambre de commerce et d'industrie de Paris

¹⁵Site internet www.IFA-asso.com consulté le 30/06/2020 à 10h

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

traiter les opérations significatives et lors de l'examen des comptes le comité se penche sur les opérations importantes.

- La participation aux choix des commissaires aux comptes et le respect des règles garantissant leur indépendance et leur objectivité. Le comité d'audit pilote la procédure de sélection des commissaires aux comptes et soumet au conseil le résultat de cette sélection. Lors de l'échéance de leur mandat, le renouvellement des commissaires aux comptes est précédé, sur décision du conseil, d'un appel d'offres supervisé par le comité d'audit.
- L'établissement d'un dialogue avec les organes de contrôle du groupe, principalement les auditeurs internes et les contrôleurs internes. Il s'agit ici de déterminer les domaines prioritaires d'investigation de l'audit interne.

1-3-3- La direction générale(DG)

La direction est sélectionnée et installée par le conseil d'administration, le président de la DG doit travailler sous sa supervision. Les rémunérations et les objectifs assignés à la direction doivent mettre en cohérence les intérêts de l'entreprise, les objectifs à atteindre, les moyens à mobiliser, les valeurs à défendre et les pouvoirs délégués à la direction.

La direction de l'entreprise peut être assurée non pas par un dirigeant unique mais par une équipe exécutive, placée sous la responsabilité d'un directeur générale qui serait secondé par des cadres membres de la direction. Cette dernière est recrutée et nommée par le conseil d'administration, sur avis, le cas échéant, d'un comité de nomination désigné par celui-ci à cet effet, elle peut être composée d'actionnaires, administrateurs ou des managers externes.

La direction élabore et propose la stratégie de l'entreprise à l'approbation du conseil d'administration, elle exécute cette stratégie après son adoption dans les cadres des plans annuels et des budgets approuvés, elle rend compte au conseil d'administration des résultats atteints par rapport aux objectifs fixés, en application de la stratégie adoptée¹⁶.

1-3-4- Les parties prenantes

Les parties prenantes est tout acteur concerné par la bonne marche de l'entreprise, tels le créancier, le fournisseur, le client, le dirigeant, le salarié. À ce titre, les parties prenantes ont été définies par plusieurs auteurs et elles sont de différents types. Cependant la définition qui semble être la plus communément admise est celle donnée par Freeman (1984): les parties

¹⁶Code algérien de gouvernance d'entreprise, édition 2009, p.41. Disponible sur le site : www.ecgi.org/code.algeria_2009.fr.

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

prenantes concernent « *tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation* »¹⁷.

1-3-4-1- Les types de parties prenantes

Deux types de parties prenantes qui ont été définis¹⁸:

1-3-4-1-1- Les parties prenantes internes

Il existe deux grandes catégories de parties prenantes situées à l'intérieur de l'entreprise:

- **Les actionnaires** : ils détiennent des actions, ils apportent donc des fonds propres à l'entreprise. Ils peuvent s'agir d'actionnaires individuels ou d'investisseurs institutionnels (c'est-à-dire de professionnels de la gestion collective de l'épargne pour le compte des ménages). Les actionnaires attendent de l'entreprise qu'elle leur verse des dividendes à la hauteur de leurs attentes ;
- **Les salariés** : par leur travail, leurs compétences et leur implication, ils contribuent à l'activité et au bon fonctionnement de l'entreprise. Ils attendent donc de l'entreprise qu'elle leur offre une rémunération adaptée, un travail et des conditions de travail intéressants.

1-3-4-1-2- Les parties prenantes externes

L'entreprise est en relation directe ou indirecte avec des acteurs économiques qui lui sont extérieurs, puisqu'ils se situent dans son environnement. Chacun de ces acteurs peut influencer la réalisation des objectifs de l'entreprise ou être influencé par elle. On peut citer :

- **Les clients** : dont les attentes concernent en particulier le prix, la qualité, la sécurité des biens et services et les délais ;
- **Les fournisseurs** : avec leurs objectifs, notamment en termes de prix, de volume de ventes et de solvabilité de l'entreprise ;
- **Les banques** : qui assurent le financement de l'activité de l'entreprise et attendent d'elle le remboursement des sommes empruntées ainsi que le paiement d'intérêts ;
- **L'Etat et les collectivités locales** : qui attendent de l'entreprise le paiement des impôts, taxes et cotisations sociales, mais aussi qu'elle mène des actions en termes d'emploi ;

¹⁷Caby j, Hirigoyen G., « *création de valeur et gouvernance de l'entreprise* », édition, ECONOMICA ,2005. p126.

¹⁸Synthèse 5 parties prenantes, contre-pouvoirs et gouvernance de l'entreprise disponible sur Site internet : bruyeres-lyc.spip.ac-rouen.fr

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

- **Les associations et ONG** (Organisations Non Gouvernementales), dont les attentes sont diverses : défense des intérêts des consommateurs, respect des critères environnementaux et sociaux.

1-4- Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

La plupart des théories de la gouvernance s'inscrivent dans la perspective de l'efficacité. Ces différentes théories conduisent à établir une relation entre firmes et l'efficacité des systèmes de gouvernance parmi ces théories on distingue les théories dominantes et les théories cognitives.

1-4-1- Les théories dominantes

Aujourd'hui, l'approche dominante en termes de gouvernance est dans le champ des entreprises à logique purement commerciale. L'analyse de la gouvernance s'est construite autour de trois thèmes historiques : la séparation de la propriété et de la gestion (théorie des droits de propriété), l'analyse des coûts de transaction et l'analyse de la relation d'agence, ces thèmes ont leur importance, également dans les organisations du tiers secteur¹⁹.

1-4-1-1- La théorie des droits de propriété

La théorie des droits de propriété, désormais (TDP), est un élément d'explication de la supériorité de la forme de propriété privée sur la propriété publique ; Pas seulement à cause de la nature des droits de propriété liée à chaque type d'entreprise mais plutôt au système d'incitation lié au type de propriété.

L'objet de la théorie des droits de propriété est de montrer comment les droits de propriété agissent sur les comportements individuels et sur l'efficacité des systèmes économiques. Dans ce cadre, la firme est caractérisée par une certaine structure de droits de propriétés, définie par un ensemble de contrats.

Un bon système de droits de propriété est celui qui permet d'une part de profiter des avantages de la spécialisation (du fait que les différents agents ne détiennent pas les mêmes informations), et qui assure d'autre part un système efficace d'incitations²⁰.

La fonction principale des droits de propriété est de fournir aux agents des incitations à créer, à conserver et à valoriser des actifs soit à utiliser plus efficacement des ressources.

La théorie des droits de propriété se propose donc de montrer comment différents types de systèmes de droits de propriété agissent sur le comportement des agents individuels et sur le fonctionnement et l'efficacité du système économique et comment dans une

¹⁹Disponible sur le site : www.ces.ulg.ac.be, Economie sociale ; Notes de synthèse consultée le 23/05/2020 à 13h.

²⁰Disponible sur le site : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/16169> consulté le 13/05/2020 à 16h

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

économie où les rapports contractuels entre agents sont libres, le type de répartition des droits de propriété qui assurent l'efficacité tendent à s'imposer. Elle se propose d'expliquer plusieurs choses:

- Comment différents types et systèmes de droit de propriété agissent sur le comportement des agents individuels et par là sur le fonctionnement et l'efficacité du système économique ?
- Comment dans une économie où les rapports contractuels entre agents sont libres, le type et la répartition des droits de propriété, qui assurent l'efficacité la plus grande, tendent à s'imposer?

Un droit de propriété est alors défini de manière générale comme²¹:

- « un droit socialement validé à choisir les usages d'un bien économique » ;
- « un droit assigné à un individu spécifié et aliénable par l'échange contre des droits similaires sur d'autres biens », Alchian, (1987) ;
- le droit et le pouvoir de consommer, d'obtenir un revenu, et d'aliéner les biens ou les actifs qui sont soumis à ce droit », Barzel (1987).

Selon PEJOVICH (1972) : "Les droits de propriété ne sont pas des relations entre les hommes et les choses, mais des relations codifiées entre les hommes et qui ont un rapport à l'usage des choses", le terme "chose" ne signifie pas uniquement les choses matérielles, il désigne tout ce qui comporte une utilité ou satisfaction pour un individu.

Selon DEMSETZ (1967) : "... les droits de propriété permettent aux individus de savoir à priori ce qu'ils peuvent espérer raisonnablement dans leurs rapports avec les autres membres de la communauté. Ces anticipations se matérialisent par des lois, coutumes et mœurs d'une société..."²². En effet, la détention des droits de propriété se ramène à avoir "l'accord des autres membres de la communauté pour agir d'une certaine manière et attendre de la société qu'elle interdise à autrui d'interférer avec ses propres activités, à condition qu'elles ne soient pas prohibées....".

Selon LEVET (2004) : les droits de propriété doivent remplir deux conditions, être exclusifs et être transférable, "détenir un bien, c'est pouvoir l'utiliser, en changeant la forme, la substance, en transférant tous les droits par la vente ou une partie par la location".

1-4-1-2- Théorie d'agence

Cette théorie s'appuie sur la relation **principale - agent**, elle s'applique généralement à l'analyse de l'entreprise. Elle décrit les relations entre les actionnaires (principal) et le

²¹Ulgen F., « théories de la firme et stratégies anticoncurrentielles », édition harmattan, 2002. p.99.

²²idem, p.10

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

manager (agent) dans un contexte d'asymétrie d'information, donc ces agents ont des intérêts contradictoires.

Les actionnaires cherchent avant tout à maximiser la valeur de la firme, tandis que le manager cherche à maximiser son revenu donc la taille de l'entreprise.

La définition la plus classique d'une telle relation est celle donné dans un article fameux de Jensen et Meckling (1976), « *Nous définissons une relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent* »²³.

La problématique de l'agence recouvre en fait toute relation contractuelle entre individus, elle se manifeste lorsque les intérêts des deux parties peuvent diverger et lorsqu'il y a information imparfaite relativement à l'état de la nature et aux comportements des agents, ainsi qu'une asymétrie d'information entre les parties.

Les dirigeants disposent d'avantage d'information que les autres contractants. Ces derniers supportent un risque de sélection adverse qui trouve son origine dans l'occultation probable de certaines informations défavorables par le dirigeant, et un risque de hasard moral faisant référence à un éventuel comportement opportuniste du dirigeant.

A. La relation d'agence

Les théoriciens M. Jensen et W.Meckling (1976), définissent une relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour accomplir quelques services en leur nom, impliquant la délégation d'une partie de l'autorité de prise de décision à l'agent²⁴.

De part sa nature, la relation d'agence pose problème dans la mesure où les intérêts personnels du principal et de l'agent son divergents.

La théorie de l'agence repose sur deux hypothèses comportementales. La première suppose que les individus cherchent à maximiser leur utilité, la deuxième postule que les individus sont susceptibles de tirer profit de l'incomplétude des contrats²⁵.

B. Divergence d'intérêt

Selon la théorie de l'agence, les dirigeants sont des agents des actionnaires au sein de L'entreprise, ils ont vocation à gérer l'entreprise dans le sens de l'intérêt des actionnaires

²³ Benjamin C, Olivier W., « *les nouvelles théories de l'entreprise* », Edition Libraire Française, 1995. p.108

²⁴ Jensen MC, Meckling W H., "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", journal of Financial Economics. 1976. pp. 305-360.

²⁵ CHARREAUX G, COURETP A, JOFFRE, ALII., « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise* », édition Economica, Paris, 1994. p. 151.

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

(M.Jensen et W.Meckling.). Or, les dirigeants et les actionnaires possèdent des fonctions d'utilité différentes et agissent de façon à maximiser leur utilité respective.

Selon M. Jensen et W.Meckling, le dirigeant a tendance à s'approprier une partie des ressources de la firme sous forme de privilèges pour sa propre consommation (dépenses discrétionnaires).

Les développements ultérieurs ont mis en évidence la volonté des dirigeants de renforcer leur position à la tête de l'entreprise .Ils peuvent ainsi préférer la croissance du chiffre d'affaire à celle du profit.

Leur but est de servir l'intérêt social de l'entreprise avant de satisfaire les intérêts des actionnaires (distribution de dividendes ou revalorisation des titres) ou des salariés. En substance, L'aspiration du dirigeant consiste à maximiser sa rémunération et à minimiser son effort.

Cette divergence d'intérêt est accentuée par la différence des risques encourus. L'actionnaire peut perdre ses apports, le dirigeant encourus le risque de perdre son emploi et sa valeur sur le marché du travail.

Ainsi, les efforts déployés par les dirigeants en faveur de l'entreprise s'ils sont bénéfiques aux actionnaires, comportent pour eux une certaine désutilité .Les dirigeants qui ont la majeure partie de leur patrimoine (capital humain) investie dans leur sociétés sont beaucoup plus sensibles à la variabilité des résultats de la société que ne le sont les actionnaires qui peuvent facilement diversifier leur portefeuille.

Les dirigeants encourent ainsi un risque plus important que les actionnaires, il est donc de leur intérêt d'entreprendre des investissements moins risqués et plus rentable à court terme que ce qui serait souhaitable du point de vue de l'actionnaire.

C. Les coûts d'agence

Les coûts d'agence naissent dans toute situation qui suscite un effort coopératif entre deux ou plusieurs personnes, même s'il n'y a pas de relations claires principal /agent .Il est impossible pour le principal d'assurer à coût nul que l'agent prendra des décisions optimales du point de vue du principal .Dans la majorité des relations d'agence, le principal et l'agent subiront des coûts de surveillance et d'obligation.

M. Jensen et W.Meckling distinguent trois types de coûts²⁶ :

- Les coûts de surveillance et d'incitation supportés par le principal pour limiter le comportement opportuniste de l'agent.

²⁶ Jensen M C, et Meckling W H., "Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure" , journal of Financial Economics, Paris. pp. 305 – 360

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

- Les coûts d'obligation ou coûts d'engagement que l'agent peut avoir lui-même encouru pour mettre le principal en confiance (coût de motivation)
- Le troisième type de coût est les coûts d'opportunité dénommé « perte résiduelle », qui s'assimile à la perte d'utilité subie par le principal par suite d'une divergence d'intérêt avec l'agent, comme le coût subi par le principal suite à une gestion par l'agent défavorable aux intérêts de celui-ci.

Afin de lutter contre ces déviations, la gouvernance d'entreprise met en jeu de leviers d'alignement du comportement des dirigeants. Dès lors que la théorie de l'agence considère la firme comme une fiction légale servant de nœuds pour un ensemble de relations contractuelles intérêt individuelles.

1-4-1-3- La théorie des coûts de transactions

La théorie des coûts de transaction, initiée par Coase et développée par Williamson à partir de 1975 a donné lieu à de très importants développements empiriques depuis 1985²⁷.

Selon la théorie des coûts de transaction, la supériorité de la firme par rapport au marché s'explique par le fait qu'elle permet de réaliser les économies sur les coûts de transaction²⁸.

Coase découvrit que ce sont les coûts élevés encourus par les individus afin d'assurer la coordination de la production dans un marché qui fondent la firme.

Une entreprise "se compose d'un système de relations qui commence à prendre existence lorsque la direction des ressources dépend d'un entrepreneur"²⁹. Le processus d'échange est complexe et génère des coûts de transaction qui doivent être pris en compte par l'entrepreneur pour organiser ses activités de production. "La raison principale pour laquelle il est rentable d'établir une entreprise semble être qu'il existe un coût à l'utilisation du mécanisme des prix"³⁰.

Ainsi, les coûts de transaction sont liés à la découverte par l'entrepreneur de prix adéquats, à la négociation et à la conclusion de contrats séparés pour chaque transaction, à la création et au maintien d'ententes contractuelles à long terme. Ces coûts peuvent être réduits par la création d'une firme, au sein de laquelle des relations hiérarchiques d'autorité remplacent le marché comme moyen de coordonner l'activité de production commune. À l'extérieur de l'entreprise, les mouvements de prix dirigent la production, laquelle est

²⁷EbondoWaMandzila E., « *La gouvernance de l'entreprise : une approche Par l'audit et le contrôle interne* », édition Harmattan, Paris, 2006, p.172.

²⁸Idem, p174

²⁹Idem, p.175

³⁰Idem, p176.

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

coordonnée par une série d'opérations d'échange sur le marché. Au sein d'une entreprise, ces transactions de marché sont éliminées et, à la place de la structure du marché compliquée avec les opérations d'échange, l'entrepreneur-coordonnateur s'y substitue pour diriger la production. Les dirigeants de la firme agissent pour minimiser les coûts de fonctionnement. Dans cette perspective, l'entreprise constitue un mode d'organisation des ressources qui supprime le marché en minimisant les coûts de transaction par le biais du pouvoir d'autorité de l'entrepreneur.

Williamson complète les travaux de Coase. Cet auteur met en lumière l'importance de la spécificité des actifs et tente de réduire les coûts engendrés par la rationalité limitée et l'opportunisme des agents. Il constate que les individus ont des capacités et des connaissances individuelles limitées. De ce fait, l'incomplétude des contrats est inévitable. L'opportunisme revient à supposer que les gens sont prêts à utiliser tous les moyens, de bonne ou de mauvaise foi, pour réaliser des gains au-delà des profits résultant des termes de l'échange. Cela comprend une sélection adverse, et un risque moral³¹.

Cet opportunisme dépend de plusieurs facteurs :

- Fréquence des transactions,
- Intensité des transactions,
- Spécificité des actifs.

Relativement à ce dernier point, la spécificité d'un actif est entendue comme la difficulté de redéployer facilement celui-ci, c'est-à-dire, qu'il est difficile de la substituer par un autre.

Williamson arrive à la conclusion que l'entreprise est un mécanisme de gouvernance hiérarchique institué par l'intermédiaire de contrats personnalisés qui permettent de tenir compte des particularités des transactions.

Bien que la théorie des coûts de transaction apporte un éclairage significatif sur la compréhension de l'émergence de la firme, elle reste fondamentalement statique. Elle ne permet pas d'expliquer les relations dynamiques technologiques et les changements institutionnels. Il est possible, également, de critiquer la généralisation des manifestations comportementales des agents dans l'entreprise, présentées par la théorie des coûts de transactions, soit comme des servants pour Ronald Coase, soit comme des opportunistes pour Oliver Williamson.

³¹Disponible sur le site https://www.wikiberal.org/wiki/Coût_de_transaction consulté le 19/06/2020 à 12H.

1-4-2- Théories alternatives (L'approche cognitive)

Cette approche s'appuiera sur la théorie des ressources issue des travaux de l'économie. Contrairement écrit G.Charreaux, aux théories disciplinaires qui peuvent constituer le prolongement du modèle économique néo-classique, elles rompent avec celui-ci.

L'approche cognitive de la gouvernance se fonde sur trois axes : le courant béhavioriste qui constitue le premier courant initié par Simon, Cyert & March, considérant l'entreprise comme coalition et un espace de décision. Le deuxième courant s'inspire des théories de la stratégie fondées sur les ressources (Resource Based View). La généalogie de l'approche ressources remonte aux travaux D'E.Penrose considérant que l'entreprise n'est plus un portefeuille de produits/marchés mais un portefeuille de ressources .La théorie économique évolutionniste néo-schumpeterienne développée notamment par Nelson et Winter a suscité un courant de recherche³².

Section 02 : les mécanismes de gouvernance d'entreprise

Pour réduire les dérives éventuelles des dirigeants, les actionnaires disposent de deux mécanismes de contrôle (interne et externe)³³.

2-1- Les mécanismes de contrôle interne des dirigeants

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

2-1-1- Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les propriétaires / actionnaires

Les firmes modernes ou managerielles se caractérisent d'une part, par la répartition du capital entre un grand nombre d'actionnaires et d'autre part par leur gestion qui s'effectue par des managers qui ne disposent pas de très faibles parts dans le capital des firmes qu'ils dirigent.

Pour les théoriciens, cette séparation des fonctions des actionnaires, managers et administrateurs est non seulement porteuse de conflits potentiels mais diminue aussi leur intérêts.

Selon charreaux trois raisons peuvent expliquer les raisons divergences d'intérêts entre dirigeants et actionnaires.

- La composition réduite du patrimoine des dirigeants limiterait toute possibilité de diversification du risque, ce qui n'est pas le cas de toute autre investisseur.

³²www.ummta.dz/IMG/pdf/Acte_des_journees_scientifiques_LAREMO.pdf consulté le 23/05/2020 à 14h

³³Ebondo Wa Mandzila E., op. Cit. p.24.

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

- L'horizon de la décision des dirigeants serait très court-trimestre c'est-à-dire fonction de la durée de leur présence probable à la tête de l'entreprise
- Les prélèvements effectués par les dirigeants de prestige
- Pour limiter ces divergences d'intérêts, il existe des mécanismes de contrôle des dirigeants à savoir : le conseil d'administration, l'assemblée générale et le commissaire aux comptes³⁴.

2-1-1-1- Le conseil d'administration

Il apparaît comme un élément indissociable de l'élaboration de la stratégie suivie par l'entreprise. Les investisseurs considèrent le conseil d'administration comme étant l'ultime responsable de l'efficacité des mécanismes responsables de la gouvernance d'entreprise.

Pour Fama et Jensen le plus important est le mécanisme de contrôle interne de l'entreprise. Son rôle est chargé de recruter, de révoquer, et de déterminer les rémunérations des dirigeants sur le plan stratégique et il contrôle les décisions majeures prises par la direction.

Selon Gupta et Hoskisson, il existe deux niveaux de contrôle des dirigeants par le conseil d'administration : le contrôle financier et le contrôle stratégique.

Le contrôle financier de l'administrateur se base sur les éléments comptables tels que: les budgets ou les résultats comptables et financiers.

Le contrôle stratégique porte sur la stratégie proposée par les dirigeants de la firme et sur la conformité proposée et approuvée par le conseil d'administration.

La théorie des coûts de transaction a donné une importance aux conseils d'administration, elle lui permet de garantir la sécurité des transactions d'une part, entre la firme et les actionnaires, entre la firme et les dirigeants d'autres part³⁵.

2-1-1-1-1- Les mécanismes du conseil d'administration pour gouverner les dirigeants

Le conseil d'administration peut recourir à la révocation pour sanctionner les dirigeants indisciplinés et/ou une politique de rémunération pour inciter les dirigeants à améliorer les performances des firmes³⁶.

A/La politique de rémunération

Selon Jensen et Meckling expliquent tout dirigeants ne détenant pas la totalité de capital de son entreprise a l'intérêt à utiliser une partie de la richesse pour des satisfactions

³⁴Ebondo Wa Mandzila E., op.cit .p .26.

³⁵Idem, p.27.

³⁶Idem, p27.

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

personnelles, Dans la mesure où, le coût de ses satisfactions partagés entre les actionnaires, il n'en supporte qu'une fraction proportionnelle à sa part dans le capital.

Pour limiter ses détournements de la richesse, le conseil d'administration utilise la politique de rémunération. Selon Magnan, cette politique représente trois enjeux :

- Un enjeu économique dont la mesure ou l'utilisation de cette politique permet aux dirigeants d'améliorer les performances des firmes ;
- Un enjeu politique car la détermination de la rémunération des dirigeants est « une question de balance de pouvoir » entre les dirigeants et les actionnaires ;
- Le dernier enjeu de la rémunération est purement symbolique. En effet les administrateurs peuvent utiliser la rémunération pour influencer la perception du public.

B/ La révocation du dirigeant : Parmi les pouvoirs dévolus au conseil d'administration figure celui d'évaluateur. Il s'agit du pouvoir dont dispose le conseil d'administration pour sélectionner et remplacer les dirigeants.

La révocation vise à sanctionner le dirigeant incompetent ou opportuniste ; et inciter son successeur à mettre en place et appliquer la stratégie voulue par les actionnaires
C/L'assemblée générale

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

- Elle nomme et /ou révoque les administrateurs ou les membres du conseil de surveillance ;
- Elle statue après approbation des comptes, sur la répartition des bénéfices ;
- Elle ne participe pas à l'administration de la société

C'est au cours des assemblées que les actionnaires, éclairés à leur prise de décision par le commissaire aux comptes, exercent un contrôle par leur vote sur les dirigeants de la société.

D/ Le commissaire aux comptes

Selon la loi 10-01 du 29/06/2010, l'article 22 « *est commissaire aux comptes, toute personne qui, en son nom propre et sous sa propre responsabilité, a pour mission habituelle de certifier la sincérité, la régularité et l'image fidèle des comptes des sociétés et des organismes, en vertu des dispositions de la législation en vigueur* »³⁷.

³⁷Loi N°10-01 relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et comptable agréé, Article 22. p. 6.

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

Les commissaires aux comptes ont trois missions principales³⁸ : mission permanente de contrôle comptable, mission d'information et mission d'alerte.

- **Mission permanente de contrôle comptable** : le commissaire aux compte exerce un contrôle sur la situation comptable et financière de la société, cette mission consiste à vérifier les comptes et les valeurs de la société, à contrôler la régularité et la sincérité des compte sociaux. Le commissaire aux comptes doit vérifier la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration ou du directoire, et dans les documents adressés aux actionnaires, sur la situation financière et les comptes de la société. Le commissaire aux comptes peut vérifier les comptes ou les refuser ou les certifier avec réserves.
- **Mission d'information** : le commissaire aux comptes peut informer l'assemblée générale des actionnaires de la situation de la société et de certains aspects de la vie sociale.
- **Mission d'alerte** : le commissaire aux comptes alerte les dirigeants et les actionnaires sur la dégradation de la société contrôlée.

Le commissaire aux comptes dit « l'auditeur légale » possède ainsi des moyens de pression qui lui permettent de contraindre les dirigeants à avoir une bonne gestion.

Les actionnaires, d'autres parties prenantes ont le droit de participer à la création de la valeur ou à la bonne marche de l'entreprise, ils disposent aussi des moyens pour obliger les dirigeants à prendre en considération leurs intérêts.

2-1-1-2- Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les salariés

Selon la théorie économique traditionnelle, il y a séparation fondamentale entre les producteurs-salariés, obligés de vendre leur force de travail et les capitalistes qui possèdent des moyens de production. Les salariés aujourd'hui occupent une place centrale dans le système de la gouvernance d'entreprise. Pour Charreaux et Desbrières 1998, les salariés sont considérés comme des apporteurs de ressources. Par conséquent, ils doivent aussi prétendre à la valeur créée, au même titre que les actionnaires, créanciers ou dirigeants.

2-1-1-2-1- Les modalités de contrôle des dirigeants par les salariés

Les salariés, grâce à leurs représentants, participent au processus d'élaboration de la stratégie et au contrôle de l'entreprise.

³⁸Ebondo Wa Mandzila E., op.cit. p.39.

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

A/ La participation des salariés au processus de décision

Les salariés ont des droits à l'information plus nombreux que ceux dont bénéficient les actionnaires. En effet, le comité d'entreprise a le droit de recevoir l'information sur la situation financière de l'entreprise, le recrutement, les programmes sociaux.

B/La participation des salariés au processus de contrôle des dirigeants

Le comité d'entreprise dont fait partie les représentants des salariés, a le droit de demander une expertise de gestion surtout si les intérêts sociaux peuvent être affecté par les décisions de gestions. Ainsi le comité d'entreprise peut déclencher la procédure d'alerte. Le dirigeant doit fournir des explications au comité d'entreprise, les salariés à travers leurs représentants; à alerte les tribunaux en cas d'inobservation des dispositions légales et réglementaires. Donc, les salariés, comme les actionnaires, participent aux structures prévues pour contrôler les actions des dirigeants : le conseil d'administration ou le conseil de surveillance.

Le conseil d'administration est devenu aujourd'hui une instance naturelle d'alliance entre actionnaire et salariés par contre pour Charreaux et Lepage, le conseil d'administration chargé de gérer la relation d'agence entre actionnaire et dirigeants, n'est pas l'organe ou le cadre adéquat pour gérer la relation d'agence entre dirigeants et les salariés.

2-1-1-3- Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les autres parties prenantes

Pour La théorie des parties prenantes, l'entreprise ne se compose pas uniquement des actionnaires et des salariés, l'entreprise c'est aussi d'autres partenaires que sont les banques, l'Etat.

2-1-1-3-1- Le contrôle des dirigeants par les banques

Les banques peuvent contrôler le comportement des dirigeants par ce qu'ils sont actionnaires ou simples intermédiaires financiers ou les deux à la fois. Dans le premier cas, les banques contrôlent les actions des dirigeants par le conseil d'administration. Pour le deuxième cas, pour les banques créancières, le contrôle se fait par une capacité de recueil et de traitement de l'information qui les place en position de lutter contre l'opportunisme des dirigeants. En effet, pour que les banques acceptent le dossier de crédit de l'entreprise, elles doivent d'abord analyser ce dossier. Le dossier doit :

- Présenter les caractéristiques de l'entreprise (historique, les dirigeants, l'activité, le marché, les moyens mis en œuvre et le patrimoine de l'entreprise) ;
- Préciser l'objet du crédit ;
- expliquer les raisons exactes de la demande et du montant du crédit ;
- Justifier de l'opportunité du crédit demandé ;

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

- Indiquer les garanties proposées;
- Définir les modalités de remboursement;
- Indiquer les délais de remboursement.

C'est à partir de ses informations recueillies et analysées que la banque accepte ou refuse le crédit demandé, Selon (James et Fama), les banque contrôlent les dirigeants en participent au processus de décision.

2-1-1-3-2- Le contrôle des dirigeants par l'Etat

L'objectif principal de ce type de contrôle est de garantir l'intérêt général de toutes les parties. Et ces contrôles se font directement ou indirectement.

Les contrôles directs sont effectués par des entités administratives ; il en est ainsi du contrôle exercé a posteriori par les agents du fisc(les inspecteurs de travail, les contrôleurs d'Etat) pour s'assurer que le dirigeant n'a pas adopté un comportement opportuniste. Pour les entreprises ou l'Etat est actionnaire majoritaire, le contrôle est effectué par la cour des comptes, et ce dernier faire analyse sur les stratégies de la société. Et les contrôles indirects sont effectués par les commissaires aux comptes

2-2- Les mécanismes de contrôle externes des dirigeants

Le contrôle externe s'effectue lui aussi à plusieurs niveaux qui peuvent se présenter comme suit³⁹:

2-2-1- Le marché des biens et des services

Pour Demsetz, un dirigeant qui opèrerait pour une stratégie visant à satisfaire sa propre fonction d'utilité au détriment des intérêts des actionnaires peut contribuer à rendre l'entreprise moins compétitive. La mauvaise gestion influence sur les résultats des entreprises, ce qui pourrait la rendre défailante. C'est donc la compétitivité qui doit limiter l'opportunisme du dirigeant, plus la concurrence sera forte, plus ce mécanisme sera efficace.

2-2-2- Les marchés du travail des dirigeants

Le rôle principal du marché du travail est d'évaluer en permanence la valeur des managers que peut jouer à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

2-2-2-1- Le marché interne du travail des dirigeants

A l'intérieur de l'entreprise, ce marché peut jouer deux rôles. Le premier est la surveillance mutuelle des dirigeants, c'est-à-dire la capacité pour un dirigeant de déceler les dirigeants talentueux situés plus bas qu'eux. Le même mécanisme agit également dans le sens contraire : les dirigeants de niveaux supérieurs sont la cible des dirigeants de niveaux

³⁹Ebondo Wa Mandzila E., op.cit.p.23.

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

inférieurs surtout si l'entreprise enregistre des mauvais résultats. Le deuxième rôle est le contrôle des dirigeants par le recrutement de nouveaux dirigeants. Selon Faith et Tollinson, le recrutement des dirigeants extérieurs va permettre de rompre les accords de comportement établis entre les dirigeants déjà en place.

2-2-2-2- Le marché externe du travail des dirigeants.

A l'extérieur de l'entreprise, il existe un véritable marché des dirigeants : les meilleurs sont « disputés », « chassés », « courtisés », leur valeur marchande augmente auprès de l'entreprise prestigieuse. En revanche, les moins compétents et /ou les plus opportunistes sont écartés. Les dirigeants sont tenus de protéger les intérêts des actionnaires, afin d'éviter d'être remplacés par d'autres dirigeants ou de prendre leur avantages.

2-2-3- Le marché financier

Le marché financier et la concurrence entre les dirigeants considérées comme un moyen de contrôle le plus efficace. Les actionnaires peuvent vendre leurs titres en cas de mauvaise gestion.

Selon Manne H, l'idée majeure du marché financier est donc que les entreprises les mieux gérées voient le cours de l'action monter. Mais Jensen et Ruback estiment que la hausse du cours de l'action s'expliquerait par le changement de l'équipe dirigeante dont l'incompétence serait jugé trop coûteuse⁴⁰.

G. Charreaux a proposé une grille d'analyse permettant de classer l'ensemble des mécanismes susceptibles d'exercer un rôle en matière de gouvernement d'entreprise selon deux critères, l'intentionnalité du mécanisme et son caractère spécifique.

A l'origine, pour analyser la gouvernance des sociétés à finalité purement commerciale, cette grille ne suggère nullement que tous ces mécanismes exerçant une influence pour toutes les organisations, mais son application permet de déterminer, pour une organisation donnée, les éléments qui tendent à exercer le plus d'influence. On peut ainsi se faire une idée des mécanismes essentiels qui constituent la charpente de la corporate governance de telle ou telle organisation afin d'examiner si la structure des mécanismes de gouvernance correspond à la situation présente et future de l'organisation en question⁴¹

⁴⁰Ebondo Wa Mandzila E., op.cit. p.26.

⁴¹Disponible sur l'adresse suivante : www.ces.ulg.ac.be > Economie sociale ? > Clés > Notes de synthèse consulté le 26 /06/2020 à 20h.

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

Tableau 01 : Le croisement de l'intensité des mécanismes non spécifique et spécifiques

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes Intentionnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle direct des actionnaires (assemblée) ; Syndicat ; Conseil d'administration ; Systèmes de rémunération, d'intéressement Structure formelle ; Auditeurs internes ; Comité d'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Environnement légal et réglementaire ; ▪ Syndicats nationaux ; ▪ Auditeurs légaux ; ▪ Associations de consommateurs.
Mécanismes Spontanés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réseaux de confiance informels ; ▪ Surveillance mutuelle des dirigeants ; ▪ Culture d'entreprise ; ▪ Réputation auprès des salariés (respect des engagements). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marchés des biens et services ; ▪ Marché financier (dont prises de contrôle) ; ▪ Intermédiation financière ; ▪ Crédit interentreprises ; ▪ Marché du travail ; ▪ Marché politique ; ▪ Marché du capital social ; ▪ Environnement « sociétal » ; ▪ Environnement médiatique ; ▪ Culture des affaires ; ▪ Marché de la formation.

Source : CHARREAUX, 1997, p. 427.

Section 03 : l'audit interne et la gouvernance d'entreprise.

La crise financière et les scandales financiers qui ont frappé les économies du monde entier, appelle une attention particulière sur la gouvernance de certaines entreprises, leur gestion des risques et leur contrôle interne. A cet effet, de progrès notables ont été accomplis dans ces domaines. Les ambitions de la gouvernance ont pris de l'ampleur, les approches et les techniques de contrôle interne ont progressé.

L'objectif de cette section est d'étudier la relation entre l'audit interne et les différents participants à la gouvernance d'entreprise et son apport pour une meilleure gouvernance d'entreprise.

3-1- Relation de l'audit interne avec les acteurs de la gouvernance

Nous allons essayer d'éclairer la relation étroite entre l'audit interne avec les différents acteurs de la gouvernance d'entreprise (conseil d'administration, la direction générale, l'audit externe et le management des risques).

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

Les relations entre l'audit interne et le comité d'audit se matérialisent par la participation permanente ou périodique, du responsable de l'audit interne aux réunions du comité d'audit, selon des modalités retenues par l'entreprise. Le comité d'audit est l'interlocuteur privilégié de la direction de l'audit interne. Il garantit et consacre l'indépendance de l'AI.

L'audit interne apporte aux administrateurs par son intermédiaire, un regard impartial et professionnel sur les risques de l'entreprise et son niveau de sécurité. En l'absence d'un comité d'audit, la relation entre l'audit interne et le conseil d'administration a moins d'efficacité sur la gouvernance d'entreprise.

3-1-2- Audit interne et l'audit externe

L'audit externe ou commissariat aux comptes (CAC), est mandaté par les actionnaires pour contrôler la fiabilité des informations financières produites par les dirigeants. Il a pour principale mission de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes, en s'appuyant sur les procédures qui concourent à la production des comptes, c'est-à-dire, l'information comptable et financière. En ce sens, l'audit interne joue un rôle de complémentarité à l'action du commissaire aux comptes.

La convergence entre l'audit interne et l'audit externe se situe au niveau de l'évaluation du contrôle interne et de l'échange de leurs travaux d'audits, même si l'appréhension du contrôle interne diffère entre les deux professions. En effet, là où existe une fonction d'audit interne, les responsabilités du commissaire aux comptes sont réduites et inversement, en présence de l'audit externe la maîtrise des activités se trouve renforcée⁴³. Selon l'IFACI, l'audit interne fournit au CAC une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de l'activité de l'entreprise sur la base d'une analyse des risques opérationnels, de conformité et financiers et sur une évaluation du dispositif de contrôle interne y afférent sous-entendu que, les travaux du CAC sur les comptes dépendent des conclusions sur l'évaluation du contrôle interne. Afin d'éviter de possibles redondances dans l'évaluation du contrôle interne par ces deux acteurs, l'IFA et l'IFACI, préconisent :

- La coordination des travaux des commissaires aux comptes et des auditeurs internes ;
- L'établissement en commun du planning d'interventions afin de minimiser les dérangements causés par les audits ;
- Des réunions de travail périodiques une ou deux fois par an, où chacun rend compte de ses investigations et de ses conclusions ;

⁴³Schick P, Vera J, Bourrouilh-Parège O., « *audit interne et référentiels de risques* », édition Dunod, Paris,2010. p.33.

- L'utilisation par les commissaires aux comptes des travaux de l'audit interne pour réduire d'autant leurs propres investigations tout en conservant l'entière responsabilité de l'opinion exprimée sur les comptes.

3-1-3- Audit interne et la direction générale

Dans le processus de création de valeur, les décisions sont prises par les dirigeants mais leur mise en œuvre incombe aux salariés qui peuvent adopter eux-aussi des comportements opportunistes, pouvant détruire la richesse créée. Il faut noter que du point de vue managérial, les organisations sont composées d'individus dont les intérêts divergent. Ainsi, le conflit opposant les salariés, qui représentent le capital travail, aux propriétaires des ressources qui porte essentiellement sur le partage des bénéfices générés par le couple capital/travail que chaque partie estime plus lui revenir⁴⁴.

Il revient donc aux managers de mettre en place un système de contrôle efficace des salariés afin de converger les différents intérêts vers l'objectif de l'organisation. Ce contrôle doit porter sur le comportement, le degré de maîtrise de l'activité du salarié et sur ses performances.

3-2- Apport de l'audit interne à la gouvernance de l'entreprise (GE)

Il s'agit ici de mettre en exergue, l'apport de l'audit interne au processus global de la GE à chaque niveau de sa relation avec les différents participants : le Conseil d'Administration, la Direction Générale, l'Audit légal (CAC), cette relation nous permettons de distinguer respectivement à la réduction de problème d'asymétrie de l'information et l'attribution à la création de la valeur⁴⁵.

3-2-1- Audit interne outil de réduction de problème d'asymétrie d'information

La capacité des actionnaires à savoir si les stratégies menées par les dirigeants ne sont pas contraires à leurs intérêts est relative au niveau d'information dont ils disposent. Or, il est admis que, outre l'information comptable et financière, le dirigeant a accès à l'information complète issue de la comptabilité de gestion et du rapport d'audit interne dont il était seul destinataire. Ce qui lui confère une position de force dans les décisions par rapport aux actionnaires et aux administrateurs.

L'audit peut jouer un rôle essentiel dans la réduction de cette asymétrie de l'information notamment dans la détection des fraudes et de leur révélation aux parties prenantes. Ainsi, l'audit contribue à réduire le déséquilibre informationnel en mettant à la

⁴⁴Ebondo Wa Mandzila E., OP Cit. pp. 52-53.

⁴⁵Pige B., « *Gouvernance, contrôle et audit des organisations* », édition Economica, Paris, 2009.p.196.

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

disposition des actionnaires une partie des informations dont dispose le dirigeant. On distingue trois niveaux d'asymétrie de l'information à savoir⁴⁶ :

- l'asymétrie d'information entre dirigeants et le conseil d'administration ;
- l'asymétrie d'information entre actionnaires et le conseil d'administration ;
- l'asymétrie d'information entre le marché et les actionnaires lorsque l'entreprise décide d'ouvrir son capital et faire l'appel public à l'épargne.

Le rôle de l'audit dans la réduction d'asymétrie d'information pour une meilleure gouvernance d'entreprise varie selon, qu'il s'agit de l'audit externe ou de l'audit interne.

L'audit est investi d'une mission d'évaluation du système de contrôle interne, cette mission visant à mettre en évidence les points forts et faibles du ce dispositif qui incombe selon le cas aux commissaires aux comptes dans le cadre d'une mission d'audit légal et à l'auditeur interne ou externe lorsque il s'agit d'audit opérationnel.

La mission d'audit s'achève par l'émission d'un rapport, dans le cas d'audit légal le rapport est destiné aux actionnaires, il les éclaire sur la régularité et la sincérité des comptes présentés ainsi que sur la situation financière et du patrimoine de la société. Dans le cas d'audit interne le rapport est adressé à la DG et au comité d'audit lorsqu'il existe, il est plus riche en information pertinentes, en effet, l'audit interne à une compétence sur toutes les activités de l'entreprise, il signale les points forts et les points faibles⁴⁷.

Le rattachement de l'audit interne au conseil d'administration et/ou au comité d'audit est une condition essentielle de la contribution de l'audit interne à la réduction des asymétries d'information dans un gouvernement d'entreprise⁴⁸.

Le schéma ci-dessous illustre la contribution de l'audit dans la réduction des trois niveaux d'asymétrie de l'information.

3-2-1- l'audit interne outil de création de la valeur ajoutée

La notion de création de valeur relève de la définition même de l'audit interne donnée par l'IIA et traduite par l'IFACI. L'audit interne apporte de la valeur ajoutée à l'organisation lorsqu'il fournit une assurance objective et pertinente et qu'il contribue à l'efficacité et à l'efficacités des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle⁴⁹. En d'autres termes, lorsque l'audit interne formule des recommandations pertinentes et qualitatives réduisant l'exposition aux risques et, identifiant des améliorations possibles sur le plan opérationnel, il apporte de la valeur ajoutée à l'organisation. L'impact de

⁴⁶Pige B., op.cit. p.198.

⁴⁷Ebondo Wa Mandzila E., op cit .p.117.

⁴⁸Idem, p.115.

⁴⁹IIA, 2008 p.22.

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

ces recommandations peut être apprécié en termes de qualité opérationnelle ou en termes financier.

3-3- Le positionnement hiérarchique de la fonction d'audit interne

Le positionnement de la fonction d'audit interne détermine son pouvoir ou son influence dans l'entreprise. Il favorise une libre exécution de ses responsabilités et par conséquent sa contribution à la gouvernance d'entreprise. Il s'agit ici d'étudier les rattachements hiérarchiques possibles de la fonction d'audit interne et de leur impact sur la contribution de l'audit interne à la gouvernance.

Le positionnement de la fonction d'audit interne peut se situer à deux niveaux :

- Le rattachement à la direction générale ;
- Le rattachement au conseil d'administration ou au comité d'audit.

3-3-1- Rattachement de la fonction de l'audit interne avec la direction générale

L'audit interne, comme indiqué dans sa définition officielle, est une activité créatrice de valeur ajoutée et ses principales missions sont d'apporter aux directions générales un éclairage sur les risques et les systèmes de contrôle interne mais également d'être au service de l'ensemble de l'organisation. Ce rattachement répond à l'objectif de la création de valeur de la gouvernance de l'entreprise mais accentue l'asymétrie de l'information entre dirigeants et actionnaires, afin d'apporter une réelle contribution à la gouvernance d'entreprise⁵⁰.

Le rattachement hiérarchique à la direction générale se caractérise par l'Enquête IFACI 2009 :

- Une évolution positive des relations, 44% des auditeurs internes interrogés déclarent avoir plus de dix réunions formelles par an avec les DG ;
- Une préoccupation des thèmes abordés durant ces réunions formelles axées sur les missions et responsabilités du service d'audit interne et le suivi des plans d'actions.

L'IFACI et L'IFA recommandent que l'audit interne soit rattaché à la direction générale afin d'assurer l'efficacité opérationnelle et l'implication du management⁵¹.

3-3-2- Rattachement de la fonction de l'audit interne au conseil d'administration ou comité d'audit

L'audit interne peut être hiérarchiquement rattaché au conseil d'administration ou au comité d'audit constitué en son sein.

⁵⁰Schick P, Vera J, Bourrouilh-Parège O., « *Audit interne et référentiels de risques* », édition Dunod, paris, 2010, p.25.

⁵¹Idem, p.46.

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

Dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, ce rattachement au conseil permet de réduire l'asymétrie de l'information pouvant exister entre les dirigeants, les actionnaires et les administrateurs. Ce positionnement privilégie le rôle de surveillance du conseil⁵² en préservant l'audit interne de l'influence de la direction générale. En effet ce rattachement permet au conseil d'administration d'avoir accès par l'audit interne aux informations relatives aux risques de l'entreprise, les stratégies menées par le dirigeant et les anomalies de fonctionnement.

Cependant, ce rattachement hiérarchique au comité d'audit reste exceptionnel (3% en 2009-Enquête IFACI). Xavier de Phily ne dit pas autre chose lorsqu'il écrit « *auditeur interne travaille pour la direction générale tout en répondant aux questions du comité d'audit, en informant cette dernière au préalable bien sûr, il lui faudra démontrer une extrême rigueur dans son travail pour être apprécié des deux parties...* »⁵³, Il y a là, ce n'est pas douteux, un équilibre délicat à trouver pour les auditeurs internes qui devront à la fois :

- Continuer à être les interlocuteurs de la direction, signalant forces et faiblesses, attirant l'attention sur les défaillances réelles ou potentielles, et ce sans avoir ni à se cacher ni minimiser leurs constats ;
- Et dans le même temps, être à la disposition du comité pour fournir tous renseignements et informations sans rétention ni déformation, et ce dans un climat de transparence envers la direction générale.

Mais cette double fonction ne devrait pas remettre en cause le rattachement à la DG même si, dans certains cas, la fonction a été rattachée au comité d'audit (4,3% en 2005). Il semble essentiel que les auditeurs internes soient toujours en mesure d'exercer pleinement leur rôle de conseillers du management, dialoguant avec la DG et tous les échelons hiérarchiques. Couper les auditeurs internes de cette source d'échanges et d'informations, ce serait du même coup les rejeter hors du champ opérationnel et limiter leur champ d'action aux activités financières et comptables.

Conclusion

L'objet de ce chapitre est d'examiner la façon avec laquelle l'audit interne peut améliorer la gouvernance des entreprises c'est-à-dire, comment peut-il assurer une bonne gouvernance.

L'objectif principal de la gouvernance d'entreprise est de favoriser la création de la richesse et s'assurer sa répartition équitable entre les actionnaires et les différentes parties

⁵²Schick P, Vera J, Bourrouilh-Parège O., op cit, pp.45. p.47

⁵³Renard J, op cit, p.451.

CHAPITRE II : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance

prenantes. La fonction d'audit interne fait partie d'un large système de gouvernance où le comité d'audit peut avoir un impact sur la fiabilité de cette fonction à travers le contrôle et la surveillance qu'il est censé exercer. Par ailleurs, nous avons cherché à étudier la nature de la relation qui peut exister entre comité d'audit, celles de la fonction d'audit interne, le management, le conseil d'administration et les actionnaires.

Aujourd'hui, la gouvernance d'entreprise constitue pour les entreprises une condition essentielle de leur croissance et de leur pérennité. De plus les enjeux de la gouvernance ne vont bien au-delà de l'échelle micro-économique de l'entreprise-elle-même et son environnement.

Une bonne gouvernance d'entreprise repose obligatoirement sur l'audit interne, un outil puissant qui permet aux dirigeants des entreprises de s'assurer que les procédures du contrôle interne sont convenablement respectées et en formulant des recommandations pour renforcer l'efficacité du dispositif dans le but de contribuer à la sauvegarde du patrimoine et à la création de la valeur ajoutée.

INTRODUCTION

La pérennité et le développement des entreprises constituent depuis toujours la préoccupation majeure des dirigeants, plusieurs éléments peuvent contribuer à ce développement.

Parmi ces éléments, l'audit marketing qui est devenu un sujet d'importance en management des organisations tant pour les praticiens que pour les théoriciens.

Dans ce chapitre, nous allons étudier l'influence de l'audit marketing sur le bon fonctionnement d'un conseil d'administration au sein de l'entreprise publique économique, société par actions ELECTRO-INDUSTRIE spécialisée dans la production et la commercialisation des transformateurs électriques et des moteurs, sur la base des informations acquises dans la partie théorique et les informations collectées au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES.

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

L'objet de cette section est de vérifier s'il existe au sein de l'entreprise Electro-industrie une pratique marketing, d'une part, et de l'audit marketing comme un outil de l'orientation des décisions au sein du conseil d'administration, d'autre part.

Ainsi, nous allons répartir cette section comme suit : en premier point, nous aborderons l'historique d'Electro-Industrie ; ses missions ; ses objectifs. En second point, nous examinerons son organisation. Et en troisième point, nous tenterons d'explorer la pratique du marketing au sein de cette entreprise.

1-1- Historique de l'entreprise

L'Electro-Industrie est une entreprise des industries électrotechniques, société par action (SPA) au capital de 4.753.000.000 DA ; elle a été créée sous sa forme actuelle en janvier 1999, après la scission de l'entreprise mère ENEL (Entreprise Nationale des industries Electroniques) née en 1985. Elle est localisée à Fréha/Azazga, à près de 30 Km du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Son activité de production remonte à 1985 pour les transformateurs et 1986 pour les moteurs et alternateurs.

Aujourd'hui, Electro-Industries est composée de trois (03) unités, situées sur un même site pour trois activités :

- Unité de fabrication de transformateurs de distribution ;
- Unités de fabrication de moteurs alternateurs, groupes électrogènes ;

- Unité prestation technique dont l'activité est intégrée aux produits transformateurs et moteurs.

Les produits fabriqués par Electro-Industrie sont conformes aux recommandations CEI et aux normes allemandes DIN/VDE. Sa production actuelle écoulee sur le marché algérien et a généré un chiffre d'affaire de 1.8 milliard de dinars en 2015.

Le chiffre d'affaire relatif à la vente des transformateurs s'élève à 90% environ, les ventes de moteurs représentent environ 10% uniquement du chiffre d'affaire total. Il est à signaler également qu'Electro-Industrie est le seul fabricant de ces produits en Algérie désormais.

Jusqu'à 2015, l'entreprise emploie un effectif de 811 travailleurs répartis comme suit : cadres 15.14%, maîtrise 31.44%, exécution 53.40%. L'effectif au sien de l'unité moteur s'élève à 330 travailleurs dont 5.76% cadres, 23% maîtrise et 71.20% exécution. En matière de qualité Electro-Industrie dispose de ses propres laboratoires d'essai et mesure de ses produits ainsi que pour le contrôle des principaux matériaux utilisés dans sa fabrication.

S'agissant du système documentaire, elle utilise 252 normes internes en plus des normes DIN/CEI (DIN= Norme de l'industrie allemande ; UDE = Union technique de l'électricité).

Les différentes valeurs d'essai et de mesures sont consignées sur des procès-verbaux et des cartes de contrôle¹.

L'entreprise a procédé à la mise en place de son système de qualité en 2002 et a obtenu en 2004, sa certification ISO 9001 version 2000, par QMI canada².

1-2- Présentation des unités de l'entreprise

Aujourd'hui, l'Electro-Industrie est composée de trois unités, situées sur le même site pour les trois activités qui sont :

- **Unité de fabrication des transformateurs de distribution MT (Moyenne Tension) /BT (Basse Tension) :** C'est une unité de production et de commercialisation des transformateurs électriques de distribution.
- **Unité de fabrication de moteurs électriques et montage des génératrices :** Cette unité occupe la grande surface dans l'entreprise, sa mission est de produire et commercialiser des biens marchands et réaliser des investissements.

¹ Documents internes d'Electro-Industries. 2017.

² Electro-Industrie, historique disponible sur : <https://www.electro-industries.com>.

- **Unité prestations techniques** : C'est une unité qui a doté des moyens pour : La fabrication des outils de découpage, d'usinage, de moulage sous pression, de traitement thermique...etc. elle est chargée de trois activités :
 1. La maintenance des machines de production.
 2. La préparation technique.
 3. La réalisation des pièces des machines de production

1-3- Objectifs

Electro-Industrie est la principale entreprise dans le domaine de l'industrie électronique en Algérie. Ses produits sont fortement réputés et s'adresse au marché des biens et équipements. L'entreprise ambitionne de poursuivre son programme de développement déjà entamé que nous résumons comme suit :

1-3-1- Pour les moteurs

Extension de la gamme de moteurs et augmentation de volume d'offre :

- Moteurs à deux vitesses ;
- Moteurs classe H ;
- Moteurs à conception spécifique ;
- Moteurs freins ;
- Développement de moteurs pour l'électroménager et froid.

1-3-2- Pour les transformateurs

- Mise à niveau technologique des transformateurs ;
- Extension des capacités de production des transformateurs ;
- Extension de la gamme de transformateurs (supérieur à 2500 KVA).

1-3-3- La réduction des coûts

- L'intégration nationale et en usine des pièces sous-ensemble ;
- Rationalité ;
- Adaptation progressive de l'outil de production suivant la mise à jour de la gamme.

1-3-4- La recherche et développement

Pour préserver sa place de leader, Electro-Industrie s'astreint à un programme détaillé de recherche appliquée, orientée vers :

- La recherche de solutions optimales pour les besoins du client ;
- La maîtrise de l'amélioration constante des matériaux utilisés.

1-3-5- La certification au sein d'EI

L'EI opte pour la certification et le système de management de qualité, il a la certification ISO 9001 version 2015. La performance se doit être mise en œuvre au sein de système de management de qualité de l'EI avec :

- De la surveillance ou de la mesure ;
- Une analyse ou une évaluation ;
- Des audits internes ;
- Et une revue de direction.

L'EI vise par l'exploitation de cette norme :

- La performance par la satisfaction des clients ;
- La performance par la mobilisation et l'implication de personnel ;
- La performance par le renforcement des relations avec les fournisseurs ;
- La performance par la maîtrise des coûts ;
- La performance par amélioration continue ;
- Et la performance par les mutations technologique.

L'EI est aussi entrain de négocier avec l'organisation international de normalisation (ISO) sur les certificats pour améliorer l'efficacité et la performance de l'entreprise mais aussi pour améliorer son notoriété et son image. Parmi ces certifications :

A. ISO 14001 ; Cette norme est une norme appliquée aux **systèmes de management environnemental**, cela permet à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs qui prennent en compte les exigences légales et réglementaire et aux exigences auxquelles l'organisme a décidé de se soumettre. Le périmètre s'applique principalement aux aspects environnementaux que l'organisme a identifiés comme étant significatifs et qu'il peut maîtriser ou influencer.

Le degré d'application des exigences de la norme ISO 14001 dépend des choix faits par l'organisme.

B. ISO 45001 ; la certification ISO 45001 propose un cadre pour améliorer **la sécurité au travail** qui peuvent être mise en place dans les entreprises de toutes tailles et domaines d'activité.

De manière plus globale, cette certification d'adresse à toutes les entreprises soucieuses du cadre de sécurité et de la protection des travailleurs.

L'obtention de cette certification permet à l'organisation d'acquérir les avantages suivants :

- Contribuer à l'amélioration de la performance de son entreprise en créant de meilleures conditions de travail pour tous ;
- Mieux gérer les risques professionnels liés à l'activité en améliorant la sécurité des travailleurs ;
- Une réduction des risques pour les travailleurs menant aussi à une réduction du coût de l'assurance.

1-4- Organisation d'Electro-Industrie

L'organisation à travers la répartition des activités implique nécessairement une compréhension des structures de travail lesquelles sont dotées en ressources humaines (cadre de conception, opérationnels, etc.)

Sa répartition répond à deux objectifs principaux :

- Connaitre le type d'organisation en terme de structures et de répartition des activités ;
- Repérer les structures en relations directe du contrôle de gestion et la fonction du marketing.

L'organigramme nous apprend que c'est l'organisation fonctionnelle qui prévaut au sein de cette entreprise. C'est une organisation verticale hiérarchique.

La fiche de présentation de l'organisme 2017, est utilisée comme un outil d'aide pour nos informations se trouvera dans l'annexe 01.

1-5- Les indicateurs commerciaux

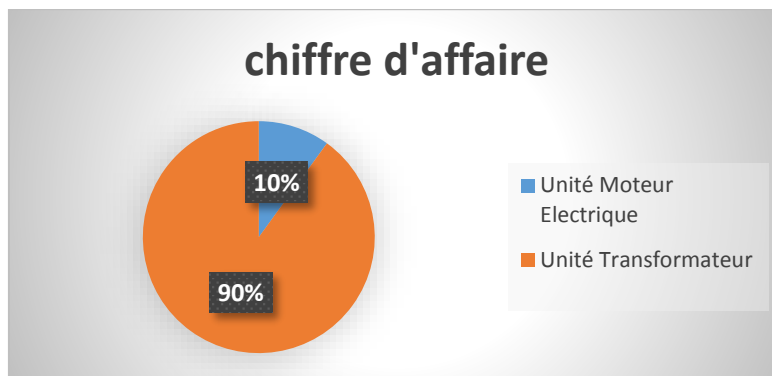
D'après les informations fournis par le contrôle de gestion, on peut mentionner quelques indicateurs qui sont :

1-5-1- La part du marché des produits d'Electro-Industrie

La capacité de production des transformateurs couvre 70% des besoins de marché, tandis la vente des moteurs 25% environ de la capacité du marché algérien.

1-5-2- Le chiffre d'affaire

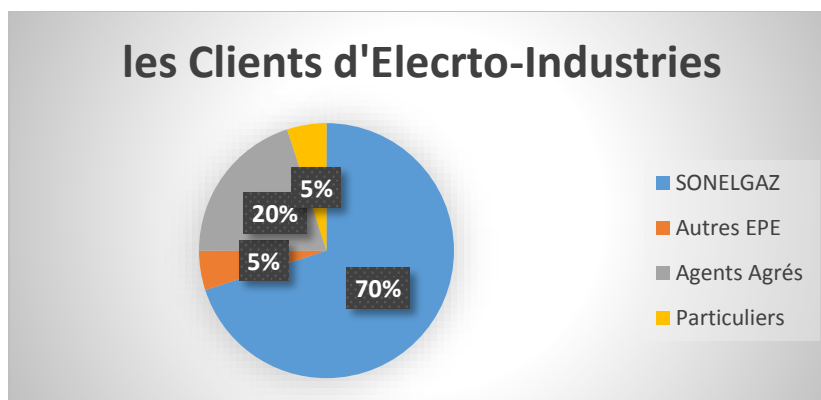
90% du chiffre d'affaire annuel réalisé par l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est issu de la commercialisation des transformateurs produits dans l'unité de transformateurs.

Figure 04 : Répartition du chiffre d'affaire d'EI par unité de production

La source : informations fournis par l'assistance chargée du contrôle de gestion

1-5-3- Les clients d'Électro-Industries

Les clients potentiels des produits d'Electro-Industries sont à 75 % des EPE est essentiellement SONELGAZ, et le reste 25% sont des privés.

Figure 05 : Les clients d'EI

La source : informations fournis par l'assistance commerciale

1-6- La pratique de l'audit marketing comme outils d'orientation des décisions au sien du conseil d'administration

Pour bien expliqué l'apport de l'audit marketing dans la vie de l'entreprise et son apport sur la prise de décision au sein du conseil d'administration nous allons présenter les unités concernées, qui sont les suivantes :

1-6-1- L'audit marketing

Au sien de l'Electro-Industrie, l'audit marketing ne se pratique pas, car l'Electro-Industrie ne dispose pas d'un département solide de marketing, et car la fonction marketing n'est pas vraiment appliquée vue la nature des produits de fabrication de cette entreprise, mais aussi le service marketing est nouvellement crée au sien de l'Electro-Industrie qui est attaché à la direction commerciale et marketing qui est attaché directement à la direction générale de

l'entreprise. L'organigramme intégral de la direction commerciale et marketing se trouve dans l'annexe 02.

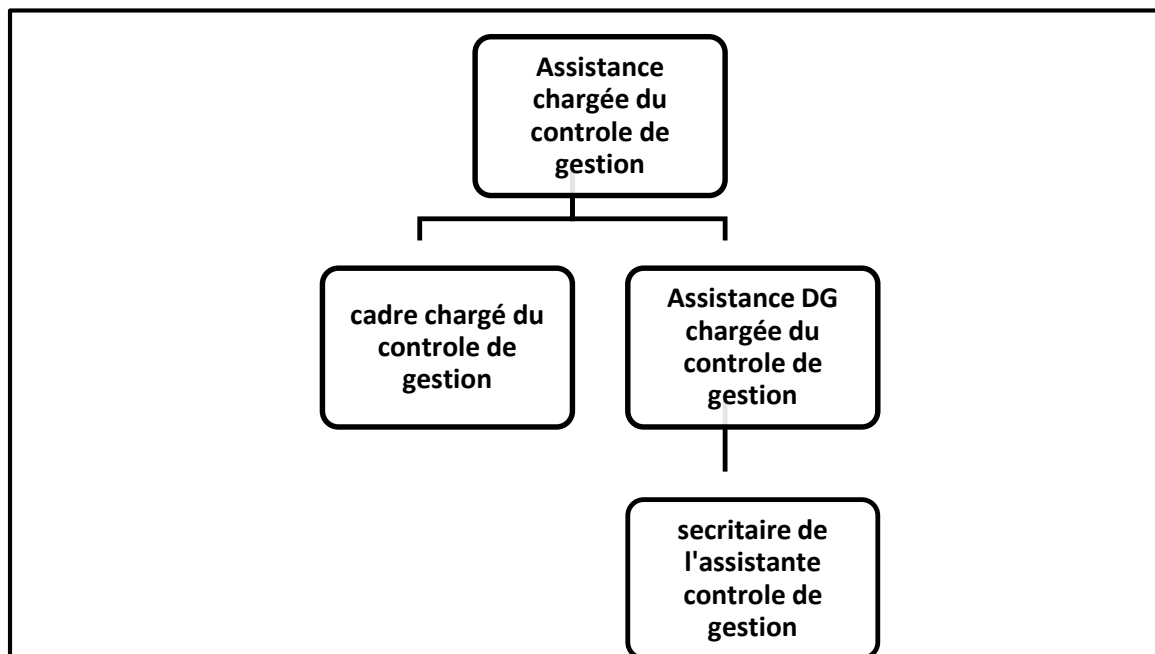
1-6-2- Assistance chargée du contrôle de gestion

Le service assistance chargée du contrôle de gestion est centralisé et se rattache directement à la direction générale, et sert d'intermédiaire entre la direction générale et les autres fonctions.

Les principaux objectifs de ce service sont :

- Traduire en terme économique la stratégie globale adoptée par l'entreprise en établissant ses prévisions à court, moyen et long terme justifiées et révisable ;
- Collecter et mettre en forme les données des prévisions à long terme, suivre et analyser les réalisations par rapport aux prévisions pour orienter l'expansion de l'entreprise ;
- Envisager les modalités financières de son développement, analyser ses performances commerciales, préparer le choix des investissements en moyen techniques et humains ;
- Pratiquer la gestion budgétaire : budget et analyse des écarts ;
- Consolider les rapports d'activité périodiques transmis par les différentes structures de l'entreprise.

Figure 06: organigramme du service assistance chargée du contrôle de gestion



Source : élaborée par nous-mêmes à partir des documents interne d'Electro-Industrie

Le service assistance contrôle de gestion à la responsabilité de :

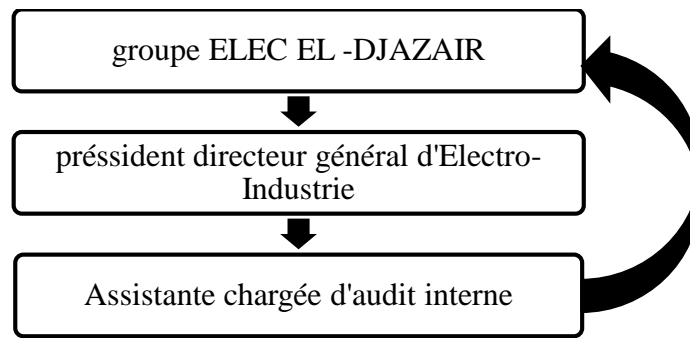
- Contrôler et établir les documents de synthèse représentant l'activité de l'ensemble de l'entreprise en vue de marquer l'évolution de l'activité et de faciliter les décisions correctives, tenant compte des conditions d'évolution de la profession et de la conjoncture économique ;
- Consolider les budgets à court et moyen terme en cohérence avec le plan pluriannuel ;
- Contrôler l'adéquation plan-budget ;
- Superviser les études spécifiques rentant dans le cadre d'opérations ponctuelles ;
- Analyser les résultats fournis par la comptabilité analytique d'exploitation (CAE), pratiquer le contrôle budgétaire afin de déceler les problèmes éventuels impliquant des changements dans les politiques de l'entreprise ;
- Exécuter toutes les tâches qui lui sont demandées par sa hiérarchie en adéquation avec ses aptitudes professionnelles.

1-6-3- Assistance chargée de l'audit interne

L'audit interne est une nouvelle assistance créée au sein de l'entreprise Electro-Industrie qui est attachée directement à la direction générale, vu l'évolution de l'économie et sa nécessité au sein de cette entreprise pour veiller sur l'efficacité et l'efficience de chaque fonction qui rentre dans la chaîne de valeur de chaque produit fabriqué.

L'audit interne a pour mission :

- Donne une assurance le processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation, afin d'aider cette dernière à atteindre ses objectifs liés à la stratégie, aux opérations, au reporting et la conformité ;
- Agit comme un catalyseur permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficience d'une organisation grâce à un point de vue des recommandations fondées sur des analyses et des évaluations ;
- Faisant preuve d'intégrité et en assumant son devoir de rendre compte, l'audit interne crée de la valeur ajoutée pour les organes de gouvernance et la direction générale ;
- Assurer la fiabilité de système d'information et la qualité des informations utiles à la prise de décision produite par ces systèmes ;
- Protéger les actifs contre les pertes, notamment celles résultant de fraudes de management ;
- Le respect des règles de l'organisation, des contrats, des lois et règlements.

Figure 07 : organigramme de l'assistance d'audit Interne

Source : élaborée par nous-mêmes à partir des documents interne d'Electro-Industrie.

Assistant d'audit interne est attaché hiérarchiquement à la direction générale, et les missions d'audit internes sont validées par le directeur générale après avoir proposé par l'audit interne ; et à chaque fin de mission un rapport d'audit sera destiné au directeur générale, à l'unité auditée et une synthèse trimestrielle sera destinée pour le conseil d'administration.

Section 2 : l'approche méthodologique

Le propos de la présente section concerne la description de notre démarche méthodologique, par la justification du choix de la méthode de collecte de données, et par le déploiement des limites méthodologiques.

2-1- Univers d'enquête

L'objet de notre étude étant limité à l'entreprise Electro-Industrie. De manière spécifique nous sommes intéressés aux personnes du département marketing, assistance chargée d'audit, assistance chargée du contrôle de gestion.

Le choix de ceux personnels se justifie par le fait qu'ils sont les témoins oculaires de l'évolution de l'entreprise Electro-Industrie ou compte tenu de leur expérience au sein de l'entreprise en ce qui concerne la gestion et l'importance stratégique de leurs postes.

2-2- Méthode de collecte de données

Afin de procéder à l'analyse des données, nous avons fait appel à trois sortes de méthodes de collecte de données qui sont la documentation, le questionnaire (à l'aide d'un grille d'évaluation) et l'entretien, plus précisément l'entretien semi-directif. Il faut entendre que dans notre étude, notre démarche est basée sur un modèle verbal conçu sur base des entretiens techniques d'enquêtes par questionnaire. Outre les explications verbales, certaines personnes enquêtées ont mis à notre disposition quelques documents internes à leur service.

Les données sont ensuite traitées manuellement et confrontées avec les théories émises afin de mieux comprendre notre thème et vérifier nos hypothèses.

2-2-1- La documentation

Afin d'obtenir des données sur les théories et doctrines possibles garant la réalisation de ce thème, nous avons opté sur la lecture de différents ouvrages académiques concernant le l'audit, le marketing, marketing management, l'audit marketing et la gouvernance des entreprise ainsi que les ouvrages relatifs aux mémoires précédents, auprès de la bibliothèque, journaux, revues,... (cf. bibliographie). Ces ouvrages nous ont permis de connaître le fonds et la forme ainsi qu'une ouverture à la réalisation du présent ouvrage.

Par ailleurs, la consultation des articles sur le thème ainsi que des recherche générales et spéciales via internet, à travers divers sites web nous avons permis d'en tirer des inspirations sur les différents points de vue de différents auteurs et professionnels dans le domaine.

2-2-2- La méthode quantitative- Le Questionnaire

Cette méthode nous a permet de questionner les différents responsables en vue de comprendre l'application du marketing et de l'audit marketing au sein de l'entreprise.

Le questionnaire consiste à poser à un ensemble de répondants représentatif d'une population cible, une série de questions relatives au problème spécifique étudié. Une liste de questions comportant ou non des propositions de réponses. « Un questionnaire doit remplir deux fonctions: il doit traduire des objectifs de recherche en questions spécifiques auxquelles la personne interrogée peut répondre, et il doit inciter la personne interrogée à coopérer à l'enquête et à fournir les informations correctement.

Le but est d'obtenir des informations et des réponses qui permettent une analyse et un traitement du fonds du problème décrit dans la problématique.

Le contenu du questionnaire pour la grille

La grille avec les questions repris en annexe de ce travail a été structurée selon les principaux thèmes de notre enquête qui sont les suivants :

- La Philosophie de Gestion de l'Entreprise
- Le Mode d'Organisation des Activités
- Les Orientations Stratégiques
- Les Moyens Opérationnels.

2-2-3- La méthode qualitative- L'entretien individuel semi-directif

Notre choix sur l'adoption de cette méthode est dû au fait que l'entretien semi-directif donne plus de liberté d'expression à l'interviewé dans ses réponses. De plus, il permet de recevoir des informations plus précises sur quelques thèmes donnés. Cela nous permet aussi de

mieux vérifier nos hypothèses d'une manière qualitative dans la limite d'informations possibles.

Le recueil de données dans un entretien semi-directif exige que l'interviewer utilise un guide d'entretien préalablement défini. Ce dernier peut être effectué avec plusieurs méthodes aux choix de l'interviewer selon ses contraintes de moyens. Ainsi, l'enquêteur peut adopter un entretien semi-directif en face à face, ou en ligne. Nous avons opté pour un entretien face à face puisque les conditions le permettent.

L'entretien semi-directif est composé des questions fermées, semi-ouvertes et ouvertes pour que l'interviewé puisse répondre à son gré. Mais nous ne nous contentons pas seulement de l'entretien semi-directif, nous avons aussi pratiqué la veille, comme la consultation des sites web de la société choisie, afin de nous procurer quelques informations supplémentaires sur leurs missions et activités, produits et l'observation de ses pratiques.

L'entretien semi-directif permet de recueillir des informations de différents types, des faits et des vérifications de faits, des opinions et des points de vue, des analyses, des propositions, des réactions aux premières hypothèses et conclusions des évaluateurs.

2-3- La collecte et traitement de données

Nous allons voir commenta était fait la collecte et le traitement des données suivi par les personnes interviewées et la conduite des entretiens.

2-3-1- Le traitement de données sur terrain

L'étude de cas a nécessité une présence sur le site pour le recueil des données. Les données ont été recueillies à l'aide d'un guide d'entretien et un questionnaire. Pour recueillir les informations auprès de cette entreprise, la technique que nous avons utilisée est l'entretien. *«L'entretien est une technique d'enquête née de la nécessité d'établir un rapport suffisamment égalitaire entre l'enquêteur et l'enquête, pour que l'enquête ne se sente pas comme dans un interrogatoire, contraint de donner des informations »*³. Pour notre cas, l'entretien était semi-directif individuel. Nous avons interviewé des personnes bien définies, les responsables en marketing et vente. Les données ont été recueillies à l'aide d'un guide d'entretien.

1.3.2 Les personnes interviewées

Des personnes bien définies comme nous avons mentionné auparavant sont interviewées afin de mener l'étude pratique de notre travail de recherche. Ces personnes sont des responsables marketing de l'entreprise Electro-Industrie, l'auditrice, assistante chargée de

³ Blanchet A, Gotman A « *L'enquête et ses méthodes : l'entretien* », Éditions Nathan, Paris, 1992, p.125

contrôle de gestion et la responsable du département commerciale et nous avons déplacé sur place pour l'entretien.

Les personnes interviewées sont donc :

- Mademoiselle TADOUNTE : Assistante d'audit interne auprès de la direction générale;
- Madame SADOUNE : assistante auprès du contrôle de gestion et coordinatrice du conseil d'administration ;
- Mademoiselle KESSILI : responsable de vente dans le département commerciale ;
- Mr. Smadhi : Le responsable du service Marketing.

Ils nous ont fourni les informations nécessaires dans l'aboutissement de cette recherche. Malgré cela, il y a des informations confidentielles qu'ils ne pouvaient pas nous communiquer et des informations qu'ils ont refusé de donner. Cependant, leur collaboration est une aide utile pour mener ce mémoire à terme.

Durant cette phase, toutes les informations qu'elles soient théoriques ou non, seront analysées. Après traitement et interprétation, nous avons pu tirer des conclusions sur l'audit marketing au niveau de l'entreprise.

2-3-3- La conduite des entretiens

Nous nous sommes déplacés sur le lieu afin d'effectuer l'interview auprès des responsables appropriés, leurs déposant le guide d'entretien et d'expliquer nos objectifs, les thèmes constituant le guide. Après étude et analyse du guide d'entretien effectuée par le ou les responsables, il nous contacte pour une rencontre afin d'effectuer une interview face à face.

2-3-4- Le traitement de données : analyse manuelle et analyse informatique

La base du traitement de données est effectuée manuellement, la préparation et l'élaboration des questionnaires ainsi que leur analyse. Les données sont transmises sur le logiciel de Microsoft Office, Word, Excel pour un traitement informatique, ainsi l'analyse des résultats en fonction des hypothèses imposées.

2-4- Difficultés rencontrées et limites de la recherche

Toute étude scientifique est le fruit d'une longue période de recherche et la rencontre d'un certain nombre d'obstacles parfois difficiles à surmonter. Ainsi, dans le cadre de ce mémoire nous avons croisé plusieurs difficultés de diverses natures, on citera principalement :

- La rareté de la littérature relative au thème de recherche ainsi que l'indisponibilité de certains ouvrages spécifiques à cette thématique, au niveau de la bibliothèque ;
- Lors de l'entretien, les informations fournies sont nécessairement limitées à ce que l'interlocuteur peut dire et parfois à ce qu'il veut dire ;

- Les prises de notes ne sont pas exhaustives lors d'un entretien ;
- Des questions ne sont pas répondues à ce que nous attendons ou espérons ;
- Étant donné, que notre thème touche un domaine délicat, beaucoup d'informations ont été confidentielles et notre interviewé s'est limité de fournir des généralités ;
- L'inaccessibilité aux informations utiles et pouvant servir à vérifier facilement les hypothèses, du fait de la réticence des interlocuteurs pour des raisons de confidentialité ou de secret professionnels, etc. ;
- Les nombreuses limites telles que les rétentions d'informations et le refus de répondre complètement à certaines questions ont été également des obstacles qui se sont dressés sur le chemin de la réalisation de ce travail.

Ainsi, la collecte de données a été accomplie au moyen de l'entretien semi-directif, et comme toute autre démarche méthodologique, quelques limites et inconvénients ont été constatées.

- Les problèmes liés aux contacts téléphoniques tels que la disponibilité horaire de l'interviewé ;
- Les problèmes relatifs à l'envoi des données par email comme l'impossibilité d'intervention immédiate pour une reformulation ou une question de relance à cause du COVID 19 ;
- Les informations obtenues comme le cas des questions posées qui ne répondent pas tout à fait à nos attentes, ou comme la restriction des répondants sur certaines données qu'ils jugent confidentielles ;
- Manque de temps ;
- Distance géographique du lieu de stage.

En conséquence, nous avons essayé d'instaurer le climat de confiance afin de faciliter les échanges et mettre à l'aise notre interlocuteur. Nous sommes aussi, dans la mesure de connaître que les données sont délicates sur son utilisation. À cet effet, nous lui (leurs) avons montré que nous avons besoin de lui (d'eux) et que nous sommes intéressés par ce qu'ils disent.

En résumé, à chacune des étapes suivies, correspondent des instruments de recherches et/ou de mesures. Il est possible de les résumer comme suit :

- Phase exploratoire : ouvrages, articles, mémoires ;
- Phase observation sur terrain : questionnaires, guide d'entretien ;
- Phase traitement des données : traitement qualitatif des informations, manuellement.

Section 03 : diagnostic stratégique et recommandations

Cette section concentrera sur un diagnostic de l'entreprise Electro-Industrie et ainsi proposer des recommandations pour possible d'amélioration de l'activité marketing et son apport sur l'orientation stratégique des décisions présent au sein du conseil d'administration.

Pour diagnostiquer le service marketing et collecter des informations nous avons utilisé un questionnaire pour que nous pourrions recueillir les informations nécessaires afin d'effectuer une analyse SWOT, et ressortir des recommandations.

3-1- le questionnaire destiné au responsable marketing d'EI

Tableau 02 : Réponses approprié au questionnaire destiné au responsable du service marketing de l'entreprise EI.

N°	QUESTION	OUI	NON	REPONSE
01	Pouvez-vous nous présenter et nos décrire les prérogatives du département marketing ?			<ul style="list-style-type: none"> - Prise en charge de la clientèle ; - La communication marketing ; - Relations publiques, médias, hors médias ; - Communication industrielle (actions promotionnelles...); - Publicité ; - Marketing institutionnel.
02	Quels sont les relations existantes entre votre direction et la direction de vente ?			<p>Le marketing englobe la fonction de vente.</p> <p>Si la vente est la concrétisation de l'acte de vente qui est le transfert de propriété avec un contrat de garantie ; le marketing c'est la prise en charge des clients à travers des entretiens et l'écoute des différentes réclamations et s'occuper de retour d'informations ;</p> <p>Etude de marché, et anticiper la demande.</p>

03	Les relations entre votre direction et les la direction des finances et comptabilité? Et avec les autres directions ?			Aucune réponse
04	Se préoccupe-t-on de mesurer la productivité et la rentabilité des dépenses marketing ? et comment ?	×		Le service marketing a un budget annuel avec une autonomie de gestion de ce budget-là. Expositions, insertions, conception des supports bannières, catalogues, abonnements
05	Avez-vous déjà entendu parler de l'audit marketing ?	×		Oui, certainement.
06	Selon vous, en quoi consiste l'audit marketing ?			L'audit marketing est un examen critique systématique de l'ensemble de la politique marketing, conduisant à un diagnostic interne
07	Quelles sont les caractéristiques d'un audit marketing ?			<ul style="list-style-type: none"> • Révéler des faiblesses ; • Identifier les possibilités d'améliorer les activités de commercialisation en cours prises par l'organisation
08	L'EI pratique-elle des audits marketing ? si oui quelle est la fréquence de réalisation ?		×	Aucun commentaire.
09	Comment jugez-vous la qualité des audits marketing ?			Aucune réponse.
10	Les rapports d'audit marketing vous sont-ils communiqués ? et quels sont leurs apports dans le cadre de la gestion ?			Aucune réponse.

11	Les audits marketings ont-ils un impact sur la gestion commerciale d'EI ?	×		Oui, certainement si l'audit marketing est réalisé aura un impact sur la gestion commercial de notre entreprise, et nous permettra l'autoévaluation de notre fonction
12	Quelles critiques faites-vous sur la pratique de l'audit marketing au sein d'EI ?			L'audit marketing est absent au sein de notre entreprise.
13	Quelles suggestions que vous proposez pour améliorer la pratique de l'audit marketing ?			La fonction audit marketing est primordiale dans la vie d'entreprise surtout avec l'environnement instable que vie l'économie.

Source : élaboré par nos propres soins.

3-2- diagnostic de la situation

Ici il y a question de faire une analyse SWOT, c'est-à-dire une analyse externe qui nous fera ressortir les opportunités et les menaces auxquels fait face Electro-Industrie, puis une analyse interne qui nous permettra d'identifier ses forces et ses faiblesses, c'est seulement par la suite que nous pouvons formuler des recommandations appropriées.

Cette matrice, présentée ci-après dans les outils stratégiques permet de mesurer les opportunités comme la possibilité d'accéder à un nouveau marché, et les menaces de l'environnement comme la modification de la réglementation.

3-2-1- Diagnostique externe d'Electro-Industrie

Tableau 03 : les menaces et les opportunités de l'entreprise EI

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de croissance interne et externe ; • Marché en croissance ; • Clients généralement satisfait en termes de qualité ; • Possibilité de diversification et d'innovation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apparence des nouveaux concurrents producteurs des transformateurs ; • Nouveau marché d'importation des transformateurs ; • Instabilité politique ; • Action des concurrents très agressifs avec des prix très compétitifs.

Source : élaboré par nos propres soins.

Electro-Industrie est une histoire et évolution très particulière dans la production des transformateurs ; ils étaient la première entreprise de production des transformateurs en Algérie et en Afrique, avec une technologie Allemande ; en 2009 le président directeur générale d'Electro-Industrie annonce que l'entreprise Electro-Industrie est leader dans la production et la commercialisation des transformateurs, en saisissant les opportunités qui se présentaient à elle.

Aujourd'hui, elle exploite encore les opportunités suivantes : son notoriété, son image de marque, sa crédibilité et la confiance des clients.

Ces opportunités ne peuvent dans un aucun cas caché les menaces qui sont nombreuses telles que : le secteur concurrentiel et l'instabilité politique.

3-2-2- Diagnostic interne

Tableau 04 : les forces et les faiblesses de l'entreprise EI.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Leadeur dans le domaine des transformateurs ; • Bon service après-vente ; • Bonne réputation ; • Bonne qualités de ses produits ; • Gamme très variées de ses produits ; • Disposition d'un bureau d'étude et recherches très qualifié ; • Formation en faveur de l'équipe d'audit ; • Contrôle de gestion très fort et compétant. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'innovation et de création ; • Données d'étude de marché dépassé ; • Manque de l'expertise marketing ; • Manque d'effectif dans le département marketing ; • Manque d'effectif et d'expérience dans l'assistance chargée de l'audit interne ; • Comptabilité analytique incapable de définir les couts de production d'un seul transformateur ; • Absence d'une politique commerciale édicté par la direction ; • Retard dans la prise de décisions du fait de l'inexistence d'un système d'information marketing ; • Manque de la publicité valorisant l'image de marque et pour faire accroitre sa notoriété.

Source : élaboré par nos propres soins.

Electro-Industrie a comme force la qualité de ses transformateurs qu'ils traitent de l'unité la plus importante puisqu'elle constitue 90% du chiffre d'affaire, à cela s'ajoute sa bonne réputation sur le marché ainsi que le dynamisme commerciale et son service après-vente que nous jugeons d'excellent. Sans oublier une bonne politique de communication interne favorisant la cohérence sociale et donne une part d'estime et de considération aux responsables des différentes assistances et départements.

Les faiblesses quant à elles se résument généralement à son manque d'organisation (absence de fiches de poste, organigramme instable...), manque des mise à jours sur le marché, manque d'innovation et de réactivité, audit interne nouvellement crée comme assistance mais n'est pas indépendante puisque hiérarchiquement est une fonction qui dépend de la direction générale, une seule unité qui génère 90% du chiffre d'affaire annuelle de l'entreprise peut affecter l'EI avec l'apparition des concurrents, un département marketing n'est pas doté de moyens humains et matériels demeure être intolérable en raison de la taille de l'entreprise et de l'importance des flux de trésorerie que les activités d'Electro-Industrie régénère.

Après l'analyse de ces tableaux nous constatons qu'Electro-Industrie n'a pas assez de force interne non seulement les moindres faiblesses aux forces, mais les lourdes menaces mais les lourdes menaces qui présentent aux opportunités saisissables.

En effet, Electro-Industrie a assez de problèmes qui l'empêchent de sortie de l'ornière et de se faire une bonne image dans son environnement à la hauteur de la qualité des transformateurs qu'elle produits.

Electro-Industrie doit exploiter toutes ses ressources humaines et matérielles dans la production des transformateurs avec toute sa capacité de production annuelle de 5000 transformateurs mais le nombre réel atteint ne dépasse pas les 60% de cette capacité de production.

L'Electro-Industrie pourrait sortir de cette situation et se donner une bonne image de marque, plus de performance, plus de motivation si elle applique rigoureusement un audit marketing pour faire ressortir quelques autres problèmes existant et pourront aider à redéfinir et établir des objectifs plus concrets, une stratégie marketing plus appropriée et avec un suivi d'un vrai plan marketing comme celui que nous avons brièvement montré dans le premier chapitre.

Suite à ce diagnostic, nous avons formulé deux types de recommandations à savoir : des recommandations générales et des recommandations spécifiques.

3-3 Recommandations générales

Parmi les premières règles d'apprentissage est l'observation, durant notre séjour dans l'entreprise publique économique, société par actions Electro-Industrie, nous avons constaté des manquements à certaines choses dont il serait important d'attirer l'attention et de faire des recommandations en guise de solutions afin que des améliorations soient apportées.

Ces recommandations vont à l'endroit de toutes les directions d'Electro-Industrie, mais précisément à la direction générale. De part ces fonctions, elle a le pouvoir de prendre des décisions données pour l'épanouissement et la survie d'Electro-Industrie, c'est donc cet objectif que nous suggérons à la direction générale que :

- Il devrait opérer une réorganisation de son système de management. Ceci passera pour une définition et une séparation suffisante des fonctions. Celle-ci va conduire à une responsabilisation des employés et permettra de situer les responsabilités à chaque niveau, et poussera une meilleure implication du personnel dans l'atteinte des objectifs ;
- Electro-Industrie doit garantir une indépendance suffisante à l'assistance chargée de l'audit interne pour qu'elle puisse exprimer son opinion d'une manière objective et indépendante ;
- Electro-industrie doit exploiter les certifications comme ISO 9001 ; système de management qualité en faveur de renforcer son notoriété et se certifier auprès d'autres organismes pour renforcer son image de marque ;
- Electro-Industrie devrait valoriser la fonction marketing, car elle est créatrice de valeur ajoutée pour l'entreprise en terme d'image, de communication, de relations publiques, de veille mais aussi en terme de performance de rentabilité commerciale et de compétitivité ;
- Mettre en place une structure marketing conséquente basée sur la gamme des produits ainsi sur les clients qui se chargera principalement d'assurer la cohésion du Mix-marketing, et de faire des études de marché afin de mieux comprendre les attentes des clients et les inciter à les garder avec l'apparition des nouveaux concurrents ;
- Les séminaires internes de marketing devra créer un programme intensif destinés à toute l'équipe de la société. Il est souhaitable de commencer par le niveau supérieur de la hiérarchie ; les séminaires auront pour objectif de provoquer le changement d'attitude et de comportement auprès du groupe.

- Le soutien de la direction générale c'est un préalable indispensable à la réorientation marketing de l'entreprise ; le responsable du département marketing ne peut en effet espérer à lui seul convaincre les autres responsables fonctionnels de modifier leurs activités pour satisfaire le marché. Le PDG doit être personnellement convaincu de l'intérêt d'une approche marketing et de voir en elle un tremplin de croissance et de prospérité qu'il favorisera à travers ses interventions ;
- Electro-Industrie doit avoir son autonomie de décision loin des enjeux politiques qui règnent sur les entreprises publiques économique dans notre pays ;
- Electro-Industrie devrait également renforcer l'équipe de l'audit interne et à la mise en place d'un audit marketing dans le but d'avoir une bonne maîtrise de ses activités et d'améliorer sa gestion financière ainsi que ses activités marketing ;
- La mise en place d'un système de planification marketing : un excellent moyen d'habituer l'entreprise à « penser client » consiste à mettre en place un système orienté marché ; cela permet en effet à chaque responsable de raisonner en terme d'opportunités commerciales et de lier l'élaboration des stratégies à l'analyse de ces opportunités.

3-3-2- Recommandations spécifiques

Ces recommandations vont essentiellement à l'endroit d'une part à la direction marketing et commerciale et d'autre part sur la pratique de l'audit marketing :

- Le niveau de motivation de l'équipe commerciale est à améliorer notamment dans la dynamisation et la mise à niveau en matière de techniques de vente et l'organisation du travail ;
- Les activités de la direction marketing ne doivent plus être limitées à des actions de promotions et des expositions mais la fonction marketing devrait intégrer toutes les fonctions afin de pouvoir anticiper ;
- La promotion du service marketing pour un département,

- Electro-Industrie devait étudier profondément ses nouveaux concurrents en matière des transformateurs, même si elle sait pertinemment que ses transformateurs possèdent des vertus supérieures par rapport aux transformateurs proposés par les concurrents.
- Etudier les différents outils marketing utilisé par les concurrents et ensuite étudier une stratégie pour garder les anciens clients ;
- Les audits marketings devraient faire l'objet de restitution plus formalisé avec une organisation de la mise en œuvre des recommandations ;
- Pour une meilleure efficacité, les audits marketings devraient être planifiés sur les intervalles espacés et évaluer en fonctions des évènements et le respect d'adéquation stratégie-objectifs ;
- Procéder à des études de marché approfondies afin de rentabiliser et développer les différents réseaux. Il serait aussi très bénéfique de mener des études de satisfaction clientèle chaque exercice ;
- Former le personnel périodiquement. Nous sommes persuadés que des formations de perfectionnement et une évaluation des performances périodiques du personnels sont indispensables afin de consolider et de mettre à niveau la capacité du personnel ;
- Après la formation de son personnel qui engendre des frais importants, Electro-Industrie doit engager pour mettre en œuvre ce qui est acquis comme formation ce qui engendre des bénéfices très déterminant pour l'avoir de l'entreprise.

Section 04 : le conseil d'administration au sein d'Electro-Industrie

Cette section est consacrée à l'examen des pouvoirs du conseil d'administration au sein de l'entreprise publique économique EI qui encadrent son processus décisionnel, en nous focalisons sur son système de gouvernance.

4-1- la gouvernance au sein d'Electro-Industrie

L'organisation d'Electro-Industrie repose sur le cumul des fonctions Directeur Général (DG) qui est le Président du Conseil d'Administration et le système de gouvernance

organisationnel s'appuyant sur un conseil d'administration, l'assemblée générale assimilée à un conseil de surveillance,

4-1-1- Le Conseil d'Administration de l'Electro-Industrie

Le CA de l'Electro-Industrie est composé du président du conseil qui est également le directeur général, de 4 à 5 administrateurs externes désignés par le Président du Groupe d'affiliation qui est ELEC-EL-DJAZAIR, de deux administrateurs internes (Président et Vice-Président du Comité de Participations, qui sont également les représentants des travailleurs), le directeur général, et occasionnellement d'un commissaire aux comptes.

Théoriquement, cette composition du CA, notamment avec la présence d'administrateurs externes, le contrôle exercé sur le dirigeant devrait être fort et effectif. Néanmoins, en référence aux entretiens que nous avons eu avec certains cadres de l'entreprise, la confusion fonctionnelle entre le président du CA et le Directeur général réduit considérablement son pouvoir. En outre, cette faiblesse du CA est accentuée par la présence d'administrateurs manquant de formation et mal informés sur les rouages de l'entreprise. Selon leurs témoignages, la seule force d'opposition réside dans la présence des représentants des travailleurs qui devrait être les syndicats mais elle est réprimée par un conseil de participation.

4-1-2- L'Assemblée Générale

Elle se réunit une fois par an en session ordinaire sur demande du CA pour :

- Elle se prononce sur la stratégie, les choix d'investissement et les comptes annuels.
- En référence aux déclarations de certains cadres de l'entreprise, l'assemblée générale constitue un pouvoir décisionnel plus fort que celui du conseil d'administration, même vis-à-vis de la direction du groupe d'affiliation.
- La distribution du bénéfice de l'année n-1 en :
 - Dividendes pour les actionnaires
 - Tantièmes pour les administrations ;
 - Et la participation des travailleurs.

4-1-3- La direction générale

La direction générale est composée du Président Directeur Général et son staff, ce dernier est composé des cadres dirigeants (cadres commerciaux, les cadres de la direction des finances et comptabilité...) qui ont le pouvoir décisionnel avec la présence des assistants qui n'ont pas ce pouvoir de prise des décisions.

4-2- Le rôle de l'audit interne dans la gouvernance de l'Electro-Industrie

Après la présentation des différents mécanismes de gouvernance de l'Electro-Industrie, nous allons exposer les informations recueillis de l'Electro-Industrie à travers les réponses au questionnaire que nous avons établi.

4-2-1- Les réponses au questionnaire par l'auditrice d'EI

Tableau 05 : Réponses appropriés au questionnaire destiné à l'assistante chargée de l'audit interne

N°	QUESTION	OUI	NON	REPONSE
01	Est-ce-que la fonction d'audit interne est-elle rattachée à la direction générale ou au comité d'audit ?			Au niveau de l'Electro-Industrie la fonction d'audit interne est rattachée à la direction générale.
02	Les rapports d'audit interne sont-ils communiqués au conseil d'administration ou au comité d'audit ?			Les rapports d'audit interne sont communiqués au président de la direction générale au même temps au responsable de la structure auditée mais aussi une synthèse trimestrielle de la fonction d'audit interne envoyé au conseil d'administration.
03	Est-ce qu'il existe un comité d'audit au sein du conseil d'administration d'EI ? et quelle sont ses attributions ?		×	Le conseil d'administration de notre SPA ne dote pas d'un comité d'audit.
04	L'audit interne au niveau de votre entreprise est-il indépendant?	×		Oui, autant que auditrice au sein d'EI je peux dire que la fonction d'audit est indépendante pour qu'elle puisse exprimer son opinion, rien n'empêche que cette indépendance ne pourra s'accomplir qu'avec l'installation d'un comité d'audit qui est un défi majeur pour l'entreprise.
05	Est-ce-que le contrôle des procédures exercé par l'audit	×		Ici dans l'entreprise Electro-Industrie l'audit interne et le contrôle

	interne, juge l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne ?			interne sont des activités complémentaires vu la nouveauté de l'assistance chargée de l'audit interne mais rien n'empêche qu'elle juge l'efficacité du système de contrôle interne car ont un seul objectif qui est la performance.
06	L'audit interne sert-il à corriger le système de contrôle interne ?	×		l'audit interne corrige le système de contrôle interne par l'élaboration des recommandations et des consultations avec l'assistance chargée du contrôle interne.
07	Quelle est la première activité de l'audit interne effectué ?et pourquoi ?			La première activité d'audit interne effectué c'était l'audit de la fonction commerciale. Le choix c'était par rapport à la sensibilité de cette fonction qui est aussi nouvelle dans l'entreprise et le degré des risques qu'on peut fréquenter.
08	Comment l'audit interne se concentre sur la gestion des risques pour une bonne gouvernance ?			L'audit interne concentre sur la gestion des risques pour une bonne à travers la fiabilité de l'information communiquée pour le groupe.
09	Est-ce-que l'audit interne permet une présentation des informations fiable pour le conseil d'administration pour la prise des décisions stratégiques ?	×		L'audit interne permet une présentation des informations fiables et pertinentes pour le conseil d'administration, ceci explique bien l'importance de ces informations surtout si nous savons que l'entreprise vit dans un environnement incertain, ou les risques portent une grande partie.

10	Comment l'audit interne aide à vérifier l'exactitude des états financiers et des informations financières administrés à l'auditeur externe pour la certification et la réduction de l'asymétrie d'information ?			l'audit interne aide à vérifier l'exactitude des états financiers et des informations financières administré à l'auditeur externe pour la certification et la réduction de l'asymétrie d'information en évaluant l'efficacité du contrôle interne comptable mise en place pour fiabiliser les enregistrements comptables, aussi l'audit externe utilise le rapport final d'audit interne dans l'exercice de ses fonctions, principalement la certification des comptes annuels et des états financiers.
11	Est-ce-que le rapport remis par l'auditeur interne au conseil d'administration permet de réduire l'asymétrie d'informations?	x		Les synthèses trimestrielles remises par l'auditeur interne au conseil d'administration permet de réduire l'asymétrie d'information ce qui confirme le rattachement de l'audit interne au conseil d'administration et lui donne une plus grande indépendance.
12	Comment l'audit interne contribue à la réduction de l'asymétrie d'information entre la direction générale et les actionnaires pour améliorer la gouvernance ?	x		Aucun commentaire.
13	le rôle présenté par l'auditeur interne aux participants de la gouvernance d'entreprise aide à améliorer la gouvernance. Comment?	x		en émettant des recommandations et des analyses sur les travaux d'audit effectué conformément au programme d'audit et conformément aux normes.

14	Faites-vous appel à des auditeurs externes ? Si oui, quels types de missions réalisent-ils ?		×	Aucun commentaire.
15	Avez-vous un référentiel concernant la gouvernance ?		×	Aucun commentaire.
16	Est-ce que l'absence d'une bonne gouvernance influe-telle sur le fonctionnement de l'entreprise ?	×		Evidemment parce que cela l'amène aux dysfonctionnements des processus et des activités de l'organisation.
17	Votre entreprise dégage-t-elle un budget afin de vous assurer des formations sur l'audit et la gouvernance de l'entreprise ?	×		Electro-Industrie dégage un budget très important annuellement pour des formations, et parmi les programmes de formation que les fonctionnaires bénéficient un programme d'audit et de gouvernance.
18	quels sont les mécanismes de gouvernance de votre entreprise ?			<p>Au sein de notre entreprise il existe trois organes de gouvernances qui sont :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La direction générale : qui est composé du Président Directeur Général et son staff, ce dernier est composé des cadres dirigeants (cadres commerciaux, les cadres de la direction des finances et comptabilité...) qui ont le pouvoir décisionnel avec la présence des assistant qui n'ont pas ce pouvoir de prise des décisions. 2. Le conseil d'administration : le conseil d'administration se réunit 6 à 7 fois par an, avec la présence de 7 à 8 membres du conseil d'administration.

			<p>Le conseil d'administration est composé du :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Président du Conseil d'Administration qui pourra être le Président Directeur général. • 2 membres de droits : qui est aussi le comité de participation, ce sont des représentants de la classe ouvrière élu pour un mandat de 3 ans, ils représentent les intérêts des travailleurs au sein du CA. • Composé de 4 à 5 membres qui représentent Elec-El-Djazair, ces membres généralement multidisciplinaires (des finances, des managers, des techniciens...) • Parfois avec la présence d'un Commissaire Aux Comptes c'est pour valider les Etats Financiers. <p>3. L'assemblée générale : se réuni en Assemblée Générale Ordinaire une fois par an, généralement mi-juin pour un ordre du jour suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valider les Etats Financiers de l'année N-1 ; • Rapport de gestion ; • Distribution du bénéfice de l'année N-1 : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les dividendes ;
--	--	--	---

				<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les tantièmes ; ➤ La participation des travailleurs. • Divers. <p>Les membres de l'assemblée générale sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • PCA ; • Directeur du groupe ; • Membres du conseil d'administration.
19	dans votre entreprise est-ce-que la direction de l'audit interne évalue-t-elle le processus de gouvernance d'entreprise selon les normes de l'IIA ?	×		Aucun commentaire.
20	l'audit marketing peut-il contribuer à l'amélioration de la prise des décisions au sein du conseil d'administration	×		Oui, chaque fonction est importante dans la vie de l'entreprise, auditer cette fonction c'est donner un degré d'assurance sur l'efficacité de cette fonction, pour cela nous pouvons dire l'audit marketing contribue dans l'amélioration des décisions au sein du conseil d'administration.

Source : élaboré par nos propres soins.

Après avoir établi le questionnaire de recueil d'information au niveau de l'Electro-Industrie, nous avons pu constater que celle-ci dispose d'une assistance d'audit interne qui est rattaché à la direction générale et les rapports d'audit interne sont communiqués au président de la direction générale et à la structure auditée au même temps juste après la fin de la mission d'audit. Le contrôle des procédures exercé par l'audit interne, juge l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne pour l'aider à atteindre les objectifs de l'entreprise à travers les recommandations élaborées.

Concernant la gestion des risques on nous a souligné, qu'au sein de l'EI l'une des tâches les plus importantes de l'audit interne est l'évaluation des risques afin de les hiérarchiser des

plus importants aux plus mineurs et diminuer les risques majeurs, cela revient au fait qu'aujourd'hui la gestion des risques est devenu un centre de préoccupation de l'audit interne afin d'arriver a une bonne gouvernance.

L'environnement incertain et turbulent dont vit cette entreprise la pousse à recourir à l'audit interne qui permet une présentation des informations fiables et pertinentes pour le conseil d'administration. l'audit interne aide aussi à vérifier l'exactitude des états financiers et des informations financières administrés à l'auditeur externe pour la certification et la réduction de l'asymétrie d'information en évaluant l'efficacité du contrôle interne comptable mise en place pour fiabiliser les enregistrements comptables, aussi afin que l'audit externe s'appui sur le rapport final d'audit interne dans l'exercice de ses fonctions.

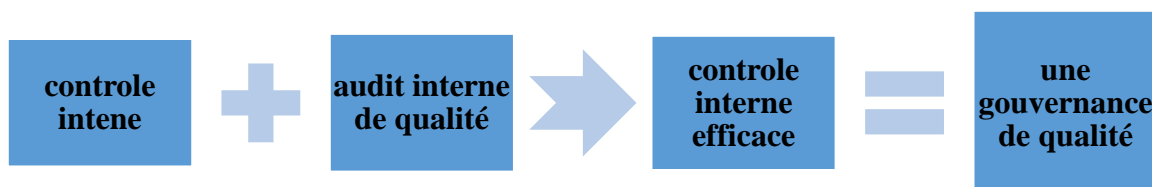
Notre recherche nos a également permis de constaté que le rôle présenté par l'auditeur interne aux participants de la gouvernance d'entreprise aide à améliorer la gouvernance par l'émission des conclusions et des recommandations sur les travaux d'audit effectué conformément au programme d'audit, il contribue à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise en l'éclairant sur les forces et les faiblesses du contrôle interne mise en place pour atteindre les objectifs stratégiques que l'entreprise s'est fixé.

De notre enquête au sein de l'EI, nous avons conclu que la fonction d'audit interne peut contribuer à la bonne gouvernance ce qui amène l'entreprise à une stabilité et un bon fonctionnement des processus et des activités stratégique de l'organisation.

Par ailleurs, nous surprenons d'éventuels dysfonctionnements liés à la confusion entre la fonction de Directeur Général et celle du président du conseil d'administration et la concentration des pouvoirs. En effet, cela poursuit également l'ineffectivité du contrôle exercé par le conseil d'administration sur les dirigeants.

Nous pouvons résumer la relation existante entre l'audit interne et la gouvernance des entreprises comme suit :

Figure 08 : Relation entre l'audit interne et la gouvernance d'entreprise



Source : Ebondo Wa Mandzila (E), 2003.p. 7.

Conclusion

À travers ce troisième chapitre, nous avons pu rapporter les résultats de notre travail de recherche au sien d'une entreprise publique économique, société par actions Electro-Industrie sise à Azazga.

Pour commencer, nous avons présenté l'organisme d'accueil ; son historique, ses unités, son mode de fonctionnement et un aperçus sur les fonctions ou on a passé notre séjour à savoir l'assistance chargée d'audit interne, l'assistance chargée du contrôle de gestion ainsi que la direction marketing et commerciale.

La méthodologie adoptée étant l'entretien semi-directif, le guide d'entretien nous a amenées à obtenir plus ou moins des informations sur la situation marketing d'Electro-Industrie ainsi que les notions de l'Audit marketing au sein de l'entreprise et les pratiques de ce même.

L'analyse de la situation marketing d'Electro-Industrie a permis d'analyser son environnement marketing et les autres éléments clés d'un audit marketing : la stratégie, l'organisation, la productivité, le système d'information marketing, et les fonctions.

Ces analyses nous ont permis de voir l'état du marketing au sein d'Electro-Industrie et ont permis de répondre aux questions. Pour finaliser, un diagnostic SWOT a été réalisé et quelques recommandations pour l'amélioration ont été proposées à Electro-Industrie afin d'étendre l'audit marketing pour qu'il puisse être un facteur de l'orientation stratégique des décisions prise par l'un des organes les plus important de la gouvernance des entreprise qui est le conseil d'administration ce qui nous a permis de confirmer la première hypothèse qui est : le bon fonctionnement du conseil d'administration est conditionné par l'efficacité de l'audit marketing.

Et pour conclure notre cas pratique, une simulation sur l'apport de l'audit marketing comme un élément important dans l'amélioration des prises de décision au sein du conseil d'administration ; nous pouvons confirmer la deuxième hypothèse de notre recherche qui répond à notre problématique principale qui est : l'audit marketing n'a pas gagné sa place pour qu'il puisse être un élément déterminant dans le bon fonctionnement du CA, malgré son apport au sein d'EI.

Tout au long de ce mémoire nous avons essayé de montrer la relation existante entre l'audit marketing et l'amélioration du fonctionnement de l'un des organes de gouvernance qui est le conseil d'administration de l'entreprise. Dans ce sens, il montre que l'audit marketing est un outil non négligeable pour le développement de la capacité de l'entreprise à s'imposer sur son marché et à faire face à ses rivaux.

En effet, notre problématique a porté sur le traitement de la question d'amélioration du fonctionnement d'un conseil d'administration à travers l'audit marketing en nous basant sur la littérature existante et les résultats de l'enquête que nous avons menée au sein de la société par actions Electro-Industrie. Nous nous sommes proposé de vérifier dans quelle mesure l'audit marketing agit sur la prise de décisions.

Les deux premiers chapitres de ce mémoire sont centrés sur la dimension théorique de notre thème de recherche, et ce, en analysant et en mobilisant la littérature et les travaux multidisciplinaires réalisés autour du thème.

Pour cela, nous avons suivi une démarche logique et chronologique qui nous a permis de comprendre d'abord les fondements théoriques de l'audit interne et de l'audit marketing dans un premier chapitre ; puis le conseil d'administration dans les théories de gouvernance; et enfin les apports de l'audit interne dans l'amélioration de la prise de décision au sein du conseil d'administration des entreprises dans le deuxième chapitre.

Dans le premier chapitre nous avons exploré la littérature développée autour du domaine de l'audit interne dans le but de mieux comprendre l'audit marketing. En effet, l'audit interne est une activité objective et indépendante qui donne à l'entreprise une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée, et ce, en évaluant par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et fait des recommandations pour renforcer son efficacité. Cependant, il y a lieu de signaler une forte corrélation entre l'audit interne et l'audit marketing, puisque ce dernier a pour but de proposer une approche pratique et des méthodes concrètes, opérationnelles, fondée sur l'expérience et la réflexion.

Le deuxième point est centré sur les fondements théoriques de l'audit marketing. Dans un premier temps, nous avons présenté l'audit marketing à travers son historique depuis son apparition jusqu'à nos jours, les différentes définitions proposées par divers auteurs reconnus dans le domaine, mais nous avons aussi proposé une définition synthétique. Nous avons également abordé ses domaines et niveaux, les différentes activités à auditer et des différents actes décisionnels. Dans un deuxième temps, notre mémoire affirme que l'audit marketing est

un examen professionnel reposant sur des techniques et référentiels spécifiques et pertinents, permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects multiples dimensions en surface, pour couvrir tous les points de l'activité de l'entreprise par rapport à ses marchés ; en profondeur, pour définir les vrais problèmes et apprécier les solutions actuelles ; opérationnelle, en analysant de façon causale les écarts entre les objectifs et les résultats, en appréciant le fonctionnement ; stratégique, la pertinence entre les objectifs et la qualité des ressources de l'entreprise.

L'audit marketing fournit aux centres de décisions de l'entreprise des analyses objectives, des recommandations, des appréciations et des commentaires utiles. Dans le cas de divergence par rapport aux normes prédéfinies, l'audit marketing permet la mise en œuvre d'actions correctives au niveau des moyens, des objectifs ou des orientations.

Le second chapitre de la dimension théorique de ce mémoire est entamé par une section où nous avons présenté le conseil d'administration et ses différents comités mais aussi les différentes théories de la gouvernance, ensuite nous avons expliqué les différents mécanismes de contrôle des dirigeants et comment l'audit interne pourra contribuer à l'amélioration des organes de gouvernance.

Ainsi, nous avons démontré que l'audit marketing dépasse le champ de la satisfaction des clients pour devenir un atout stratégique de l'organisation en lui permettant d'assumer pleinement ses engagements envers ses partenaires, de contribuer à la création de valeur et de s'adapter aux turbulences de l'environnement interne et externe.

Le troisième chapitre de ce mémoire, dans sa dimension empirique, complète largement la première partie théorique en explorant et analysant les résultats de l'audit que nous avons réalisé au sein d'Electro-Industrie.

L'audit marketing n'a pas encore toute l'importance qu'il mérite malgré les avantages qu'il peut apporter à l'entreprise algérienne en matière d'évaluation de la qualité de l'alignement entre la stratégie marketing et la stratégie générale, de conformité à la réglementation et aux normes, d'efficacité et l'efficience du processus commerciale et de maîtrise des risques inhérents aux activités du marché par leurs identification et leur évaluation.

L'audit marketing est réussi lorsqu'il apporte à l'entreprise une meilleure connaissance d'elle-même, de son marché, de son environnement, quand il lui permet de s'orienter avec confiance et procurer aux décideurs et aux acteurs du marché des éléments de réponse.

Le troisième chapitre de ce mémoire présente la société de fabrications des transformateurs et des moteurs électrique Electro-Industrie. Nous avons d'abord donné un

aperçu de la société à travers une présentation de son historique et son organisation ; ensuite, nous avons présenté la Direction Commerciale et Marketing à travers son organigramme et les missions principales et secondaires de cette direction ; puis, nous avons vu quelle est la place de l'audit interne au sein de l'Electro-Industrie et surtout la place qu'accorde cette dernière à l'audit marketing ; et enfin, nous avons abordé les différents indicateurs commerciaux. Ces indicateurs nous ont permis d'avoir une idée plus claire sur les points forts et les points faibles de la société.

Ensuite, une partie de ce dernier chapitre est consacrée à un audit marketing que nous avons mené au sein d'EI. Cet audit a permis de déceler de nombreux dysfonctionnements, anomalies et non-conformités dans sa gestion marketing, ce qui risque d'impacter négativement sa performance et son image.

Enfin, notre séjour au sein d'EI nous a permis de manifester que l'audit interne notamment l'audit marketing peut jouer un rôle essentiel dans la réduction de l'asymétrie de l'information précisément 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'audit interne, émanation de la direction générale n'est pas considérée comme un mécanisme de réduction des asymétries de l'information selon la théorie de l'agence. Le rattachement de l'audit interne au conseil d'administration et/ou au comité d'audit est une condition essentielle de la contribution de l'audit interne à la réduction des asymétries d'information dans un gouvernement d'entreprise. On constate que l'audit marketing joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la prise de décisions au sommet du conseil d'administration. Il vise non seulement à évaluer l'efficacité de la fonction marketing, mais aussi la vérification de son existence.

La pratique de l'audit marketing doit être courante dans les entreprises algériennes, ce qui ne fera que booster leurs performances à travers la bonne prise de décision au sommets des organes de gouvernances que dispose EI notamment le conseil d'administration, d'autant plus qu'aujourd'hui de nouveaux enjeux du commerce apparaissent : l'émergence du "client informé" nous conduit d'une économie classique à une économie moderne. En effet, l'image, la notoriété et la qualité deviennent de plus en plus une nouvelle valeur marchande.

Ouvrages :

1. BANCEL F., « la gouvernance des entreprises ».Edition ECONOMICA. 1997.
2. CABY J, HIRIGOYEN G., « Création de valeur et gouvernance de l'entreprise ». 3° édition, ECONOMICA. 2005.
3. CAMUS B., « Audit Marketing ». Edition des organisations. France. 1990.
4. CANDAU P., « Audit Social ». Edition Vuibert. Paris. 1985.
5. CHARREAUX G., « Vers une théorie de gouvernement des entreprises ». Edition Coll recherche en gestion, ECONOMICA. 1997.
6. CHARREAUX G, WIRTZ P., « gouvernance des entreprises ; nouvelles perspectives ». Edition ECONOMICA. 2006.
7. CODERRE D., « Internal audit-efficiency through automation ». Edition Wiley. New-Jersey. 2009.
8. DEBLIQUY P., « chercher n'est pas trouver ; outils, méthodes et stratégies à l'usage de ceux qui l'information compte ». Edition Edipor. Belgique. 2014.
9. DEGOS J.G « Origine et histoire de la comptabilité française », France. 2010.
10. IBENLKHAYAT N., « Marketing des Systèmes et Services d'Information et de documentation ». Presse de l'Université du Quebec. Canada. 2005.
11. KOLTER P, KETTER K, MANCEAU D., « Marketing management »,14° édition, pearson. Paris. 2012.
12. LENDREVIE J, LEVY J., « Mercator », 11° édition, Dunod. Paris. 2014.
13. MICHON C, ANDREANI J, BADOT O, BASCOUL G., « Le Mercateur : Fondements Et Nouveautés Du Marketing », 3° édition, Pearson Education. Paris. 2010.
14. MAUGRI S., « Gouvernance ». Edition Dunod. Paris. 2014.
15. RENARD J., « Théorie et pratique de l'audit interne ». Edition d'Organisation. Paris, 7° édition. 2009.
16. SCHIKH P, VERA J, BOURROUILH-PAREGE O., « Audit interne et référentiels de risque ». Edition Dunod. Paris. 2010.
17. PIGE B., « gouvernance, contrôle et audit des organisations ». Edition ECONOMICA. Paris. 2009.
18. ULGEN F., « théorie de la firme et stratégies anti-concurrentielles ». Edition Harmattan, 2002.
19. VANDERCAMMEN M., « Marketing l'Essentiel pour Comprendre, Décider, Agir ». Edition de Boeck. Bruxelles. 2011.

Articles

1. Cahier de l'académie des sciences et techniques comptables et financières.
2. Code algérien de gouvernance d'entreprise, édition 2009.
3. Glossaire des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, édition 2014.
4. IFACI « Evaluation de la compétence dans la pratique de l'audit interne : un cadre de référence », édition 2001.
5. IIA « les standards professionnels de la pratique d'audit interne ».

Mémoires et thèses :

1. Mr. Guerchouh Mouloud thèse de doctorat « Système de gouvernance et efficience organisationnelle des entreprises algériennes : une étude comparative des formes d'organisation à travers l'approche intégrale de la gouvernance » à l'UMMTO 2016-2017
2. Mr. ZIANI Abdelhak thèse de doctorat « le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise : cas entreprises Algérienne », à l'Université Abou BekrBelkaid de Tlemcen 2013-2014 ; disponible sur le site : dspace.univtlemcen.dz/bitstream/112/5942/1/Le-rôle-de-l-audit-interne.doc.pdf

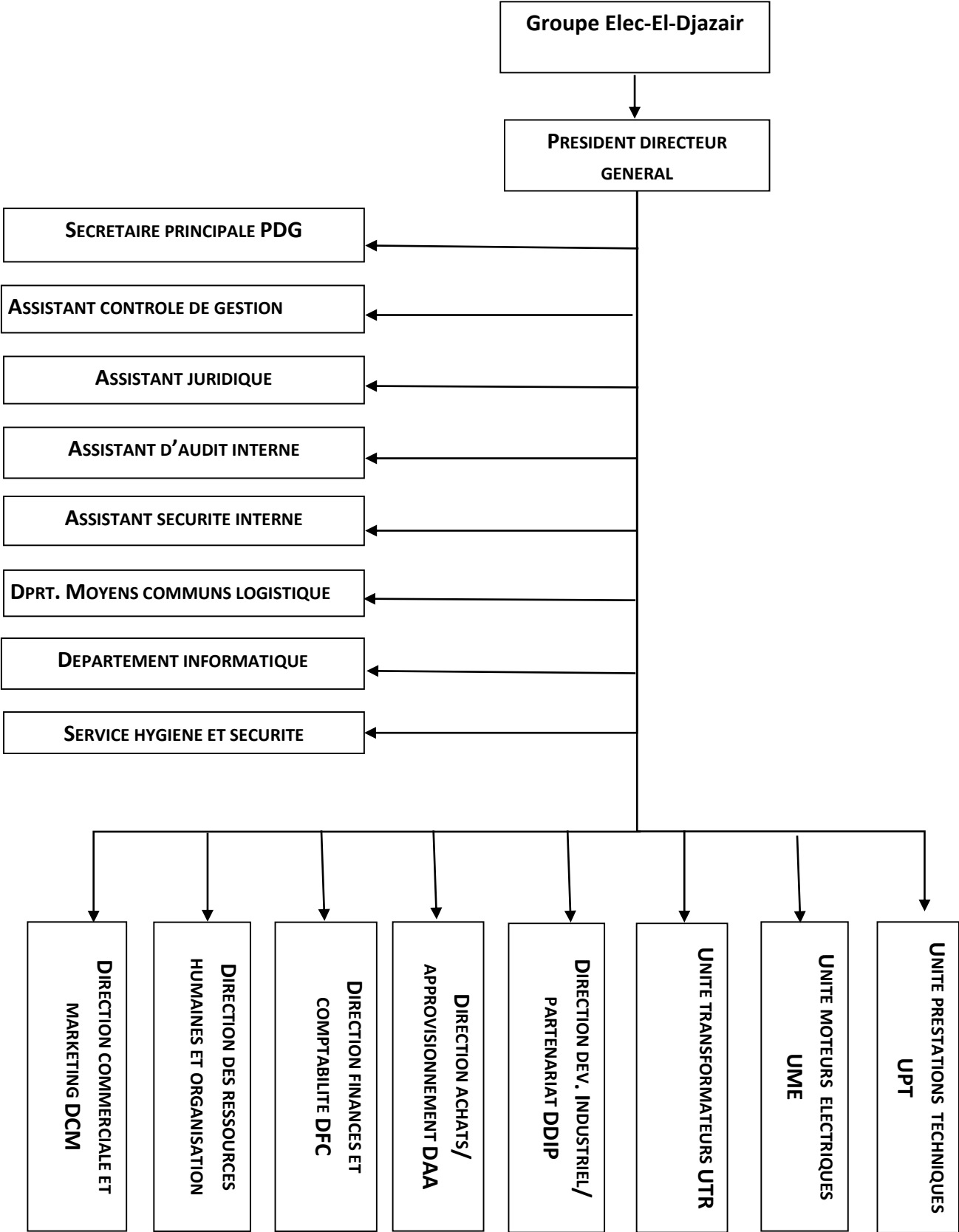
Textes législatives :

1. Code algerien de la gouvernance d'entreprise 2009.
2. Loi n° 10-01 relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et comptable agréé, article 22.

Sites internet :

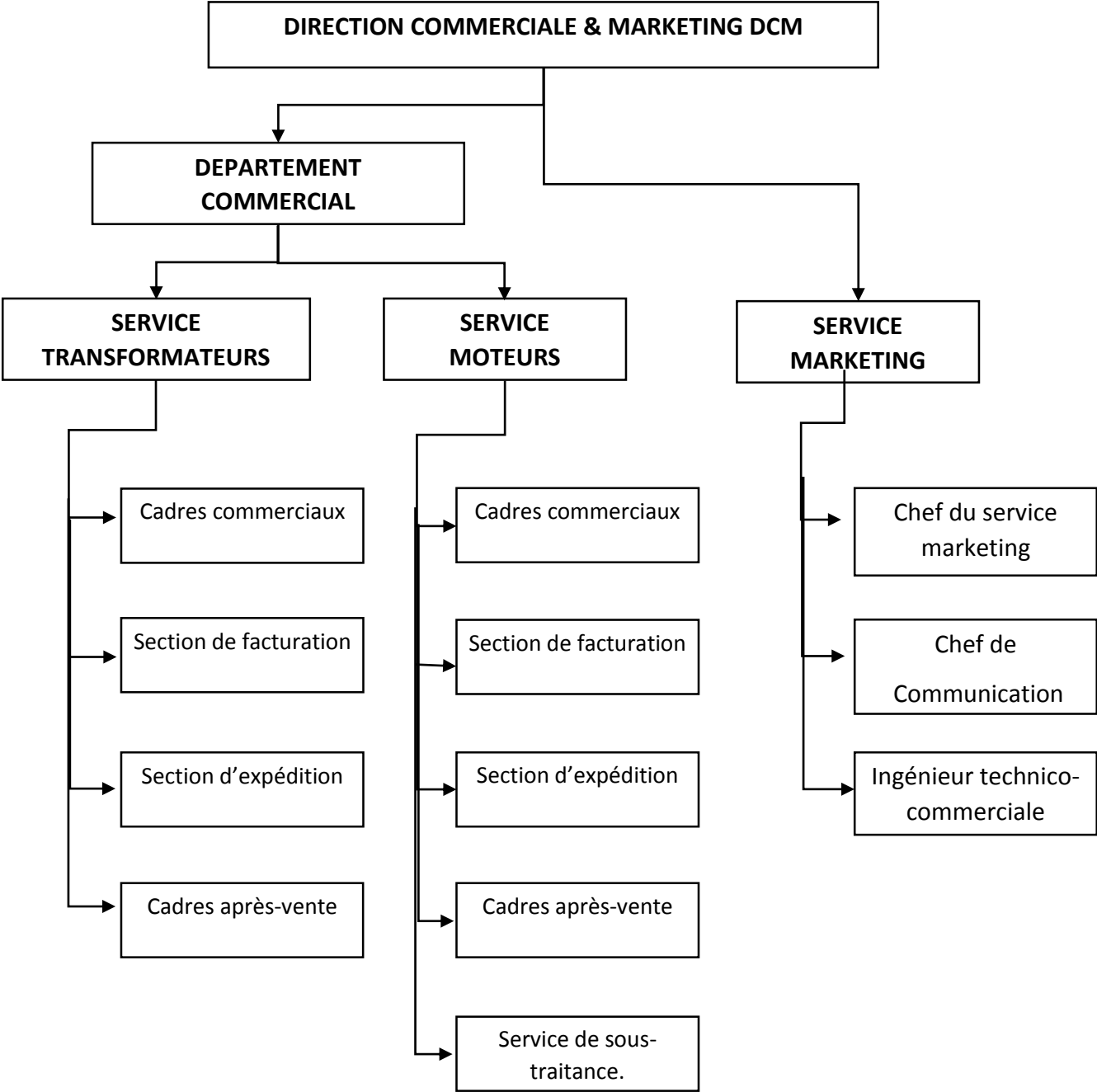
1. Dictionnaire de français Larousse : web-www.larousse.fr.
2. Institut français de l'audit et du contrôle interne : www.ifaci.com.
3. Organisation internationale de normalisation : www.iso.org.
4. <http://www.scribd.com>.
5. www.ocde.org.
6. www.lfa-asso.com.
7. www.ces.ulg.ac.be.
8. <https://www.asjp.cerist.dz>.

Annexe 01 : l'organigramme de l'entreprise Electro-Industrie :



Source : document interne à l'entreprise EI.

Annexe 02 : organigramme de la direction marketing commerciale d'EI



Source : élaboré par nos propres soins d'après les informations recueillis.

Annexe 03 : Questionnaire adressé au responsable du service marketing

1- Pouvez-vous nous présenter et nous décrire les prérogatives du département marketing ?

2- Quels sont les relations existantes entre votre direction et la direction de ventes ?

3- Les relations entre la direction marketing et les autres directions (finances et comptabilité et le service juridique)

4- Se préoccupe-t-on de mesurer la productivité et la rentabilité des dépenses marketing ?

OUI NON

Et comment ?

5- Avez-vous déjà entendu parler de l'audit marketing ?

OUI NON

6- Selon vous, en quoi consiste un audit marketing ?

7- Quels sont les caractéristiques d'un audit marketing ?

8- L'entreprise pratique-t-elle des audits marketing ?

9- Comment jugez- vous la qualité des audits marketing déjà effectuée ?

Bonne moyenne mauvaise

10- Les rapports d'audit marketing vous sont-ils communiqués ?

OUI NON

Et quels sont leurs apports dans le cadre de la gestion ?

11- Les audits marketings ont-ils un impact sur la gestion commerciale d'EI ?

OUI NON

12- Quels critiques faites-vous sur la pratique de l'audit marketing au sein d'EI ?

13- Quels suggestions que vous proposez pour améliorer la pratique de l'audit marketing au sein d'EI ?

Annexe 04 : Questionnaire adressé à l'assistante d'audit interne auprès de la direction générale

1- Est-ce-que la fonction d'audit interne est-elle rattachée à la direction générale ou au comité d'audit ?

2- Les rapports d'audit interne sont-ils communiqués au conseil d'administration ou au comité d'audit ?

3- Est-ce qu'il existe un comité d'audit au sein du conseil d'administration d'EI ?

OUI

NON

Et quelles sont ses attributions ?

4- L'audit interne au niveau de votre entreprise est-il indépendant?

OUI

NON

5- Est-ce-que le contrôle des procédures exercé par l'audit interne, juge l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne ?

OUI

NON

6- L'audit interne sert-il à corriger le système de contrôle interne ?

OUI

NON

7- Quelle est la première activité de l'audit interne effectué ?et pourquoi ?

8- Comment l'audit interne se concentre sur la gestion des risques pour une bonne gouvernance ?

9- Est-ce-que l'audit interne permet une présentation des informations fiable pour le conseil d'administration pour la prise des décisions stratégiques

OUI

NON

10- Est-ce-que l'audit interne permet une présentation des informations fiable pour le conseil d'administration pour la prise des décisions stratégiques ?

OUI

NON

11- Est-ce-que le rapport remis par l'auditeur interne au conseil d'administration permet de réduire l'asymétrie d'informations?

OUI

NON

12- Comment l'audit interne contribue à la réduction de l'asymétrie d'information entre la direction générale et les actionnaires pour améliorer la gouvernance ?

13- le rôle présenté par l'auditeur interne aux participants de la gouvernance d'entreprise aide à améliorer la gouvernance. Comment?

OUI

NON

14- Faites-vous appel à des auditeurs externes ? Si oui, quels types de mission réalisent-ils ?

OUI

NON

15- Avez-vous un référentiel concernant la gouvernance ?

OUI

NON

16- Est-ce-que l'absence d'une bonne gouvernance influe-t-elle sur le fonctionnement de l'entreprise ?

OUI

NON

17- Votre entreprise dégage-t-elle un budget afin de vous assurer des formations sur l'audit et la gouvernance de l'entreprise ?

OUI

NON

18- quels sont les mécanismes de gouvernance de votre entreprise ?

19- dans votre entreprise est-ce-que la direction de l'audit interne évalue-t-elle le processus de gouvernance d'entreprise selon les normes de l'IIA ?

20- l'audit marketing peut-il contribuer à l'amélioration du fonctionnement d'un conseil d'administration ?

OUI

NON

Page de garde	
Remerciements.....	a
Dédicaces.....	b
Les abréviations.....	c
Liste des tableaux	d
Liste des figures	d
Sommaire.....	e
Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : analyse conceptuelle de l’audit marketing.....	5
Section 01 : Fondement théorique de l’audit interne.....	5
1-1- aperçu historique sur l'audit interne.....	5
1-2- définitions de l'audit interne.....	7
1-2-1- La première définition.....	7
1-2-2- La deuxième définition.....	7
1-2-3- La troisième définition	8
1-3- Les types de l'audit interne	8
1-3-1- L’audit de conformité.....	8
1-3-2- L’audit d’efficacité.....	9
1-3-3- Audit social	10
1-3-4- L’audit de management.....	11
1-3-5- L’audit de la stratégie.....	11
1-4- Les normes de l'audit interne.....	12
1-4-1- Les normes de qualification	12
1-4-2- Les normes de fonctionnement	15
1-4-3- Les normes de mise en œuvre	19
1-4-4- Le code de déontologie	19
1-5- L'audit externe	19
Section 02: Définitions, typologie et processus d'audit marketing.....	20
2-1-Historique de l'audit marketing.....	20
2-2- définition de l'audit marketing	20
2-2-1- La première définition Selon Le Marketeur.....	21
2-2-2- La deuxième définition Selon Le Mercator.....	21

2-2-3- La troisième définition Selon Philip Kotler	21
2-3- typologie de l'audit marketing.....	22
2-3-1- Audit de check-up	23
2-3-2- Audit de crise	23
2-3-3- Audit d'anticipation ou décisionnel	23
2-3-4- Audit d'évaluation.....	23
2-4- Le processus de l'audit marketing.....	24
2-4-1- Le dialogue avec les acteurs de l'entreprise.....	25
2-4-1-1- Les dirigeants	25
2-4-1-2- Les cadres.....	25
2-4-1-3- Les employés	26
2-4-1-4- Les partenaires extérieurs.....	26
2-4-2- Les outils de l'audit marketing.....	28
2-4-2-1- L'approche documentaire	28
2-4-2-2- Les enquêtes.....	28
2-4-2-3- Le traitement des informations	29
2-4-3- Analyse des données	29
2-4-4- L'élaboration du rapport.....	29
Section 03: Les métiers de l'audit marketing.....	30
3-1- La démarche de l'audit marketing	30
3-1-1- Environnement commercial	30
3-1-1-1- Le macro-environnement	30
3-1-1-2- Micro- environnement.....	32
3-1-1-3- La recherche de l'adéquation de la culture de l'entreprise avec son marché.....	34
3-1-2- Mission et objectifs de l'entreprise	35
3-1-2-1- La mission de l'entreprise	35
3-1-2-2- Les objectifs	36
3-2- La stratégie marketing.....	37
3-2-1- Choix d'une stratégie unique ou différenciée.....	37
3-2-2- Choix de l'esprit de la stratégie	37
3-3- Les fonctions de Mix-marketing.....	38
3-3-1- Le produit.....	38
3-3-2- Le prix.....	38

3-3-3- La communication	39
3-3-4- La distribution.....	40
Chapitre 02 : le conseil d'administration dans les théories de gouvernance.....	41
Section 01 : l'analyse conceptuelle de la gouvernance d'entreprise	41
1-1- Le conseil d'administration.....	41
1-1-1- Définition.....	41
1-1-2- Le rôle du conseil d'administration	41
1-1-3- les comités	42
1-1-3-1- Le comité d'audit	43
1-1-3-2- Le comité des nominations	43
1-1-3-3- Le comité des rémunérations	44
1-1-3-4- Les autres comités spécialisés.....	44
1-2- Origine et définition du concept de la gouvernance	44
1-2-1- Origine de la gouvernance.....	45
1-2-2- Définition de la gouvernance	45
1-3- Les parties prenantes à la gouvernance d'entreprise	46
1-3-1- Le conseil d'administration (CA)	46
1-3-2- Comité d'audit.....	47
1-3-2-1- Le rôle de comité d'audit	47
1-3-3- La direction générale(DG)	48
1-3-4- Les parties prenantes	48
1-4- Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise.....	50
1-4-1- Les théories dominantes	50
1-4-1-1- La théorie des droits de propriété.....	50
1-4-1-2- Théorie d'agence.....	51
1-4-1-3- La théorie des coûts de transactions.....	54
1-4-2- Théories alternatives (L'approche cognitive)	56
Section 02: Les mécanismes de gouvernance d'entreprise.....	56
2-1- Les mécanismes de contrôle interne des dirigeants	56
2-1-1- Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les propriétaires / actionnaires	56
2-1-1-1- Le conseil d'administration.....	57
2-1-1-2- Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les salariés.....	59

2-1-1-3- Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les autres parties prenantes	60
2-2- Les mécanismes de contrôle externes des dirigeants.....	61
2-2-1- Le marché des biens et des services	61
2-2-2- Les marchés du travail des dirigeants	61
2-2-2-1- Le marché interne du travail des dirigeants	61
2-2-2-2- Le marché externe du travail des dirigeants	62
2-2-3- Le marché financier.....	62
Section 03: L'audit interne et la gouvernance d'entreprise.....	63
3-1- La relation de l'audit interne avec les acteurs de la gouvernance	63
3-1-1- L'audit interne et le conseil d'administration.....	64
3-1-2- Audit interne et l'audit externe.....	65
3-1-3- Audit interne et la direction générale	66
3-2- Apport de l'audit interne à la gouvernance d'entreprise.....	66
3-2-1- Audit interne outil de réduction de problème d'asymétrie d'information	66
3-2-1- l'audit interne outil de création de la valeur ajoutée	67
3-3- le positionnement hiérarchique de la fonction d'audit interne.....	68
3-3-1- Rattachement de la fonction de l'audit interne avec la direction générale.....	68
3-3-2- Rattachement de la fonction de l'audit interne au conseil d'administration ou comité d'audit.....	68
 Chapitre 03 : l'audit marketing comme levier d'amélioration du fonctionnement du conseil d'administration.....	 71
Section 01 présentation de l'organisme d'accueil	71
1-1- Historique de l'entreprise	71
1-2- Présentation des unités de l'entreprise	72
1-3- Les objectifs de l'entreprise	73
1-3-1- Pour les moteurs	73
1-3-2- Pour les transformateurs	73
1-3-3- Pour la réduction des couts	73
1-3-4- Pour la recherche et développement	73
1-3-5- la certification au sein d'Electro-Industrie	74

1-4- L'organisation d'Electro-Industrie	75
1-5- Les indicateurs commerciaux.....	75
1-5-1- La part du marché des produits d'Electro-Indusie	75
1-5-2- Le chiffre d'affaire	75
1-5-3- Les clients d'Electro-Industrie	76
1-6- La pratique de l'audit marketing comme outils d'orientation des décisions au sien du conseil d'administration	76
1-6-1- L'audit marketing	76
1-6-2- Assistance chargée du contrôle de gestion.....	77
1-6-3- Assistance chargée de l'audit interne	78
Section 2 : l'approche méthodologique	79
2-1- Univers d'enquête	79
2-2- Méthode de collecte de données	79
2-2-1- La documentation	80
2-2-2- La méthode quantitative- Le Questionnaire.....	80
2-2-3- La méthode qualitative- L'entretien individuel semi-directif	81
2-3- La collecte et traitement de données	81
2-3-1- Le traitement de données sur terrain	81
1.3.2 Les personnes interviewées	82
2-3-3- La conduite des entretiens	82
2-3-4- Le traitement de données : analyse manuelle et analyse informatique.....	82
2-4- Difficultés rencontrées et limites de la recherche	83
Section 03 : diagnostic stratégique et recommandations.....	84
3-1- le questionnaire destiné au responsable marketing d'EI.....	84
3-2- diagnostic de la situation	86
3-2-1- Diagnostique externe d'Electro-Industrie	87
3-2-2- Diagnostic interne d'Electro-Industrie.....	87
3-3- Recommandations	89
3-3-1- Recommandations générales	89
3-3-2- Recommandations spécifiques	91
Section 04 : le conseil d'administration au sein d'Electro-Industrie	92
4-1- la gouvernance au sein d'Electro-Industrie	92
4-1-1- Le Conseil d'Administration de l'Electro-Industrie.....	92

4-1-2- L'Assemblée Générale	93
4-1-3- La direction générale	93
4-2- Le rôle de l'audit interne dans la gouvernance de l'Electro-Industrie.....	93
4-2-1- Les réponses au questionnaire par l'auditrice d'EI.....	93
Conclusion générale	101
Bibliographie	104
Annexes.....	106
Table des matières.....	114

Résumé

la question d'audit marketing n'a pas encore toute l'importance qu'il mérite malgré les avantages qu'elle est susceptible d'apporter à l'entreprise algérienne en matière d'évaluation de la qualité de l'alignement entre la stratégie marketing et la stratégie générale, de conformité à la réglementation et aux normes, d'efficacité et l'efficience du processus commerciale et de maîtrise des risques inhérents aux activités du marché par leurs identification et leur évaluation.

Ce mémoire porte sur l'apport qu'il peut jouer l'audit marketing dans l'amélioration du fonctionnement d'un conseil d'administration d'une entreprise publique économique spécialisée dans la production des transformateurs et des moteurs électrique Electro-Industrie.

C'est à partir d'une analyse empirique nous avons montré la relation existante entre l'audit marketing et l'amélioration du fonctionnement de l'un des organes de gouvernance qui est le conseil d'administration de l'entreprise. Dans ce sens, il montre que l'audit marketing est un outil non négligeable pour le développement de la capacité de l'entreprise à s'imposer sur un marché concurrentiel.

Mots clés

Audit marketing, stratégie marketing, conseil d'administration, gouvernance, entreprise algérienne.

Abstract

the question of marketing audit does not yet have the importance it deserves despite the advantages it is likely to bring to the Algerian company in terms of assessing the quality of the alignment between the strategy marketing and general strategy, compliance with regulations and standards, effectiveness and efficiency of the commercial process and control of risks inherent in market activities by their identification and evaluation.

This thesis focuses on the contribution it can make to the marketing audit in improving the functioning of a board of directors of a public economic enterprise specializing in the production of transformers and electric motors for Electro-Industrie.

It is from an empirical analysis we have shown the existing relationship between the marketing audit and the improvement of the functioning of one of the governing bodies which is the board of directors of the company. In this sense, it shows that the marketing audit is a significant tool for the development of the company's ability to establish itself in a competitive market.

Keywords

Marketing audit, strategy marketing, board of directors, governance, Algerian company.