

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique**  
**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**  
**Faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion**  
**Département des Sciences Economiques**



*Thèse de Doctorat*  
*Es Sciences Economiques*

*Thème :*

**Essai d'analyse de l'impact des mécanismes de gouvernance d'entreprise sur la prévention et la détection de la gestion des résultats comptables : cas des entreprises algériennes.**

Présentée par : **CHEURFI Sarra**

Sous la direction du Professeur : **ARKOUB Ouali**

**Devant le Jury composé de:**

<b>Pr. AMOKRANE Abdelaziz</b>	Université de Tizi-Ouzou	<b>Président</b>
<b>Pr. ARKOUB Ouali</b>	Université de Boumerdes	<b>Rapporteur</b>
<b>Pr. AISSAT Amina</b>	Université de Tizi-Ouzou	<b>Examinatrice</b>
<b>Dr. ZOURDANI Safia</b>	Université de Tizi-Ouzou	<b>Examinatrice</b>
<b>Dr. AMAROUCHE Khadidja Imane</b>	Université de Boumerdes	<b>Examinatrice</b>
<b>Dr. ENNEMRI Nasreddine</b>	Université de Boumerdes	<b>Examineur</b>

Soutenue le 18 mai 2023

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique**  
**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**  
**Faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion**  
**Département des Sciences Economiques**



*Thèse de Doctorat*  
*Es Sciences Economiques*

*Thème :*

**Essai d'analyse de l'impact des mécanismes de gouvernance d'entreprise sur la prévention et la détection de la gestion des résultats comptables : cas des entreprises algériennes.**

Présentée par : **CHEURFI Sarra**

Sous la direction du Professeur : **ARKOUB Ouali**

**Devant le Jury composé de:**

<b>Pr. AMOKRANE Abdelaziz</b>	Université de Tizi-Ouzou	<b>Président</b>
<b>Pr. ARKOUB Ouali</b>	Université de Boumerdes	<b>Rapporteur</b>
<b>Pr. AISSAT Amina</b>	Université de Tizi-Ouzou	<b>Examinatrice</b>
<b>Dr. ZOURDANI Safia</b>	Université de Tizi-Ouzou	<b>Examinatrice</b>
<b>Dr. AMAROUCHE Khadidja Imane</b>	Université de Boumerdes	<b>Examinatrice</b>
<b>Dr. ENNEMRI Nasreddine</b>	Université de Boumerdes	<b>Examineur</b>

Soutenue le 18 mai 2023

**Résumé :**

Cette thèse a pour objectif d'examiner si la pratique de la gestion des résultats comptables est présente au sein des entreprises algériennes et si une bonne gouvernance freine cette pratique discrétionnaire. Nous nous sommes appuyés sur le paradigme de Churchill qui est considéré comme une échelle de mesure, à postériori, pour mesurer l'efficacité des différents mécanismes du gouvernance d'entreprise principalement le conseil d'administration, l'audit interne et l'audit externe.

En suivant une méthodologie hypothético-déductive, nous avons dressé un modèle théorique à partir duquel nous avons établi plusieurs hypothèses de recherche.

Pour atteindre nos objectifs, une méthode de recherche quantitative (questionnaire et données secondaires) a été adoptée. D'abord, nous avons déterminé le niveau de la gestion des résultats en utilisant les accruals discrétionnaires. Nous avons considéré un échantillon de 27 entreprises algériennes (SPA non cotées) pendant la période 2015-2018, ce qui nous a permis d'avoir un échantillon de 108 observations entreprise-année.

Ensuite, le questionnaire a été utilisé pour explorer l'efficacité des mécanismes de gouvernance d'entreprise en obtenant et en analysant les différentes perceptions des principaux acteurs de la gouvernance d'entreprise, principalement les membres du conseil d'administration, les auditeurs internes et externes.

Nos résultats révèlent que les entreprises étudiées utilisent les accruals discrétionnaires négativement afin de réduire le résultat comptable. En outre, sur les trois paramètres de gouvernance retenus, une seule a été significativement influente sur la gestion du résultat. cette variable est : la qualité d'audit externe.

**Mots clés :** Gouvernance d'entreprise, Conseil d'administration, Audit interne, Audit externe, Gestion des résultats, Accruals discrétionnaires.

**Abstract**

The objective of this thesis is to examine whether the practice of earnings management is present within Algerian companies and whether good corporate governance prevent this discretionary practices. We relied on the Churchill paradigm which is considered as scale measurement, to measure the effectiveness of the various mechanisms of corporate governance, mainly the board of directors, internal audit and external audit.

Following a hypothetical-deductive methodology, we developed a theoretical model from which we established several research hypotheses.

To achieve our objectives, a quantitative research method (questionnaire and secondary data) was adopted. First, we determined the level of earnings management using discretionary accruals. We considered a sample of 27 Algerian companies (unlisted) during the period 2015-2018, which allowed us to have a sample of 108 company-year observations.

The questionnaire was then used to explore the effectiveness of corporate governance mechanisms by obtaining and analyzing the different perceptions of key corporate governance actors, mainly the members of the board of directors, Internal and external auditors.

Our results reveal that the studied companies use negative discretionary accruals to reduce the accounting result. Moreover, of the three governance parameters selected, only one was significantly influential on the earnings management, this variable is: external audit quality.

**Keywords:** Corporate governance, Board of Directors, Internal audit, External audit. Earnings management, Discretionary accruals.



## *Remerciements*

*Au terme de ce travail de recherche, je tiens à témoigner toute ma gratitude à l'égard des personnes qui m'ont encouragé et soutenu tout au long de cette recherche doctorale.*

*Mes premiers remerciements s'adressent à mon directeur de thèse, le Professeur Ouali ARKOUB pour la confiance qu'il ma accordé, dont les grandes qualités professionnelles et humaines m'ont aidé à aller au bout de ce travail. Veuillez trouver, ici, le témoignage de ma haute considération et mon profond respect.*

*Mes remerciements s'étendent aux membres de Jury, qui ont eu la gentillesse de contribuer à l'évaluation de ce travail, et de me faire part de leurs observations pertinentes.*

*Je remercie également mon amie Dr.Iman YOUSFI, de m'avoir aidé dans le traitement statistique de mon étude empirique.*

*Je souhaite exprimer ma gratitude envers mes collègues et amis qui ont contribué à rendre cette expérience de recherche enrichissante et stimulante. Leurs encouragements, leurs discussions et leurs idées ont grandement contribué à la qualité de ce travail.*

*Enfin, je tiens à remercier sincèrement ma famille pour leur soutien indéfectible tout au long de cette aventure. Leur amour, leur patience et leurs encouragements ont été une source constante de motivation.*

## *Dédicaces*

*À la mémoire de Mr. Nacer BOUYAHIAOUI*

*À mes parents*

*À mon mari et mes enfants*

*À mes sœurs et mon frère*

*À toutes mes amies et tous ceux qui me sont chers.*

---

## Liste des abréviations

---

ACI	Audit Committee Institute
EM	Accounting earning management
CA	Conseil d'administration
CEO	Chief executive officer équivalent de Président directeur général
CFO	Cash flow from operating
CNRC	Centre national du registre de commerce
DA/ DIS.AC	Discretionary accruals
DG	Directeur général
FASB	Financial Accounting Standards Board
IAS	International Accounting Standards
IASB	International Accounting Standards Board
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IFRS	International Financial Reporting Standards
IIA	Institute of Internal Audit
NDA	Non discretionary accruals
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
PCA	Président du conseil d'administration
PCGR	Principes Comptables Généralement Reconnus
PDG	Président directeur général
REM	Real earning management
REV	Revenu
ROA	Return on assets
S&P	Standard and Poor's
SCF	Système Comptable Financier
SOX	Sarbanes-OXley
SPA	Société par actions
TA	Total of accruals
SEC	Securities Exchange Commission



**Liste des tableaux et  
figures.**

<b>1/ Liste des tableaux</b>	
Tableau 2.1 : Les mécanismes disciplinaires de gouvernance actionnariale	102
Tableau 2.2 : Actifs fournis par les parties prenantes et leurs attentes de rémunération	106
Tableau 2.3 : Les conflits cognitifs et contractuels entre partenaires de l'organisation	109
Tableau 2.4 : synthèse des différentes grilles théoriques de la gouvernance	112
Tableau 3.1 : Critères de la qualité de la fonction d'audit interne	143
Tableau 3.2 : Les normes de qualification et de fonctionnement de l'audit interne	146
Tableau 4.1 : Définition des variables	166
Tableau 4.2 : Statistiques descriptive de l'ensemble des variables sélectionnées pour l'étude de modèle de détection de la gestion des résultats.	167
Tableau 4.3 : Matrice de corrélation de Pearson et les coefficients VIF	168
Tableau 4.4 : Résultats du test de Breush-Pagan	170
Tableau 4.5: Résultats de la régression linéaire pour l'estimation des "Accruals discrétionnaires" (AD) sur l'échantillon total-	173
Tableau 4.6 : statistiques descriptives des accruals discrétionnaires	174
Tableau 5.1 : Nombre de réponses au questionnaire pour chaque groupe	184
Tableau 5.2: Les items de l'efficacité des conseils d'administration	194
Tableau 5.3: Les items de la qualité d'audit interne.	198
Tableau 5.4: Les items de la qualité d'audit externe	202
Tableau 5.5 : Le coefficient Alpha Cronbach des axes du questionnaire n°01	203
Tableau 5.6 : Le coefficient Alpha Cronbach des axes du questionnaire n°02	203
Tableau 5.7 : Le coefficient Alpha Cronbach des axes du questionnaire n°03	203
Tableau 5.8 : Caractéristiques des répondants	205
Tableau 5.9 : Le poste occupé par le répondant	207
Tableau 5.10 :L'échelle de Likert	208
Tableau 5.11 : La moyenne pondérée des réponses	208
Tableau 5.12 : Statistiques descriptives de l'efficacité du conseil d'administration	212
Tableau 5.13 : Statistiques descriptives de la qualité d'audit interne	215
Tableau 5.14 : Statistiques descriptives de la qualité d'audit externe	218
Tableau 6.1 : Définition des variables étudiées et leurs mesures respectives.	229
Tableau 6.2 :Résultat de la régression logistique de la "l'efficacité du conseil d'administration" (CA) sur la gestion du résultat.	231
Tableau 6.3 : Résultat de la régression logistique de la "qualité d'audit interne" (A.INT) sur la gestion du résultat.	233
Tableau 6.4 : Résultat de la régression logistique de la "qualité d'audit externe" (A_EXT) sur la gestion du résultat.	235

<b>2/ Liste des figures</b>	
Figure 1.1 : Définition de la gestion des résultats	20
Figure 1.2 : Typologie du lissage du résultat.	25
Figure 1.3 : Les différentes formes de gestion des données comptables	30
Figure 1.4. : La différence entre la gestion comptable et la gestion réelle des résultats	63
Figure 2.1 : La relation d'agence	88
Figure 3.1 : Système de reddition des comptes	117
Figure 6.1 : le modèle de recherche	226

# Sommaire

<b>Sommaire</b> .....	I
<b>Dédicace</b> .....	II
<b>Remerciements</b> .....	III
<b>Liste des abréviations</b> .....	IV
<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>Première partie : Gouvernance d'entreprise et gestion des résultats : fondements théoriques</b> .....	<b>11</b>
<b>Chapitre 01 : Aspects fondamentaux de la gestion des résultats</b> .....	14
1. Le concept de la gestion des résultats .....	17
2. Les motivations à la gestion du résultat .....	31
3. Les techniques de la gestion des résultats .....	54
<b>Chapitre 02 : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise</b> .....	79
1. Le concept de la gouvernance d'entreprise .....	82
2. Cadre théorique des recherches sur la gouvernance .....	86
3. Typologie des modèles du gouvernement d'entreprise .....	99
4. Intérêt de la gouvernance d'entreprise .....	113
<b>Chapitre 03 : Les Mécanismes de Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle de la Gestion du Résultat</b> .....	115
1. Le conseil d'administration .....	118
2. L'audit interne .....	141
3. L'audit externe .....	149
<b>Deuxième partie : Cadre empirique de l'étude : méthodologie de recherche et résultats</b> .....	<b>156</b>
Chapitre 04 : Mesure de la gestion des résultats : La validation empirique .....	158
1. Cadre méthodologique .....	160
2. Résultats et estimations .....	167
<b>Chapitre 05 : L'efficacité du système de gouvernance des entreprises dans le contexte algérien</b> .....	176
1. L'approche méthodologique .....	178
2. L'outil d'investigation terrain : le questionnaire .....	179
3. Population étudiée et échantillonnage (questionnaire) .....	185
4. Opérationnalisation et mesure des variables .....	186
5. Mesures de la qualité des mécanismes de gouvernance d'entreprise .....	187
6. Test de la fiabilité des questions posées : Alpha de Cronbach .....	203
7. Résultats de l'enquête par questionnaire .....	204
<b>Chapitre 06 : Impact des critères d'efficacité du conseil d'administration et de la qualité d'audit interne et externe sur la gestion des résultats</b> .....	<b>220</b>
1. Hypothèses de recherche .....	222
2. Présentation du modèle de recherche .....	226
3. Régression logistique binomiale .....	227
4. Test des hypothèses de la recherche .....	229
<b>Conclusion générale</b> .....	239
<b>Bibliographie</b> .....	244
<b>Annexe</b> .....	264





# **Introduction générale.**

L'information comptable comporte une valeur stratégique et financière. Elle caractérise un vecteur privilégié d'échange d'informations. Son rôle consiste à informer correctement l'environnement économique et social des entreprises. Dans ce sens, Charreaux (2000) précise que si la comptabilité produit de l'information, cette dernière est utilisée tant en interne par les dirigeants dans le but de piloter le processus de création de valeur qu'en externe par les parties prenantes pour juger de la performance de l'entreprise, de l'intérêt des transactions réalisées par le dirigeant et des risques encourus. Ainsi, les chiffres comptables apparaissent comme des indicateurs privilégiés pour les dirigeants pour justifier leurs décisions. Ils sont également utilisés par les parties prenantes pour juger du caractère légitime ou non de ces décisions. Par ailleurs, la flexibilité des principes comptables généralement reconnus (PCGR), le développement des techniques d'ingénierie financière et l'accroissement des espaces discrétionnaires dont disposent les dirigeants participent tous à la génération de plus en plus de problèmes concernant la lisibilité de l'information comptable communiquée.

En particulier, suite à la faillite d'Enron et à de plusieurs autres scandales similaires, la problématique de la qualité de l'information comptable a pris une importance considérable. Cela s'est traduit notamment par un nombre croissant de recherche sur ce sujet. Ces scandales rappellent que les chiffres comptables relèvent souvent de choix, parfois arbitraires, qui les exposent à diverses manipulations, intentionnelles ou accidentelles, frauduleuses ou permises. Une situation financière délicate peut ainsi sembler avantageuse dans les états financiers habilement conditionnés, les producteurs d'informations comptables pouvant utiliser à cette fin les diverses latitudes qu'offrent les règles comptables. Ces scandales rappellent aussi que sans information comptable fiable, les investisseurs s'avèrent incapables d'évaluer la situation réelle de leurs entreprises. Dans un environnement économique complexe et globalisé où la fiabilité de l'information financière est devenue un enjeu majeur, la nécessité d'une réflexion sur les mécanismes susceptibles de limiter les manipulations comptables purement opportunistes s'avère impérieuse.

Selon Eric Dellesalle (2014) la manipulation des résultats ou fraude est une notion différente à la gestion des résultats dans la mesure où cette dernière est licite, alors que la manipulation se traduit par la divulgation des informations non fiables et non admises par les règles comptables et constitue par conséquent une fraude. Cette distinction entre ces deux concepts a été confirmée par Maguiri et M'Rabet (2014) : *« une distinction doit être faite entre la gestion des résultats et la manipulation des comptes. La gestion des résultats désigne les différentes pratiques comptables qui se font dans la limite des normes comptables. La manipulation des comptes désigne les pratiques qui se font en dehors des normes comptables ».*

Par ailleurs, la gestion du résultat n'est possible que du fait que la comptabilité est tenue en comptabilité d'engagement et non en comptabilité de trésorerie. En effet, les dirigeants ont tendance à profiter des lacunes comptables et des latitudes managériales afin d'influencer les contenus des états financiers. Ces derniers qui profitent de la discrétion que leur procure leur situation stratégique pour façonner l'information comptable et refléter sur le marché l'image désirée, sans enfreindre pour autant la réglementation en vigueur. À cet égard, les dirigeants ont la possibilité d'agir sur les résultats comptables.

L'analyse de la gestion des résultats dans un contexte d'agence passe inévitablement par la prise en considération des mécanismes de gouvernement d'entreprise qui constituent un moyen de contrôle et de réduction de cette pratique. Ce concept a été développé dans le cadre de réduction de l'opportunisme des dirigeants et dans une optique de réduire les conflits entre actionnaires et dirigeants. Le système de gouvernance, qui est la traduction de « *Corporate governance* », est défini par Charreaux (1997, p. 3) comme étant : *« l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ».*

La gouvernance a longtemps été présentée de manière restrictive comme le contrôle exercé par les détenteurs des parts sociales (actionnaires) sur les décisions que prennent les managers. La question de la gouvernance ou "*corporate governance*" se pose parce que les logiques d'efficacité et de création de valeurs se heurtent au problème de la répartition de la richesse créée, autrement dit, au problème du partage de la "rente organisationnelle", et ce problème existe chaque fois que les différents acteurs en présence ont des intérêts qui divergent: actionnaires, dirigeants, apporteurs de ressources. Les modèles dominants de gouvernance accordent une large place au point de vue des actionnaires- propriétaires. Mais d'autres approches cherchent à intégrer les aspirations des différents acteurs impliqués dans le fonctionnement de la firme, celle-ci étant alors envisagée comme un "noeud de contrats" associant "plusieurs parties prenantes" (*stakeholders*). Cette expression désigne les créanciers, les fournisseurs, les clients, le dirigeant, les salariés, les actionnaires, l'Etat, les collectivités territoriales.

En effet, l'objectif de la gouvernance d'entreprise est de protéger les intérêts des différentes parties prenantes et ce, en veillant à ce que le conseil d'administration et la direction fassent preuve d'intégrité et de probité, tout en rendant compte de leurs actes et en répondant aux inquiétudes et aux intérêts de leurs actionnaires et de leurs salariés. Il existe une relation positive entre la bonne gouvernance et les bons résultats au niveau de l'entreprise, comme le confirme un examen de la littérature effectué par le Forum mondial sur la gouvernance d'entreprise. Cette relation passe par un accès accru au financement extérieur, un coût du capital moindre et une valorisation plus élevée des entreprises, une meilleure allocation des ressources et du management, un risque moindre de crise financière et de meilleures relations sociales et industrielles.

Le concept de la gouvernance d'entreprise se base sur une volonté de transparence permettant d'abord, une meilleure gestion et puis une réconciliation des intérêts éventuellement divergents au sein de la firme. L'instauration des bonnes pratiques de la gouvernance d'entreprise vise, ainsi, une plus grande transparence et un meilleur contrôle des règles comptables. C'est ainsi qu'elle est considérée comme une contrainte à la gestion des chiffres, notamment avec la prolifération des scandales comptables de grandes firmes réputées. Le rôle de la gouvernance prend de l'ampleur

comme en témoignent les exigences de la SEC et de la loi de Sarbanes-Oxley (2002). Elle est retenue comme un nouveau critère de cotation sur les grandes places financières. Ces derniers recommandent les bonnes pratiques de gouvernance, à mettre en place, pour garantir la transparence et l'intégrité des chiffres comptables divulgués.

Le rôle de la gouvernance dans l'inhibition de la gestion des résultats et dans la garantie des chiffres fiables est aussi prôné par certains organismes et certains codes de bonnes conduites (Blue Ribbon Committee, 1999 ; Code of Best Practices, 1999 ; Joint Committee on Corporate Governance, 2001 ; Business 89 Roundtable, 2002 ; Board Conference, 2003). Ces codes sont considérés comme complémentaires à la législation du pays. Ils définissent la gouvernance d'entreprise comme un concept qui recouvre un ensemble de règles en fonction desquelles les sociétés sont gérées et contrôlées. Une bonne gouvernance d'entreprise atteint son objectif, en établissant un équilibre entre l'esprit d'entreprise et le contrôle ainsi qu'entre la performance et la conformité à ces règles. Elle prône aussi un audit externe de qualité. Toutefois, certaines études empiriques qui ont démarré avec les travaux de Williamson (1983) ont plutôt mis en évidence une relation de substitution entre les mécanismes internes décrits par la structure de propriété et le conseil d'administration, par exemple, et l'audit externe. Rappelons que la mission de l'audit externe recouvre l'examen de la régularité des états financiers par référence aux dispositions légales et réglementation en vigueur, il a pour objet de certifier ces états financiers tels qu'ils sont établis par les dirigeants et d'attester leur régularité et leur sincérité.

### ***Problématique:***

Animés par un certain nombre de motivations, agissant dans un contexte particulier, les préparateurs des comptes façonnent l'information comptable financière en fonction de leurs objectifs. Faire abstraction des dynamiques d'acteurs et du caractère subjectif de l'appropriation du dispositif normatif comptable par les préparateurs des comptes, c'est occulter une dimension explicative importante de la qualité de l'information comptable. Si l'appropriation et l'usage du dispositif normatif sont opérés dans le but d'altération de la fidélité de la représentation comptable, on est alors face à une pratique qualifiée dans la littérature académique

par le concept de « gestion du résultat ». La gestion du résultat est considérée comme étant toute manipulation délibérée, tout recours aux jugements fait par les préparateurs des comptes lors de l'enregistrement et de la structuration des transactions. Ce jugement et cette structuration sont faits dans l'intention et la finalité d'altérer le contenu informationnel des états financiers et d'induire en erreur leurs utilisateurs (Achleitner et *al.* 2014).

Il est unanimement admis qu'il est difficile d'observer directement la pratique de la gestion du résultat, de ce fait, la préoccupation du contrôle de la préparation de l'information financière est devenue un impératif. La gouvernance d'entreprise est alors mise au-devant de la scène pour répondre à cette nécessité.

Les différents mécanismes de gouvernance d'entreprises sont des systèmes de contrôle et de surveillance de la bonne exécution des contrats, ils fournissent des règles de comportement aux acteurs. Par conséquent, les mécanismes de gouvernance contraignent et neutralisent leurs actions tout en structurant leurs rationalités. Ces différents acteurs sont à la fois dans une démarche volontaire et une autre déterminée par leurs contextes internes et externes.

L'encadrement de la gestion de l'entreprise à travers l'imposition de mécanismes de gouvernance sert aussi à circonscrire cet acte essentiel que constitue l'élaboration des comptes. Les pratiques de gouvernance d'entreprise se focalisent principalement sur l'amélioration de la qualité de l'information financière. Elles structurent l'information comptable financière et sanctionnent sa qualité. Il s'entend au vu de ce raisonnement que, les mécanismes de gouvernance influencent la qualité de l'information comptable produite et par conséquent impacte la pratique du *earning management*.

C'est dans ce cadre d'analyse, que s'inscrit notre travail de recherche où nous essaierons de répondre à la problématique suivante :

***Dans quelle mesure la gouvernance d'entreprise permet-elle de limiter la gestion opportuniste des résultats dans les entreprises algériennes ?***

## ***Objectifs de la recherche***

En raison de la remise en cause des nombreux codes de bonne pratique de gouvernance d'entreprise (actionnariale et managériale), et les préoccupations cruciales des chefs des entreprises ainsi que les hommes de politiques et les chercheurs, nous menons notre réflexion sur la relation entre les mécanismes de gouvernance et la gestion du résultat. En effet, notre question de recherche est posée sur deux plans. Dans un premier temps sur le plan académique, dont la recherche de l'impact des mécanismes de gouvernance sur la résolution des conflits d'agence et l'amélioration de la qualité de l'information communiquée. Et dans un second temps, d'un point de vue pratique (managériale) cette recherche présente des intérêts considérables pour les praticiens.

L'objectif central de ce travail de recherche est d'examiner l'impact des mécanismes de gouvernance sous forme de conseil d'administration et d'audit sur la gestion du résultat. En particulier, les objectifs de cette étude se résument autour des points suivants :

- 1 □ Estimer de manière empirique la proportion de la gestion du résultat (qu'elle soit à la baisse ou à la hausse) pour les entreprises de l'échantillon sur une période de 5 ans.
- 2 □ Étudier le rôle et le fonctionnement du conseil d'administration à travers les principaux apports des courants de pensée préoccupés par ce domaine ;
- 3 □ Construire une grille d'évaluation de la qualité des mécanismes de gouvernance dans les entreprises algériennes
- 4 □ Analyser le rôle des différents mécanismes de gouvernance d'entreprise dans le contrôle et l'assurance de la crédibilité de l'information communiquée.

## ***Méthodologie de la recherche***

Au niveau de cette thèse, nous avons suivi une posture épistémologique positiviste, en adoptant une approche hypothético-déductive. Cette dernière exige le suivi des cinq étapes suivantes : rappel des différentes hypothèses à tester, description des procédures de sélection de l'échantillon et de collecte des données, présentation de la méthode d'analyse de ces données, et discussion et interprétation des résultats.

La problématique de notre travail de recherche est de nature explicative causale, où la méthode quantitative est adoptée. Selon une approche théorique, nous pouvons concentrer sur la théorie de l'agence et sur la théorie des parties prenantes, en tant que cadre théorique du modèle de gouvernance des entreprises. Dans ce type de gouvernance, l'objectif principal de l'existence des firmes est la satisfaction des besoins des différentes parties qui sont en relation avec elle.

L'objectif principal de cette recherche est d'explorer la gouvernance d'entreprise et son effet sur la gestion des résultats dans des entreprises algériennes. La méthode quantitative est utilisée pour recueillir les données, elle consiste à l'élaboration d'un questionnaire structuré qui servira à collecter des données primaires pour mesurer la qualité des mécanismes de gouvernance d'entreprise, et des données secondaires provenant des rapports annuels des sociétés pour mesurer les variables de la gestion du résultat. Cette étude a été réalisée en deux phases : une enquête par questionnaire auto-administré et une analyse des données secondaires. Une enquête a été menée pour collecter des données concernant les mécanismes de gouvernance d'entreprise dans le contexte algérien pour les mêmes entreprises qui ont été analysées pour mesurer la gestion du résultat. Cette méthode a été utilisée dans de nombreuses études sur la gouvernance d'entreprise.

D'abord, nous essayerons, à partir d'un échantillon de 27 entreprises algériennes, de déceler les anomalies dans les distributions des résultats. Nous avons choisi un décalage temporel de quatre années pour la période 2015-2018. Ce modèle permet à la fois d'éviter l'estimation imparfaite des « accruals » discrétionnaires et de donner la proportion d'entreprise qui gère leurs résultats. Nous avons donc utilisé des données de panels pour mesurer les accruals discrétionnaires. L'utilisation des

données de panels permet de traiter conjointement les effets individuels et les effets temporels. Enfin, nous avons recouru à une approche quantitative ayant un objectif exploratoire. Elle permet au chercheur de se familiariser avec le problème de l'étude à travers des questionnaires exploratoires avec des experts qui connaissent particulièrement le contexte du secteur.

Le questionnaire structuré a été conçu en utilisant des échelles de Likert pour déterminer les perceptions concernant l'état actuel des mécanismes de gouvernance d'entreprise (Kumar, 2011). Notre proposition fondamentale consiste à nous engager dans cette perspective de choisir, parmi les approches utilisées auparavant dans les études antérieures, une échelle de mesure qui prend en compte toutes les caractéristiques des mécanismes de gouvernance d'entreprise.

Nous choisissons l'approche directe trouvée par Chemanguï (2005), où il a développé une échelle de mesure du niveau d'adaptabilité des travaux d'audit interne et d'audit externe. Cette démarche a été inspirée de celle présentée par Churchill (1979), et qui a été appelée dans la littérature statistique "*le paradigme de Churchill*".

Le protocole expérimental, selon le paradigme de Churchill, offre la possibilité d'affiner l'analyse quantitative par une analyse qualitative. Les tests qualitatifs seront réalisés en impliquant les différents acteurs de la gouvernance d'entreprise dans la conception des échelles. Cette technique de consultation a été souvent utilisée pour profiter des recommandations des experts sur le terrain dans la conception des échelles pour des construits multidimensionnels, elle permet de capter la complexité du concept de la qualité en l'exprimant par des échelles multi-items

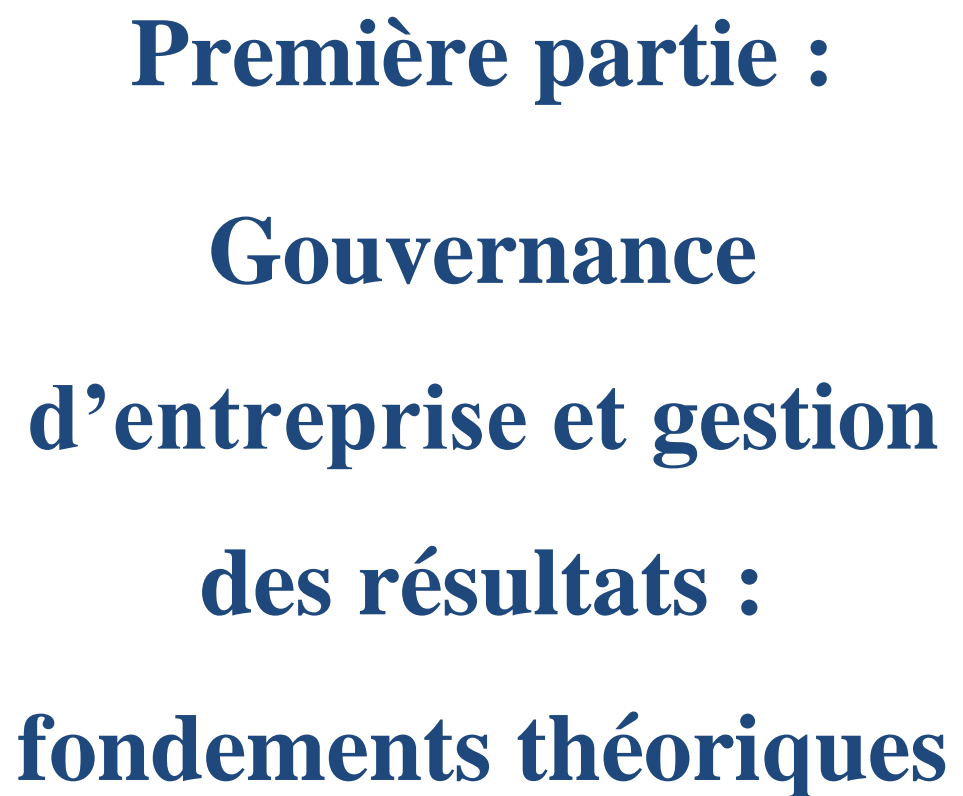
Nous pouvons donc constater que cette démarche s'applique parfaitement au processus du développement des échelles multi-items. Elle pourra par conséquent s'appliquer, moyennant certaines adaptations, à la construction d'une échelle de mesure de la qualité des mécanismes de gouvernance des entreprises algériennes sous forme de société par actions.

## *Structure globale de la thèse*

La première partie : intitulée *Gouvernance d'entreprise et gestion des résultats : fondements théoriques* comporte trois chapitres (partie théorique) le premier chapitre s'attache à traiter le phénomène de la gestion du résultat et ce en nous situant dans le cadre de la théorie positive, nous exposons les définitions, les motivations, et les mesures de la gestion des résultats., le deuxième chapitre est consacré aux approches théoriques de la gouvernance et à ses mécanismes et le troisième chapitre est consacré aux différents modes de gouvernement d'entreprises et leurs effets de modération sur la gestion des résultats. Le troisième chapitre porte sur l'analyse des recherches ayant explicité cette relation.

La deuxième partie : intitulée *Cadre empirique de l'étude : méthodologie de recherche et résultats*, est attribuée à la validation empirique, cette partie est scindée en trois chapitres. Elle présente le protocole méthodologique adopté, les définitions et les mesures des variables, les tests statistiques et la méthode d'estimation, ainsi que les résultats auxquels nous avons abouti,

Enfin, nous clôturons notre recherche par une conclusion générale qui résume les principaux résultats auxquels on a abouti. Nous dévoilons les contributions de notre étude, ses implications théoriques et pratiques. Nous énonçons certaines limites qui peuvent servir comme des voies de recherches futures.



**Première partie :**

**Gouvernance**

**d'entreprise et gestion**

**des résultats :**

**fondements théoriques**

## **Introduction :**

L'information comptable présente une grande importance pour les entreprises. Elle leur permet de prendre des décisions en connaissance de cause et de faire une répartition efficace des ressources. Toutefois, la mise en place d'une bonne structure de gouvernance et l'adoption d'un bon système comptable peuvent améliorer la valeur de l'entreprise et réduire les coûts d'agence.

Le système de gouvernance d'entreprise (GE) peut être défini comme étant l'ensemble des mécanismes ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants. L'efficacité de ces mécanismes disciplinaires dépend des avantages que peuvent en tirer les différentes parties liées à l'entreprise et des coûts qu'elles assument. Ainsi, selon la théorie de l'agence, le propriétaire a intérêt à mettre en place des mécanismes de contrôle puisqu'il assume la perte résiduelle résultant de relation d'agence avec les dirigeants. Toutefois, la discipline des dirigeants n'incombe pas uniquement aux actionnaires, elle peut être assurée par d'autres mécanismes complémentaires ; à savoir : le marché financier, le marché de travail et le marché des biens et services.

La crise financière de 2007-2008, qui est l'une des plus violentes a illustré la fragilité des systèmes de gouvernance d'entreprise, les faiblesses se situent notamment au niveau de l'opportunisme des hauts dirigeants, de l'incompétence de certains administrateurs, du laxisme de certains auditeurs et le manque de la transparence et la crédibilité des informations comptables et financières diffusées.

Les scandales financiers récents montrent que la gestion des résultats, à l'instar d'autres techniques, pourrait être un outil pour modifier le contenu et la présentation de l'information financière publiée. En effet, ces techniques ont causé la faillite de grands groupes de sociétés après leur avoir offert la possibilité de manipulations comptables difficiles à détecter. En outre, une comparaison entre les manipulations comptables traditionnelles et la gestion des résultats illustre bien une caractéristique importante de ces derniers, à savoir l'implication organisationnelle. Autrement dit, la gestion des résultats comptables est généralement effectuée dans des contextes de faibles structures de gouvernement d'entreprises.

Pour mener à bien cette étude, nous allons étudier dans un premier chapitre la gestion des résultats dans le cadre de la théorie de la gouvernance d'entreprise en présentant les différentes définitions, les configurations, les motivations et les mesures de la gestion des résultats. Le deuxième chapitre traitera la gouvernance d'entreprise en mettant l'accent sur les théories sous-jacentes au GE. Le troisième chapitre sera consacré à la littérature théorique pertinente des divers courants et cadres théoriques permettant l'étude de l'impact de la gouvernance d'entreprise sur la gestion du résultat.

# **Chapitre 01:**

## **Aspects fondamentaux de la gestion des résultats.**

## Introduction

Malgré les nombreux scandales financiers de ces dernières années, les rapports financiers publiés par les entreprises restent une source d'information privilégiée pour les investisseurs. L'analyste financier et le gérant ont besoin d'une information financière saine, claire et homogène dans le temps. Ceci est d'autant plus nécessaire dans ces périodes de tempête. Ainsi, les chercheurs n'ont pas cessé d'apporter des réponses quant à la nature, à l'amplitude, aux motivations et aux conséquences de la manipulation comptable qui présente la principale contrainte à la détention d'une information financière de qualité. En particulier, certaines études académiques ont focalisé leur objectif sur l'explication de certaines techniques de la manipulation comptable.

Bien que la comptabilisation des différents éléments des résultats comptables réponde à des principes comptables précis, le dirigeant dispose d'une latitude substantielle dans la sélection des options et des jugements comptables, lui permettant d'orienter le résultat vers le sens voulu, sans violer pour autant la réglementation en vigueur. C'est la pratique de la gestion des résultats.

Les premières hypothèses relatives à la gestion des résultats ont été formulées dans le cadre de la théorie positive de la comptabilité développée en 1986 par Watts et Zimmerman.<sup>1</sup> Cette théorie permet d'expliquer le comportement des entreprises en matière des choix comptables. Partant du fait que la firme est considérée comme un nœud de contrats, les dirigeants peuvent être incités à gérer les résultats afin d'influencer les relations contractuelles entre les différentes parties prenantes. Parmi ces contrats, on trouve les contrats de rémunération des dirigeants et les contrats de dettes des entreprises.

Dans le cadre plus large de la politique comptable des entreprises, la gestion des résultats consiste à tirer profit de la flexibilité des normes comptables afin de modifier ou d'orienter le résultat pour répondre à un certain objectif. Plusieurs études antérieures ont tenté d'examiner l'ensemble des circonstances qui poussent les dirigeants à adopter ce comportement opportuniste.

---

<sup>1</sup> Watts R.L., Zimmerman J., (1986), Positive accounting theory , Prentice Hall.

Ce chapitre a pour objectif de mettre en lumière ce qu'on entend dire par gestion des résultats. Nous commençons par définir le concept, les configurations et les différents outils de la gestion des résultats. La deuxième section présentera les motivations qui pourraient pousser les dirigeants à gérer leurs résultats. Quant à la troisième section elle concernera la mesure de la gestion du résultat la plus utilisée, à savoir les *accruals* ainsi que ses différents modèles d'estimations. Et enfin, la quatrième section traitera une estimation de la gestion des résultats à travers l'étude des *accruals*.

# 1. Le concept de la gestion du résultat

La gestion du résultat comptable est l'un des sujets les plus discutés dans la littérature comptable. Elle concerne la manière dont les dirigeants utilisent leur jugement pour définir la politique comptable qui leur permet de répondre à certains objectifs. La pratique de la gestion des résultats se fait dans le respect des limites posées par la réglementation comptable.

Toutefois, la gestion du résultat effectuée par les dirigeants pour des fins opportunistes peut affaiblir la qualité du bénéfice. À cet égard, plusieurs travaux de recherche précédents ont défini la qualité du résultat en termes de l'amplitude de la gestion des résultats comptables.<sup>1</sup> Ces études ont souvent utilisé le terme "*bonne qualité*", pour indiquer l'absence de la gestion des résultats.

## 1.1. Définition de la gestion des résultats:

La gestion des résultats est connue comme un phénomène de manipulation à la hausse ou à la baisse des résultats comptables publiés pour atteindre certains objectifs. Il existe une multiplicité de définitions de la gestion des résultats comptables. La définition la plus citée est celle de Schipper (1989) qui définit la gestion (stratégique) des résultats comme étant "*une intervention délibérée dans le processus de présentation de l'information financière dans le but de s'approprier des gains personnels*".<sup>2</sup> Cette définition considère la gestion du résultat comme un comportement opportuniste, visant à réduire la perception des autres parties prenantes sur le risque de l'entreprise. Bien qu'elle soit la plus citée par la littérature, cette définition ne prend en considération que les motivations liées à l'opportunisme des dirigeants pour expliquer la gestion du résultat. Or, certains travaux ont montré qu'il existe d'autres facteurs qui peuvent expliquer la gestion des résultats comme l'efficacité des contrats ou une volonté de signal. Par ailleurs, les leviers d'action pour gérer le résultat ne sont pas clairement explicités (renvoie essentiellement aux choix d'options comptables), les dirigeants peuvent choisir d'autres modes d'actions

---

<sup>1</sup> Dechow, P., Ge, W., & Schrand, C. (2010). Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences. *Journal of accounting and economics*, 50 (2-3), p. 345.

<sup>2</sup> Schipper, K. (1989). Earnings management. *Accounting horizons*, 3 (4), p. 92.

(échancier des investissements, modes de financement, modulations des dépenses courantes d'un exercice à un autre) pour influencer le résultat net : la gestion " réelle " ne semble pas reconnue par Schipper (1989).

Selon Healy et Wahlen (1999) "*la gestion du résultat se produit lorsque les dirigeants utilisent leur latitude discrétionnaire dans le processus de la comptabilité financière et dans la structuration des transactions pour modifier les états financiers, soit pour induire en erreur certaines parties prenantes sur la performance économique réelle de la firme, soit pour influencer le résultat des enjeux contractuels qui repose sur les chiffres comptables*".<sup>1</sup>

D'autre part, Degeorge et al (1999) définissent la gestion du résultat comme « *l'utilisation de la discrétion managériale pour influencer le résultat diffusé auprès des parties prenantes* ». <sup>2</sup> Selon cette définition, la gestion du résultat a pour objectif de traiter l'image que les autres parties prenantes ont de l'entreprise dans le but de réduire leur perception du risque. Selon Gillet. P (1998) « *La gestion des données comptables est l'ensemble des techniques, des options et des espaces de liberté laissés par les textes comptables qui, sans éloigner de la norme et des exigences de la comptabilité, permettent aux dirigeants d'une entreprise de faire varier le résultat ou de modifier l'aspect des documents comptables* ». <sup>3</sup>

De même Raffournier (2007) avance que « *la gestion des données comptables est l'utilisation de la flexibilité et des lacunes de la réglementation comptable pour présenter la situation financière de l'entreprise sous un jour différent de celui auquel aboutirait une application plus habituellement des normes existantes* ». <sup>4</sup>

Plus récemment, Walker (2013) a caractérisé la gestion des résultats en tant que « *l'utilisation de la discrétion de managériale sur les choix comptables dans le cadre des Principes Comptables Généralement Admis (PCGA), des choix en matière de*

---

<sup>1</sup>Healy, P. M., & Wahlen, J. M. (1999). A review of the earnings management literature and its implications for standard setting. *Accounting horizons*, 13(4), p. 368.

<sup>2</sup>Degeorge, F., Patel, J., & Zeckhauser, R. (1999). Earnings management to exceed thresholds. *The journal of business*, 72(1), p. 92.

<sup>3</sup>Gillet, P. (1998). Comptabilité créative: le résultat comptable n'est plus ce qu'il était. *Revue française de gestion*, (121), p. 84.

<sup>4</sup>Raffournier, B. (2007). Les oppositions françaises à l'adoption des IFRS: examen critique et tentative d'explication. *Comptabilité Contrôle Audit*, 13(3), p. 35.

*présentation des résultats et les décisions économiques réelles pour influencer la manière dont les événements économiques sous-jacents sont reflétés dans une ou plusieurs mesures de résultat ».*<sup>1</sup>

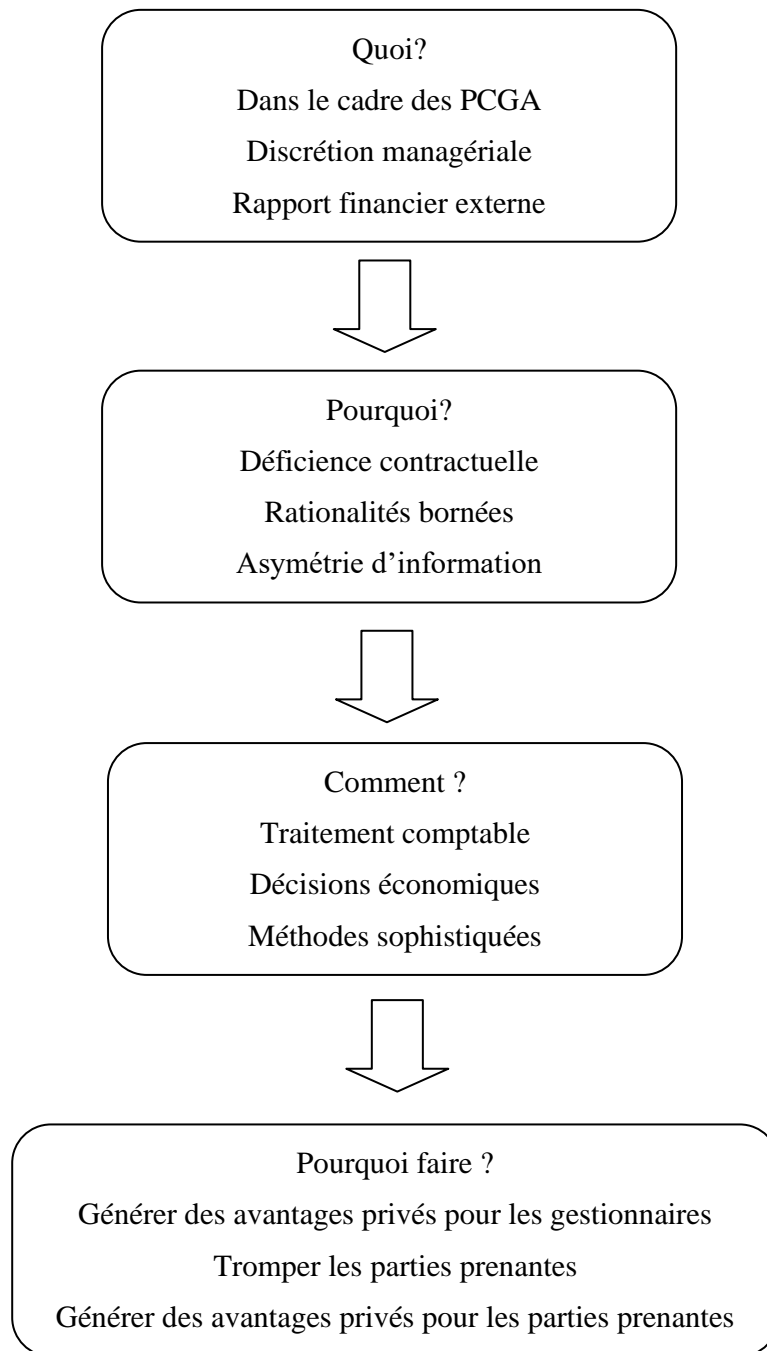
Cependant, El Diri (2018) s'est montré critique envers les définitions fournies par les études susmentionnées. Il a noté qu'elles n'ont pas pris en considération les conditions qui pourraient permettre au dirigeant de gérer les résultats. Cet auteur a défini la gestion des résultats comme suit : « *un pouvoir discrétionnaire dans le cadre des PGGA, en matière d'information financière externe en abusant certaines insuffisances contractuelles, la rationalité limitée des parties prenantes et de l'asymétrie de l'information sur le marché, par le biais de décisions économiques, de modifications du traitement comptable ou d'autres méthodes sophistiquées* »<sup>2</sup>. La figure ci-dessous permet de schématiser cette dernière définition:

---

<sup>1</sup> Walker, M. (2013). How far can we trust earnings numbers? What research tells us about earnings management. *Accounting and Business Research*, 43(4), p.446

<sup>2</sup> El Diri, M. (2018). Definitions, activities, and measurement of earnings management. In *Introduction to earnings management*. Springer, Cham, p.08.

**Figure 1.1 : Définition de la gestion des résultats**



Source : El Diri, M. (2018). Definitions, activities, and measurement of earnings management. In Introduction to earnings management. Springer, Cham, p.09.

De manière synthétique, on peut dire que la gestion des données comptables vise à modifier les comptes, essentiellement dans le souci d'amélioration, mais parfois, dans un but détérioration notamment lorsqu'il s'agit de minimiser le rapport afin de réduire la représentation comptable la plus favorable des performances et de la situation financière de l'entreprise, il est possible d'estimer que la gestion des données comptables a pour but de modifier le niveau de résultat ou la présentation des états financiers.

Le manque d'un consensus commun concernant la gestion des résultats, implique des différentes interprétations des évidences empiriques. En effet, il existe deux perspectives qui perçoivent différemment la gestion des résultats : la perspective opportuniste et la perspective informationnelle.

### **1.1.1. Définition selon l'approche informationnelle**

L'approche informationnelle se base sur la théorie des signaux, c'est-à-dire que les dirigeants utilisent certaines pratiques comptables comme outils de signalisation dans le but de signaler certaines informations privées. Elle met en relation la communication financière et les pratiques comptables. Cette approche considère la gestion des résultats comme un moyen utilisé par la direction pour communiquer l'information financière. Gul et al (2007) ont démontré que les firmes ayant de bonnes opportunités d'investissements gèrent les résultats de leurs firmes pour communiquer leur information privée sur ces opportunités.<sup>1</sup>

Xue (2003) explique que « *l'hypothèse de signal affirme que la gestion des résultats révèle de l'information privée et fournit de l'information quant à la performance future des firmes* ». <sup>2</sup> Pour dépasser les seuils, il explique comment la pratique de la gestion des résultats peut signaler la performance future d'une firme. De leur part, Mahjoub et Miloudi (2015) ont présenté les raisons susceptibles d'amener les dirigeants à pratiquer la gestion des résultats dans le but de communiquer aux

---

<sup>1</sup> Gul, F. A., Jaggi, B. L., & Krishnan, G. V. (2007). Auditor independence: Evidence on the joint effects of auditor tenure and nonaudit fees. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 26(2), p. 117–142.

<sup>2</sup> Xue Y., (2004), Information content of earnings management: Evidence from managing earnings to exceed thresholds, working paper, George Washington University, p.05, document accessible en ligne sur: <http://ssrn.com/abstract=582601> . (Consulté le: 11/03/2014)

investisseurs leurs propres anticipations sur le devenir de leur firme.<sup>1</sup> En effet, ces auteurs ont montré que le résultat manipulé est plus informatif que celui non manipulé dans un contexte d'asymétrie informationnelle.

### **1.1.2 Définition selon l'approche opportuniste**

Cette approche considère le comportement du dirigeant comme un comportement opportuniste qui cherche à induire en erreur les investisseurs. Dans le cadre de cette approche, nous pouvons retenir la définition la plus citée dans les articles, celle de Healy et Wahlen, selon laquelle « *la gestion du résultat est l'utilisation par le dirigeant de son jugement dans le reporting financier et dans la structuration des opérations pour modifier les états financiers publiés dans le but de : soit duper certaines parties prenantes sur les performances économiques réelles de la firme, soit d'influencer les conséquences des contrats qui dépendent des chiffres comptables déclarés* ». <sup>2</sup> D'après cette définition, la gestion des résultats est une intervention délibérée dans le processus de présentation de l'information financière qui permet de modifier la perception qu'ont les investisseurs des performances économiques futures des entreprises.

Selon cette perspective opportuniste, le but principal de la gestion des résultats est de modifier et de dégrader en erreur les investisseurs en ce qui concerne la performance économique réelle de l'entreprise. Par exemple, ils vont essayer de gonfler le résultat pour faire croire à une bonne performance, ou bien réduire le résultat rapporté pour atteindre le niveau prévu par les analystes, maximiser leurs profits personnels.

La perspective opportuniste est basée sur des motivations liées à la théorie politico contractuelle, à la théorie de la sécurité d'emploi et à la gestion des résultats par les seuils. La théorie politico contractuelle suppose que les dirigeants sont opportunistes et utilisent toutes les libertés que leur offrent les normes comptables pour publier les chiffres comptables qui leur conviennent le mieux. Développée par Watts et Zimmerman (1986), cette théorie permet de formuler les hypothèses relatives à la

---

<sup>1</sup> Mahjoub, I., Miloudi, A. (2015). Earnings management: A review of literature. Euro and the European Banking System: Evolutions and Challenges, December, p. 691-703.

<sup>2</sup> Healy P.M., Wahlen J.M., (1999), Op-cit, p.386

rémunération incitatrice des dirigeants, aux clauses restrictives dans les contrats de dette et à la minimisation des coûts politiques.

Selon la théorie de la sécurité de l'emploi initiée par Fudenberg et Tirole (1995) les dirigeants sont incités à prendre des mesures discrétionnaires dans le but de dissimuler une faible performance et maintenir leur poste de travail<sup>1</sup>. En effet, le contexte d'un remplacement non routinier des dirigeants constitue un terrain fertile pour déceler les agissements opportunistes du dirigeant en l'occurrence la manipulation du résultat comptable. Le changement non routinier des dirigeants les incite à s'adonner à une manipulation de résultat à la hausse afin de dissimuler une mauvaise performance et éviter ainsi la perte de leur emploi qui par conséquent affecte leur réputation professionnelle.<sup>2</sup>

Par ailleurs, les motivations des dirigeants à agir d'une manière opportuniste sont étayées par la volonté d'atteindre certains seuils de résultat. Plusieurs études empiriques ont essayé de tester la gestion des résultats autour de ces seuils. C'est ainsi que plusieurs chercheurs ont mis en évidence que les dirigeants sont averses pour la publication des pertes ou d'un résultat inférieur au résultat de l'exercice précédent.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Fudenberg, D., & Tirole, J. (1995). A theory of income and dividend smoothing based on incumbency rents. *Journal of Political economy*, 103(1), p. 75-93.

<sup>2</sup> Md. Musfiqur Rahman, et al., (2013), Techniques, motives and controls of earnings management. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 11(1), p. 30-31.

<sup>3</sup> Jacob, J., & Jorgensen, B. N. (2007). Earnings management and accounting income aggregation. *Journal of Accounting and Economics*, 43(2-3), p. 380.

## 1.2 Les configurations de la gestion des résultats :

La littérature sur la gestion des résultats est concentrée d'une part, sur la pratique du lissage des résultats "*Earnings Smoothing*", qui tend à réduire la fluctuation des résultats. Cette pratique consiste à diminuer le résultat des bonnes années et à gonfler ceux des mauvaises années, afin de dégager une performance relativement stable. Une autre stratégie attribuée à la pratique de la gestion des résultats est "*le nettoyage des bilans*", cette notion consiste à publier des pertes gonflées pendant les périodes de stress organisationnel (par exemple le changement de la direction), et de créer ainsi des réserves du bénéfice pour les années suivantes. La troisième stratégie est « *la comptabilité créative* », cette dernière consiste à utiliser les moyens comptables légaux afin de donner la représentation la plus avantageuse de la situation financière d'une entreprise. Cette représentation peut être très éloignée de la réalité économique.

### 1.2.1 Le lissage du résultat

Le lissage du résultat est l'une des hypothèses avancées par la littérature afin d'expliquer les choix comptables des dirigeants. Selon cette hypothèse, les dirigeants cherchent avant tout à présenter aux actionnaires et autres utilisateurs des états financiers qui affichent des résultats dont la tendance est positive et stable.

Le lissage des résultats consiste en un ensemble de pratiques qui sont délibérément appliquées afin de réduire la volatilité des résultats affichés, dont l'objectif est de modifier le risque perçu par les parties prenantes. Un tel comportement est susceptible de procurer des gains cruels. Particulièrement, le coût des capitaux propres et des dettes financières peut s'en trouver réduit, en raison d'une baisse de la prime de risque exigée.<sup>1</sup>

L'objectif du lissage des résultats est clair : il s'agit de produire des bénéfices qui suivent une courbe de croissance régulière. En fait, on peut le considérer comme une forme spécifique de la gestion des résultats. Pour que cette forme de gestion existe, l'entreprise doit nécessairement dégager des bénéfices suffisamment importants pour

---

<sup>1</sup> Hejazi, R., Ansari, Z., Sarikhani, M., & Ebrahimi, F. (2011). The impact of earnings quality and income smoothing on the performance of companies listed in Tehran stock exchange. *International Journal of Business and Social Science*, 2(17), p. 194.

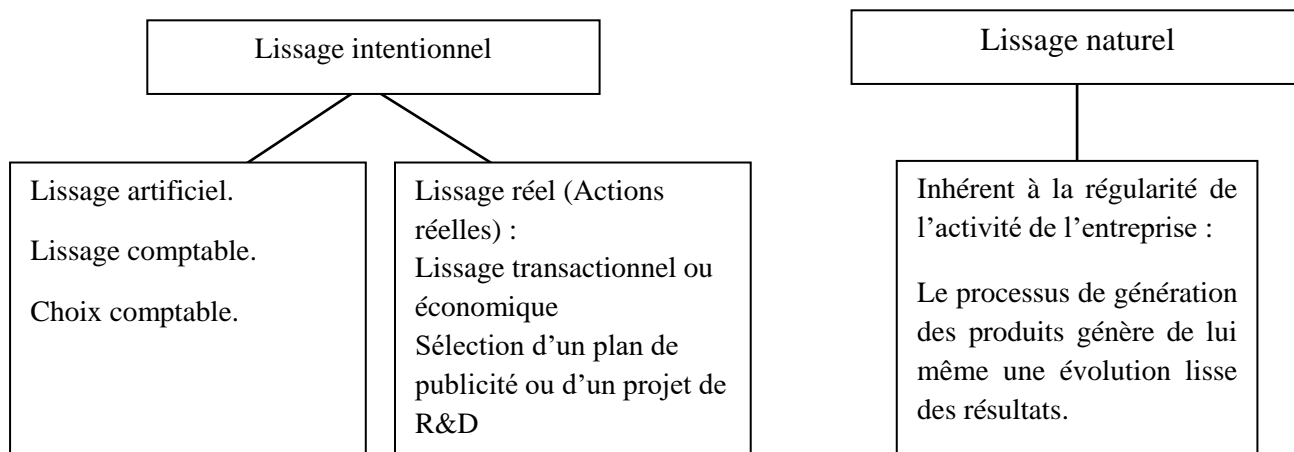
permettre le prélèvement de provisions qui réguleront les flux selon les besoins. Au fond, le lissage des résultats correspond à une réduction de la variance des bénéfices.

La pratique du lissage des résultats est fondée sur la conviction qu'une progression régulière dans les bénéfices déclarés trompera les participants au marché des capitaux. Stolowy et Breton (2004) prédisent que les dirigeants lissent le résultat afin d'atteindre le bénéfice prévu.<sup>1</sup> Précisément, ils supposent que les dirigeants prennent en considération le bénéfice de l'année en cours et le bénéfice anticipé de l'année dans leur prise de décision en ce qui concerne les *accruals* de l'année en cours.

### 1.2.1.1 Les types de lissage des résultats :

Plusieurs études se sont concentrées sur trois questions : l'existence d'un comportement de lissage, les propriétés lissantes d'une variété de techniques comptables et les conditions dans lesquelles le lissage est efficient. D'autres études ont également examiné les objectifs du lissage (les motivations des dirigeants), les objets de lissage (résultats d'exploitation, résultats nets), les dimensions du lissage (réelles ou artificielles), et les variables du lissage (les produits et charges exceptionnelles, les crédits d'impôts). Il existe plusieurs types de lissage.

**Figure 1.2 Typologie du lissage du résultat.**



**Source :** Stolowy H., Breton G., (2003), « La gestion des données comptables : Une revue de la littérature », Comptabilité Contrôle Audit, Tome 9, vol. 1, p.140.

<sup>1</sup> Stolowy, H., & Breton, G. (2003). La gestion des données comptables: une revue de la littérature. Comptabilité-Contrôle-Audit, 9(1), p.128

Dans la littérature, plusieurs auteurs donnent des définitions des deux concepts. Imhoff (1977) était le premier chercheur qui a essayé de séparer le lissage naturel (causé par les événements économiques) et le lissage intentionnel. Pour Imhoff (1977), il paraît impossible de déterminer si les résultats ont été lissés intentionnellement ou si le lissage résulte d'événement survenant naturellement. Pour le même auteur, l'hypothèse sous-jacente à ces tentatives d'identifications des 'lisseurs' naturels est la suivante : le niveau des bénéfices dépend, dans une certaine mesure, du niveau des ventes.<sup>1</sup>

### **1.2.1.2 Objets et variables de lissage :**

Les études empiriques sur le lissage des résultats montrent que le concept de « résultat » est interprété de différentes façons par les nombreux auteurs : résultat net, résultat par action, résultat ordinaire par action avant éléments extraordinaires, résultats ordinaires avant impôts et éléments extraordinaires, résultats opérationnels.

Les instruments de lissage, également appelés « dispositifs de lissage » sont les variables utilisées par les dirigeants pour lisser des données comptables spécifiques. Parmi les variables qui ont fait l'objet d'investigations, on trouve les plus-values et moins-values sur titres, les provisions pour retraites, les R&D et les frais de vente et de publicité, le choix entre la comptabilisation à la valeur d'acquisition ou la mise en équivalence et le changement de méthode d'amortissement, du dégressif au linéaire.

Donc, les estimations comptables présentent une matière intéressante pour gérer le résultat, soit à la hausse soit à la baisse soit dans un objectif de lissage et ceux-ci selon les objectifs préconisés par les dirigeants. Ces manipulations peuvent mener les investisseurs à prendre des décisions erronées puisque les estimations ne reflètent pas une image fidèle sur la réalité économique de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Stolowy H., Breton G., (2003), Op-cit, p. 140

### **1.2.2 Le nettoyage des comptes**

La comptabilité du « grand bain », en anglais « *Big Bath Accounting* » a souvent des rapports proches avec le lissage des résultats. Pourciau (2003) a étudié le niveau de gestion des résultats dans le cas de changement non ordinaire de direction, un phénomène qui peut engendrer une occasion favorable pour le nettoyage des comptes. L'auteur constate que le nouveau dirigeant adopte des politiques destinées à réduire les résultats du premier exercice, afin de mieux les augmenter dans les exercices suivants.<sup>1</sup> Ce qui est cohérent avec l'hypothèse de nettoyage des comptes. Après un « grand bain » les résultats diffèrent d'une façon importante des résultats réguliers. Un « grand bain » est censé préparer le chemin pour des profits futurs, constants et bien lisses pendant des années.

Ainsi, les managers des entreprises en difficulté peuvent utiliser des jugements comptables ayant un impact négatif sur le résultat. Ils débarrassent ainsi les pertes et repartent sur des bases fortes<sup>2</sup>. En particulier, lorsqu'un nouveau dirigeant arrive sur la tête d'une entreprise, il peut avoir intérêt à constater un maximum de charge sur l'exercice de succession, il fait porter les pertes à son prédécesseur et préserve ainsi sa réputation.

### **1.2.3 Comptabilité créative :**

Ces vingt dernières années, plusieurs recherches se sont concentrées à l'étude du terme de la comptabilité créative, qui a pris naissance grâce aux praticiens et aux journalistes de la presse économique, donnant lieu à une publication de divers articles. En effet, la comptabilité créative vise à modifier les comptes de ce qu'ils sont réellement à ce qui est désiré, essentiellement dans un souci d'amélioration, mais parfois dans le but de détérioration lorsqu'il s'agit d'une minimisation du résultat.

---

<sup>1</sup> Pourciau, S. (1993). Earnings management and nonroutine executive changes. *Journal of accounting and economics*, 16(1-3), p. 317-336.

<sup>2</sup> Jordan, C. E., & Clark, S. J. (2004). Big bath earnings management: the case of goodwill impairment under SFAS No. 142. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 20(2), p. 64.

Trotman (1993) avance que « *la comptabilité créative peut être définie comme une technique de présentation des comptes annuels des sociétés permettant de donner la meilleure image possible des résultats et du bilan. C'est aussi une technique de communication visant à valoriser, à travers ses comptes légaux, l'image d'une société auprès des investisseurs particuliers ou institutionnels* ». <sup>1</sup>

Dans leur revue de la littérature Stolowy et Breton (2004) ont regroupé les différentes techniques de la gestion du résultat sous un seul titre celui de « la gestion des données comptables » <sup>2</sup>. Ce qui les distingue des autres approches existantes qui se sont limitées à un seul aspect de la manipulation comptable: tel que la gestion stratégique des résultats ou le lissage communiqué aux différentes parties prenantes stimulant ainsi, le rôle d'allocation des ressources. Cependant, cette pratique peut être assimilée un acte frauduleux qui touche les chiffres comptables de la société. Dans la plupart des pays, les principes comptables généralement reconnus (PCGR) laissent un certain degré d'interprétation. En effet, la fraude intervient quand quelqu'un commit un acte illégal. D'une façon plus claire, la fraude se définit comme tout acte ou toute tentative qui a pour résultat de rendre les états financiers trompeurs et par conséquent, induire en erreur leurs utilisateurs.

Bien que certaines études concluent que la distinction entre les deux pratiques est souvent très réduite. Dechow et Skinner (2000) ont examiné la distinction entre la fraude et la manipulation comptable et ils ont proclamé que cette dernière trouve son origine à la limite des principes comptables généralement reconnus et toute violation de ces limites constitue une fraude. <sup>3</sup>

Il est important de rappeler que les fraudes ont de lourdes conséquences sur l'entreprise. Ainsi, l'effondrement des cours boursiers, la dégradation des relations commerciales, la détérioration de marque et encore la réputation de l'entreprise. En adoptant la définition de Stolowy et Breton (2003) la manipulation comptable est considérée comme l'exploitation de la discrétion laissée au dirigeant en matière des

---

<sup>1</sup> Trotman, M. (1993). Comptabilité britannique: mode d'emploi: cash flow statement, directors report, balance sheet, Profit & loss account. *Economica*.

<sup>2</sup> Stolowy, H., Breton, G. (2003), *Op-cit*.

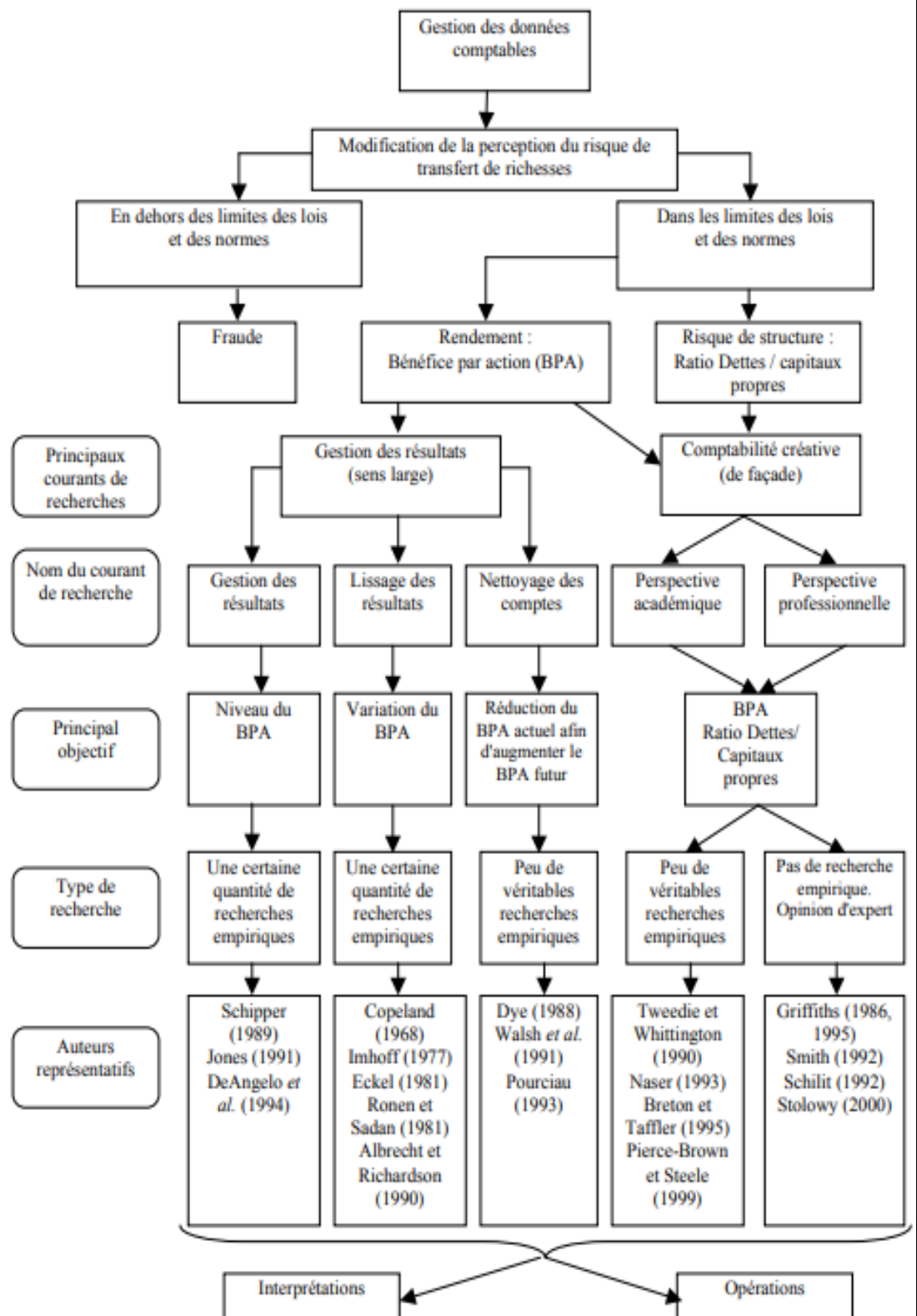
<sup>3</sup> Dechow, P. M., & Skinner, D. J. (2000). Earnings management: Reconciling the views of accounting academics, practitioners, and regulators. *Accounting horizons*, 14(2), p. 238.

choix comptables.<sup>1</sup> En utilisant cette pratique frauduleuse, le dirigeant vise à altérer les deux bases de transfert de richesse : le bénéfice par action et le ratio dette/capitaux propres. Ce transfert de richesse issu fondamentalement de l'asymétrie de l'information, peut s'effectuer entre l'entreprise et la société (coûts politiques), les bailleurs de fonds (coût de capital) ou les dirigeants (contrats de rémunération). Ces auteurs ont élaboré une classification des différentes formes de gestion des données comptables présentée par la figure (1.2).

---

<sup>1</sup> Stolowy, H., Breton, G. (2003), Op-Cit, p. 130.

Figure 1.3 : Les différentes formes de gestion des données comptables



## 2. Les motivations à la gestion du résultat

Les premières recherches fondées sur la théorie positive de la comptabilité (dorénavant, TPC)<sup>1</sup>, ont mis l'accent sur les raisons qui motivent les dirigeants dans leurs choix des méthodes comptables. Cette théorie a été testée dans des contextes particuliers notamment dans le cadre d'un changement de contrôle, d'un premier appel public à l'épargne, en cas d'enquête ou de surveillance par des organismes de régulation. Ce courant de recherche a pour fondement théorique, la théorie de la firme initiée par Jensen et Meckling et la théorie économique de la réglementation initiée par Watts et Zimmerman. Ce courant de recherche adopte une perspective opportuniste de la gestion des résultats.<sup>2</sup>

Jensen et Meckling définissent, pour la première fois, la TPC comme étant une théorie qui répond aux questions : « *pourquoi la comptabilité est ce qu'elle est, pourquoi les comptables font ce qu'ils font et quels effets ces phénomènes ont sur les gens et sur l'utilisation des ressources* ». <sup>3</sup> La théorie politico-contractuelle initiée par Watts et Zimmerman (1978) est l'un des principaux courants théoriques visant à expliquer les raisons qui motivent les managers dans leur choix des pratiques comptables. Cette théorie *"tend à expliquer et à prédire le comportement des producteurs et des utilisateurs de l'information comptable, dans le but ultime d'éclairer la genèse des états financiers"* <sup>4</sup>. L'objectif de la TPC est d' "expliquer" et "prédire" les pratiques comptables, le terme *"positive"* différencie cette approche, par l'accentuation de l'importance de l'explication et la prédiction des phénomènes observés, par rapport aux autres théories normatives qui s'intéressent à ce qui doit être réalisé.<sup>5</sup> Selon Christenson (1983), cette approche est une *"sociologie de la*

---

<sup>1</sup> Cette théorie est également intitulée théorie contractuelle (Tremblay et al, 1994), théorie politico-contractuelle (Raffournier, 1990) ou théorie des conséquences économiques des choix comptables (Holthausen et Leftwich, 1983).

<sup>2</sup> Stolowy H., Breton G., (2003), Op-cit, p. 134.

<sup>3</sup> Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of financial economics, 3(4), p. 305-360.

<sup>4</sup> Casta J.F., (2009), Théorie positive de la comptabilité. Dans Encyclopédie de la comptabilité, du contrôle de gestion et de l'audit (Colasse, B.). 2e édition Paris: Economica, p. 1393

<sup>5</sup> Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1990). Positive accounting theory: a ten year perspective. Accounting review, p.148

*comptabilité*" plutôt qu' "*une théorie comptable*", car elle s'intéresse à décrire, prévoir et expliquer le comportement des comptables et des dirigeants.<sup>1</sup>

Watts et Zimmerman ont supposé que les choix comptables reflètent les relations contractuelles définies par la relation d'agence. L'intérêt central dans ce cadre théorique est d'examiner le rôle des contrats et d'autres considérations politiques dans l'explication des choix comptables et ceux en supposant l'existence des coûts d'agence et d'asymétrie informationnelle.<sup>2</sup>

Depuis le développement de cette théorie grâce aux travaux Watts et Zimmerman (1978, 1986 et 1990), plusieurs chercheurs ont essayé de spécifier les attitudes des dirigeants en matière de choix comptables, et ce, en fonction des circonstances qui les incitent à gérer les résultats de leurs entreprises. Dans cette perspective, la gestion de résultat s'explique par le comportement opportuniste des dirigeants visant à obtenir des profits privés par une intervention délibérée dans le processus de communication financière externe. Pour certains autres chercheurs, la gestion de résultat peut prendre place dans la mesure où des transferts de richesses peuvent avoir lieu lorsque les entreprises sont visibles par les groupes imposants des coûts politiques. Dans de telles circonstances, les dirigeants ont intérêt à diminuer les résultats de leurs entreprises. Cette stratégie est d'autant plus importante que la taille de l'entreprise est grande.

Cependant, les principales hypothèses concernant la gestion du résultat qui ont été développées par la TPC ne permettent pas de bâtir un cadre général explicatif de la gestion du résultat. C'est pour cela les recherches les plus récentes essaient alors d'esquisser un cadre général tenant compte à la fois de circonstances particulières et d'incitations permanentes. En effet, les incitations à la gestion du résultat sont de plusieurs ordres. Dans la théorie politico-contractuelle Watts et Zimmerman (1986) mettent en évidence deux catégories d'incitations: des incitations liées aux contrats et des incitations liées à la réglementation (2.1). Par ailleurs, le résultat peut être géré en vue de changer la perception qu'ont les outsiders de la valeur de l'entreprise (2.2).

---

<sup>1</sup> Christenson, C. (1983). The methodology of positive accounting. *Accounting Review*, p. 1-22.

<sup>2</sup> Healy, P. M., & Palepu, K. G. (1993). The effect of firms' financial disclosure strategies on stock prices. *Accounting horizons*, 7(1), p. 1-11.

## 2.1 Incitations issues de la théorie politico-contractuelle

Les incitations liées aux contrats sont issues des travaux de Jensen et Meckling(1976). Ces auteurs définissent la relation d'agence comme « *un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour accomplir certains services en son nom, ce qui implique la délégation à l'agent d'un pouvoir de décision* »<sup>1</sup>. Ils indiquent que la séparation de fonction entre actionnaires et dirigeants peut entraîner des divergences d'intérêts. D'un côté, le principal essaie de maximiser sa richesse. D'un autre côté, l'agent cherche à maximiser sa fonction d'utilité éventuellement au détriment des intérêts des principaux. Cela peut conduire les actionnaires à mettre en place : une surveillance du dirigeant et/ou des contrats permettant l'alignement des intérêts.

L'information comptable et financière joue un rôle essentiel dans les contrats mis en place afin d'atténuer les conflits d'agence internes (propriétaire / manager) et externes (créanciers / actionnaires et propriétaire actuel / propriétaire potentiel). L'opportunisme managérial non prévu a lieu lorsque à court terme, les circonstances changent de telle manière que les contrats de compensation et d'endettement de la firme permettent aux managers d'utiliser la discrétion comptable afin de s'enrichir plus que prévu ou de rendre les clauses de dette efficaces plus que prévu.<sup>2</sup>

Selon la TPC les dirigeants sont opportunistes et sélectionnent les pratiques comptables qui leur permettent de maximiser leur propre utilité. Cette théorie a formulé trois hypothèses qui peuvent expliquer les raisons qui motivent les entreprises à gérer leur résultat, il s'agit de l'hypothèse des contrats de rémunération des dirigeants, l'hypothèse des contrats d'endettement et l'hypothèse des coûts politiques.

La littérature sur les facteurs explicatifs de la gestion des résultats révèle la grande diversité des raisons et des contextes qui peuvent conduire à la gestion des résultats. Ainsi, cette section fournit les différentes motivations à la gestion des résultats, elles s'articulent autour de deux motivations regroupées selon les études antérieures

---

<sup>1</sup> Jensen M.C., Meckling W., (1976), Op-cit, p. 307.

<sup>2</sup> Zimmerman, J. L. (2011). Accounting For Decision Making and Control Seventh Edition. McGrawHill.

(2.1.1) des incitations liées aux contrats d'endettement (2.1.2) des incitations liées aux contrats de rémunération des dirigeants et (2.1.3) des incitations liées aux coûts politiques

### **2.1.1 Les incitations liées aux contrats d'endettement**

Dans le cadre du contrat opposant les actionnaires aux créanciers et sous l'hypothèse que les dirigeants gèrent l'entreprise conformément aux intérêts des actionnaires, la théorie de l'agence considère que les actionnaires sont mandataires des créanciers, ces derniers leur confient leurs ressources en échange d'une promesse de rémunération et de remboursement à l'échéance.<sup>1</sup>

Tout d'abord, il s'agit de noter que si la dette constitue un moyen d'atténuer les conflits d'agence entre les actionnaires et les dirigeants et réduire les coûts d'asymétrie d'information, elle donne lieu, en revanche, à un problème de divergence d'intérêts qui oppose cette fois-ci les actionnaires et les dirigeants d'une part et les obligataires, d'autre part. Ce nouveau conflit d'agence engendre évidemment des coûts d'agence.

En effet, des problèmes de hasard moral sont associés au contrat de dettes, dans de telles relations d'agence, les actionnaires peuvent effectuer des transferts de richesse au détriment des créanciers (le principal), par exemple les managers peuvent opérer dans le sens d'un transfert de richesse des obligataires vers les actionnaires, et ce en investissant dans des projets à rendement élevé, mais à risque élevé ou encore en altérant la politique de financement ou la politique de dividendes, ce qui est de nature à réduire le gage des créanciers et de réduire ainsi la valeur des dettes. Dans ce cas, les entreprises risqueraient de subir la renégociation de la dette et de voir soit supporter des coûts supplémentaires, soit rembourser la dette par anticipation. Ainsi, lorsque l'entreprise est endettée, la divergence des intérêts des actionnaires et ceux des créanciers engendre des coûts d'agence de dette.

---

<sup>1</sup> Raffournier, B. (1990). La théorie 'positive' de la comptabilité: une revue de la littérature. *Economies et sociétés* (Paris), 16 (11), p. 154

Pour faire face à cette expropriation de richesse et converger les intérêts des différentes parties, on stipule, dans le contrat des dettes, des clauses qui déterminent des seuils de performance, au-dessous desquelles l'entreprise verrait son contrat de dette changer à des termes qui sont beaucoup moins favorables. En l'occurrence, le taux d'intérêt serait fortement dépendant de la performance réalisée, durant l'exercice en cours. Mais, si ces clauses et conventions que le manager est tenu à respecter, sous la peine d'être sanctionné, préconisent une résolution partielle des problèmes associés à la dette, elles représentent par contre une grande motivation pour gérer le résultat.

En essayant de réduire le risque de transfert de richesse au profit des actionnaires, les créanciers choisissent d'intégrer dans le contrat d'endettement un certain nombre de clauses restrictives. Ces dernières concernent la politique de dividende, la disposition des actifs, les opérations de fusion et les nouveaux contrats de prêt. Ces clauses sont définies en termes de ratios comptables et de seuils à respecter. Ceci va inciter le dirigeant à effectuer des choix discrétionnaires en matière comptable pour rester au-dessous des seuils fixés. Plusieurs recherches ont montré que les entreprises qui sont proches de la violation des clauses restrictives vont choisir les pratiques comptables qui leur permettent d'éviter cette violation et les coûts qui en résultent.

#### **2.1.1.1 Relation d'agence actionnaires-créanciers et l'hypothèse d'endettement**

L'analyse des clauses contractuelles<sup>1</sup> des contrats d'endettement a constitué la base des travaux développés dans le cadre de la théorie positive de la comptabilité, si ces clauses limitatives existent et si elles sont fondées sur des données comptables, les managers utiliseront des méthodes comptables pour les contourner. Ces clauses limitatives permettent de limiter d'une part les coûts liés aux conflits d'intérêts, d'autre part les coûts directs liés aux pertes en capital qu'un transfert de richesse pourrait occasionner.

---

<sup>1</sup> Les clauses de la dette sont des restrictions ex ante sur les actions post-contractuelles des managers. Elles visent à contrôler l'incertitude exogène susceptible d'augmenter le risque au prêt. Elles procurent aux créanciers l'assurance que les dirigeants de la firme ne vont pas exproprier leur richesse une fois l'endettement émis.

La violation des clauses contractuelles d'endettement est coûteuse tant pour le dirigeant qui peut perdre sa réputation et son emploi, que pour la firme. Dans le cas où la firme est proche de la violation des clauses contractuelles d'endettement, le manager a deux solutions : négocier le « *debt covenant* », ou être en défaut de paiement. Mais partant du fait que ces deux solutions sont coûteuses pour le manager et pour la firme, le manager se trouve inciter à éviter d'être en défaut de paiement, éventuellement en manipulant les nombres comptables.

D'après l'analyse de Watts et Zimmerman des clauses contractuelles d'endettement, ils spécifient une association mécanique entre le taux d'endettement et les choix comptables et/ou l'importance des *accruals* discrétionnaires selon la méthode d'appréciation de la gestion stratégique du résultat. Ces auteurs ont indiqué que les analyses relatives à l'influence de l'endettement sur les choix comptables reposent sur l'hypothèse suivante : « *toutes choses égales par ailleurs, plus une firme à un ratio d'endettement élevé, plus le manager est susceptible de sélectionner les procédures comptables qui reportent la sécrétion du résultat des périodes futurs vers les périodes présentes* ». <sup>1</sup>

Cette hypothèse considère que les entreprises susceptibles d'atteindre le ratio d'endettement spécifié par leurs contrats d'endettement adoptent des méthodes comptables permettant d'augmenter leurs résultats et de diminuer leur endettement apparent. De toute évidence, en augmentant leurs résultats, ces entreprises font en sorte d'être moins contraintes par les clauses restrictives. Plusieurs analystes ont tenté de mettre en relation le niveau d'endettement et les choix d'une technique comptable. Les résultats sont conformes aux résultats initiaux. Les entreprises fortement endettées préfèrent les méthodes conduisant à augmenter les résultats comptables. Les choix comptables étudiés sont multiples.

---

<sup>1</sup> Watts R.L., Zimmerman J., (1990), Op-cit, p. 216.

### **2.1.1.2 La relation entre les clauses restrictives d'endettement et la gestion des résultats**

L'hypothèse des contrats d'endettement implique que les entreprises qui se rapprochent de la limite de violation des termes des contrats d'endettement ont tendance à choisir les méthodes comptables qui augmentent leur résultat. Ainsi, afin de respecter les seuils critiques et éviter les violations des clauses restrictives, les dirigeants gèrent les résultats en adoptant des choix tels que :

- Les choix concernant l'évaluation des coûts de stock, l'amortissement, le crédit d'impôt à l'investissement des charges de retraite.
- Les choix concernant la capitalisation ou non des charges d'intérêt dans les contrats de construction.
- Le choix de la méthode d'amortissement linéaire par rapport à l'amortissement dégressif.
- Le choix en ce qui concerne le passage en charge de l'immatériel.

Sweeney (1994), en étudiant un échantillon d'entreprise qui n'a pas honoré les conventions du contrat des dettes, trouve que ces entreprises ont entrepris une pratique de gestion du résultat pour éviter d'enfreindre les restrictions dictées par les obligataires, la gestion du résultat peut être accomplie en réponse à des facteurs spécifiques comme le niveau élevé de l'endettement, la concurrence et des considérations légales. Ainsi, lorsque l'asymétrie de l'information est assez élevée, les managers cherchent à manipuler les bénéfices aux alentours de ces contrats, sans avoir à être découvert.<sup>1</sup>

De même, Franz et al. (2014) ont étudié l'effet des incitations qui découlent de la violation des clauses restrictives des contrats d'endettement sur la gestion des résultats. Ils ont prouvé que les entreprises qui sont en défaut du respect de leurs clauses restrictives sont susceptibles de s'engager plus dans la gestion des résultats (gestion comptable des résultats et gestion réelle des résultats).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Sweeney, A. P. (1994). Debt-covenant violations and managers' accounting responses. *Journal of accounting and Economics*, 17(3), p. 281-308.

<sup>2</sup> Franz, D. R., HassabElnaby, H. R., & Lobo, G. J. (2014). Impact of proximity to debt covenant violation on earnings management. *Review of Accounting Studies*, 19(1), 473-505.

Plus récemment, Butt et al. (2016) ont examiné le lien entre la gestion des résultats et la violation des contrats de dettes dans le contexte américains. Leurs résultats prouvent que les dirigeants s'engagent dans une gestion des résultats pour éviter la violation des clauses restrictives des contrats de dettes.<sup>1</sup>

En conclusion, l'entreprise passe par une phase de faible performance, qui peut parfois s'étendre à une détresse financière, s'oriente vers le mode de financement par les dettes puisque le recours au marché des capitaux s'accompagne nécessairement par un examen minutieux de son état de santé et requiert plus de transparence et d'information (exemple cas d'Enron). Chose qui peut compromettre l'activité économique de l'entreprise et relate son engagement dans des manipulations tel que la gestion du résultat. Ainsi, la dette peut, dans une certaine perspective, fournir un paravent pour dissimuler les pratiques de la gestion du résultat. Un ratio d'endettement élevé semble un pilier principal dans l'environnement propice à l'essor et à la prolifération de la gestion du résultat. Les conventions de la dette qui sont établies, en premier lieu pour préserver les droits des obligataires loin de la discrétion managériale, sont un élément que tout manager est soucieux de respecter, même si cela le mène à faire appel à des manœuvres, telle que la gestion du résultat.

### **2.1.2 Les incitations liées aux contrats d'intéressement :**

Depuis la formulation de l'hypothèse de rémunération par Watts et Zimmerman (1986), les modèles fondés sur la relation du mandat au résultat de l'entreprise n'ont pas cessé d'évoluer. Cette hypothèse implique que, dans le cadre d'une relation actionnaires / dirigeants, les actionnaires tentent de réduire les divergences d'intérêts par l'établissement ex ante des contrats de rémunération liés à des mesures de performance (par exemple : le résultat comptable, les prix des titres). Ces plans d'intéressement permettent d'indexer la rémunération des dirigeants sur la performance de leur firme. Cependant, les dirigeants peuvent choisir ex post les

---

<sup>1</sup> Butt, U., Chamberlain, T., & Sarkar, S. (2016). Accruals and real earnings management: testing the debt covenant hypothesis. *International Journal of Accounting and Finance*, 6(3), 167-196.

méthodes comptables qui leur permettent de gonfler artificiellement les bénéfices de leur firme, dont le but est de maximiser leur utilité (richesse).<sup>1</sup>

### **2.1.2.1 Relation d'agence actionnaires-dirigeants et hypothèse de rémunération :**

Les contrats de compensation des exécutifs ont pour objectif de fournir aux managers la motivation d'adopter les actions en faveur de l'intérêt général de la firme plutôt que leur intérêt privé. Ils prennent généralement quatre formes : le salaire de base, les bonus basés sur la performance comptable, les schémas des stocks options des exécutifs et les plans de motivation à long terme.

Dans leur développement de la théorie politico-contractuelle, Watts et Zimmerman (1986) ont fourni la première hypothèse qui lie la gestion des résultats à l'enrichissement personnel des dirigeants (*bonus plan hypothesis*). Ces auteurs soutiennent que les dirigeants bénéficiaires des plans de bonus basés sur le résultat comptable, sont plus susceptibles de choisir les pratiques comptables qui reportent les bénéfices des périodes ultérieures vers la période en cours, dans le but de maximiser la part variable dans leur rémunération. Ainsi, le courant positif a généré l'hypothèse suivante : « *toutes choses égales par ailleurs, les managers des firmes où il existe un contrat d'intéressement sont plus susceptible de choisir les procédures comptables qui reportent le résultat des périodes futures vers la période courante* »<sup>2</sup>.

Selon cette hypothèse les dirigeants tentent de maximiser leur utilité (richesse) qui dépend directement de leur rémunération. Ainsi, un comportement opportuniste de la part du dirigeant dont la rémunération est fonction du résultat, peut se traduire par une manipulation des résultats afin d'augmenter la valeur de la partie variable de son revenu salarial, tout en respectant les principes comptables.

Par ailleurs, pour que l'incitation existe il faut que toute modification positive du résultat entraîne une variation positive de la partie variable de la rémunération du

---

<sup>1</sup> Yanqiong, M. (2011). Earnings management incentives and techniques in china's listed companies: a case study. In Proceedings of the 7th International Conference on Innovation and Management, Paris (Vol. 1), p. 131-133.

<sup>2</sup> Watts R.L., Zimmerman J., (1990), Op-cit, p.208

dirigeant. Les préférences des dirigeants ne sont pas nécessairement alignées avec celles de leurs entreprises, en conséquence il est fondamental pour les actionnaires de mettre en place un système incitatif performant. En effet, pour harmoniser les intérêts des actionnaires et ceux des dirigeants, l'hypothèse de la rémunération postule l'existence d'un lien étroit entre la rémunération du dirigeant et la performance de l'entreprise, mesurée notamment par la valeur de celle-ci.

Cependant, ce lien n'est vrai que si une partie de la rémunération est effectivement fonction du résultat comptable. Les études sur la rémunération du dirigeant tendent à valider l'existence de cette relation. Même si d'autres éléments que le résultat comptable peuvent intervenir dans l'évaluation de la performance. La recherche en comptabilité s'est intéressée particulièrement aux problèmes de rémunération et de motivation des dirigeants. Bien que la rémunération ne soit qu'une ligne de l'état des résultats, son impact est bien plus que celui d'une simple charge dans le calcul des bénéfices. L'intérêt croissant des chercheurs à la rémunération reflète une prise de conscience de l'importance de la mesure de performance et de rétribution sur la motivation des individus à améliorer les résultats, afin de faire croître la valeur de l'entreprise pour les actionnaires.

### **2.1.2.2 La relation entre les contrats de rémunération et la gestion du résultat comptable**

Les premières études se sont intéressées au potentiel de manipulation de l'information comptable dans le but d'améliorer la rémunération. Les plans de bonus accordés aux dirigeants incluent souvent un objectif fixe de maximisation de la valeur des firmes, et formellement lient la rémunération des dirigeants à des mesures de performance, telle que le résultat comptable. Ittner et al (1997)<sup>1</sup> ont présenté, le bénéfice par action, le résultat net, le résultat d'exploitation comme les mesures les plus utilisées dans leur échantillon. Murphy (2001)<sup>2</sup> a découvert que 91% des firmes dans leur échantillon, adoptent des mesures comptables de performance dans leur plan de bonus. Cependant, la plupart des études ayant examiné la relation entre la

---

<sup>1</sup> Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Rajan, M. V. (1997). The choice of performance measures in annual bonus contracts. *Accounting Review*, p: 231-255.

<sup>2</sup> Murphy, K. J. (2000). Performance standards in incentive contracts. *Journal of Accounting and Economics*, 30(3), p:245-278.

performance des firmes et la rémunération des dirigeants ne remettent pas en cause les modalités de mesure de cette performance.

L'une des premières études empiriques qui s'est intéressée à l'examen de cette hypothèse, est celle effectuée par Healy(1985). Cet auteur a documenté une relation étroite entre les *accruals* discrétionnaires et la rémunération des dirigeants sous forme des primes de rendement. Healy a modélisé la gestion des résultats de la part d'un seul dirigeant, en tenant compte des paramètres fixes (une borne inférieure, et supérieure). Il présume que la pratique de la gestion des résultats se diffère selon que le résultat avant manipulation se situe<sup>1</sup> :

- Au-dessous de la borne inférieure exigée pour bénéficier d'un bonus.
- Au-dessus de la borne supérieure, d'où le bonus atteint leur valeur maximale.
- Entre les deux bornes.

Pour tester son hypothèse, Healy (1985) s'est basé sur un échantillon de 94 firmes de grande taille sur une période de 50 ans allant de 1930 jusqu'à 1980. Son échantillon a été réparti en trois portefeuilles relativement à la position du bénéfice dans la hiérarchie : un portefeuille "LOW" comprend toutes les entreprises dont le résultat avant manipulation est au-dessous de la borne inférieure donnant droit à un bonus. Un portefeuille "UPP" dont le cash flow d'exploitation est au-dessus de la borne supérieure. Le reste des firmes de l'échantillon sont comprises dans un troisième portefeuille "MID". Healy a confirmé par son étude deux hypothèses : une gestion des *accruals* à la baisse est effectuée lorsque le résultat avant manipulation se trouve en dehors de la fourchette donnant droit à un bonus "big bath" (afin d'améliorer la performance future et accroître ainsi la probabilité de recevoir des bonus au futur). Alors qu'une gestion à la hausse est observée lorsque le résultat avant manipulation se trouve entre les deux seuils.

Bien que l'étude de Healy (1985) ait été la première à avoir incorporé les paramètres réels du bonus pour tester l'hypothèse de la rémunération, une limite principale de cette analyse réside dans la mesure des *accruals*. Healy (1985) n'a pas distingué entre

---

<sup>1</sup> Healy, P. M. (1985). The effect of bonus schemes on accounting decisions. *Journal of accounting and economics*, 7(1-3), ps. 89-90.

la partie discrétionnaire et non discrétionnaire des *accruals* dans leur estimation, mais plutôt il a utilisé les *accruals* totaux comme un proxy de la gestion des résultats. Ce qui rend impossible de déterminer si le résultat présenté est dû à une gestion opportuniste des résultats ou à l'influence des variables économiques sur les *accruals* non discrétionnaires.

Toutefois, les études ultérieures qui ont testé l'hypothèse de rémunération des dirigeants ont présenté des résultats contradictoires. Par exemple, Gaver et al (1995)<sup>1</sup>, en se référant à un échantillon de 102 firmes de 1980 à 1990 ont confirmé l'hypothèse de la maximisation du bonus. Mais contrairement à Healy(1985), ces auteurs ont démontré que lorsque le résultat avant manipulation est au-dessous du minimum nécessaire pour bénéficier d'un bonus, les dirigeants effectuent une gestion à la hausse des résultats et vice-versa. Ainsi, ces auteurs réfutent l'hypothèse de Healy qui prévoit que le dirigeant "prend un bain" (take a big bath) lorsque les *accruals* discrétionnaires disponibles ne permettent pas de faire porter le résultat au-dessus de la borne inférieure exigée pour bénéficier d'un bonus. Ces auteurs ont indiqué que les dirigeants sont en mesure de gérer les résultats de leur firme pour maintenir leur bonus à un niveau constant. Par ailleurs, El Mir et Seboui (2007)<sup>2</sup> ont mené une étude sur un échantillon de 612 entreprises françaises, leurs retrouvailles confirment l'impact positif la rémunération variable sur le comportement opportuniste des dirigeants, approximé par les *accruals* discrétionnaires.

D'autres études ont examiné la relation entre la gestion du résultat et les stock-options, la croissance explosive de la rémunération à la performance, principalement sous forme d'option sur actions, est une caractéristique notable de la rémunération des dirigeants ces dernières années. Les conséquences économiques des stock-options ont été largement discutées dans la littérature financière. Plusieurs études ont trouvé des évidences empiriques qui soutiennent l'effet positif des plans d'options sur la valeur des firmes et documentent que le marché financier réagit favorablement à l'adoption des plans de rémunération à la performance.

---

<sup>1</sup> Gaver, J. J., Gaver, K. M., & Austin, J. R. (1995). Additional evidence on bonus plans and income management. *Journal of accounting and Economics*, 19(1), p. 07.

<sup>2</sup> El Mir, A., & Seboui, S. (2007). La gestion des résultats entre l'opportunisme managérial et la pression des résultats. *La Revue des Sciences de Gestion*, (2), p.93-102.

Cependant, une attention croissante a été accordée aux conséquences inattendues de ces plans d'options, suite aux scandales financiers qui ont fait ressortir un côté sombre "*a dark side*" de cette forme de rémunération<sup>1</sup>. Une relation positive entre les *accruals* comptables et les stock-options a été documentée, suggérant que les dirigeants dont la rémunération est étroitement liée à la performance, sont plus susceptibles de gérer les résultats de leur firme pour maximiser la valeur de leurs plans de rémunération.

Le marché financier utilise l'information comptable pour inférer les perspectives futures et la valeur de la firme. Un argument implicite dans l'examen de la relation entre la rémunération en stock-options et la gestion des résultats, est que les pratiques comptables agressives affectent vraiment les prix des actions. D'après Cheng et Warfield (2005) la gestion du résultat n'aura pas de sens que si deux conditions sont vérifiées<sup>2</sup> :

- Les marchés financiers s'intéressent aux bénéfices comptables pour prédire la valeur de la firme. Ainsi, la gestion des résultats peut affecter les cours boursiers des actions.
- Les dirigeants peuvent effectivement bénéficier de l'augmentation des cours boursiers.

Jensen (2001)<sup>3</sup> explique le lien positif entre la gestion des résultats et la rémunération en stock-options par le fait que les dirigeants ne sont pas payés pour ce qu'ils font, mais plutôt pour ce qu'ils font quant à une cible. Et cela les incite à jouer le système en manipulant la manière d'atteindre ces cibles. Cette cible contre-productive et le système de rémunération fournissent le fertile de base aux effets destructeurs de la gestion des résultats sur le marché financier. Juste à titre de leur rémunération, les dirigeants souffrent s'ils ratent leur cible interne, ils savent que le marché punira la firme tout entière s'ils ratent les prévisions (le bénéfice) des analystes d'un seul penny. Selon cet auteur, la seule manière à la disposition des

---

<sup>1</sup>Denis, D. J., Hanouna, P., & Sarin, A. (2006). Is there a dark side to incentive compensation? *Journal of Corporate Finance*, 12(3), p.469.

<sup>2</sup> Cheng, Q., Warfield, T. D. (2005). Equity incentives and earnings management. *The accounting review*, 80(2), p. 471.

<sup>3</sup> Jensen, M., (2001) Corporate budgeting is broken, let's fix it. *Harvard Business Review*, p.94-101.

dirigeants pour répondre à ces attentes est "*to cook numbers*", pour masquer l'incertitude inhérente dans l'activité de leur firme.

D'une manière générale, les investisseurs sont incapables d'incorporer la faible persistance des composantes des *accruals*, ce qui permet aux dirigeants de changer temporairement la perception du marché. Cette pratique conduit les investisseurs à une évaluation plus élevée de leur firme, dans la mesure où la croissance (décroissance) du résultat peut accroître (décroître) les prix des actions. En effet, la plupart des études empiriques ayant examiné la relation entre les stock-options et la probabilité de déclaration des rapports erronés, ont trouvé une relation positive. Johnson et al (2003)<sup>1</sup> ont examiné un échantillon de 43 cas de fraudes (firmes sélectionnées par la SEC). Ils ont constaté que ces firmes attribuent significativement une part importante de rémunération sous forme des stock-options, en comparaison avec d'autres firmes similaires dans l'industrie. Dans le même ordre d'idées, Francis et al (2004)<sup>2</sup> suggèrent que l'utilisation des *accruals* opportunistes est plus fréquente dans les firmes dont les dirigeants détiennent un large portefeuille de stock-options.

Alves (2012) a mené une étude sur un échantillon des entreprises cotées en Portugal, son objectif est d'examiner si la rémunération indexée accroître la gestion des résultats. Cette dernière a prouvé que les dirigeants sont susceptibles de s'engager plus dans la gestion des résultats lorsqu'ils possèdent des « Stocks options» que lorsque leur rémunération est n'est pas indexée.

### **2.1.3 Les motivations liées à la réglementation et les incitations des coûts politiques.**

La théorie positive avance l'hypothèse que l'environnement politique ainsi que la réglementation constitue un facteur déterminant dans les choix comptables de l'entreprise et un élément d'influence sur le comportement du dirigeant. De plus,

---

<sup>1</sup> Johnson, S. A., Ryan, H. E., & Tian, Y. S. (2003). Executive compensation and corporate fraud. Working paper, Louisiana State University. Available at <http://ssrn.com/abstract=395960>.

<sup>2</sup> Francis, J., LaFond, R., Olsson, P. M., & Schipper, K. (2004). Costs of equity and earnings attributes. *The accounting review*, 79(4), p. 967-1010.

tous les acteurs qui existent dans cet environnement peuvent constituer un coût politique que l'entreprise doit subir.

### **2.1.3.1 Présentation de l'hypothèse des coûts politiques**

Selon Watts et Zimmerman (1986), les coûts politiques résultent « *de la capacité du secteur politique à opter pour des transferts de richesse entre les groupes d'acteurs* ». Ces coûts comprennent notamment les coûts induits par une tactique d'opposition aux stratégies de politiciens (Lobbying, perte d'efficacité) et les coûts imposés par les réglementations lorsque celles-ci n'ont pas pu être évitées. Ainsi, l'état pourrait être tenté d'intervenir en cas d'un bénéfice élevé. Les tenants de la théorie positive avancent qu'en plus d'un bénéfice présumé excessif, la taille peut servir d'argument aux hommes politiques pour justifier leurs actions.

Watts et Zimmerman (1986) ont justifié la possibilité qu'une entreprise de grande taille ou ayant montré un bénéfice élevé peut être confrontée à des transferts de richesse qui leur soient politiquement imposés. Partant de l'hypothèse des coûts politiques, les firmes les plus « visibles » sur le marché politique ont intérêt à éviter de publier des résultats anormalement élevés dans la mesure où cela légitimerait l'imposition des coûts politiques. L'environnement politique de l'entreprise et la réglementation ne sont pas neutres quant aux politiques comptables de l'entreprise. Watts et Zimmerman ont fait que la taille est un proxy pour la visibilité politique (*Size is a proxy for political attention*), d'où ils ont formulé leur hypothèse :

*«Ceteris paribus, plus une firme est grande, plus elle aura tendance à choisir des méthodes comptables qui diffèrent la sécrétion du résultat vers les périodes futures».*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Watts R.L., Zimmerman J., (1990), Op-cit, p.235

### **2.1.3.2 Les motivations d'ordre réglementaire**

Les motivations liées à la réglementation sont multiples. Ainsi, on va présenter dans ce qui suit certaines de ces motivations :

#### ***i. La motivation de réduire le montant d'impôts payés à l'administration fiscale***

Pour augmenter les flux de liquidités disponibles pour les apporteurs des capitaux, les dirigeants tentent de limiter l'ensemble des décaissements de liquidités. Pour cela, les dirigeants cherchent à réduire le montant d'impôt sur les bénéfices en constatant des charges plus élevées que celles qui auraient dû être « normalement » enregistrées comme l'exemple des provisions pour créances douteuses appréciées avec une certaine subjectivité par les dirigeants, constituent des charges fiscalement, déductibles, qui réduisent certes le bénéfice de l'exercice, mais accroissent les flux de liquidités disponibles pour les apporteurs de capitaux.<sup>1</sup>

En effet, la comptabilité et la fiscalité sont étroitement liées, la gestion du résultat à des fins fiscales constitue probablement une motivation majeure dans de nombreuses entreprises et tout particulièrement dans les PME où les dirigeants sont les principaux actionnaires. Cependant, dans les groupes multinationaux, ces pratiques sont également fréquentes. En effet, il peut être intéressant de procéder à des facturations de biens et services entre filiales installées dans différents pays, afin d'optimiser le montant des impôts payés au niveau du groupe. Les bénéfices publiés dans les pays à taux d'imposition élevés sont dans ce cas plus faibles que ceux affichés dans les pays à faible taux d'impôt.<sup>2</sup>

#### ***ii. La motivation de se financer à un moindre coût auprès des banques***

Les banques sont au même titre que l'administration fiscale, des utilisateurs assidus de l'information comptable. En pratique, les décisions d'octroi de crédits bancaires, pour financer le cycle d'exploitation ou les investissements de l'entreprise, se

---

<sup>1</sup> Derbel, M. J., & Boujelbene, M. A. (2015, May). La Conformité Comptabilité-fiscalité et la Gestion des Résultats: Cas des Entreprises Tunisiennes. In Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible, Toulouse, France. 36ème congrès de l'AFC, p.9

<sup>2</sup> Tang, T., & Firth, M. (2011). Can book-tax differences capture earnings management and tax management? Empirical evidence from China. The International Journal of Accounting, 46(2), p.177.

prennent généralement après une analyse des données comptables et une étude des perspectives de développement de l'entreprise. Ainsi les dirigeants peuvent être tentés de présenter une situation financière avantageuse en faisant apparaître un faible risque de défaillance ce qui leur permet de se financer à un coût réduit (une faible prime de risque facturée par le banquier) ou d'éviter un rationnement du crédit. Une telle manipulation va permettre également de transférer la richesse des banques vers les actionnaires des entreprises.

En effet, il est intéressant pour les actionnaires de se financer par dette à un coût réduit pour deux raisons. La première raison tient à l'existence d'un effet de levier, donc la rentabilité des capitaux propres investis augmente, à condition que la rentabilité économique excède le coût des dettes. La seconde raison réside dans la conservation des bénéfices privés pour les actionnaires de contrôle en cas de financement par dettes. En effet, contrairement à l'augmentation du capital, l'emprunt ne modifie pas le contrôle de l'entreprise puisque la structure de l'actionnariat est inchangée. Par ailleurs, les entreprises qui émettent des emprunts obligataires sont généralement de très grandes entreprises, suivies par des analystes financiers et caractérisées par une plus faible asymétrie d'information, pour lesquelles les partenaires de l'entreprise disposent généralement de nombreuses informations, autres que comptables, pour prendre leurs décisions.<sup>1</sup>

### ***iii. La motivation de réduire le coût salarial et faciliter les restructurations***

Dans de nombreuses entreprises, les salaires et les avantages sociaux accordés aux salariés constituent le principal coût supporté au cours d'un exercice comptable. Ainsi, un accroissement de ces salaires ou des avantages se traduit par un bénéfice plus faible et par un risque économique plus important. Les dirigeants sont motivés de réduire les bénéfices afin d'éviter des négociations difficiles avec les salariés ou les syndicats. De plus, une telle politique comptable permet de justifier plus aisément certaines restructurations, qui peuvent avoir un effet positif sur la rentabilité de l'entreprise. En effet, lors d'une annonce d'un plan de restructuration, le risque de

---

<sup>1</sup> Karjalainen, J. (2015). The effects of corporate versus owners' tax minimization on earnings management when incentives compete: Evidence from private Finnish firms. Available at SSRN 2364299., p. 03.

conflit social est significativement plus important dans les entreprises dégageant d'importants bénéfices, par rapport à une entreprise qui vient d'annoncer des pertes ou dont la situation financière apparaît plus fragile. La réduction des bénéfices comptables présente également des inconvénients par rapport aux recrutements futurs, puisqu'elle conduit à rendre moins attractive l'entreprise désireuse de s'attacher de nouvelles compétences afin d'assurer son développement et de garantir sa survie.

### **2.1.3.3 Les motivations réglementaires et la gestion du résultat**

Les pouvoirs publics peuvent interpréter les résultats élevés de l'entreprise comme un indicateur de performance comme ils peuvent suggérer l'existence des pratiques monopolistiques. De ce fait, ils vont mettre en place une réglementation sous forme de contrôle du prix, de loi antitrust ou d'augmentation de taxes. Ainsi, c'est à partir de ce cadre réglementaire formalisé par l'État que les dirigeants vont essayer de définir leurs espaces discrétionnaires. La taille de l'entreprise est censée être une autre motivation pour la minimisation des coûts politiques. En particulier, plus l'entreprise est grande plus sa capacité de contribution au financement de l'État est élevée. Afin d'éviter tout risque de transfert de richesse et d'éloigner toute sorte de pression de la part des parties prenantes, le dirigeant adoptera des choix comptables qui réduisent le résultat publié.

De nombreuses études ont examiné si les lois antitrusts font augmenter le niveau des manipulations comptables. Cahan (1992)<sup>1</sup> a examiné l'effet des lois antitrust relatives à une situation monopolistique sur les résultats des 48 firmes sur une période de 15 ans. Ses résultats ont indiqué que les dirigeants ajustent les *accruals* discrétionnaires à la suite des changements au niveau des coûts politiques. Plus précisément ses résultats ont démontré que les *accruals* discrétionnaires ainsi que les bénéfices connaissent une baisse dans leur niveau l'année de l'instauration des lois antitrust plus que les autres années. Outre que l'Etat, qui est considéré comme le principal garant de l'intérêt général, les syndicats eux aussi peuvent constituer l'organisme protecteur des droits des salariés. En effet, l'intérêt de l'information

---

<sup>1</sup> Cahan, S. F. (1992). The effect of antitrust investigations on discretionary accruals: A refined test of the political-cost hypothesis. *Accounting review*, 67(1), p. 77-95.

comptable pour les salariés est primordial, elle permet de comparer la rémunération des salariés avec la situation financière globale de l'entreprise, ce qui impose un débat concernant la valeur réelle de la contribution des salariés aux résultats. Par ailleurs, l'hypothèse d'une manipulation comptable préalable à des négociations salariales a été testée par Liberty et Zimmerman (1986)<sup>1</sup> pour un échantillon de 105 firmes syndicalisées sur une période de 13 ans. Leurs résultats sont contradictoires avec l'hypothèse qui stipule que les dirigeants réduisent les bénéfices pendant la période de négociation du contrat de travail.

Plus récemment, Ben Rejeb Attia et al. (2016) ont mené une étude dans le contexte tunisien, ils ont montré que, pour réduire les effets négatifs des politiques gouvernementales et la dominance des partis politiques, les entreprises ont tendance à s'engager dans la gestion à la baisse des résultats.<sup>2</sup>

Toutefois, la réduction dans le montant des impôts payés constitue aussi une incitation à transférer la richesse de l'administration fiscale vers l'entreprise. En effet, dans certains pays où la comptabilité est étroitement liée à la fiscalité, les dirigeants sont plus motivés à manipuler les comptes. Cette manipulation peut avoir des conséquences économiques telles que la réduction des montants des impôts payés à travers une constatation des charges plus élevées depuis que les bénéfices comptables et les bénéfices imposables sont étroitement associés et souvent sont les mêmes.

## **2.2 Les incitations liées au marché financier**

La théorie positive de la comptabilité a montré que la gestion du résultat peut répondre à plusieurs objectifs, mais cette théorie ne peut pas expliquer le comportement comptable dans les situations les plus courantes. C'est la théorie d'une gestion du résultat pour atteindre des seuils du résultat qui vient compléter l'approche contractuelle de la gestion du résultat.

---

<sup>1</sup> Liberty, S. E., & Zimmerman, J. L. (1986). Labor union contract negotiations and accounting choices. *Accounting review*, p. 692-712.

<sup>2</sup> Ben Rejeb Attia, M., Lassoued, N., & Attia, A. (2016). Political costs and earnings management: evidence from Tunisia. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 6(4), 388-407.

La gestion de résultat par les seuils (*threshold management*) repose sur la préférence du manager pour une configuration du résultat motivée par le désir d'atteindre certains seuils de résultat. En effet, la pression exercée par les investisseurs peut inciter les dirigeants à gérer les résultats afin d'atteindre certains objectifs de performance.

Cette hypothèse ne doit pas être confondue avec celle de lissage (réduction de la variance des résultats publiés) car elle mène à des prédictions différentes et est plus restrictive<sup>1</sup>. Les utilisateurs de l'information financière évaluent les résultats par rapport à des seuils. Ces seuils ne sont qu'une concrétisation des objectifs fixés. Ainsi, atteindre ces seuils c'est en d'autres termes satisfaire ces objectifs. Au niveau de la littérature, nous avons pu distinguer les quarts seuils les plus cités : le résultat zéro, le résultat de l'année précédente, les prévisions des analystes et le résultat psychologique. Nous présenterons dans ce qui suit les facteurs ayant été avancés pour expliquer la préférence pour atteindre ces seuils ainsi que les hypothèses en découlant.

### **2.2.1 La volonté d'éviter des pertes :**

Selon Mard (2003)<sup>2</sup>, les sociétés dont le résultat est proche de zéro ont intérêt à gérer les résultats afin d'afficher un léger bénéfice plutôt qu'une légère perte. Selon la théorie des Prospects (*Prospect Theory*), l'idée que les individus ont une perte d'utilité plus importante dans les pertes que dans les gains : la fonction d'utilité est donc concave pour les gains et convexe pour les pertes. Ainsi, les managers cherchent à éviter le résultat nul. Ceci permet de formuler l'hypothèse suivante : « *les entreprises dont le résultat avant manipulation est négatif vont chercher à gérer leur résultat à la hausse* »<sup>3</sup>. Dans le contexte français, principalement Jeanjean (2002)<sup>4</sup> montre que les entreprises gèrent à la hausse leurs résultats lorsque ceux-ci

---

<sup>1</sup> Jeanjean, T. (2001, May). Contribution à l'analyse de la gestion du résultat des sociétés cotées. In 22ÈME CONGRES DE L'AFIC (pp. CD-Rom)., p.4

<sup>2</sup> Mard, Y. (2004). Les sociétés françaises cotées gèrent-elles leurs chiffres comptables afin d'éviter les pertes et les baisses de résultats?. *Comptabilité Contrôle Audit*, 10(2), p. 78

<sup>3</sup> Jeanjean T., (2002), Op-cit, p,6

<sup>4</sup> Ibid

n'atteignent pas le seuil zéro. Mard (2003)<sup>1</sup> trouve qu'une proportion importante des entreprises qui risquent d'afficher des pertes gère le résultat pour éviter ce risque. Ce constat est confirmé par l'analyse des performances futures de ces entreprises.

Par ailleurs, El-Sayed Ebaid (2012) a examiné si les entreprises égyptiennes cotées en bourse gèrent ses résultats pour atteindre ou dépasser les seuils de résultat. À partir de la distribution des bénéfices, l'auteur a démontré qu'il y a très peu d'observations juste avant le résultat zéro, mais le nombre des observations augmente juste après le seuil zéro. Ils ont interprété ceci par le fait que les entreprises cotées en Égypte se lancent dans une gestion des résultats pour aboutir au seuil de résultat.<sup>2</sup>

### **2.2.2 La volonté d'éviter des baisses des résultats :**

Le désir d'éviter les baisses des résultats peut être expliqué par :

- L'utilisation par les intervenants sur le marché, pour prendre leurs décisions, des heuristiques simples de type : « *si le résultat augmente, c'est bon, sinon c'est négatif* ».
- La théorie des Prospects (*Prospect theory*) selon laquelle les managers cherchent à éviter les variations négatives du résultat.
- La prime (rendements anormaux positifs) que le marché accorde aux firmes capables de présenter des résultats régulièrement croissants. En outre, cette prime est d'autant plus importante que la période de croissance est longue. Il en résulte une incitation à gérer le résultat de manière à atteindre le seuil de résultat N-1, incitation qui est d'autant plus importante que le nombre de résultats annuels en augmentation est important. Ces motivations fondent l'hypothèse suivante : « *les entreprises dont*

---

<sup>1</sup> Mard, Y. (2003). Performance comptable et gestion des résultats, Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, May 2003, France

<sup>2</sup> El-Sayed Ebaid, I. (2012). Earnings management to meet or beat earnings thresholds: Evidence from the emerging capital market of Egypt. *African Journal of Economic Management Studies*, 3(2), 240-257.

*le résultat avant manipulation est inférieur au résultat publié de l'année précédente vont gérer leur résultat à la hausse ».*<sup>1</sup>

### **2.2. 3 La volonté d'atteindre les prévisions des analystes :**

En se plaçant dans la perspective informationnelle de la gestion de résultat, les études partent du fait que les entreprises font face à plusieurs pressions à tenir compte dans leurs stratégies de communication financière, notamment la nécessité d'atteindre les prévisions des analystes financiers. Cette hypothèse est fondée principalement sur deux constats :

-Les firmes dont les résultats trimestriels sont au moins égaux aux prévisions des analystes enregistrent une rentabilité boursière supérieure à celle observée pour les firmes dont les résultats annoncés sont situés en dessous des prévisions.<sup>2</sup>

-Libby et Kinney (2000) ont conclu que les auditeurs semblent moins enclins à exiger des corrections substantielles qui pourraient conduire à annoncer des résultats inférieurs aux prévisions. Ces constats impliquent que les dirigeants sont incités à gérer les résultats dans le but d'atteindre les prévisions des analystes.».<sup>3</sup>

### **2.2.4 La volonté d'atteindre un résultat psychologique**

Le point de départ de cette hypothèse de gestion des résultats est le constat fréquemment observé en marketing que le vendeur choisit d'afficher un prix de 199 plutôt qu'un prix de 201. À l'inverse une entreprise a intérêt en termes de communication à annoncer un résultat de 201 plutôt qu'un résultat de 199. Il est donc préférable pour le dirigeant que pour l'utilisateur de l'information financière de retenir le chiffre 2 plutôt que le chiffre 1. Afin d'augmenter d'une unité le premier chiffre affiché du résultat, l'entreprise sera incité à gérer ce résultat à la hausse.

Les travaux académiques aux États-Unis ont permis de confirmer l'hypothèse de maquillage du résultat afin d'atteindre un niveau « *psychologiquement satisfaisant* ».

---

<sup>1</sup> Jeanjean T., (2001), Contribution à l'analyse de la gestion du résultat des sociétés cotées, Op-cit, p,6

<sup>2</sup> Graham, J. R., Harvey, C. R., Rajgopal, S. (2005). The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of Accounting and Economics* 40 (1-3), p. 32

<sup>3</sup> Libby, R., & Kinney Jr, W. R. (2000). Does mandated audit communication reduce opportunistic corrections to manage earnings to forecasts?. *The Accounting Review*, 75(4), p. 383-404.

Ces seuils n'ont, par ailleurs pas la même importance pour les dirigeants et peuvent être hiérarchisés. En effet, les investisseurs accordent beaucoup d'importance aux prévisions des analystes et surtout quand celles-ci sont homogènes ce qui pousse les dirigeants à manipuler le résultat de manière à atteindre les prévisions des analystes financiers. Par conséquent, ne pas atteindre les prévisions sera coûteux pour les dirigeants puisque le marché risque d'être déçu.

### 3. Les techniques de la gestion des résultats

Si on regroupe les chercheurs dans le domaine de la gestion des résultats selon leur méthodologie, nous découvrons deux catégories : ceux qui définissent leurs domaines de recherches en se fondant sur le choix des méthodes comptables et ceux qui proposent un modèle en se fondant sur le concept des *accruals* discrétionnaires

#### 3.1 Le choix de méthode comptable

Partant du fait que la gestion du résultat ne peut pas être directement mesurée, la littérature offre plusieurs outils pour détecter une gestion potentielle du résultat. Les premières études de la théorie politico-contractuelle se sont intéressées aux choix d'une méthode comptable particulière. Ils ont cherché à valider les prédictions de Watts et Zimmerman (1986). Ainsi, beaucoup des études ont testé les hypothèses de la théorie politico-contractuelle sur la comptabilisation des frais de recherche et développement. Ils ont montré que, toutes choses égales par ailleurs, les firmes de grande taille préfèrent enregistrer ses frais en charge en cherchant à minorer leur résultat. Or, l'enregistrement des frais de recherche et développement en charge ne constitue pas le seul moyen que peuvent utiliser les managers pour minorer leur résultat. En effet, ces derniers peuvent préférer utiliser un autre moyen, comme par exemple le changement de la méthode d'évaluation des stocks. Cependant, Chalayer et Dumontier (1996)<sup>1</sup> ont fait remarquer que le changement de méthode ne constitue pas le moyen le plus discret pour moduler le résultat. De plus, l'interprétation d'un changement ou d'un choix de méthode comptable n'est pas sans ambiguïté.

La gestion des résultats comptables « est obtenue en changeant les méthodes comptables ou les estimations utilisées lors de la présentation des états financiers »<sup>2</sup>. Cette pratique correspond donc à un choix comptable réalisé par le dirigeant. Ce choix peut être conforme ou non aux normes comptables.

---

<sup>1</sup> Chalayer S., Dumontier P., (1996), Performances économiques et manipulations comptables : une approche empirique, Actes du congrès de l'Association Française de Comptabilité, p. 803-817.

<sup>2</sup> Zang A. Y, (2012), Evidence on the trade-off between real activities manipulation and accrual-based earnings management, The Accounting Review, 87(2), p. 676.

Les dirigeants déclarent gérer les résultats (i) en récupérant les provisions comptabilisées antérieurement ; (ii) en différant la comptabilisation des charges ou encore (iii) en changeant les hypothèses comptables.<sup>1</sup>

L'étude d'une pratique comptable particulière ne permet pas de statuer sur la flexibilité offerte au manager quant à la gestion du résultat. En effet, il convient de s'interroger non seulement sur le sens de l'impact (négatif ou positif) d'une pratique comptable sur le résultat, mais aussi de l'intensité de cet impact et de la facilité avec laquelle le manager peut gérer son résultat. C'est pourquoi certains auteurs se sont orientés vers l'étude du choix d'un ensemble de méthodes comptables. Si cette méthode permet d'éviter certains biais de l'étude du choix d'une méthode comptable particulière, elle n'est pas exempte de critiques. En effet, la détermination de l'impact global d'un ensemble de méthodes sur le résultat pose un problème du fait qu'il faut quantifier l'impact du choix de chaque méthode pour pouvoir sommer leurs effets.

Les changements de méthodes comptables affectent les bénéficiaires tant au cours de l'année du changement qu'au cours des années futures, tandis que l'effet du changement est publiquement révélé pendant l'année du changement seulement. Ainsi, il n'est donc pas possible de contrôler l'effet du choix des méthodes comptables dans les années qui suivent celles du changement initial, et donc de connaître, en toute rigueur, l'impact global d'un ensemble de méthodes. De plus, la technique du portefeuille de méthodes ne permet pas de saisir l'ensemble des choix que peut faire un manager. En effet, les choix en matière de politique comptable sont nombreux et il n'y a pas de raison de considérer qu'ils sont effectués de manière indépendante. Il est donc nécessaire de disposer d'un indicateur synthétique pour pouvoir saisir les différents paramètres de la gestion du résultat.

---

<sup>1</sup> Graham, R, Harvey, M, and Rajgopal, S, 2005. Op-cit.

### 3.2 La gestion réelle des résultats

Le « *real earning management* » ou « *manipulation of real activities* » est toute pratique qui vise à modifier le volume et la valeur des flux de trésorerie.

Achleitner et *al.* (2014) expliquent que la gestion réelle des résultats est toutes les manipulations des activités réelles de l'entreprise<sup>1</sup>. Elles portent essentiellement sur les activités opérationnelles d'investissement et de financement. Ces manipulations sont entreprises par les managers pour éviter le report d'une perte ou atteindre un certain niveau de résultat. Elles visent à induire en erreur certaines parties prenantes.

Les méthodes mises en œuvre pour parvenir à modifier les flux de trésoreries sont :

- La manipulation des ventes<sup>2</sup> : booster temporairement les ventes en octroyant aux clients d'importantes remises et escomptes, des délais de paiement très larges et des conditions de crédit plus souples.
- La surproduction afin d'augmenter la variation des produits stockés et minimiser le coût de production par unité.
- La réduction des dépenses discrétionnaires<sup>3</sup> ou l'ajournement de leur enregistrement.
- La cession d'actif rentable et le choix du moment de la constatation des revenus provenant de la sortie d'actifs immobilisés.

Cohen et Zarowin (2010) démontrent empiriquement que la gestion réelle des résultats est plus « nocive » pour l'entreprise que la gestion par les *accruals*<sup>4</sup>. Shayan-Nia et *al.* (2017) confirment que ces manipulations peuvent permettre aux managers d'atteindre certains objectifs à court terme, mais il est peu probable qu'elles augmentent la valeur de l'entreprise à long terme.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Achleitner, A. K., Günther, N., Kaserer, C., & Siciliano, G. (2014). Real earnings management and accrual-based earnings management in family firms. *European Accounting Review*, 23(3), p. 431-461.

<sup>2</sup> Les activités de manipulation des ventes réduisent les flux de trésorerie de la période en cours et augmentent les coûts de production par rapport à ce qui est normal compte tenu du niveau des ventes.

<sup>3</sup> Les dépenses discrétionnaires concernent les dépenses publicitaires, les dépenses de Recherches et développement et les frais de vente, les frais généraux et administratifs.

<sup>4</sup> Cohen, D. A., & Zarowin, P. (2010). Accrual-based and real earnings management activities around seasoned equity offerings. *Journal of accounting and Economics*, 50(1), 2-19.

<sup>5</sup> Shayan-Nia, M., Sinnadurai, P., Mohd-Sanusi, Z., & Hermawan, A. N. A. (2017). How efficient ownership structure monitors income manipulation? Evidence of real earnings management among Malaysian firms. *Research in International Business and Finance*, 41, p. 54-66.

La gestion réelle des résultats est moins sujette à la détection par les auditeurs et les pouvoirs publics que la gestion des résultats par les *accruals*, elle est positivement corrélée à la forte protection des investisseurs, le renforcement de normes comptables et au développement du marché financier. La gestion réelle des résultats est plus observée dans les entreprises à actionnariat diffus.<sup>1</sup>

L'orientation du comportement des entreprises vers la gestion réelle des résultats est accentuée quand l'entreprise opère dans un environnement où le cadre réglementaire est resserré « *a tightened regulatory environment* », des normes comptables strictes et peu flexibles, une réglementation stricte en matière de gouvernance d'entreprise et contraignante en matière d'audit.<sup>2</sup>

### **3.2.1. La gestion réelle des résultats à la hausse**

La gestion réelle des résultats à la hausse est la plus fréquemment étudiée (Shayan-Nia et al. 2017 ; Kandou et Cormier 2016 ; d'Elleuch Hamza et Bannouri 2015 ; Achleitner et al. 2014 ; Cohen et Zarowin 2010 ; Roychowdhury 2006). Ces chercheurs justifient qu'elle peut être observée dans les circonstances suivantes :

- Éviter de reporter des pertes ou la mise en faillite en affichant un résultat atteignant le seuil de zéro. cette pratique s'accroît en fin d'année.
- L'hypothèse de la dette peut amener l'entreprise à gérer les résultats soit à la hausse, soit vers le seuil zéro. La gestion réelle des résultats à la hausse est observée avant que l'entreprise ne conclut le contrat d'endettement, ou si les contrats d'endettements sont assortis de clauses restrictives qui se durcissent de plus en plus si l'entreprise publie des résultats négatifs. De ce fait les *insiders* optent pour cette tendance afin de continuer à toucher des dividendes croissants d'année en année.
- Pour influencer la rémunération des dirigeants quand la rémunération est basée sur les performances de l'entreprise.
- Faire correspondre le résultat avec les prévisions des analystes financiers.

---

<sup>1</sup> Cohen, D. A., & Zarowin, P. (2010). Op-cit, p.15

<sup>2</sup> Hamza, S. E., & Bannouri, S. (2015). The detection of real earnings management in MENA countries: the case of Tunisia. *Afro-Asian Journal of Finance and Accounting*, 5(2), p.135-159.

- L'augmentation du capital « seasoned equity offerings (SEOS) »<sup>1</sup>. La gestion des résultats à la hausse est observée avant l'offre des actions pour augmenter le prix des actions et les droits préférentiels de souscription.
- Les fusions acquisitions par échange de titres. Les entreprises initiatrices de cette opération se lancent dans les activités de gestion des résultats un an avant l'annonce de l'opération. Les entreprises acquéreuses optent pour cette pratique car elles tendent à émettre le moins d'actions possibles. Le fait de gérer le résultat à la hausse augmente le prix unitaire des actions, réduit le ratio d'échange et permet ainsi de prévenir la dilution du capital.
- La difficulté financière, « *financial distresse* »<sup>2</sup> est une motivation importante à gestion des résultats à la hausse. Afin d'améliorer l'apparence de la situation financière de l'entreprise ou de recueillir autant de ressources que possible. Certaines entreprises s'adonnent à la gestion réelle des résultats.
- La mise en place de réglementations et de lois visant l'amélioration de la transparence et la fiabilité de l'information financière diminuent la capacité des préparateurs des comptes à user de la flexibilité des règles comptables. Ce qui augmente les activités réelles de gestion des résultats.

---

<sup>1</sup>Pour Cohen et Zarowin (2010), La gestion des résultats lors des SEOs fait partie d'une littérature plus large qui étudie la gestion des résultats autour d'événements d'entreprise tels que les introductions en bourse, les rachats d'actions par les dirigeants de l'entreprise.

<sup>2</sup> La difficulté financière est mesurée avec précision par le ratio flux de trésorerie/dettes totales.

### 3.2.2. Gestion réelle des résultats à la baisse

La manipulation des activités réelles pour gérer les résultats à la baisse est bien fondée. Joosten 2012 ; Makarem 2015, expliquent les situations où cette tendance est susceptible d'être observée :

- L'augmentation des taux d'imposition : le taux d'imposition élevé contraigne les entreprises à user de la gestion réelle des résultats. Afin de réduire l'assiette imposable, les entreprises confrontées à des taux d'impositions élevés procèdent à la manipulation d'activité réelle par la surévaluation des coûts de production, des frais administratifs, frais de publicité, report de certains gains à des exercices ultérieurs.
- le renforcement de l'application de la loi se traduit par un accroissement de la gestion des résultats à la baisse. Ainsi, les entreprises confrontées à une application plus stricte de la réglementation visent plutôt à utiliser des niveaux plus élevés de la gestion réelle des résultats afin de manipuler les résultats à la baisse.
- la faible concurrence pousse aussi l'entreprise à gérer les résultats à la baisse pour ne pas attirer d'éventuels concurrents sur le marché. Les coûts politiques et le risque de visibilité qu'encourt l'entreprise si elle annonce des résultats positifs très élevés l'amènent à considérer la solution d'une gestion des résultats à la baisse. Plus les résultats déclarés par une entreprise sont élevés, plus elle est soupçonnée de jouir d'un monopole.<sup>1</sup> Si une entreprise semble avoir des revenus anormaux, la concurrence deviendra féroce, car d'autres entreprises seront alors incitées à entrer dans le secteur. La gestion des résultats à la baisse devient pertinente pour ne pas partager les bénéfices anormaux avec davantage d'entreprises.
- Quand les résultats atteignent ou dépassent le seuil maximal les entreprises gèrent les résultats actuels à la baisse en différant au futur certains gains soit pour que : les bonus versés aux gestionnaires ne soient pas diminués ; soit pour que l'entreprise ne soit pas perçue comme étant plus risquées. Car il existe une relation positive entre le rendement attendu et le risque systématique d'une entreprise. C'est-à-dire que les entreprises à haut niveau de profit seront perçues comme étant plus risquées. Cela peut augmenter le coût du capital.

---

<sup>1</sup> Des mesures antitrust seront prises par les autorités de réglementation à son encontre.

- Quand les résultats dépassent les prévisions des analystes, les préparateurs des comptes diminuent le résultat actuel et reportent certains gains à des exercices comptables ultérieurs. Ce qui rend les objectifs futurs plus faciles à atteindre.
- Les contrats d'endettement peuvent inciter à la gestion à la baisse si l'entreprise veut renégocier les termes du contrat de crédit ou procéder à un rééchelonnement de la dette.<sup>1</sup>

Notre revue de la littérature concernant la gestion réelle des résultats nous amène à conclure que le courant de recherche qui étudie cette pratique est relativement récent (début des années 1990). La gestion réelle des résultats est difficile à détecter. Elle est positivement corrélée à la forte protection des investisseurs, le renforcement de normes comptables et au développement du marché financier. Elle se manifeste par la discrétion managériale quant à l'imputation des dépenses de R&D, les rachats d'actions, la vente d'actifs rentables, les réductions de prix de vente, la couverture des dérivés, les swaps de titres de créance et la titrisation.

Les entreprises qui s'adonnent à la gestion réelle des résultats ajustent le niveau des activités au cours de l'exercice. Toutefois, la mesure dans laquelle les activités ont été manipulées et les résultats gérés ne sont visibles qu'en fin d'année. Par conséquent, lorsque les entreprises fixent le niveau des activités réelles afin de gérer les résultats, elles procèdent à une prévision ou plus exactement à une prédiction du résultat cible. Qu'il s'agisse d'une gestion à la hausse ou d'une gestion à la baisse, la manipulation des résultats est faite dans une optique de « *Target earning management* ».

---

<sup>1</sup> Ce constat a émergé de puis les travaux de DeAngelo et al. 1994 est ce confirme dans le travail de Roychowdhury (2006).

### 3.3 Les « *accruals earning management* »

C'est à partir de 1985 que les chercheurs ont commencé à étudier la gestion des résultats par la mesure des *accruals* (variables comptables de régularisation). Ce choix se justifie par le fait qu'il est plus aisé pour un dirigeant de manipuler les *accruals* que de changer les méthodes comptables.

Le terme anglais « *accruals* » seul n'a pas actuellement de traduction en langue française. Il n'est pas de tradition de le traduire par le terme « engagements » ou « décalages ». Seule l'expression complète « *accrual accounting* » est traduite par l'expression française « comptabilité d'engagement ». Le terme *accruals* est issu du verbe « *to accrue* » qui signifie « accumuler ». Les *accruals* correspondent donc conceptuellement à une « accumulation », une sorte de « matelas » de résultat. Ce terme est généralement traduit par l'expression: « produits et charges calculés ». Dans le cadre de la thèse, aucune traduction n'est proposée et le terme anglais « *accruals* » est utilisé.

Les *accruals* présentent l'avantage de déterminer les effets des choix comptables effectués par les dirigeants en un seul indicateur. Par ailleurs, la gestion des *accruals* est moins visible et ne peut pas être facilement détectée par les utilisateurs des états financiers, contrairement au changement de politiques comptables qui doit être publié. Les *accruals* constituent un proxy qui renseigne sur l'ensemble des produits et charges enregistrés au compte du résultat, mais qui n'ont pas généré des entrées ou des sorties de fonds. Il s'agit de tous les ajustements comptables permettant à l'entreprise de passer d'une comptabilité de caisse à une comptabilité d'engagement.<sup>1</sup>

En effet, les principes de base de la comptabilité, quel que soit le pays dans lequel l'entreprise se trouve, reposent sur une hypothèse principale qui est : la comptabilité d'engagement. Les opérations ne sont pas enregistrées au moment d'un mouvement de trésorerie, mais à celui de la naissance de l'opération. Ainsi, ce sont les règles comptables qui déterminent le moment où une opération doit être saisie. Il existe donc un décalage entre comptabilité et trésorerie, sauf dans le cas de comptabilité de caisse réservée à certaines professions. Ce décalage est représenté par les *accruals*,

---

<sup>1</sup> Chalayer S., Dumontier P., (1996), Op-cit, p.812

dont la traduction pourrait être produits et charges calculés. Le lien existant alors entre comptabilité et trésorerie peut être représenté par l'équation suivante :

$$\text{Résultat net comptable} = \text{Flux de trésorerie} \pm \text{Accruals.}$$

Le résultat comptable se compose d'un montant « normal » des flux de trésorerie réels et un montant « normal » des *accruals*. Les études antérieures sur les *accruals* postulent que les manipulations de flux de trésorerie sont plus difficiles que les manipulations sur les *accruals*. Ces études focalisent donc leur attention sur cette deuxième composante.

Cette distinction imposée par la comptabilité entre la réalité des flux et la comptabilisation des opérations comptables se fait dans le but d'amener l'entreprise à donner l'image la plus fidèle qui soit de sa situation. Mais le résultat ainsi déterminé par la comptabilité est un indicateur des flux futurs de trésorerie et normalement, sur la durée de vie de l'entreprise, l'impact des *accruals* doit être neutre.

Les chercheurs ont cherché à estimer la partie « normale » des *accruals*, afin d'en déduire, par soustraction, la partie « anormale » présentée comme la manifestation de manipulation. Les expressions « discrétionnaires » et « non discrétionnaires » sont généralement utilisées à la place de « anormaux » et « normaux » ils font référence aux charges et produits qui sont sujets à la discrétion managériale et désignent ainsi plus manifestement la nature manipulatrice attribuée aux *accruals* « anormaux ».

L'idée de cette méthodologie initiée par Healy (1985) est de déterminer deux types d'*accruals* : des *accruals* discrétionnaires et des *accruals* non discrétionnaires. Les dirigeants ne peuvent pas manipuler les *accruals* non discrétionnaires, mais ils peuvent utiliser leur discrétion afin de gérer le résultat en manipulant les *accruals* discrétionnaires. Ainsi, l'enjeu de cette méthodologie est de déterminer le niveau d'*accruals* non discrétionnaires. Jones (1991)<sup>1</sup> présente un modèle largement utilisé dans les études postérieures. Dans son modèle le niveau d'*accruals* non discrétionnaires est déterminé par les immobilisations corporelles et le chiffre d'affaires. En effet, les immobilisations entraînent des amortissements et des dépréciations et le chiffre d'affaires impliquent, entre autres, des créances clients. De

---

<sup>1</sup> Jones J., (1991), Earnings management during import relief investigations, Journal of Accounting Research, 29 (2), p. 193-228.

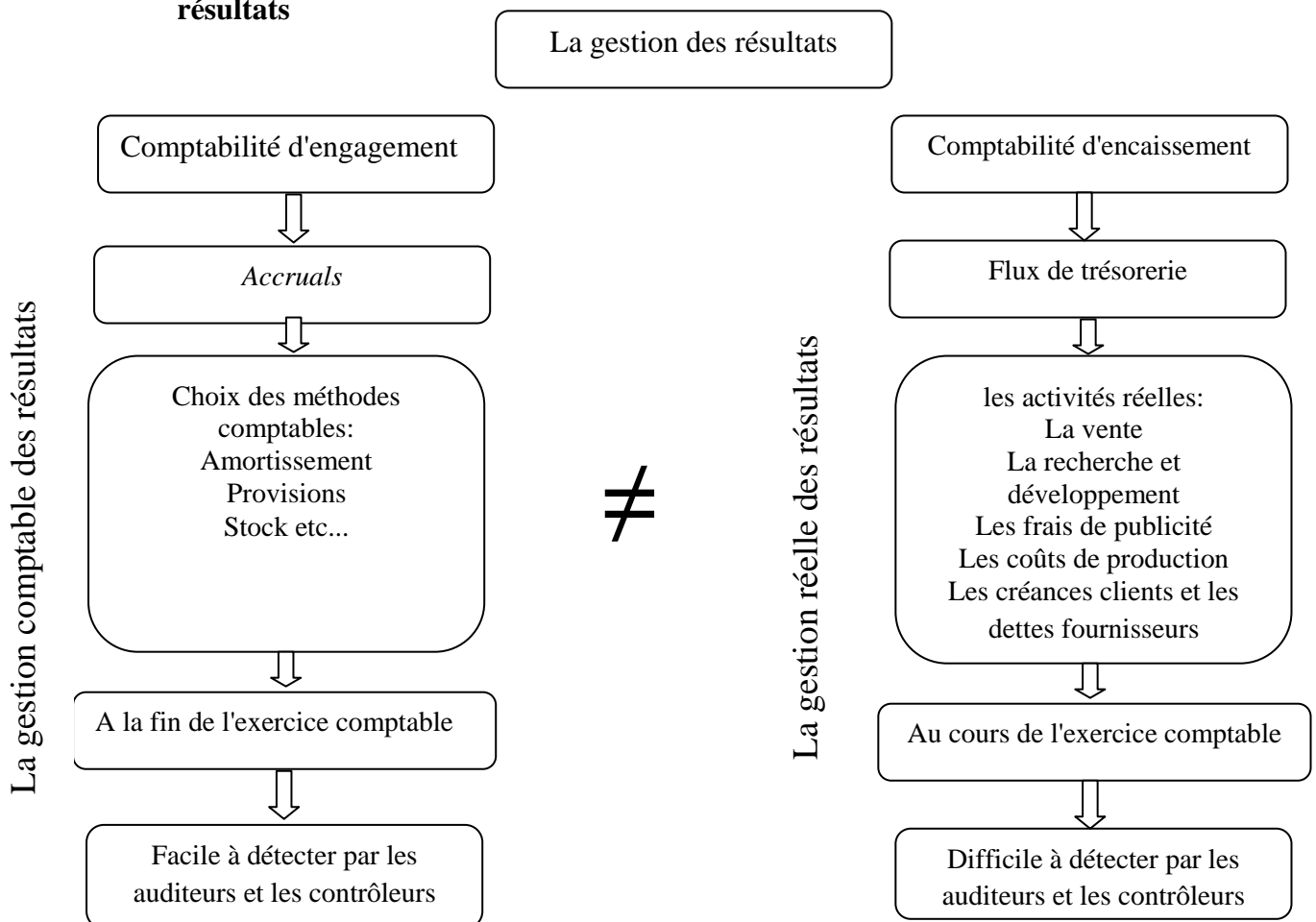
ces deux éléments découle un ensemble d'*accruals* sur lequel les dirigeants n'ont aucune discrétion, c'est-à-dire les *accruals* non discrétionnaires. Le niveau de la gestion des résultats (*accruals* discrétionnaires) est alors déterminé par différence entre les *accruals* totales et les *accruals* non discrétionnaires.

### 3.4 Les différences entre la gestion comptable et la gestion réelle des résultats

Bien que les deux types de la gestion des résultats s'opèrent dans le cadre des Principes Comptables Généralement Admis (PCGA), les études antérieures ont démontré qu'il existe certaines différences entre ces activités.

La figure suivante présente les principales différences entre les deux types de gestion des résultats :

**Figure 1.4. : La différence entre la gestion comptable et la gestion réelle des résultats**



## 4. Modèles d'estimation de la gestion comptable des résultats

Les dirigeants disposent d'une multitude de méthodes de gestion du résultat. Certaines de ces méthodes se présentent sous forme de décisions économiques (décisions de financement, d'investissement et d'exploitation) alors que d'autres sous forme de décisions purement comptables. Empiriquement, la présence de la pratique de gestion du résultat est souvent détectée à partir des *accruals* comptables discrétionnaires qui font partie du total des *accruals* comptables.

Les *accruals* mesurent l'incidence globale de tous les choix comptables effectués par les gestionnaires et de ce fait, sont plus susceptibles de refléter la gestion stratégique des résultats que la dichotomie : changement de politique comptable/aucun changement<sup>1</sup>. Des modifications du rendement sous-jacent de l'entreprise entraînent des modifications des *accruals*, mais ce qui nous intéresse ce sont les *accruals* qui changent suite aux décisions comptables de la direction. C'est pourquoi il faut distinguer les éléments discrétionnaires des *accruals* des éléments non discrétionnaires. Les chercheurs ont fait face à un problème difficile lorsqu'il faut distinguer ces deux composantes des *accruals* totaux. En effet, la différence entre le résultat net et le flux de trésorerie d'exploitation provenant de l'exploitation, nous permet de disposer le montant des *accruals* totaux, il faut, par contre mettre au point une méthode pour estimer les *accruals* non discrétionnaires pour obtenir enfin les *accruals* discrétionnaires par différence. De ce fait, les chercheurs ont proposé plusieurs méthodes afin d'estimer les *accruals* non discrétionnaires. La difficulté pour ces chercheurs consiste à repérer les éléments discrétionnaires des *accruals*. Elle découle du fait qu'il n'est pas possible d'observer directement les éléments discrétionnaires et non discrétionnaires des *accruals*.

L'estimation des *accruals* est un domaine de recherche très exploré en littérature comptable. Cette littérature comprend des études sur l'utilité relative ou la pertinence de la valeur des flux de trésorerie par rapport aux charges calculées.

---

<sup>1</sup> Cormier, D, Magnan, M. (1995). La gestion stratégique des résultats. Le cas des firmes publiant des prévisions lors d'un premier appel public à l'épargne, Comptabilité - Contrôle - Audit (Tome 1), p. 46

Nous présentons dans cette section les différents travaux de recherches ayant élaboré les modèles de détection et d'estimation de la gestion comptable des résultats. Les recherches académiques mesurent la gestion des résultats par les *accruals* en suivant les étapes suivantes : 1) détermination des *accruals* totaux ; 2) détermination des *accruals* normaux ; 3) capture des *accruals* discrétionnaires.

#### 4.1 Les *accruals* totaux :

En l'absence d'une comptabilité d'engagement, le résultat d'une entreprise sera égal à la différence entre les encaissements et les décaissements. Les *accruals* totaux correspondent aux charges et aux produits n'ayant pas générés des décaissements et des encaissements au cours de l'exercice au titre duquel ils ont été comptabilisés.

Ainsi, les *accruals* totaux représentent la différence entre le résultat comptable net et le flux de trésorerie d'exploitation net.

<b><i>Total des accruals = Résultat – Flux de trésorerie provenant de l'exploitation</i></b>	(1)
--	-----

Cette formule permet de calculer directement les *accruals* totaux. L'analyse de la gestion des résultats se fait surtout à partir des *accruals* qui prennent naissance dans le cadre de l'application de la comptabilité d'exercice. Rappelons que le passage d'une comptabilité de caisse à une comptabilité d'exercice implique l'enregistrement d'écritures de régularisation qui permettent de convertir les recettes en produits et les déboursés en charge. C'est à ce niveau là que la gestion des résultats permet à l'entreprise de passer d'une méthode de comptabilité de caisse à une méthode de comptabilité d'exercice, qu'il s'agisse de répartitions, de provisions ou de modifications de méthodes comptables.

Le total des *accruals* comptables comprend les *accruals comptables discrétionnaires* et les *accruals non discrétionnaires* découlent de l'activité normale de l'entreprise alors que les *accruals* discrétionnaires sont le résultat de l'intervention des dirigeants dans le processus de présentation de l'information financière.

La concentration sur les *accruals* comptables discrétionnaires pour détecter la pratique de gestion du résultat présente plusieurs avantages. D'abord, on peut mesurer à la fois l'effet purement comptable et celui des décisions réelles touchant

l'exploitation, le financement et l'investissement dans la mesure qu'elles présentent un effet direct sur les *accruals* discrétionnaires. Ensuite, cette démarche d'identification de la pratique de gestion du résultat présente le mérite de révéler des stratégies de manipulation assez subtiles.<sup>1</sup>

C'est donc la partie discrétionnaire des *accruals* qui peut être gérée. La difficulté réside dans la séparation entre les parties discrétionnaires et non discrétionnaires des *accruals*.

Plusieurs méthodes et modèles d'estimation des *accruals* comptables discrétionnaires ont fait l'objet de la littérature empirique antérieure. Ces modèles sont de complexité variable. Les plus simples utilisent le total des *accruals* comptables comme approximation des *accruals* comptables discrétionnaires alors que les plus complexes tentent d'isoler la composante discrétionnaire du non discrétionnaire. Nous allons procéder à une revue de ces différents modèles pour présenter ensuite celui que nous allons utiliser dans le cadre de la présente recherche

## **4.2 Les *accruals* discrétionnaires :**

Les *accruals* présentent l'avantage d'agréger tous les effets des changements comptables en une seule mesure. Par ailleurs, du fait que la gestion des *accruals* peut s'opérer continuellement, les dirigeants ont la possibilité d'atteindre le niveau requis chaque année. En revanche, il n'est pas assez facile et simple de manipuler tous les *accruals* étant donné qu'une partie des *accruals* totaux découle d'une application « sincère et régulière »<sup>2</sup> des principes de la comptabilité d'engagement. Ainsi, les *accruals* totaux se subdivisent en *accruals* discrétionnaires et en *accruals* non discrétionnaires. La partie des *accruals*, dite non discrétionnaire, découle de l'activité normale de l'entreprise et elle est considérée comme n'ayant subi aucune discrétion managériale. L'autre partie, discrétionnaire, est gérée intentionnellement par les dirigeants et elle est utilisée afin de détecter la gestion des résultats. Ainsi, les *accruals* discrétionnaires sont calculés par soustraction de la partie non discrétionnaire du total des *accruals* :

---

<sup>1</sup> Defond M., Jiambalvo J., (1991), Incidence and circumstances of accounting errors, The Accounting Review, 66(3), p. 643-655.

<sup>2</sup> Jeanjean T., (2003), Gestion des résultats : Mesure et démesure, Cahier de Recherche du CEREG, Université Paris- Dauphine, n° 2003-13, p.07

$\text{Accruals discrétionnaires} = \text{Total des Accruals} - \text{Accruals non discrétionnaires}$	(2)
---	-----

Plusieurs modèles sont utilisés par la littérature empirique antérieure. Le point de départ pour le calcul des *accruals* comptables discrétionnaires est le calcul du total des ajustements comptables à partir des états financiers. Par la suite, un modèle spécifique est utilisé pour estimer les *accruals* comptables non discrétionnaires, permettant ainsi de décomposer le total des *accruals* comptables en une partie discrétionnaire et une autre non discrétionnaire. Ces modèles s'inscrivent généralement dans l'approche des séries chronologiques et/ou dans l'approche en coupe transversale.

Le calcul des *accruals* comptables discrétionnaires nécessite l'établissement d'un modèle spécifique permettant l'estimation de ces *accruals*. Ce modèle nécessite l'estimation d'un ou de plusieurs paramètres. La spécificité des modèles utilisant l'approche des séries chronologiques réside dans le fait que les paramètres sont estimés pour chaque entreprise, en utilisant des données relatives à une période d'estimation antérieure à la période examinée.

Dans ce qui suit, on se propose de présenter certains modèles d'estimation des *accruals* comptables. Dans cette description, nous accordons plus d'attention au modèle de Jones (1991) ainsi qu'à celui de Jones modifié par Dechow et al (1995) qui sont généralement les plus performants et les plus utilisés<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Selon une confirmation de Dechow et al. (1995) et Guy et al.(1996)

### 4.2.1. Le modèle de Healy [1985] et le modèle de DeAngelo (1986):

Healy (1985) a été le premier à avoir utilisé les *accruals* comme indicateur de la gestion des résultats<sup>1</sup>. L'idée consiste à utiliser une procédure statistique pour décomposer les *accruals* totaux en composante discrétionnaire et non discrétionnaire. Les *accruals* discrétionnaires ou normaux représentent le niveau prévu des *accruals* dans la firme en l'absence d'aucune manipulation.

Le problème est que les deux composantes d'*accruals* ne sont pas observables. Par conséquent, le chercheur doit faire des hypothèses concernant l'une des composantes. Selon ce modèle d'estimation les *accruals* non discrétionnaires prévus pour la période sont nuls. Par conséquent, la valeur non nulle des *accruals* totaux est attribuée à la discrétion managériale.

Dans le modèle de Healy (1985), les *accruals* non discrétionnaires ( $ACN_t$ ) sont mesurés par la moyenne des *accruals* totaux ( $TAC_t$ ) des années qui précèdent l'année d'estimation, ajustée par l'actif total. Alors que la partie discrétionnaire ( $ACD_t$ ) est la différence entre les *accruals* totaux et les *accruals* non discrétionnaires. Le modèle de Healy s'écrit comme suit:

$ACN_t = \sum_{\tau} TAC_{\tau} / T$	(3)
--------------------------------------	-----

Avec:

$ACN$  : Les *accruals* comptables non discrétionnaires estimés de l'année  $\tau$ .

$TAC_{\tau}$  : Les *accruals* totaux de l'année  $\tau$  divisés par le total des actifs

$T$ : Le nombre des années incluse dans la période d'estimation.

$\tau$  : Un indice pour les années ( $\tau-n, \tau-n+1, \dots, \tau-1$ ), incluses dans la période d'estimation.

DeAngelo (1986)<sup>2</sup> a développé un autre modèle pour estimer les *accruals*, elle a considéré les *accruals* non discrétionnaires comme étant les *accruals* totaux de l'année précédente, ajustés par l'actif total de l'année d'avant. Alors que les *accruals* discrétionnaires sont représentés par la variation du niveau des *accruals* totaux d'une année à l'autre. Ainsi le modèle de DeAngelo pour les *accruals* non discrétionnaires est estimé comme suit:

---

<sup>1</sup> Il existe plusieurs approches pour détecter la gestion du résultat: l'étude des choix comptables, l'analyse des *accruals*, les modèles de scoring et l'étude de la discontinuité dans la distribution des résultats.

<sup>2</sup> DeAngelo L.E., (1986), Accounting numbers as market valuation substitutes: A study of management buyouts of public stockholders, *The Accounting Review*, 61(3), p. 400-420.

$$ACN_t = TAC_{t-1}$$

(4)

La principale limite des modèles de Healy (1985) et DeAngelo (1986) tient au fait que les *accruals* non discrétionnaires sont constants à travers le temps. Cependant, les *accruals* non discrétionnaires varient en fonction des circonstances économiques de chaque firme.

Pour examiner l'aptitude de ces modèles à représenter correctement la dynamique des accruals normaux, il convient de noter que si ces modèles sont bien fondés, ils ne peuvent gouverner pertinemment la pratique de gestion du résultat que si l'horizon de calcul coïncide avec celui de la manipulation du résultat.

Si au contraire, ces modèles ne sont pas correctement établis, leurs spécifications se caractérisent par une erreur de mesure. À cet égard, il convient de noter la caractéristique commune aux modèles de Healy (1985) et de DeAngelo (1986) et qui consiste en l'utilisation du total des accruals comptables de la période d'estimation pour mesurer des accruals comptables non discrétionnaires de la période d'analyse.

Lorsque les accruals non discrétionnaires sont constants dans le temps et que les accruals discrétionnaires ont une moyenne égale à zéro au cours de la période d'estimation, le modèle de Healy ainsi que celui de DeAngelo permettent de mesurer pertinemment et sans erreur les accruals comptables non discrétionnaires. En revanche, si les accruals comptables discrétionnaires changent d'une période à l'autre, les deux modèles s'avèrent inefficaces et estiment les accruals comptables non discrétionnaires avec une marge d'erreur importante.

#### 4.2.2. Le modèle de secteurs d'activité:

Dechow et Sloan (1991)<sup>1</sup> ont proposé un modèle dit le modèle sectoriel "Industry Model", ce modèle élimine l'hypothèse qui prévoit la constance des *accruals* non discrétionnaires. Le modèle de l'industrie suppose que la variation des déterminants des *accruals* non discrétionnaires est commune à toutes les entreprises faisant partie du même secteur d'activité. Le modèle se présente comme suit:

$ACN = \alpha_1 + \alpha_2 \text{ Médiane}_t (TAC_t).$	(5)
--	-----

Avec:

Médiane<sub>t</sub> (TAC<sub>t</sub>): la valeur moyenne des *accruals* totaux de l'année t, des entreprises appartenant au même secteur d'activité i.

$\alpha_1, \alpha_2$  : Des paramètres spécifiques de chaque firme.

Ce modèle considère que le seul facteur de différenciation des *accruals* est le secteur économique<sup>2</sup>. Cette hypothèse est validée si l'actif économique des firmes au sein d'une même industrie est homogène, il ignore la variation des *accruals* non discrétionnaires qui peut être due aux facteurs spécifiques à chaque firme.

Dechow et al (1995)<sup>3</sup> ont étudié la capacité de ce modèle à détecter la gestion du bénéfice et ont constaté, d'une part que ce modèle élimine seulement la variation au niveau des *accruals* non discrétionnaire commune à toutes les entreprises appartenant au même secteur d'activité. Dans le cas où la variation des *accruals* discrétionnaires reflète des réactions de l'entreprise face à des changements (ou facteurs) spécifiques, ce modèle ne permet pas d'examiner la totalité des *accruals* non discrétionnaires. D'autre part, ils ont signalé que ce modèle ignore également la corrélation des *accruals* entre les entreprises de même secteur ce qui peut biaiser les résultats. Ces deux facteurs ont présenté l'handicap majeur du modèle de secteur d'activité.

<sup>1</sup> Dechow, P. M., Sloan, R. G., Sweeney, A. P. (1995). Detecting earnings management. The Accounting Review 70 (2), p. 193-225.

<sup>2</sup> Jeanjean T., (2003), Gestion des résultats : Mesure et démesure, Op-cit, p,10

<sup>3</sup> Dechow, P., Sloan, R., and Sweeney, A. (1995). Op-cit.

### 4.2.3 Le modèle de Jones (1991):

Le modèle proposé par Jones (1991)<sup>1</sup> vient contredire l'hypothèse de base avancée dans les modèles de Healy (1985), et de DeAngelo (1986) qui prévoit que les circonstances économiques n'ont aucun impact sur le niveau des *accruals* totaux. En effet, Jennifer Jones a été la première à renouveler l'approche en proposant un modèle qui tente de contrôler les effets des changements dans les circonstances économiques de la firme à travers les *accruals* non discrétionnaires.

Dans son étude Jones s'est basée sur l'observation des données en séries temporelles, pour estimer les *accruals* non discrétionnaires. Elle a présenté les *accruals* non discrétionnaires comme une fonction du niveau des immobilisations corporelles comme indicateur des dotations aux amortissements et de la variation de chiffre d'affaires qui implique la variation du besoin en fonds de roulement afin de contrôler l'effet de la variation des conditions économiques.<sup>2</sup>

Ce modèle a été estimé dans l'étude de Jones (1991), en utilisant des données longitudinales s'étalant sur 14 ans. Les immobilisations et les variations des produits d'exploitation sont introduites afin de contrôler les variations des *accruals* comptables non discrétionnaires qui sont le résultat de la variation des conditions économiques de l'entreprise. Eu égard que le total des *accruals* comptables comprend la variation au niveau de plusieurs éléments du fonds de roulement, comme les comptes clients, les stocks et les dettes à court terme, dépendant pour une grande part de la variation des produits d'exploitation, ces derniers permettent de contrôler le niveau des opérations de l'entreprise avant que toute manipulation ne soit exercée par le dirigeant. Les immobilisations, quant à elles, permettent de contrôler la partie des *accruals* comptables reliée à la charge d'amortissement non discrétionnaire.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Jones, J. J. (1991). Earnings management during import relief investigations. *Journal of Accounting Research* 29 (2), p. 193-228.

<sup>2</sup> Dans ce sens, Kaplan (1985) soutient que la variation de plusieurs éléments du fond de roulement et par la suite des *accruals* comptables dépend de certaines conditions économiques de l'entreprise. Par exemple, quand les *accruals* comptables non discrétionnaires sont fonction des produits d'exploitation, une variation négative des *accruals* comptables totaux peut être simplement due à une variation des *accruals* comptables non discrétionnaires plutôt qu'aux *accruals* discrétionnaires.

<sup>3</sup> Il est à noter que Jones (1991) considère la valeur totale des immobilisations plutôt que la variation de cette rubrique car c'est la charge d'amortissement et non sa variation qui est incluse dans la mesure des *accruals* comptables. De plus, toutes les variables du modèles sont standardisées par la valeur de

Le modèle d'estimation des *accruals* non discrétionnaires proposé par Jones s'écrit comme suit:

$$ACN_t = \alpha_1 [1/A_{it-1}] + \alpha_2 [\Delta CA_{it}/A_{it-1}] + \alpha_3 [PPE_{it}/A_{it-1}] \quad (6)$$

D'où:

$\Delta CA_{it}$  : La variation du chiffre d'affaires entre deux exercices successifs  $t$  et  $t-1$ .

$PPE_{it}$  : La valeur brute des immobilisations corporelles de la firme  $i$  relatif à l'année  $t$ .

$A_{it-1}$ : Total actifs de l'entreprise  $i$  à l'année  $t$ .

$t=1,2,\dots, \tau$  : Les années immédiatement antérieures de l'année événement  $\tau$ .

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$  : des paramètres spécifiques à chaque firme, estimés par le modèle suivant:

$$TA_{it}/A_{it-1} = \alpha_0 + \alpha_1 [1/A_{it-1}] + \alpha_2 [\Delta REV_{it}/A_{it-1}] + \alpha_3 [PPE_{it}/A_{it-1}] + \mu_{it} \quad (7)$$

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ : les estimateurs de  $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$  obtenus par la méthode des moindres carrés ordinaires.

$\mu_{it}$ : le terme d'erreur de la régression.

Une hypothèse implicite du modèle de Jones(1991) est que les produits d'exploitation sont considérés comme étant non discrétionnaire. Une hypothèse qui a été critiquée par Jones elle-même,

En effet, si la gestion du bénéfice est menée à travers une augmentation des produits d'exploitation, alors le modèle déplace une partie de la gestion du bénéfice, des ajustements comptables discrétionnaires vers des ajustements non discrétionnaires. De ce fait, les résultats sont biaisés en faveur de l'hypothèse nulle de l'absence de pratique de gestion du résultat. Les produits d'exploitation peuvent être jusqu'à une certaine limite, affectés par la manipulation exercée par le dirigeant. Un dirigeant désireux de gonfler le bénéfice peut par exemple, accélérer le rythme de livraison de marchandises en vue d'augmenter les ventes et donc les bénéfices. Cette défaillance du modèle, a amené Dechow et al (1995)<sup>1</sup> à proposer une version modifiée du modèle.

l(actif totale à la fin de l'année précédente afin de réduire le problème d'hétéroscédasticité des résidus (Jones, 1991, p. 211-212).

<sup>1</sup> Dechow, P. M., Sloan, R. G., Sweeney, A. P. (1995). Detecting earnings management. Op-cit.

### 3.2.4 Le modèle de Dechow et al (1995): modèle de Jones modifié:

La principale limite du modèle de Jones (1991) porte sur l'hypothèse que le chiffre d'affaires n'est pas manipulable. Cette défaillance se révèle reconnue par Jones elle-même du fait qu'il est évident que le chiffre d'affaires soit soumis à la discrétion des dirigeants.

Dechow et al (1995) ont proposé une version modifiée du modèle de Jones (1991). Dans lequel la variation du chiffre d'affaires est ajustée par la variation des créances clients. Ainsi, l'effet d'une éventuelle manipulation des délais de paiement pour accroître les ventes est neutralisé et seule l'augmentation des ventes n'ayant pas des contreparties immédiates dans les créances clients est explicative des *accruals* non discrétionnaires. Ainsi, afin de perfectionner le modèle de Jones (1991), Dechow et al (1995) préconisent de retrancher des variations du chiffre d'affaires les variations des ventes à crédit pour éviter de considérer « normale » toute augmentation du chiffre d'affaires.

D'après Dechow et al (1995), il est plus aisé de gérer les résultats en manipulant le chiffre d'affaires au crédit que celui comptant. Le modèle de Jones modifié se présente comme suit :

$ACN = \alpha_0 (1/A_{it-1}) + \alpha_1 (\Delta CA_{it} - \Delta CRC_{it} / A_{it-1}) + \alpha_2 (PPE_{it} / A_{it-1})$	(8)
---	-----

D'où:

$\Delta CA_{it}$ : la variation de chiffre d'affaires entre l'année t et t-1.  
 $\Delta CRC_{it}$ : la variation des créances clients de l'entreprise i calculée entre la période t et t-1.  
 $A_{it-1}$ : total actif au début de l'année t.

Les paramètres spécifiques  $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$  sont estimés en utilisant le modèle suivant:

$TA_t / A_{it-1} = \alpha_0 (1/A_{it-1}) + \alpha_1 [(\Delta CA_{it} - \Delta CRC_{it}) / A_{it-1}] + \alpha_2 (PPE_{it} / A_{it-1}) + \varepsilon_{it}$	(9)
--	-----

$\varepsilon_{it}$ : un terme résiduel, qui représente la partie discrétionnaire des *accruals*.

Cette relation peut être qualifiée du modèle de Jones généralisé. Il est analogue au modèle de la marge. Guay et al. (1996) trouve que les modèles de Healy (1985), de

DeAngelo (1986) ainsi que le modèle de secteur d'activité de Dechow et Sloan (1991) ne sont pas aptes à isoler convenablement, la partie discrétionnaire des *accruals* comptables. Ces modèles répartissent les *accruals* comptables en discrétionnaires et non discrétionnaires d'une manière assez arbitraire. Guy et al. (1995) concluent que les modèles de Jones (1991) et Jones modifié revenant à Dechow et al (1996) permettent de mieux identifier ou isoler la partie discrétionnaire des *accruals* comptables que les autres modèles. Ces résultats corroborent ceux de Dechow et al. (1995) et révèlent que ces deux modèles sont les plus utilisés dans les recherches empiriques mesurant la gestion du résultat.

#### 4.2.5 Le modèle de Rees et al (1996): Jones flux de trésorerie :

Dechow (1994) suggère que les modèles de Jones et de Jones modifié sont biaisés pour les firmes qui présentent des cash-flows importants. Par conséquent, Rees et al (1996)<sup>1</sup> ont proposé une extension du modèle de Jones modifié en introduisant les flux de trésorerie liés à l'exploitation. Les *accruals* non discrétionnaires sont estimés selon l'équation suivante :

$$ACN = \alpha_0 (1/A_{it-1}) + \alpha_1 (\Delta CA_{it} - \Delta CRC_{it} / A_{it-1}) + \alpha_2 (PPE_{it} / A_{it-1}) + \alpha_3 (CFO_{it} / A_{it-1}) \quad (10)$$

Avec,  $CFO_{it}$ : les flux de trésorerie liés à l'exploitation de l'entreprise *i* pour l'année *t*. L'estimation des paramètres  $\alpha_0$ ,  $\alpha_1$ ,  $\alpha_2$ ,  $\alpha_3$  s'effectue en utilisant la régression suivante:

$$TA_t / A_{it-1} = \alpha_0 (1/A_{it-1}) + \alpha_1 [(\Delta CA_{it} - \Delta CRC_{it}) / A_{it-1}] + \alpha_2 (PPE_{it} / A_{it-1}) + \alpha_3 (CFO_{it} / A_{it-1}) \quad (11)$$

Rees et al (1996) ont démontré qu'il existe une relation négative entre les *accruals* et le cash flow, ce signe est similaire à celui trouvé par Dechow (1994). De plus, Jeter et Shivakumar (1999)<sup>2</sup> ont affirmé que l'incorporation de la variable " flux de trésorerie liés à l'exploitation " améliore le pouvoir explicatif des *accruals* dans la détection de la gestion des résultats.

<sup>1</sup> Rees L., Gill S., Gore R., (1996), An investigation of asset write-downs and concurrent abnormal accruals, Journal of Accounting Research, vol. 34, Supplement, p. 157-169.

<sup>2</sup> Jeter D.C., Shivakumar L., (1999), Cross-sectional estimation of abnormal accruals using quarterly and annual data: Effectiveness in detecting event-specific earnings management, Accounting and Business Research, 29(4), p. 299-319.

#### 4.2.6 Le modèle de Kothari, Leone et Wasley (2005) :

Dechow et al (1995) ont souligné que les études antérieures ont examiné la spécification et le pouvoir explicatif des différents modèles de mesure des *accruals*, mais ils n'ont pas pris en compte les indicateurs de performance dans leur estimation. En effet, Dechow et al (1995) ont affirmé que " le modèle de Jones rejette l'hypothèse nulle de non-existence de gestion des résultats aux taux excédants les niveaux des tests spécifiés quand ils font appel à des échantillons de firmes avec une performance financière extrême".<sup>1</sup> Ce résultat illustre donc la nécessité de tester de telle hypothèse car les firmes avec une performance extrême sont aussi engagées à une gestion des résultats. Sous cette hypothèse les modèles des *accruals* discrétionnaires peuvent correctement détecter une telle manipulation (Guay et al, 1996). D'une façon alternative, Young (1998) et Beneish (2001) ont conclu que les modèles de mesure des *accruals* discrétionnaires (notamment le modèle de Jones et de Jones modifié) sont biaisés lorsqu'ils s'appliquent à des échantillons qui présentent des niveaux de performance extrême.

Ainsi, pour remédier à ce problème, les études antérieures ont recommandé d'incorporer des indicateurs de performance des firmes dans les modèles d'estimation des *accruals* discrétionnaires.

Kothari et al (2005) ont développé un modèle d'estimation des *accruals* qui met en relation les *accruals* et le rendement d'actifs (ROA) comme une mesure de la performance de la firme et ont essayé de faire des comparaisons avec les autres modèles de mesure des *accruals* discrétionnaires. Le choix du rendement d'actifs comme une mesure de performance plutôt que d'autres variables (la taille, la croissance du bénéfice, etc..) est justifié par Kothari et al (2005) par les deux raisons suivantes :

- Dechow et al (1998), dans leur modèle de mesure des *accruals*, suggèrent que le rendement d'actif permet de contrôler l'effet de la performance sur les *accruals* discrétionnaires mesurés.
- le rendement de l'actif permet de mesurer la performance opérationnelle anormale, il est considéré comme une meilleure mesure des *accruals*

---

<sup>1</sup> Dechow, P. M., Sloan, R. G., Sweeney, A. P. (1995). Detecting earnings management. Op-cit, p.193.

discrétionnaires. De même, le fait de diviser le bénéfice net par l'actif n'est que la rentabilité de ces derniers. Leur modèle se présente comme suit:

$$ACN = \alpha_0 (1/A_{it-1}) + \alpha_1 (\Delta CA_{it} - \Delta CRC_{it} / A_{it-1}) + \alpha_2 (PPE_{it} / A_{it-1}) + \alpha_3 (ROA_{it} / A_{it-1}) \quad (12)$$

Avec, ROA : le rendement de l'actif.

L'estimation des paramètres  $\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$  devient comme suit:

$$TA_t/A_{it-1} = \hat{\alpha}_0 (1/A_{it-1}) + \hat{\alpha}_1 [(\Delta CA_{it} - \Delta CRC_{it}) / A_{it-1}] + \hat{\alpha}_2 (PPE_{it}/A_{it-1}) + \hat{\alpha}_3 (ROA_{it} / A_{it-1}) + \varepsilon_{it} \quad (13)$$

*The performance matched approach* consiste à rattacher les entreprises sélectionnées dans l'échantillon à des entreprises du même secteur ayant les mêmes niveaux de ROA mais ne faisant pas partie de l'échantillon,<sup>1</sup> puis à comparer leurs niveaux d'*accruals*. Cette méthode est censée permettre d'ajuster / corriger le niveau des *accruals* des entreprises de l'échantillon et d'estimer plus précisément les *accruals* discrétionnaires. « *To obtain a performance-matched Jones model discretionary accrual for firm i, we subtract the Jones model discretionary accrual of the firm with the closest ROA that is in the same industry as firm i. A similar approach is used for the modified Jones model* »<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Ces entreprises ne sont pas incluses dans l'échantillon car considérées comme n'ayant pas recours à la gestion des résultats donc elles sont retenues comme ayant des *accruals* non discrétionnaires.

<sup>2</sup> Kothari, S. P., Leone, A. J., & Wasley, C. E. (2005). Performance matched discretionary accrual measures. *Journal of accounting and economics*, 39(1), p.177.

## Conclusion

Bien qu'il n'existe pas une définition unique de la gestion des résultats, le courant de recherche qui étudie cette pratique s'accorde sur le fait qu'elle constitue une violation de la sincérité et de régularité. Elle est un moyen d'induire en erreur les utilisateurs des états financiers, dont les attentes varient considérablement.

Lors de ce chapitre, nous avons essayé de fournir une revue de la littérature qui nous a permis de décrire et de comprendre les raisons qui poussent les entreprises à gérer leurs résultats tout en examinant les différentes pratiques utilisées à cette fin.

Entre gestion réelle et gestion comptable, les préparateurs des comptes font un arbitrage non pas des plus faciles. Cet arbitrage est conditionné par les différentes caractéristiques de l'entreprise (Taille, âge, nature du capital, nature de l'actionnariat, statut de cotation, etc.). Mais il est déterminé aussi par les différents mécanismes de gouvernance qui pèsent sur l'entreprise (Fiscalité, dette, conseil d'administration).

Certains travaux de recherche portant sur la gestion des résultats associant cette pratique à la survenue d'un événement particulier (entrée en bourse, augmentation de capital, demande de crédit etc.). Alors que d'autres voient en cette pratique une activité récurrente qui se justifie par différentes motivations (pression des analystes financiers, la concurrence, l'impôt).

La gestion comptable des résultats par le biais des *accruals* relève de la discrétion du préparateur des comptes dans l'application des normes comptables. Elle est qualifiée de moins dangereuse pour l'entreprise que la gestion réelle. Cette pratique est observable en fin d'année au moment de la clôture des comptes. Gérer les résultats se réalise par le recours aux charges calculées (amortissements, provisions) les méthodes d'évaluation des stocks, et les modes d'amortissement.

La gestion des résultats est appréciée à l'aide d'une démarche quantitative. Les différentes études consultées dans notre revue de la littérature adoptent les modèles d'estimation des *accruals* pour détecter et estimer la proportion de gestion comptable des résultats.

Nous avons passé en revue plusieurs modèles de détection et d'estimation des *accruals* discrétionnaires : le modèle de Jones (1991) ; le modèle de Dechow et *al.* (1995); le modèle de Kasznik (1999) et le modèle de Kothari 2005. Il n'existe pas de modèle supérieur aux autres quant à la détection de la gestion des résultats. La capacité de ces modèles dépend du contexte de l'étude. A cette fin des tests statistiques de signification sont conduits pour déterminer lequel de ces modèles est le plus approprié pour le contexte donné.

Les recherches étudiant la gestion des résultats ne se sont pas contentées d'estimer la proportion de l'altération de la qualité de l'information comptable. Le courant de recherche étudiant les « *accruals earnings management* » essaye d'identifier les motivations et les facteurs qui peuvent influencer cette pratique. Plusieurs facteurs sont retenus (l'endettement, la fiscalité, la qualité de l'audit, la nature de la réglementation, la nature des conseils d'administration, etc.). L'impact de ces facteurs et de ces motivations varie d'un contexte à un autre. À notre sens, cela témoigne du caractère contingent de la pratique comptable.

---

## **Chapitre II:**

# **Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise**

## Introduction

Durant ces trente dernières années, il y a eu une grande prolifération d'articles et de recherches académiques qui s'intéressent à la gouvernance des organisations. Ceci est le produit de deux principales raisons. La première concerne la prolifération des scandales comptables de grandes firmes réputées. La seconde raison est en rapport avec les crises économiques qui ont remis en question tout un mode de fonctionnement des économies dans le monde.

La gouvernance d'entreprise peut être appréhendée selon des angles théoriques différents. La perspective actionnariale (l'approche *shareholding*) s'est développée à partir de la théorie de l'agence représente le cadre d'analyse privilégiée dans le débat sur la gouvernance d'entreprise, c'est-à-dire le rapport entre les dirigeants et les actionnaires. Or, dans le processus de création ou de destruction de la valeur, les dirigeants ne sont pas les seuls acteurs internes dans l'entreprise. S'ils prennent des décisions, leur mise en œuvre incombe aux différentes parties prenantes qui, eux aussi, peuvent adopter des comportements opportunistes ou contraires aux objectifs fixés. Comme l'écrit Bouquin, « une des conditions essentielles de la survie d'une entreprise réside dans la capacité de ses membres à agir de manière cohérente, dans le sens des objectifs poursuivis par l'organisation »<sup>1</sup>. C'est pourquoi, il est important de porter l'analyse non seulement sur les dirigeants comme cela a été toujours le cas, mais aussi sur les différentes parties prenantes qui constituent les principaux acteurs concernés.

Trois grands courants qui s'inscrivent dans des perspectives d'efficacité, de performance (économique, financière, organisationnelle ...) ou de création de valeurs relativement différentes peuvent être distingués<sup>2</sup>. D'abord, sur le niveau organisationnel les approches contractuelles ou disciplinaires sont celles qui présentent les limites les plus sérieuses, car elles trouvent leurs justifications théoriques dans une représentation réductrice de l'entreprise, en particulier en privilégiant une vision strictement contractuelle et en centrant l'analyse sur les seuls

---

<sup>1</sup> Bouquin H, (1997), « Contrôle » ; « Audit », Encyclopédie de gestion, Ed. Economica, 2<sup>e</sup> édition, Paris, p.201

<sup>2</sup> Alain Finet et al, (2005), Gouvernement d'entreprise: enjeux managériaux, comptables et financiers, de boeck (Bruxelles: Belgique), 1<sup>er</sup> édition, , p. 01.

actionnaires (*shareholders approach*). En revanche, le modèle *stakeholders* (vision partenariale de la firme) rejette cette vision actionnariale. Des droits sont ainsi reconnus à d'autres partenaires (salariés, clients, fournisseurs, banques..) ce qui permet d'aller vers une représentation de la problématique de la gouvernance élargie à l'ensemble des parties prenantes (*stakeholders approach*). Enfin l'approche cognitive de la gouvernance, qui ouvre de réelles perspectives de renouvellement de l'analyse des mécanismes de gouvernance.

Les processus de gouvernance des entreprises sont conçus comme des systèmes de régulation du comportement des dirigeants de l'entreprise et de définition des règles du jeu managérial<sup>1</sup>. Dans cette optique, le système de gouvernance de l'entreprise correspond généralement à l'ensemble des mécanismes (organisationnels et/ou institutionnels) qui permettent de préserver, de défendre ou de restaurer les intérêts des actionnaires en limitant les pouvoirs, en contraignant les décisions et en définissant la latitude des dirigeants de l'entreprise. Ainsi, le gouvernement d'entreprise aborde les moyens par lesquels les apporteurs de capitaux s'assurent d'avoir un rendement sur leur investissement, de percevoir une partie des profits et d'être sûrs que les *insiders* ne détournent pas les richesses de l'entreprise et n'investissent pas dans des mauvais projets.

---

<sup>1</sup> Charreaux, G. (2004). Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux (No. 1040101). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.

# 1. Le concept de la gouvernance d'entreprise

Bien qu'il y ait eu d'énormes efforts de la part des économistes et des universitaires pour définir le concept de gouvernance d'entreprise et établir un cadre d'analyse bien déterminé, il est difficile de parvenir à une seule définition qui fasse l'unanimité. Baron (2003) désigne la gouvernance comme un concept « polysémique » mais qui, en même temps, permet une rencontre interdisciplinaire enrichissante.<sup>1</sup>

Les premières études effectuées dans ce domaine de recherche sont des études anglo-saxonnes qui utilisent le terme « *corporate governance* ». En traduisant ce mot de l'anglais au français, certains chercheurs utilisent la conception « gouvernement d'entreprise », d'autres, et qui sont majoritaires, adoptent le concept « gouvernance d'entreprise ».

## 1.1 Définition de la gouvernance d'entreprise

La « gouvernance d'entreprise » appelée également « gouvernement d'entreprise » trouve son origine dans le terme anglo-saxon « *corporate governance* »<sup>2</sup>. Le terme « gouvernance » dérive à l'origine du mot grec « Kubernân » qui signifie « piloter un navire ou un char »<sup>3</sup>. Le Petit Robert définit la gouvernance comme « *la manière de gouverner, l'exercice du pouvoir pour gérer les affaires nationales*. Cette définition met l'accent sur l'exercice du pouvoir d'État sans mentionner les entreprises. Le verbe « gouverner » est, quant à lui, défini comme le fait de « *diriger la conduite de quelque chose, administrer, gérer, exercer une influence déterminante sur la conduite* ».<sup>4</sup> Cette définition se rapproche plus de la vision que nous pouvons avoir de l'entreprise dans sa gestion tout en soulignant le caractère « déterminant » que la gouvernance exerce sur la conduite des opérations. Cette considération administrative vise à définir les principes de bonne gouvernance, c'est-à-dire les

---

<sup>1</sup> Baron, C. (2003). La gouvernance: débats autour d'un concept polysémique. *Droit et société*, (2), p. 329-349..

<sup>2</sup> Il existe un débat sur la traduction de l'expression *corporate governance*, certains préconisent l'utilisation des termes « gouvernance de l'entreprise », alors que d'autres préfèrent le vocable de « gouvernement d'entreprise », au motif qu'il ne s'agit pas uniquement d'un problème de partage des pouvoirs et des responsabilités autour de la finance. Dans notre thèse nous adopterons indifféremment les expressions *corporate governance*, « gouvernement d'entreprise », « gouvernance de l'entreprise ».

<sup>3</sup> Cabane, P. (2013). *Manuel de gouvernance d'entreprise: Missions et fonctionnement des conseils-Meilleures pratiques de gouvernance-Rôle des administrateurs*. Editions Eyrolles. p.22

<sup>4</sup> Le Petit Robert, 2016, Paris : Le Robert, p. 1172.

mécanismes internes au moyen desquels les actionnaires mandants cherchent à contrôler au mieux les dirigeants mandatés.

Les pratiques de gouvernance d'entreprise diffèrent d'un pays à l'autre et sont généralement fondées sur le code de gouvernement d'entreprise et le système juridique de chaque pays. Ainsi, la gouvernance d'entreprise renvoie à une pluralité de définition et une multiplicité d'analyses dont l'objectif tourne autour de la mise en place des leviers d'alignement du comportement des dirigeants pour lutter contre les déviations que ces derniers peuvent faire de diverses manières, à travers par exemple des stratégies d'enracinement, d'opportunisme, de recherche de croissance.<sup>1</sup>

Bien que l'analyse des relations entre les actionnaires et les dirigeants soit souvent privilégiée, les définitions du système de gouvernement d'entreprise proposées par différents auteurs dépassent la seule relation entre les actionnaires et les dirigeants et prennent une dimension beaucoup plus large. D'après Charreaux (1997) « *le gouvernement d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* ». <sup>2</sup> Selon cette définition, la gouvernance d'entreprise a essentiellement pour but de limiter la discrétion des dirigeants. Dans le même sens, Finet et al (2005) décrivent la gouvernance d'entreprise comme « *un ensemble de mécanismes censés réguler les décisions prises par les dirigeants* ». <sup>3</sup>

La définition la plus générale est celle fournie par le « *Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance* » dans son rapport dit « *Cadbury* », dans lequel la gouvernance d'entreprise est définie comme étant « *le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées* » <sup>4</sup>. Si ce rapport distingue clairement deux notions : la direction et le contrôle des sociétés, il ne précise pas le système auquel il fait référence ni aux acteurs concernés par ce système.

---

<sup>1</sup> Caby, J. (2003). La convergence internationale des systèmes de gouvernance des entreprises: faits et débats. Institut d'Administration des Entreprises de Paris., p.15.

<sup>2</sup> Charreaux, G. (1997). Le gouvernement des entreprises: Corporate Governance, théories et faits (p. 421-469). Paris: Economica., p. 426.

<sup>3</sup> Depret, M. H., & Finet, A. (2005). Gouvernement d'entreprise: enjeux managériaux, comptables et financiers. De Boeck Supérieur, p: 16

<sup>4</sup> Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, (1992), The financial aspect of corporate governance, Burgess Science Press, London, p. 14.

Shleifer et Vishny (1997) définissent la gouvernance d'entreprise comme l'ensemble des procédés par lesquels les fournisseurs de capitaux de l'entreprise<sup>1</sup> – réduits aux seuls apporteurs de capital financier - peuvent s'assurer de la rentabilité de leurs investissements. Ils s'interrogent « *comment être sûr que les gestionnaires ne volent pas le capital fourni ou ne l'investissent pas dans de mauvais projets* »<sup>2</sup>. Cette définition amène à étudier des relations qu'entretient une entreprise avec ses différentes parties prenantes, c'est-à-dire l'ensemble des agents détenant une « créance légitime » sur l'entreprise, liée à l'existence d'une relation d'échange. Les parties prenantes comprennent ainsi les salariés, les clients, les fournisseurs, les créanciers financiers mais également les pouvoirs publics, les politiciens, les médias et plus généralement l'environnement social.

L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), dans ses « Principes de gouvernement de l'entreprise de l'OCDE », met en évidence l'importance d'un système de gouvernance d'entreprise : « *L'existence d'un système de gouvernement d'entreprise efficace, au sein de chaque entreprise et dans l'économie considérée dans sa globalité, contribue à assurer la confiance nécessaire au bon fonctionnement d'une économie de marché. Il en résulte une diminution du coût du capital et un encouragement pour les entreprises à employer plus efficacement leurs ressources, et ce faisant, à alimenter la croissance* »<sup>3</sup>.

Plus récemment, Cabane (2013) définit la gouvernance d'entreprise comme étant : « *Un système permettant la défense de l'intérêt social, la conduite, la gestion, le contrôle et la pérennité de l'entreprise, précisant les pouvoirs, les responsabilités et les relations des actionnaires et des dirigeants, et s'assurant que l'objectif de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes est bien pris en compte* ».<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Les personnes ou organismes qui financent la société : actionnaires-personne physique ou morale, banques, états, etc.

<sup>2</sup> Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783., p.737.

<sup>3</sup> OCDE (2004), « Principes de gouvernement d'entreprise de l'OECD », p.11-12

<sup>4</sup> Cabane P. (2013), Op-cit, p.24

## 1.2. Émergence de la gouvernance des entreprises

Selon Cézanne et Rubinstein (2010) la séparation entre la propriété et le contrôle qui caractérise actuellement les entreprises modernes est généralement la cause des conflits entre les dirigeants et les actionnaires. Ces auteurs critiquent la structure de propriété dispersée qui caractérise généralement la société moderne (modèle anglo-saxon)<sup>1</sup>. Ces auteurs affirment que la possession elle seule ne donne pratiquement au détenteur aucun contrôle sur elle et n'importe aucune responsabilité de la part de dirigeant, il en résulte que la propriété dispersée laisse le contrôle dans les mains des gestionnaires. La gouvernance d'entreprise est applicable, à partir du moment où il existe une séparation entre les personnes détentrices de droits et les personnes menant les opérations. Selon Cabane (2013) « *la dissociation entre les apporteurs de capitaux et les premiers managers va nécessiter l'instauration de règles assez précises* »<sup>2</sup>.

Les problèmes inhérents de la séparation de la propriété et le contrôle dans les sociétés ont été observés durant le 18ème siècle par Smith, qui trouve qu'il est évident de ne pas s'attendre à ce que les gestionnaires veillent avec la même vigilance si l'argent du principal qui est dans leur main était leur propre. Selon Smith, la propriété (la possession) devra être suivie par un contrôle efficace.<sup>3</sup>

Cependant, Berle et Means (1932) ont exprimé leurs réserves à propos de la convergence des intérêts des dirigeants et des actionnaires. Ils supposent que les actionnaires détiennent un pouvoir sur une entreprise sauf que ces derniers ne disposent pas des garanties et de parfaite visibilité sur les devoirs qui devraient être accomplis par les dirigeants.<sup>4</sup>

Contrairement à cette perspective, Jensen et Meckling (1976) introduisent l'idée que l'entreprise est un nœud de contrats. Elle est également perçue comme une équipe dont les membres agissent par intérêt, ayant conscience que leur sort dépend dans

---

<sup>1</sup> Cézanne, C., & Rubinstein, M. (2012). La RSE comme instrument de gouvernance d'entreprise: une application à l'industrie française des télécommunications. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (12).

<sup>2</sup> Cabane P. (2013), Op-cit, p.10.

<sup>3</sup> Roland, P. E. R. E. Z. (2003). *La gouvernance d'entreprise. La découverte*, Paris, France, p. 31.

<sup>4</sup> Depret, M. H., & Finet, A. (2005), Op-cit, p.55-56.

une certaine mesure de la survie de leur communauté. En outre, ces chercheurs considèrent que les actionnaires sont des preneurs de risques. En effet, ils sont prêts à faire confiance aux dirigeants pour gérer leur argent avec seulement la promesse de l'espoir de récolter un rendement raisonnable sous forme de dividendes et de gains en capital éventuellement.<sup>1</sup>

Le développement de la vision contractuelle marque une étape importante dans l'évolution du système de gouvernance d'entreprise notamment l'anglo-américain, qui se caractérise par une propriété très dispersée. Cette approche contractuelle de l'entreprise est en corrélation avec la théorie de l'agence, qui identifie la relation d'agence suivant laquelle le principal (l'actionnaire) délègue son pouvoir (le sort de son argent) à son mandataire (le manager).

## **2. Le cadre théorique des recherches sur la gouvernance**

Pour obtenir une meilleure compréhension de la gouvernance d'entreprise, nous suivons l'approche soutenue par Stiles (2001), qui privilégie le pluralisme théorique. Nous abordons les diverses théories explicatives de la gouvernance d'entreprise dans le cadre de ce travail plutôt que de contenter d'une seule théorie principalement la théorie de l'agence.

En raison de la divergence des intérêts et de l'asymétrie de l'information, des conflits d'intérêts naissent, la gestion de ces contrats nécessite alors « *une gestion autoritaire, dirigée par les ordres donnés par la hiérarchie* »<sup>2</sup>.

Cette approche de la gouvernance s'appuie sur les théories contractuelles de la firme la considérant comme étant un ensemble complexe de contrats, principalement la théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976), la théorie des coûts de transaction développée par Williamson (1985) en s'appuyant sur les travaux de Coase (1937), et la théorie des droits de propriété (Alchian et Demsetz 1972).

Jensen et Meckling (1976) considèrent les organisations, en général, et les firmes, en particulier, comme étant un nœud de contrats, écrits et non-écrits « *L'entreprise n'est pas un individu. Il s'agit d'une fiction juridique qui sert de point central d'un*

---

<sup>1</sup> Jensen M.C., Meckling W., (1976), Op-cit.

<sup>2</sup> Charreaux G. (2004), Op-cit, p.4.

*processus complexe dans lequel les objectifs conflictuels d'individus (dont certains peuvent «représenter» d'autres organisations) sont mis en équilibre dans un cadre de relations contractuelles »<sup>1</sup>.*

Jensen et Meckling (1976) élargissent la conception d'Alchian et Demsetz (1972) et intègrent tous les contrats qui existent entre l'organisation et l'environnement dans lequel elle évolue et non pas uniquement les contrats reliés à la fonction de production.

## **2.1. La théorie de l'agence :**

La théorie de l'agence du terme anglo-saxon « Agency Theory » trouve son origine dans les réflexions d'Adam Smith en 1776, dans sa recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations, il affirmait « *étant les régisseurs (les directeurs des sociétés par actions) de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre à qu'ils [les régisseurs] y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leurs fonds*». <sup>2</sup>

A partir de ces réflexions, Jensen et Meckling (1976), fondateurs de la théorie de l'agence - appelée aussi théorie de mandat - ont défini la relation d'agence comme « *un contrat selon lequel une ou plusieurs personnes (principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter à son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent* »<sup>3</sup>. Dans le vocabulaire de cette théorie, l'actionnaire est le principal; il détient le pouvoir et le délègue au dirigeant qui est agent, afin de lui effectuer une tâche de gestion pour son compte.

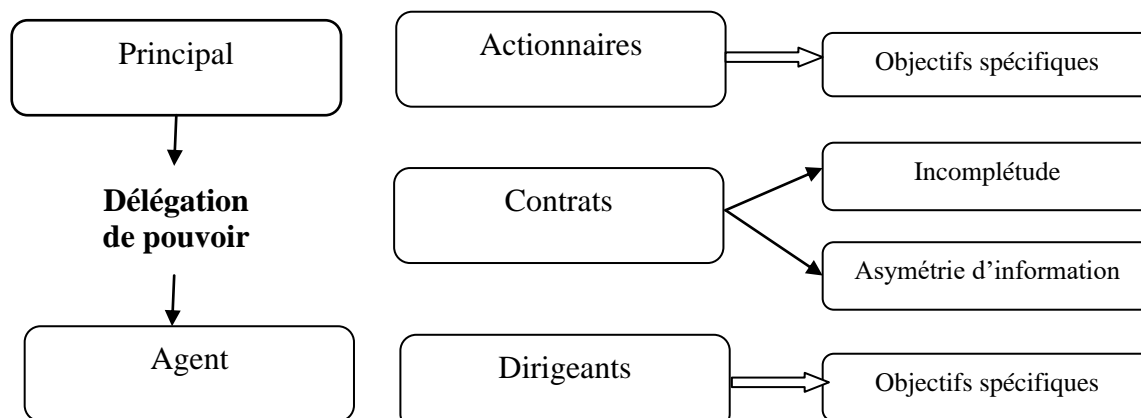
---

<sup>1</sup> Jensen M.C., Meckling W., (1976), Op-cit, p.311

<sup>2</sup> Ledentu, F. (2008). Système de gouvernance d'entreprise et présence d'actionnaires de contrôle: le cas suisse (Doctoral dissertation, Université de Fribourg)., p. 16.

<sup>3</sup> Jensen M.C., Meckling W., (1976), Op-cit, p.308

**Figure 2.1 : La relation d'agence**



Source : Darbelet, M., Izard, L., Scaramuzza, M. (2004). *Notions fondamentales de management*. Foucher, p. 382.

Cette théorie se base sur trois postulats à savoir :

- L'existence d'une divergence potentielle des intérêts entre les différents partenaires de l'entreprise. Dans cette relation d'agence, Jensen et Meckling (1976) supposent qu'aussi bien pour le mandataire que pour le mandant, le but pour chaque partie c'est la maximisation de sa propre fonction d'utilité, d'où la divergence des intérêts. « Si les deux parties recherchent la maximisation de leurs utilités, il y a de bonnes raisons de croire que l'agent n'agira pas toujours dans le meilleur intérêt du principal ». La divergence d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires peut s'expliquer, tout d'abord, par le problème d'aversion au risque du dirigeant qui développe, au sein de l'entreprise, un capital humain non diversifié. Le dirigeant favorisera donc les stratégies moins risquées, contrairement aux actionnaires qui préfèrent le risque compte tenu de leur portefeuille diversifié. Ensuite, cette divergence d'intérêts peut être due à une divergence d'horizon temporel. Les décisions des dirigeants dépendent de la durée de leur mandat au sein de l'entreprise. Un dirigeant pourrait donc favoriser un investissement dont l'horizon dépend de sa présence dans l'entreprise, alors que les actionnaires sont hétérogènes, certains favorisent le court terme, et d'autres le long terme.
- L'existence d'une asymétrie d'information qui rend difficile le contrôle des dirigeants par les propriétaires. L'asymétrie de l'information concerne les informations que détient le dirigeant par rapport à sa position centrale dans l'entreprise. Cette asymétrie augmente le hasard moral (aléa moral ou risque moral)

des dirigeants. L'asymétrie de l'information renforce les incertitudes « morales » qui empêchent les autres parties prenantes d'apprécier les performances du dirigeant et de le sanctionner le cas échéant. De même, lorsqu'il y a asymétrie de l'information aucune des deux parties ne peut observer toutes les actions de l'autre partie ni vérifier qu'elle exécute correctement le contrat.

- Les contrats établis entre mandataires et mandants étant incomplets, cela ne permet pas de tout prévoir lors de leurs mises en place l'incomplétude des contrats constitue, alors une autre source de problèmes d'agence. En effet, l'incomplétude des contrats offre aux dirigeants la possibilité d'exploiter les failles du contrat en leurs faveurs. Les théoriciens de l'agence (Jensen et Meckling) centralisent leur attention sur la relation actionnaire/dirigeant qui est considérée comme source éventuelle des conflits d'intérêts.

### **2.1.1 Relation conflictuelle entre actionnaires-dirigeants :**

Trois sources de conflit sont le plus souvent citées pour expliquer les divergences d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires : la composition de la richesse des dirigeants, l'horizon de décision des dirigeants et les prélèvements qu'ils effectuent.<sup>1</sup>

La composition de la richesse des dirigeants est la première source de conflit. Le dirigeant, en investissant tout son capital humain dans l'entreprise, ne dispose pas de la possibilité de diversifier le risque auquel il se trouve confronté. Par contre, l'actionnaire, armé d'une diversification de son portefeuille, se trouve moins sensible au risque. C'est pour cette raison que le dirigeant cherche à marquer sa gestion par prudence en évitant les projets risqués, contrairement aux attentes de l'actionnaire.

La deuxième source de conflit trouve son origine dans les divergences d'horizon entre actionnaires et dirigeants. En effet, la présence du dirigeant à la tête de l'entreprise constitue son horizon temporel, alors que celui de l'actionnaire le dépasse largement. Et c'est pour cette raison que le dirigeant est conduit à élaborer des stratégies en fonction de son mandat probable dans l'entreprise. Il s'ensuivrait, selon cet argument, un biais en faveur des décisions favorisant l'horizon à court terme.

---

<sup>1</sup> Charreaux G (1997) « Le gouvernement des entreprises, théories et faits », Op-cit, p.17

La politique de prélèvement constitue la troisième source de conflit. Le dirigeant, cherche à maximiser son utilité personnelle en effectuant certains investissements de prestige (parrainages, financement de clubs...) tout en négligeant les intérêts des actionnaires.

À part ces sources, les conflits entre les actionnaires et les dirigeants peuvent être expliqués par l'asymétrie d'information. Étant donné leur position hiérarchique, les dirigeants sont mieux placés pour être mieux informés que les actionnaires quant à la nature des activités de la firme. Cette asymétrie d'information engendre deux phénomènes à savoir le risque moral et la sélection adverse. Le risque moral naît de l'impossibilité pour le principal d'évaluer l'effort fourni par l'agent. Néanmoins, la sélection adverse trouve son origine dans l'impossibilité, pour le principal, d'avoir *une connaissance précise des caractéristiques du bien ou du service sur lequel porte le contrat avec l'agent*. Ainsi, de la divergence des intérêts naissent les conflits d'agence. Chacune des parties prenantes va essayer de maximiser son utilité en profitant des failles des contrats et de l'asymétrie de l'information ce qui va favoriser l'opportunisme et engendrer des coûts appelés les « coûts d'agence » supportés à la fois par le principal et par l'agent.

### **2.1.2 Les conséquences : les coûts d'agence**

Selon Jensen et Meckling (1976), la divergence d'intérêts qui peut apparaître entre le dirigeant (agent) et l'actionnaire (principal) est de nature à générer certains coûts appelés les coûts d'agence.<sup>1</sup> Il s'agit des coûts de surveillance ou d'incitation, des coûts de dédouanement ou bien coûts d'obligation et des coûts d'opportunités appelés également les pertes résiduelles.

**Les coûts de surveillance ou d'incitation** '*monitoring expenditures*' sont opérés par le principal pour tenter de limiter le comportement opportuniste de l'agent. On peut citer les honoraires des commissaires aux comptes, comité d'audit, système d'informations et de *reporting*.

---

<sup>1</sup> Jensen M.C., Meckling W., (1976), Op-cit, p.311

Quant aux **coûts de dédouanement ou d'obligation 'bonding costs'**, ils couvrent l'ensemble des dépenses réalisées par l'agent pour prouver la qualité de sa gestion afin de garantir pour le principal qu'il n'effectue pas des opérations de nature à lui porter préjudice.

Enfin, **les coûts résiduels ou pertes résiduelles 'residual costs'** correspondent à la partie incompressible des coûts d'agence supportés par l'une ou l'autre des parties du fait de l'impossibilité de la convergence parfaite de ses intérêts avec l'agent.

Les actionnaires trouvent dans le développement de la théorie de l'agence un ensemble de mécanismes qui permettent de discipliner les dirigeants afin de limiter leur pouvoir, l'ensemble de ces actions menées par le principal correspond à la gouvernance d'entreprise. Le contrôle de ces problèmes d'agence est primordial pour la survie d'une organisation. La réussite d'une organisation va dépendre de l'efficacité du système de gouvernance exercé par les mandataires.

## **2.2 La théorie des coûts de transaction :**

La notion des coûts de transaction est introduite pour la première fois par Ronald Coase dans son article paru en 1937 sous le titre de « The nature of the Firm », La question à laquelle cet auteur entend répondre est celle de l'existence de la firme : Pourquoi existe-t-il des entreprises et non pas seulement des marchés?

Si l'organisation existe c'est parce qu'elle constitue dans certaines conditions une forme de régulation de l'activité économique plus efficace que le marché<sup>1</sup>. Coase (1937) affirme que l'entreprise « *en formant une organisation et en accordant à une autorité le droit de diriger les ressources, certains coûts peuvent être évité* »<sup>2</sup>, dans ce sens la coordination administrative par la firme s'impose parce qu'elle permet une économie de coûts (qualifiés plus tard par coûts de transactions par Williamson).

Coase (1937) définit les coûts de transaction comme des coûts d'organisation de la production à travers les mécanismes des prix, Les coûts d'utilisation du marché peuvent être classés en trois catégories :

---

<sup>1</sup> Charpentier, P. (2007). Management et gestion des organisations. Paris: Armand Colin, p.23.

<sup>2</sup> Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16), p.338

- **Les coûts liés à l'information:** se sont les coûts de préparation, de négociation et de rédaction des contrats.

- **Les coûts de négociations et de décision:** se sont les coûts d'exécution des contrats. En effet, les caractéristiques du contrat à mettre en œuvre entre offreur et demandeur sont parfois complexes : quelles quantités doit-on fournir, à quelles échéance, quelles qualité, à quel prix, avec quelles garanties, etc. si bien que le processus de décision peut être long et coûteux.

- **Les coûts liés à l'organisation des marchés:** Une fois le contrat conclu, il faut s'assurer de son respect, le fonctionnement des marchés n'est pas toujours spontané. L'action non contrôlée des agents peut conduire à la domination des petits groupes. Donc, il faut veiller au respect des règles de droits

Pour les théoriciens des coûts de transaction, l'entreprise apparait comme le mode organisationnel qui permet de réaliser des économies sur les coûts de transaction « *D'un point de vue économique, ce qui distingue les entreprises des marchés c'est la capacité qu'ont les entreprises à internaliser certaines transactions et à les réaliser à un coût moindre que si elles avaient dû se dérouler sur les marchés* »<sup>1</sup>.

Les transactions sont effectuées par le marché ou par la hiérarchie, elles sont présentées comme l'échange des informations ou de marchandises. L'arbitrage entre marché et hiérarchie a été développé par la suite par Williamson (1975) qui a présenté deux hypothèses: l'opportunisme c'est-à-dire de ne pas comprendre et prévoir les réactions (non informé) et la rationalité limitée qui renvoie l'incapacité à être informé et à comprendre les réactions d'autrui. Pour Williamson le coût de transaction varie en fonction de l'entourage des décideurs et de leurs comportements et non pas en fonction de la progression du marché.<sup>2</sup>

Williamson définit les coûts de transaction, comme les coûts engendrés par les échanges contractuels de biens ou services entre firme. Il décrit les coûts de transaction comme la somme des coûts *ex ante* de négociation et de rédaction du

---

<sup>1</sup> Ebondo, E., & Pigé, B. (2002). L'arbitrage entreprise/marché: le rôle du contrôle interne, outil de réduction des coûts de transaction. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 8(2), p. 53

<sup>2</sup> Ferrandon, B. (2002). Les nouvelles logiques de l'entreprise, Cahiers français n°309, juillet-août, La Documentation française. p.21

contrat, et des coûts ex post d'exécution, de mis en vigueur, et de modification du contrat, en cas d'apparition de conflits.<sup>1</sup>

La recherche d'explication de la variété des formes organisationnelles est présentée comme l'objectif de cette théorie, Charreaux (2004) indique que « *la firme existe car elle permet de réduire, mieux que le marché, les pertes d'efficience dues aux conflits d'intérêts entre parties prenantes* ». <sup>2</sup> Pour cela, cette théorie se base sur l'hypothèse suivante : le critère d'efficacité est obligatoire pour le choix d'une structure organisationnelle. En effet, cette théorie consiste à définir l'origine et la nature des coûts de transactions, elle présente l'explication de la structure verticale de l'entreprise tout en montrant sa limite liée à des coûts et des distorsions spécifiques.

### **2.3 La théorie de droits de propriété**

A l'origine du débat, Berle et Means (1932) relèvent qu'aux États-Unis, la détérioration de la capacité de contrôle des actionnaires coïncide avec le développement de la grande industrie et l'accroissement de la liquidité des marchés financiers. La dispersion des droits de propriété entre un grand nombre d'actionnaires et les dirigeants.

La théorie des droits de propriété est située au cœur des nouvelles approches néoclassiques de l'entreprise qui considèrent la firme comme un ensemble complexe qui réunit des individus ou des groupes ayant chacun ses propre intérêts et objectifs. Elle s'interroge sur l'effet des droits de propriété sur la performance de l'entreprise en présentant l'effet de la structure de propriété sur le comportement des dirigeants. Elle est basée sur une idée principale selon laquelle la répartition de droit de propriété bien définis est une condition de l'efficacité économique.

Van loye (1998) signale que les droits de propriété, englobent « *au premier degré, toutes les prérogatives qu'il est possible d'exercer sur une chose. Mais au-delà, au second degré, il définit des rapports sociaux, dans le cadre de l'usage et de*

---

<sup>1</sup> Charreaux, G. (1999). La théorie positive de l'agence: lecture et relectures. G. Koenig.p.13

<sup>2</sup> Charreaux G. (2004), Op-cit, p.04

*l'échange des choses. En d'autres termes, il spécifie des comportements entre les membres d'une collectivité, en termes d'autorisation et d'interdiction (sanctions) ».*<sup>1</sup>

Pejovich (1969) stipule que « *les droits de propriété ne sont pas des relations entre les hommes et les choses mais sont des relations codifiées entre les hommes et qui ont un rapport à l'usage des choses* ». <sup>2</sup> Le terme « chose » ne fait pas référence aux choses matérielles ; mais plutôt tout ce qui comporte une utilité ou satisfaction pour un individu. Cet auteur distingue deux types de droits :

- les droits absolus qui concernent tous les membres d'une communauté et qui sont opposables à tous.
- les droits contractuels qui concernent seulement les parties impliquées et qui ne sont opposables qu'à certains membres d'une communauté.

La théorie des droits de propriété est fondée sur un certain nombre d'hypothèses à savoir :

- Les agents économiques maximisent leur fonction d'utilité et sont motivés par la recherche de leur intérêt personnel quel que soit le système économique dans lequel ils procèdent, quels que soient les droits de propriété dont ils disposent.
- Tout individu poursuit ses propres objectifs, mais il est soumis à des contraintes imposées par la structure du système dans lequel il opère.
- La maximisation du profit ou de la richesse n'est pas l'argument unique de la fonction d'utilité d'un agent économique. Outre les éléments financiers, elle comprend des éléments non monétaires tels que le loisir, les conditions de travail, le temps libre pendant les heures de travail.
- Les préférences d'un individu sont révélées par son comportement sur le marché.
- L'information n'est jamais parfaite et les coûts de transaction ne sont pas nuls.

---

<sup>1</sup> Van Loye G. (1998), Finance et théorie des organisations, Economica, p.77

<sup>2</sup> Pejovich S. (1969), « The firm, monetary policy and property rights in a planned economy », Western Economic Journal, september, vol. VII, pp. 193-200. in Charreaux G, « de nouvelles théories pour gérer l'entreprise », Economica

## **2.4 La théorie du signal**

La théorie du signal se fonde sur le fait que l'information est inégalement partagée ou asymétrique. Nous pouvons citer l'exemple des contrats d'emprunt où le banquier ne savait pas les vraies capacités du débiteur, dans les contrats d'assurance, l'assureur ne savait pas la situation exacte de l'assuré et l'employeur ne savait pas le juste effort de l'employé dans les contrats de travail, etc. Dans ce cadre, l'asymétrie d'information constitue la caractéristique commune à tous ces contrats qui se trouvent entre offreurs et demandeurs de l'information, aussi que la dominance informations des offreurs par rapport aux demandeurs de l'information.

La politique de communication financière des entreprises est présentée nécessaire dans le cas d'asymétrie d'information entre les dirigeants de l'entreprise et les utilisateurs externes. Par ailleurs, Dumontier (2003) précise que l'actionnaire ne peut pas apprécier la qualité de l'entreprise, pour cela il est nécessaire d'obtenir une politique de signalisation pour les entreprises saines qui leur permette de se distinguer des autres entreprises moins performantes.<sup>1</sup> En effet, certaines entreprises sont bien informées et d'autres ne le sont pas, pour cela, nous pouvons dire que la théorie des signaux repose généralement sur les conflits d'information entre les différents participants de l'entreprise.

### **2.2.1 L'asymétrie d'information et la comptabilité financière**

Akerlof (1970) montre que la théorie de l'efficacité des marchés financiers se base sur l'hypothèse de la disponibilité d'une information comptable sans coût, ce qui conclut que les décisions comptables n'ont pas d'effet sur la valeur de l'entreprise. Mais, cette conclusion est contradictoire avec le comportement détecté des firmes qui attribuent des ressources importantes pour la mise en œuvre de leur politique comptable.

Dans le cadre de la comptabilité financière, l'analyse de la relation entre la théorie d'efficacité des marchés et le comportement observé s'explique par la présence des frictions et imperfections du marché à l'étude des décisions comptables et financières. Plusieurs recherches sont intéressées à l'étude des décisions comptables et financières lorsque l'hypothèse d'une information disponible et sans coût a été

---

<sup>1</sup> Dumontier, P. (2003), Op- cit, p.71.

changée par celle de l'asymétrie d'information. En effet, la distribution de l'information sur la valeur des actifs de l'entreprise n'est pas équitable entre les différents participants de la firme.

Selon la qualité et la quantité de l'information, les acteurs sont divisés sur le marché en deux catégories: *insiders* (dirigeants) et *outsiders* (marché). Akerlof (1970) montre d'un côté que les *insiders* présentent une information presque complète sur la situation de l'entreprise (bénéfices prévus, opportunité sur le marché, etc..) et cause des signaux diffusés par les dirigeants, le marché permet d'évaluer la situation de leur firme et de la distinguer des autres moins performantes. Toujours, les dirigeants publient des rapports d'activités et planifient habituellement des assemblées pour donner l'information au marché et plus précisément aux investisseurs, concernant les performances passées de la firme et des anticipations futures des dirigeants. D'un autre côté, les *outsiders* ont un risque d'être exploités par les dirigeants à travers la politique comptable qu'ils emploient. Pour cela le marché des investisseurs ne possède que les informations inférieures.

La théorie des signaux montre que les indicateurs issus de la comptabilité financière, tel que le résultat comptable, se présentent comme un instrument de signalisation au marché. Par ailleurs, tout en tenant compte de l'asymétrie d'information et à cause du signal comptable, les *insiders* dont les perspectives sont favorables, présentent une signalisation au marché et garantissent la confiance des *outsiders*.

### **2.2.2 Le risque moral**

Selon Dumontier (2003), le risque moral est créé sur la notion de « contrat incomplet », ainsi que l'action d'un individu est partiellement indifférente au comportement qu'il est présumé avoir dans le cas d'un contrat<sup>1</sup>. En effet, l'asymétrie d'information suppose que les créanciers s'exposent au risque moral. Ainsi que les créanciers ne sont que partiellement protégés par le contrat. Les actions réalisées et les décisions prises par les dirigeants-actionnaires sont difficiles à les connaître directement. Ils profitent de l'asymétrie d'information pour « satisfaire les intérêts de leur firme de façon rusée, astucieuse ou stratégique. ».

---

<sup>1</sup> Dumontier, P. (2003), Op-cit.

Dans ce cas, les créanciers ne peuvent pas étudier l'emploi effectué de leurs fonds, ainsi que leurs intérêts sont altérés par des actions opportunistes réalisées par les dirigeants.

### **2.2.3 La sélection adverse :**

Le manque de production d'information par les *insiders* engendre la difficulté de la détermination du respect des obligations contractuelles pour les créanciers.<sup>1</sup>

Quand toute information nécessaire n'est pas publiée pour tirer un avantage personnel, la sélection adverse est apparue. Pour choisir de manière opportuniste l'information à produire, les créanciers supportent le risque que les dirigeants, en leur qualité *d'insiders*, bénéficient de l'asymétrie informationnelle, d'où la sélection adverse est apparue chaque fois. De ce fait, plusieurs informations pertinentes peuvent être retenues au détriment des créanciers pour évaluer l'entreprise. Dans ces conditions, les créanciers sont amenés à prêter den fonds à des firmes très risquées ou à envoyer un pouvoir décisionnel à des *insiders* non compétents.

A cet égard, le prix de la dette s'élève vu que le créancier ne peut pas distinguer les entreprises moins risquées aux entreprises plus risquées. Seules les entreprises plus risquées acceptent de conclure un contrat de crédit dans le cas où l'augmentation du prix de la dette est exponentielle. Et dans les pires des cas, ce marché peut disparaître définitivement.

---

<sup>1</sup> Leite, T. (2007). Adverse selection, public information, and underpricing in IPOs. *Journal of corporate Finance*, 13(5), p.813-828.

#### 2.2.4 Les conditions d'efficacité d'un signal

Pae,S (2002) définit la pertinence d'un signal par l'apparition de deux conditions telles que : le coût engendré par l'activité de signalisation et de l'aptitude des investisseurs à interpréter correctement le signal.<sup>1</sup>

La première condition intéresse le coût associé à l'activité de signalisation. En effet, un signal doit entraîner un coût, pour l'émetteur, pour être crédible. Cette condition montre qu'une entreprise peu performante ou bonne sera pénalisée en raison du coût de signalisation qu'elle supporte. A l'équilibre, cette condition est respectée lorsque le coût marginal du signal est égal à sa recette marginale. D'une autre manière, la productivité marginale du signal diminue régulièrement pour atteindre le point d'équilibre. L'existence de ce point est essentielle parce qu'il permet de séparer les individus qui peuvent se signaler de ceux qui ne le peuvent pas car le coût du signal dépasse les gains qu'ils peuvent en tirer. Donc, cette condition engendre la réduction de la possibilité que certains agents émettent des signaux qui créent la confusion. Selon d'Akerlof (1970), le marché s'effondre faute d'équilibre lorsqu'il y a confusion.

La deuxième condition est définie par le fait que les investisseurs doivent être capable d'analyser convenablement le signal, qui s'identifie à une variable de comportement qui peut prendre différentes valeurs en fonction des caractéristiques réelles de l'entreprise. Ainsi mauvais signaux, voir l'absence de signaux doit être pénalisée. Par exemple, l'action de ne pas divulguer elle-même sera interprétée comme une mauvaise nouvelle.

---

<sup>1</sup> Pae, S. (2002). Discretionary disclosure, efficiency, and signal informativeness. *Journal of Accounting and Economics*, 33(3), p. 279-311.

### **3. Typologie des modèles du gouvernement d'entreprise**

A partir d'une revue de la littérature, nous pouvons distinguer différentes approches du gouvernement d'entreprise en adoptant deux niveaux analytiques distincts à savoir : le niveau organisationnel et le niveau institutionnel<sup>1</sup>. Dans ce qui suit nous allons présenter les différentes approches du gouvernement d'entreprise tout en insistant sur les particularités de chacune d'elles.

#### **3.1 Niveau organisationnel**

L'approche prédominante de la gouvernance des entreprises se structure autour de deux grands courants de recherche, à savoir l'approche actionnariale et partenariale de la gouvernance. Ces deux approches, bien que différentes, traitent la question compliquée de la création et la répartition de valeur entre les dirigeants et les autres acteurs de l'environnement, qu'il s'agisse des actionnaires (cas du modèle actionnarial) ou des parties prenantes (cas du modèle partenarial). Plus récemment une troisième théorie, appelée théorie cognitive de la gouvernance, est apparue. Cette dernière traite le processus de création et de répartition de valeur, la capacité des structures à identifier de nouveaux problèmes et à y apporter les réponses adéquates<sup>2</sup>. Charreaux (2004) a nettement mis en évidence cette distinction en parlant de « courant disciplinaire » *versus* « courant cognitif » de la gouvernance.<sup>3</sup> En d'autres termes, il y a des chercheurs qui considèrent la gouvernance comme étant un outil de contrôle et de discipline (courant disciplinaire), pour d'autres il s'agit d'un outil d'apprentissage (courant cognitif). A partir d'une revue de la littérature, nous présenterons de manière synthétique ces différentes approches de gouvernance d'entreprise tout en insistant sur les particularités de chacune d'elles.

##### **3.1.1 L'approche disciplinaire de la gouvernance d'entreprise**

---

<sup>1</sup> Selon North (1990), les institutions sont définies comme un ensemble de règles, plus ou moins formelles. Dès lors, les institutions sont les règles du jeu et les organisations sont les joueurs, ces dernières étant entendues comme un groupe d'individus liés par des objectifs communs.

<sup>2</sup> Meier, Olivier, et Guillaume Schier.(2008). Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ?, *Management & Avenir*, 20(6), p.01.

<sup>3</sup> Charreaux G. (2004), *Op-cit.* p. 03.

Dans le courant disciplinaire de la gouvernance, la création de valeur trouve son origine dans la résolution des conflits d'intérêts liés à l'asymétrie d'information<sup>1</sup>. La gouvernance d'entreprise est donc considérée comme l'établissement de mécanismes de contrôle ou de motivation, permettant d'aligner les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires.

Bien que Jensen et Meckling (1976) prennent en compte les différents partenaires d'une firme en parlant des contrats, s'agissant des conflits d'agence, ils ne reconnaissent que deux relations d'agence, celle entre les actionnaires et les dirigeants et la deuxième entre, d'un côté, les actionnaires et les dirigeants et, de l'autre côté, les créanciers. Cependant, les coûts sont supportés par l'ensemble des parties prenantes. Jensen et Meckling (1976) indiquent que « *les relations contractuelles sont l'essence même de l'entreprise, non seulement avec les employés, mais avec les fournisseurs, clients, créanciers, etc. Le problème des coûts d'agence et de surveillance existe pour l'ensemble de ces contrats* ».<sup>2</sup>

Dans le cadre de cette approche disciplinaire, les nœuds de contrats peuvent être considérés en vertu de deux « visions ». La première est appelée actionnariale (financière), la seconde est partenariale. Dans la première, on ne tient que la valeur actionnariale pour mesurer l'efficacité des mécanismes de gouvernance. Quant à la deuxième approche, elle a été entreprise pour appréhender l'influence et le rôle des autres parties prenantes pour discipliner et inciter les dirigeants. Quel que soit l'approche, « *la fonction des systèmes de gouvernance est de discipliner les dirigeants de façon à aider à la réduction des pertes d'efficacité d'origine informationnelle* ».<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Charreaux G. (2004), Op-cit, p. 04.

<sup>2</sup> Jensen M.C., Meckling W., (1976), Op-cit, p.310.

<sup>3</sup> Charreaux G. (2011), Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale, Cahier du FARGO n° 1110402, p.03

### 3.1.1.1 L'approche actionnariale de la gouvernance

Considérée comme étant l'approche financière de la gouvernance, cette approche est concentrée sur les conflits d'intérêts entre deux parties l'actionnaire et le dirigeant. D'un point de vue conceptuel, la théorie actionnariale de la gouvernance est généralement associée à la théorie de l'agence – le courant dit « principal / agent ».

A partir de ces réflexions, Jensen et Meckling (1976), fondateurs de la théorie de l'agence - appelée aussi théorie de mandat - ont défini la relation d'agence comme « *un contrat selon lequel une ou plusieurs personnes (principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter à son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent* ». Dans la terminologie de cette théorie, le propriétaire est le principal; il possède le pouvoir et le délègue au dirigeant qui est agent, afin de lui accomplir des tâches de gestion pour son compte.

Dans la vision actionnariale de la valeur, le rôle du management est de protéger au mieux les intérêts des actionnaires. Si l'on se place dans cette perspective, les dirigeants d'entreprises peuvent se voir assigner des objectifs de rentabilité à court terme compatibles avec une logique de création de valeur.<sup>1</sup>

Cette théorie se base sur trois postulats à savoir :

- L'existence d'une divergence potentielle des intérêts entre les différents partenaires de l'entreprise.
- L'existence d'une asymétrie d'information qui rend difficile le contrôle des dirigeants par les propriétaires.
- Les dirigeants sont des agents rationnels qui ont de l'aversion pour le risque et qui visent la maximisation de leurs utilités.

Fondamentalement, le système de gouvernance est ici conçu exclusivement comme un mécanisme destiné à « discipliner » les dirigeants et préserver l'investissement financier en conservant aux actionnaires une valeur actionnariale optimale.<sup>2</sup>

Le système de gouvernance est alors l'ensemble des mécanismes (internes et externes) dont la mise en œuvre découle exclusivement de leur capacité intrinsèque à

---

<sup>1</sup> Ben Larbi S. et Lacroix A. (2009), « L'impact des emplois flexibles sur la performance individuelle et organisationnelle : l'exemple de l'intérim », Revue Sciences de Gestion, n°67, p. 24.

<sup>2</sup> Généralement, les mesures retenues pour mesurer la valeur actionnariale sont l'Economic Value Added (EVA) ou le Market Value Added (MVA)

restreindre les coûts d'agence nés des conflits d'intérêts, essentiellement entre les dirigeants et les actionnaires et qui permettent de préserver les investissements des actionnaires.<sup>1</sup>

Les mécanismes disciplinaires les plus répandus dans la perception actionnariale de la gouvernance ont été mis à jour par Charreaux en 2008. Ces mécanismes sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 2.1 : Typologie des mécanismes de gouvernance des entreprises**

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
<b>Mécanismes intentionnels</b>	Contrôle direct des actionnaires (assemblée) Conseil d'administration Systèmes de rémunération, d'intéressement Structure formelle Auditeurs internes Comité d'entreprise Syndicat "maison"	Environnement légal et réglementaire Syndicats nationaux Auditeurs légaux Association de consommateurs
<b>Mécanismes non intentionnels</b>	Réseaux de confiance informels Surveillance mutuelle des dirigeants Culture d'entreprise Réputation auprès des salariés	Marché des biens et services Marché financier (dont celui des 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 :** G, Charreaux, « vers une théories du gouvernement des entreprises », édition Economica 1997, p. 427.

Le premier critère est celui de la spécificité et fait donc référence au niveau d'analyse. **Les mécanismes spécifiques** se placent au niveau **micro** de la gouvernance, par exemple le conseil d'administration dont la composition nominative concrète est spécifique à chaque entreprise. **Les mécanismes non spécifiques**, quant à eux, se situent plutôt au niveau **macro**. Tel est le cas de l'environnement légal et réglementaire d'un pays.

<sup>1</sup> Mercier (2006), Aux origines de la Stakeholder theory : 1916-1950, Cahier de recherche du FARGO n°, 1061004, Université de Bourgogne, p. 06-07.

L'autre critère de classification concerne l'origine et la nature des contraintes imposées à l'action du dirigeant. Celles-ci peuvent être formulées de façon intentionnelle, comme par exemple l'éviction du dirigeant par suite d'un vote délibéré en assemblée générale, ou apparaître de façon spontanée à travers le fonctionnement de mécanismes impersonnels. Ainsi, l'issue d'une prise de contrôle hostile par offre publique est le résultat du jeu de l'offre et de la demande de titres sur le marché financier. Ce mécanisme est donc spontané, dans la mesure où son résultat dépend de la « main invisible » du marché plus que d'un dessein délibéré<sup>1</sup>

Cette approche, qui découle du contexte des firmes managériales anglo-saxonnes, a longtemps dominé les recherches. Dans ce contexte, les deux forces supérieures sont, d'un côté, les dirigeants et, de l'autre côté, les actionnaires. À l'origine de la relation d'agence, les conflits d'intérêts se limitaient à ces deux parties. Cependant, avec l'extension des études à d'autres pays développés et en développement, le cercle des parties prenantes s'est considérablement élargi.

Depuis Berle et Means (1932), la thèse de la dispersion de la propriété dans le monde et de la détention du contrôle par des dirigeants professionnels a été remise en cause. Plusieurs études démontrent que la concentration de la propriété est la plus dominante dans le monde et que, même aux États-Unis, il existe beaucoup de firmes qui possèdent des détenteurs de blocs d'actions et qui contrôlent ces firmes. Holderness et Sheehan (1988) ont recensé plusieurs centaines d'entreprises commerciales aux États-Unis dont le capital est détenu par des actionnaires majoritaires. Les études dans d'autres pays développés ont permis également de découvrir une concentration de la propriété significative en Allemagne, au Japon ou encore en Italie.

Par ailleurs, les économies en voie de développement sont caractérisées par une propriété fortement concentrée. Dans plusieurs pays, non seulement les entreprises ont des actionnaires majoritaires, mais ces actionnaires sont actifs dans la gouvernance d'entreprise, ce qui est contraire à l'idée de Berle et Means (1932). En effet, l'image de l'entreprise moderne de Berle et Means (1932) est loin d'être universelle.

---

<sup>1</sup> Peter. W, (2008), les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise » ; édition La Découverte, Paris, p.17-18.

Ainsi, il a été démontré que, dans beaucoup d'entreprises, il existe des actionnaires majoritaires qui détiennent assez de parts pour avoir de l'influence sur les dirigeants et participer aux décisions et à la gestion de leurs entreprises dans des pays où la protection des actionnaires minoritaires n'est pas aussi efficace qu'aux États-Unis ou au Royaume-Uni et ce aussi bien dans les pays en développement que dans les pays développés. De plus, dans les pays en développement, les actionnaires majoritaires sont souvent eux-mêmes les dirigeants et/ou présidents des conseils d'administration, censés les contrôler. Ceci ne joue pas en faveur des actionnaires minoritaires qui se retrouvent dans une situation d'expropriation par les actionnaires majoritaires. Ce qui complique davantage cette relation d'agence.

Cette tendance à détenir des parts importantes dans une entreprise est devenue une pratique courante afin de s'assurer du bon usage des investissements et principalement dans les pays où il n'existe pas de protection effective des actionnaires minoritaires. Ce qui crée également des conflits d'intérêts entre actionnaires majoritaires et actionnaires minoritaires. Ainsi, les problèmes d'agence dans le modèle financier se déplacent de la relation actionnaires / dirigeants à la relation actionnaires majoritaires / actionnaires minoritaires.

### **.3.1.1.2 L'approche partenariale**

L'approche partenariale élargie le champ d'étude pour intégrer l'ensemble des parties prenantes. La différence avec le modèle disciplinaire actionnarial se trouve au niveau de la distribution de la rente qui n'est plus exclusive aux seuls actionnaires. Ces derniers ne sont plus considérés comme les uniques créanciers résiduels. Se pose alors la question de la distribution de la rente qui constitue, selon cette approche, la principale source de conflits d'agence. Zingales (1998) définit le système de gouvernance comme étant « *l'ensemble complexe des contraintes autour de la négociation ex-post des bénéfices (rentes) générés dans le cadre d'une relation, le rôle principal dans ce système est celui du contrat initial, mais le contrat sera probablement incomplet* »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Zingales, L. (1998) Corporate Governance. In: Newman, The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law, Palgrave Macmillan, London, p. 499

Dans la vision partenariale de gouvernance, l'entreprise est un construit social, réceptacle des attentes, objectifs et intérêts de multiples partenaires dont les dirigeants et les actionnaires mais aussi les salariés, les clients, les fournisseurs et toutes autres personnes qui peuvent influencer les décisions de l'entreprise.<sup>1</sup> Ce modèle de gouvernance favorise le développement du capital financier et la formation du capital humain (compétences individuelles, expérience, savoir-faire collectif) et organisationnel (capacités organisationnelles résultant du travail de coopération et de la transformation progressive du savoir tacite en savoir explicite) eux aussi sources de création de valeur.<sup>2</sup>

Selon la conception partenariale, chacune des parties prenantes (*stakeholders* en anglais) fournit un actif matériel ou immatériel à l'entreprise et assume une part du risque. Par conséquent, il est légitime qu'ils reçoivent une part de la valeur créée : « ...les décisions de la firme entraînent des conséquences pour l'ensemble des *stakeholders*, et la notion de valeur créée doit être à même, selon le principe d'efficacité, de prendre en compte l'intégralité de ces derniers ».<sup>3</sup>

**Tableau 2.2. Actifs fournis par les parties prenantes et leurs attentes de rémunération**

Parties prenantes	Actifs fournis	Attentes en échange de l'actif
Actionnaire	Capital	Maximisation des retours sur investissement en capital
Créancier	Financement	Paiement des annuités dans les délais
Dirigeant et employé	Temps, habiletés et compétences	Salaire convenable et conditions de travail adéquates
Client	Revenu de la firme	Valorisation du prix payé
Fournisseur	Intrants	Prix juste
Communauté locale	Location et infrastructures locales	Non dégradation de la qualité de vie et valorisation de leur imposition
Société globale	infrastructures nationales	Non dégradation de la qualité de vie et non violation des règles du jeu établies par la législation

Source: Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of management studies*, 29(2), 131-154.

<sup>1</sup> Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press p.46.

<sup>2</sup> Ben Larbi S. et Lacroux A. (2009), L'impact des emplois flexibles sur la performance individuelle et organisationnelle : l'exemple de l'intérim, Op-cit, p.33

<sup>3</sup> Charreaux, G., Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance contrôle stratégie*, 1(2), p. 59.

De ce tableau émergent certains constats, d'abord, le dirigeant est considéré comme une partie prenante fournissant un actif immatériel et soucieux de se faire récompenser. Il n'est plus l'agent qui cherche à maximiser ses intérêts au détriment de ceux des actionnaires.

Les aboutissements concrets de cette approche partenariale de la gouvernance sont nombreux. Elle amène ainsi à réexaminer la structure des organes de contrôle et de direction. La gouvernance partenariale pose aussi la question de l'arbitrage entre des intérêts opposés et les modalités de résolution de conflits.

Selon cette perspective, l'efficacité du système de gouvernance est déterminée par sa capacité à garantir la viabilité de la coalition entre les différentes parties prenantes, afin qu'elle soit constamment innovatrice de valeur pour.

L'approche disciplinaire de la théorie de la gouvernance, qu'elle soit actionnariale ou partenariale, reste focalisée sur le point central qui est de limiter la latitude managériale. Le principe est de contrôler et de surveiller le dirigeant pour qu'il agisse dans l'intérêt des propriétaires, qui sont les actionnaires dans l'approche actionnariale ou l'ensemble des parties prenantes dans l'approche partenariale. Charreaux est l'un des principaux partisans de la vision disciplinaire de la gouvernance en considérant la gouvernance comme étant un moyen de contrôle et de surveillance des dirigeants. Il affirme que la gouvernance comprend les mécanismes organisationnels et institutionnels qui délimitent les pouvoirs des dirigeants, c'est-à-dire, « *qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* ».

Cependant, la création de valeurs ne se limite pas à un simple problème de discipline, mais englobe également d'autres dimensions. De ce fait, le courant cognitif, que nous examinons ci-dessous, constitue une ouverture certaine pour appréhender le processus de création de valeur.

### 3.1.2 L'approche cognitive

La théorie de la cognition permet d'élargir le concept de gouvernance en abandonnant la représentation de l'organisation comme un nœud de contrats. En effet, les approches tant actionnariales que partenariales adoptent une vision juridico-financière de la gouvernance basées sur les leviers disciplinaires censés assurer la répartition qui maximise la valeur. Par contre, la création de la valeur dans les théories cognitives dépend des compétences spécifiques dans la firme, qui contribuent à la création de nouvelles opportunités d'investissements et, par conséquent, à donner un avantage concurrentiel à l'entreprise.

Trebucq (2003) pense que « *les coûts d'agence ne constituent pas les seuls facteurs susceptibles d'expliquer l'impossibilité d'atteindre une performance supérieure. Il serait certainement judicieux d'intégrer à l'analyse d'autres éléments comme l'habileté des individus, leur niveau de connaissances, leurs effets d'apprentissage ainsi que leur degré d'information.* ».<sup>1</sup>

Dans le cadre du courant cognitif, les objectifs de la gouvernance ne sont plus limités à la surveillance et au contrôle de l'agent, avec pour seul but l'augmentation de la valeur financière pour les actionnaires, mais son rôle est de « *permettre l'identification et la mise en œuvre des investissements rentables, dans une perspective d'efficacité dynamique* »<sup>2</sup>.

La principale différence entre les deux courants, disciplinaire et cognitif, est que, dans le premier, la création de valeur a une origine disciplinaire alors que pour le second courant, la création de valeur est liée à la compétence et à l'apprentissage. Dans cette optique, Charreaux définit la gouvernance des organisations comme l'ensemble des mécanismes permettant d'avoir le potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation, en faisant notamment la distinction entre la gestion de l'information et le management des connaissances. Il s'agit par conséquent d'une vision élargie et plus dynamique, qui entend avant tout interroger les véritables mécanismes de création de valeur, en s'intéressant tout particulièrement à la manière

---

<sup>1</sup> Trébucq S. (2003), La gouvernance d'entreprise contemporaine, héritière de conflits historiques, d'essence idéologique et philosophique, Communication présentée aux neuvièmes journées 'histoire.

<sup>2</sup> Charreaux G. (2004), Op-cit, p. 13.

dont les dirigeants repèrent, saisissent et transforment des opportunités de croissance au sein des organisations. Dans cette approche, la firme est représentée comme un processeur de connaissances qui repose sur les utilisations suivantes de l'argument cognitif :

- L'orientation de l'activité en fonction de la vision des dirigeants ;
- La création des connaissances comme base de l'innovation et de l'ensemble des opportunités d'investissements, ces connaissances ayant un caractère tacite et social qui les rend difficilement imitables ;
- La protection de la base de connaissances ;
- La coordination de l'activité productive qui fait intervenir des dimensions de construction, d'exploitation et de transfert de connaissance dépassant largement le seul transfert d'information ;
- La résolution des conflits, qui dépasse les seuls conflits d'intérêts pour prendre une dimension cognitive.

Dans le tableau ci-dessous, Chatelin. C et Trébucq. S (2003) résument les conflits cognitifs qui peuvent être apparaître dans la firme entre les dirigeants et les différents partenaires de l'entreprise.

**Tableau 2.3** : les conflits cognitifs et contractuels entre partenaires de l'organisation

	<b>Dirigeants</b>	<b>Actionnaires</b>	<b>Salariés</b>
<b>dirigeants</b>	Conflits cognitifs entre dirigeants Généraux intermédiaires inférieurs opportunité/choix d'investissement	Type d'investissement Politique de financement Conflits contractuels et Cognitifs	Gestion des ressources humaines (rémunération, recrutement, conditions de travail, choix d'investissement en R&D, production...) Conflits contractuels et cognitifs
	<b>Clients</b>	<b>Fournisseurs</b>	<b>environnement</b>
<b>dirigeants</b>	Qualité globale Coût Conflits contractuels et cognitif	Coût Qualité Industrielle Conflits contractuels et Cognitifs	Rentabilité Engagement éthique, Pollution, développement local... Conflits cognitifs

**Source** : Chatelin, C., & Trébuq, S. (2003). Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise: un essai de synthèse. *9e journées d'histoire de la comptabilité et du management, Paris.*, p21.

## 3.2 Niveau institutionnel

L'approche institutionnelle est fondée sur la structure du capital, au niveau institutionnel, on peut distinguer deux grands types de modes de gouvernance dans la littérature : le modèle « *outsider/ market based* » et le modèle « *insider/blockholder* ».

### 3.2.1 Le modèle « *outsider/market based* »

Ce modèle orienté marché est rencontré principalement aux Etats-Unis et au Royaume-Uni. Les caractéristiques spécifiques de ce système sont les suivants<sup>1</sup> :

- Un marché financier très développé, une structure du capital dispersée et des droits de vote contrôlés, voire exigés par la loi.
- Protection juridique des actionnaires minoritaires.
- Des exigences de transparence de l'information qui peuvent être codifiées par les autorités boursières et/ou exigées par la loi.

Dans de telle structure, le principal conflit réside entre les actionnaires et les dirigeants justifiant la protection juridique solide des actionnaires et les exigences de transparence de l'information<sup>2</sup>. Le contrôle du comportement opportuniste des dirigeants s'effectue par le marché de la prise de contrôle d'entreprises ou sur le marché du travail des dirigeants. En effet, si l'entreprise n'est pas performante, les actionnaires vendent leurs actions, le cours baisse et la firme s'expose à des menaces de prises de contrôle défavorables. Cette menace incite les dirigeants à s'aligner sur les intérêts des actionnaires.

### 3.2.2 Le modèle « *insider / blockholder* »

Ce modèle orienté banque présumé représenter l'Europe continentale, particulièrement l'Allemagne et le Japon. En opposition avec le modèle précédent, ce système est caractérisé par :

- Un marché financier peu développé, une grande concentration de la propriété ou des droits de vote dans les mains d'un petit groupe d'investisseurs.

---

<sup>1</sup> Ardjouné, I. (2010). *Libéralisation et ouverture de l'économie algérienne: quel impact sur la gouvernance des entreprises agroalimentaires?: cas de la wilaya de Bejaïa* (Doctoral dissertation, CIHEAM-IAM Montpellier), p.18

<sup>2</sup> Rubinstein (2002), « Le débat sur le gouvernement d'entreprise en France : un état des lieux ». Revue d'Economie Industrielle, Numéro 98- p12.

- Une faible protection juridique des investisseurs minoritaires ;
- De faibles exigences de transparence de l'information.

Dans une telle configuration, le conflit principal se situe entre les actionnaires majoritaires et minoritaires. Toutefois, Les dirigeants sont contrôlés non seulement par les actionnaires mais également par les autres parties prenantes, comme par exemples les salariés, les clients, les fournisseurs, les banques. Le dirigeant doit ménager divers types d'intérêts. La régulation du comportement des dirigeants n'est plus assurée par les mécanismes de marché.

**Tableau 2.4. Synthèse des différentes grilles théoriques de la gouvernance**

Théorie de la gouvernance	Contractuelles		Cognitive	Synthétiques
	Actionnariale	Partenariale		
<b>Théorie de la firme</b>	Principalement théorie positive et normative de l'agence.  Vision étroite de l'efficacité et de la propriété.	Théories contractuelles (positives ou normatives).  Vision généralisée de l'efficacité et de la propriété.	Théorie comportementale Théorie évolutionniste de l'apprentissage organisationnel Théorie des ressources et de compétences.	Tentatives de synthèse entre théorie contractuelles et théorie cognitives.
<b>Aspect privilégié dans la création de valeur</b>	Discipline et répartition.  Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers.	Discipline et répartition.  Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes.	Aspect productif créer et percevoir de nouvelles opportunités.	Synthèse des dimensions disciplinaires et productives.
<b>Définition du système de gouvernance</b>	Ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier.	Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le noeud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale.	Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation.	Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le noeud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale.
<b>Mécanismes de gouvernance</b>	Vision étroite axée sur la discipline permettant de sécuriser l'investissement financier.	Vision large axée sur la discipline permettant de pérenniser le noeud de contrat et la définition de latitude managériale optimale.	Vision axée sur l'influence des mécanismes en matière d'innovation, d'apprentissage...	Vision synthétique des mécanismes prenant en compte les deux dimensions, production et répartition.
<b>Objectif de gestion</b>	Maximisation de la valeur actionnariale (critère exogène ou endogène).	Maximisation de la valeur partenariale (critère exogène ou endogène).	Recherche de valeur pour l'entreprise.	Recherche de valeur partenariale.

Source : Charreaux (2002)

## 4. Intérêt de la gouvernance d'entreprise

Les enjeux de la gouvernance d'entreprise sont bien de garantir une meilleure coordination entre les différentes entités de l'organisation et ses partenaires. Il s'agit donc de mettre en place des dispositifs destinés à faciliter les différents échanges entre les parties prenantes, tout en améliorant la performance des entreprises et en respectant les règlements officiels, normes et statuts établis pour mettre en œuvre ce système.

La gouvernance d'entreprises recouvre deux aspects majeurs. D'abord, elle permet de garantir qu'une entreprise opère dans la conformité, c'est-à-dire dans le respect de l'ensemble des lois et réglementations la concernant, ses objectifs et ses politiques internes. De plus, elle se préoccupe de la performance d'une entreprise en favorisant la création de valeur pour les propriétaires. Ces deux dimensions sont les piliers qui assurent la pérennité d'une entreprise. Toutes les organisations sont concernées par la problématique de la gouvernance car les objectifs visés sont universels et s'adaptent à tous les types d'entreprises.

La gouvernance embrasse « le dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise, plus largement d'une organisation, et les parties concernées par le devenir de ladite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des droits légitimes sur celle-ci » ou encore de « management du management » ou « méta-management ».<sup>1</sup>

Selon le Secrétaire général de l'OCDE, M. Gurría, « *La finalité de la gouvernance d'entreprise est de contribuer à instaurer le climat de confiance, de transparence et de responsabilité indispensable pour promouvoir les investissements à long terme, la stabilité financière et l'intégrité dans les affaires, trois facteurs favorables à une croissance plus forte et à l'édification de sociétés plus inclusives.* »<sup>2</sup>.

Charreaux (1996) suggère que pour être efficace, un système de gouvernance d'entreprise doit jouer deux rôles principaux<sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> Pérez R. (2009), Finance, gouvernance et management : quelles leçons tirer de la crise actuelle ? in Kalika M. (dir.), *Les hommes et le management : des réponses à la crise*, Paris, Economica, p. 211-224.

<sup>2</sup> OCDE (2000), *Le gouvernement d'entreprise : améliorer la compétitivité des entreprises et faciliter leur accès aux marchés financiers mondiaux – (rapport Millstein)*, Paris, OCDE.

<sup>3</sup> Charreaux.G, (1996), *Vers une Théorie du Gouvernement de l'Entreprise*, Op-cit, p. 35-37

- Un rôle préventif : il doit permettre d'éviter que des situations de crise ne surviennent. Il s'agit notamment de s'assurer qu'aucun des *stakeholders* ne s'accapare durablement d'une partie des richesses trop importantes au détriment des autres partenaires. Un bon gouverneur d'entreprise doit donc permettre l'expression des différentes parties prenantes avant que les conflits n'éclatent ;
- Un rôle curatif : il doit permettre la résolution des situations de crise. Une situation de crise doit parfois se résoudre par le départ des dirigeants ou de certains salariés. Il est important que le système de gouvernance soit suffisamment souple et réactif pour le permettre.

Une bonne gouvernance d'entreprise est nécessaire à la croissance économique d'un pays ainsi que pour sa stabilité financière, car elle permet aux marchés financiers d'obtenir la crédibilité et la confiance des investisseurs. En adoptant de bonnes pratiques de gouvernance, les entreprises seront plus responsables et transparentes envers les investisseurs qui en retour leur accorderont plus de confiance. Grâce à cette confiance accrue, les entreprises bénéficieront généralement d'un accès plus aisé au capital à un moindre coût ainsi qu'à une meilleure évaluation boursière. En favorisant l'accès au capital, les sociétés ont l'occasion d'attirer de nouveaux investissements qui permettent de stimuler la croissance économique et d'offrir des possibilités d'emploi.

L'International Finance Corporation (IFC), membre du Groupe de la Banque mondiale, explique qu'une bonne gouvernance d'entreprise aide les sociétés à opérer de manière plus efficace, à améliorer leur accès au capital, à atténuer leurs risques et à lutter contre la mauvaise direction d'entreprise.

## Conclusion

Nos revues de la littérature relative à la gouvernance des entreprises montrent que d'importants efforts ont été déployés pour l'examen, l'analyse et l'étude de ce concept. Au fil des générations, la propriété se fragmente, les attentes des propriétaires peuvent diverger et des conflits connexes peuvent survenir. Les entreprises deviennent alors de plus en plus complexes.

Différentes perspectives théoriques sont mobilisées pour expliquer cette complexité: la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction, la théorie de droits de propriété et la théorie du signal.

La gouvernance d'entreprise implique la création et le maintien d'un ensemble de structures et de processus permettant aux propriétaires d'établir des priorités, de définir et d'atteindre leurs objectifs. Les mécanismes de gouvernance d'entreprises ont pour la plupart une assise légale. Ils s'imposent à l'entreprise du fait de la réglementation et des lois. Les mécanismes de gouvernance utilisés par les entreprises varient considérablement en termes d'ampleur et de type. Ils créent ainsi une hétérogénéité substantielle dans le comportement et les performances de ces entreprises.

Les organes de gouvernance d'entreprise les plus fréquemment cités dans la littérature sont ceux associés au contrôle et à la surveillance, des propriétaires et des gestionnaires. La littérature concernant les entreprises non cotées retient souvent : le conseil d'administration, l'audit, les contrats d'endettement, la rémunération managériale.

## **Chapitre 03**

# **Les Mécanismes de Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle de la Gestion des Résultats**

## Introduction

Le problème du contrôle, tout comme celui de la gouvernance, a récemment pris une importance considérable. Ce regain d'intérêt s'explique par le rôle important que jouent les investisseurs financiers dans le déploiement de l'économie, les crises des marchés financiers et les pratiques managériales frauduleuses.<sup>1</sup>

Suite aux scandales et crises qui ont bouleversé le monde des affaires au cours des dernières décennies, principalement dans les pays occidentaux, les pouvoirs publics sont de plus en plus conscients de l'importance d'une « bonne gouvernance » des entreprises. Ces scandales ont révélé des failles dans le système de gouvernance des entreprises, qui se sont manifestées par des informations financières erronées, remettant en question la qualité des états financiers et des audits comptables.

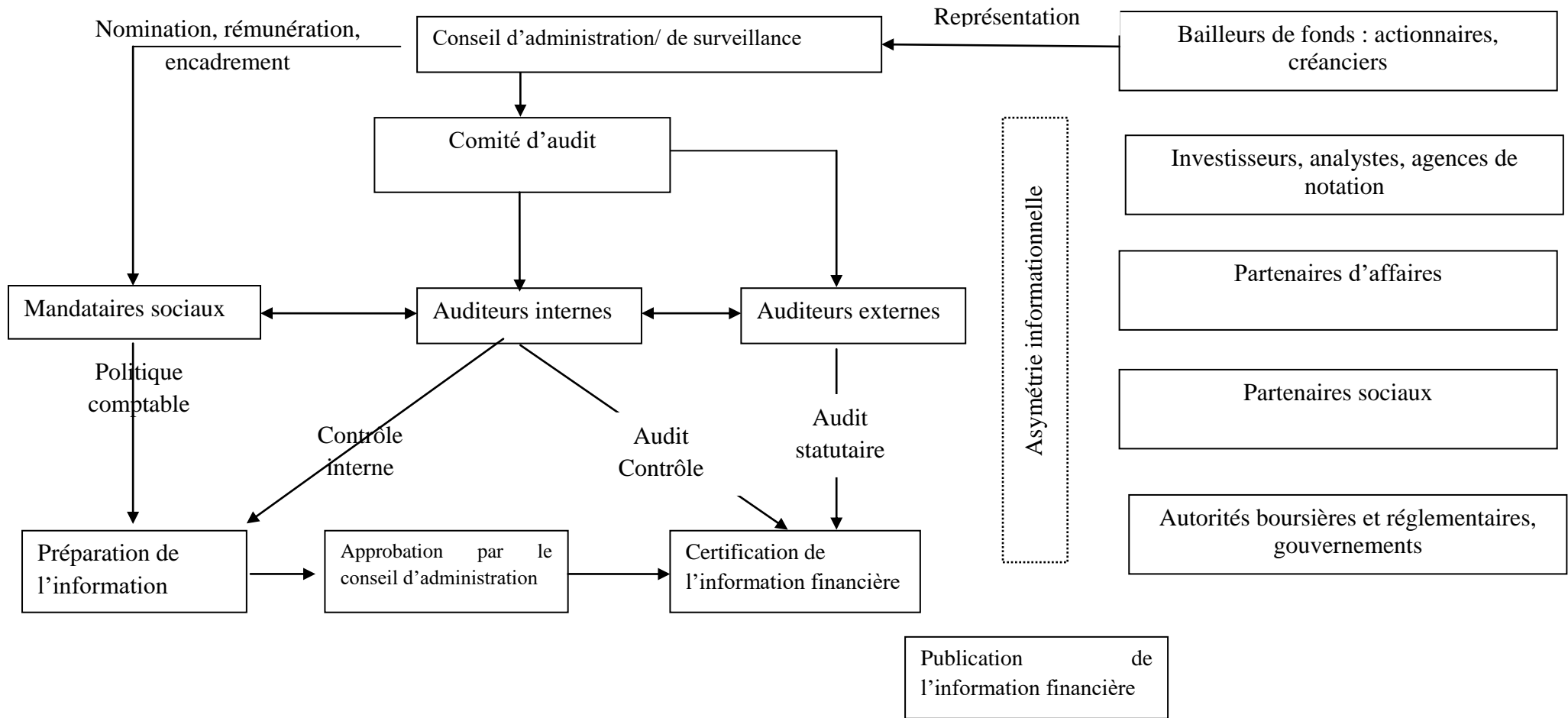
L'analyse de la gestion des résultats dans un contexte d'agence passe nécessairement par la prise en compte des mécanismes de gouvernement d'entreprise qui constituent un moyen de contrôle et de réduction de l'asymétrie d'information. La gouvernance d'entreprise, qui est la traduction de « *Corporate governance* », est défini par Charreaux (1997), comme suit : « *l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* »<sup>2</sup>. Cet auteur traite les moyens par lesquels les bailleurs des fonds s'assurent d'avoir un rendement sur leur investissement, de percevoir une partie des profits et s'assurer que les *insiders* ne détournent pas la richesse de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Charpentier P. (2007), « Management et gestion des organisations », éditions Armand colin. Chatelin C. et Trébucq S. « Du processus d'élaboration d'un cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise », article N° 102-12, p.94.

<sup>2</sup> Charreaux G., (1997), « Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise », le gouvernement des entreprises, *Corporate governance : théories et faits*, Economica, p. 3.

**Figure 3.1 : Système de reddition des comptes**



**Source :** Finet, A. (2009). Gouvernance d'entreprise: nouveaux défis financiers et non financiers. De Boeck Supérieur. P.96

## 1. Le conseil d'administration

La théorie de l'agence, confère au conseil d'administration une importance essentielle dans la gouvernance des entreprises. Il est considéré comme un organe central de la gouvernance d'entreprise, il agit en tant qu'interface entre le dirigeant et les actionnaires et doit veiller à ce que les conflits d'agence entre les différentes parties prenantes soient désamorçés.

Le conseil d'administration, en tant qu'organe central de gouvernance, agit directement sur le statut de dirigeant : il nomme et révoque ce dernier, encadre leur latitude, et fixe les modalités de sa rémunération. Cet espace de compétence du conseil d'administration se définit comme le contrôle managérial, lequel ressemble les politiques et les procédures mises en place pour délimiter l'espace discrétionnaire des hauts dirigeants et pour « *monitorer* » leur performance. Mais le conseil d'administration agit également, de manière indirecte, en donnant son approbation sur les politiques et les choix comptables retenus par les dirigeants dans la préparation des états financiers.<sup>1</sup>

Le conseil d'administration a deux fonctions centrales. La première consiste à superviser les dirigeants et la deuxième vise à apporter des conseils, des recommandations et à participer à l'élaboration de la stratégie. L'efficacité de ce mécanisme de gouvernance constitue une condition nécessaire pour l'assurance et la promotion de la qualité du système de gouvernance mise en place et de la fiabilité des informations communiquées par les entreprises à travers leurs rapports financiers, l'efficacité des activités de surveillance du conseil d'administration peut dépendre de sa structure et de son organisation.

Le conseil d'administration doit disposer d'une structure spécifique lui permettant l'accomplissement des responsabilités qui leur sont confiés. L'efficacité du conseil d'administration dépend de plusieurs caractéristiques et rôles.

---

<sup>1</sup> Finet, A. (2009). Gouvernance d'entreprise: nouveaux défis financiers et non financiers. De Boeck Supérieur.

## 1.1 Les caractéristiques du conseil d'administration

Les principales caractéristiques du conseil d'administration, pouvant avoir un effet sur son efficacité et par conséquent sur la qualité de l'information financière, seront développées dans ce qui suit.

### 1.1.1 L'indépendance des membres du conseil d'administration :

La question de l'indépendance des administrateurs est au cœur de la problématique des pratiques de bonne gouvernance. Pour être efficace, le conseil d'administration doit simultanément inclure, des administrateurs internes<sup>1</sup> (membres de l'équipe dirigeante) pour assister à l'approbation des décisions en raison de leur meilleure connaissance de la firme, et des administrateurs externes indépendants<sup>2</sup> pour assurer un contrôle efficace des dirigeants.<sup>3</sup>

Tout d'abord, l'administrateur indépendant peut être défini comme une personne qui n'a aucune relation (à part leur position dans le conseil d'administration) qui le lie avec l'entreprise, avec son groupe ou sa direction. En littérature il est possible de distinguer ces administrateurs externes indépendants de deux autres groupes d'administrateurs :

*-Les administrateurs internes* qui englobent des employés de l'entreprise, de la société mère ou l'une de ses filiales.

*-Les administrateurs externes affiliés* : qui comprennent des administrateurs ayant des relations d'affaires avec l'entreprise sans pour autant être employés de l'entreprise tels que les banquiers, les consultants, les fournisseurs et les clients.

*-Les administrateurs externes indépendants* : qui ont pour objectifs l'exécution de la mission de contrôle et la surveillance de l'intérêt des actionnaires.

Le rapport Viénot de 1995 a été plus pointu sur la qualification d'un administrateur indépendant puisqu'il précise que «*Un administrateur indépendant ne doit pas être* :

---

<sup>1</sup> Ce sont des responsables fonctionnels ou opérationnels de l'entreprise, considérés comme affiliés aux dirigeants : une présomption vis-à-vis de ce dernier existe donc. Ainsi, en tant que salariés subordonnés au directeur général, ils n'exercent qu'un faible contrôle sur les décisions de ce dernier.

<sup>2</sup> Ces administrateurs sont externes indépendants. Leur présence au sein du conseil d'administration est particulièrement importante, parce qu'ils sont essentiellement guidés par la protection des intérêts des actionnaires. Leurs intérêts personnels se résument dans la valorisation de leur capital humain, fortement lié à leur réputation d'expert indépendant sur le marché des dirigeants.

<sup>3</sup> Charreaux, G. (2000). Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance. *Revue du financier*, 127, p. 12.

- (i) un salarié, le président ou le directeur général de la société ou d'une société de son groupe ou doit avoir cessé de l'être depuis au moins trois ans ;*
- (ii) un actionnaire important de la société ou d'une société de son groupe ;*
- (iii) lié de quelque manière que ce soit à un partenaire significatif et habituel, commercial ou financier, de la société ou des sociétés de son groupe. »*

Il existe un consensus quasi universel en matière de recherche universitaire, de politique et de pratique, selon lequel les administrateurs indépendants (également appelés administrateurs externes ou non exécutifs) renforcent le rôle de surveillance du conseil et améliore la transparence des pratiques. Les administrateurs externes indépendants sont les mieux placés pour contrôler le dirigeant, ces administrateurs réunissent deux caractéristiques essentielles pour assurer l'efficacité de cette fonction de contrôle, à savoir la compétence et l'indépendance, ils disposent à la fois une grande expertise pour l'évaluation des projets entrepris par le dirigeant et une indépendance à son égard qui garantit l'objectivité et l'intégrité de cette évaluation. Les administrateurs indépendants sont incités à engager un contrôle du dirigeant pour échapper des poursuites judiciaires de la part des actionnaires et préserver leur capital humain.<sup>1</sup>

Quant aux administrateurs internes, ils n'ont pas le pouvoir pour opposer les décisions du dirigeant ou contester leur choix dans la mesure où ils dépendent hiérarchiquement des personnes qu'ils doivent contrôler. Ainsi, leur manque d'indépendance nuit à l'efficacité de leur contrôle.

La désignation de membre externes dans le conseil d'administration peut s'expliquer par un construit multi-théorique. En effet elle peut se justifier à la fois par la théorie de l'agence, la théorie de dépendance au ressources, la théorie du capital humain et la théorie du capital social.

La théorie de l'agence suggère qu'un conseil d'administration composé en majeure partie d'administrateurs indépendants est réputé être plus enclin à surveiller les dirigeants et s'assurer qu'ils poursuivent des politiques compatibles avec les intérêts des actionnaires<sup>2</sup>. Les administrateurs indépendants peuvent exercer plus efficacement la fonction de

---

<sup>1</sup> Khaldi, M. A. (2014). Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble, décembre, p. 96.

<sup>2</sup> Fama E. et Jensen M. (1983), Separation of Ownership and Control, Journal of Law and Economics, vol. 26, pp. 301-326.

surveillance et réduire la possibilité de collusion de cadres dirigeants. De ce fait, ils préviennent les abus et améliorent la performance.<sup>1</sup>

Selon la théorie de la dépendance aux ressources, les administrateurs indépendants sont des ressources relationnelles pour l'entreprise. Ils ont des connaissances précieuses et une expertise particulière. Leurs expériences uniques acquises dans d'autres entreprises peuvent être utiles à la prise de décisions. Aussi ils apportent une légitimité pouvant être exploitées dans leurs rôles au sein du conseil d'administration.

La théorie du capital humain et la théorie du capital social se complètent. La première insiste sur le rôle de l'éducation et de l'expérience cumulée des administrateurs externes. La seconde s'appuie sur le « *social networks* ». Considéré comme atout essentiel, les administrateurs indépendants dotés d'une formation (éducation) et d'une expérience de travail uniques peuvent offrir des connaissances perspicaces à leur conseil d'administration. Ils contribuent à la réussite et survie de l'entreprise en établissant des liens avec d'importantes ressources externes ce qui permet à l'entreprise d'élargir ses frontières.

Cependant, la théorie de l'enracinement prévoit au contraire que ces administrateurs n'ont pas la capacité pour faire face aux stratégies mises en œuvre par les dirigeants. En outre, la diversification du risque lié au capital humain des administrateurs externes peut réduire leur motivation à s'engager dans une supervision efficace, ainsi que le manque de temps qu'il peut consacrer à chaque mission.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Chiang, H., Chia, F. (2005). An empirical study of corporate governance and corporate performance. *Journal of American Academy of Business*, 6(1), 95-101.

<sup>2</sup> Ben Ayed-Koubaa, Hanen. (2011.). Qualité de la communication financière au sujet des pratiques de gouvernance d'entreprise : cas du SBF 120. (32ème Congrès de l'AFC.), p 6.

### 1.1.2 La taille du conseil d'administration :

La taille<sup>1</sup> du conseil d'administration est vue par la théorie de l'agence comme le paramètre le plus important, elle sous-tend aussi bien des avantages que des inconvénients. En effet, le nombre d'administrateurs formant le conseil est l'un des caractéristiques essentielles qui peut affecter son fonctionnement et éventuellement sa capacité à contrôler l'espace discrétionnaire des dirigeants.

Bien qu'une taille importante du conseil d'administration permette d'accroître le potentiel d'expertise et de compétence ainsi que la capacité de contrôle disciplinaire, ces avantages peuvent être contrebalancés par des coûts additionnels, par une prise de décision lente à cause des problèmes de communication et de coordination, et par la difficulté de maintenir de bonnes relations entre les membres, réduisant ainsi d'autant l'efficacité du conseil d'administration. L'absence d'une harmonie entre les idées des membres du conseil accroît la marge de manœuvre du dirigeant.

Les aspects positifs de la petite taille du conseil sont vantés par la théorie de l'intendance. La petite taille du conseil permet une meilleure communication interpersonnelle, une plus grande cohésion entre les membres. Un conseil d'administration de petite taille crée une dynamique de groupe positive parmi ses membres. Cela permet au groupe de mieux répondre aux besoins de l'entreprise en faisant preuve d'une meilleure utilisation des connaissances et compétences tout en adhérant d'une manière forte à ces normes et valeurs

D'après Jensen (1993), les conseils composés d'un grand nombre d'administrateurs sont « *moins susceptibles de fonctionner efficacement et sont plus facilement contrôlables par le dirigeant* »<sup>2</sup>. Selon cet auteur, pour qu'un conseil d'administration soit efficace, il doit avoir une taille relativement modeste, Les conseils d'administration de grande taille sont réputés être peu réactifs et moins susceptibles de fonctionner efficacement. L'inefficacité des conseils d'administration de grandes tailles provient de la difficulté de communication et des coûts élevés lors de la prise de décisions communes.

---

<sup>1</sup> Elle se réfère au nombre d'administrateurs dans le conseil d'administration.

<sup>2</sup> Jensen M.C. (1993), The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems, Journal of Finance, vol. 48, n°3, p. 865.

### **1.1.3 Le cumul des fonctions de chef de direction et de président du conseil d'administration**

La dualité est indicatrice de la structure du pouvoir dans le conseil d'administration lorsque le directeur général occupe en même temps le poste de président du conseil d'administration. Dans la littérature relative à la séparation des postes de directeur général et de président du conseil d'administration, les avis divergent : certains chercheurs défendent l'idée qui plaide en faveur de la séparation des fonctions, d'autres privilégient la supériorité de la dualité de fonctions de décision et de contrôle.

Le cumul des fonctions de directeur général et président du conseil donne au dirigeant une domination absolue et renforce son pouvoir au sein de l'entreprise. Le cumul des fonctions accorde un rôle influant au dirigeant au sein du conseil d'administration et remet donc en cause l'indépendance de ce dernier. En effet, le dirigeant est la personne qui a le plus de pouvoir de par sa position hiérarchique à la tête de l'entreprise. Sa nomination en tant que président du conseil d'administration permet de renforcer ce pouvoir. En plus, lorsque le dirigeant cumule les deux responsabilités, sa domination augmente car il est plus en mesure de suivre ses propres intérêts plutôt que ceux des actionnaires et d'agir pour préserver son emploi et accroître sa richesse personnelle. De ce fait, cette structure apparaît comme une entrave à l'efficacité du rôle de contrôle exercé par le conseil d'administration et constitue une forte concentration de pouvoir.

De surcroît, le cumul des postes de dirigeant et de président du conseil d'administration peut favoriser l'enracinement du dirigeant et remettre en question le rôle disciplinaire du conseil d'administration. Dans ce cadre, Finkelstein et D'Aveni (1994) notent que « *la dualité favorise l'enracinement du dirigeant en réduisant l'efficacité de contrôle exercé par le conseil d'administration* »<sup>1</sup>.

La théorie de l'agence revendique que la dualité du PDG n'a pas lieu d'être. Elle estime que les rôles de DG et de président du conseil d'administration ont des conflits inhérents. Les adeptes de la théorie de l'agence notamment Jensen et Meckling (1983) soulignent que la séparation des fonctions de gestion et de contrôle des décisions réduit les coûts d'agence

---

<sup>1</sup> Finkelstein, S., D'Aveni, R. A. (1994). CEO Duality as a Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command. *Academy of Management Journal*, 37, 5, p. 1079

et améliore la performance des firmes. Selon ces auteurs, lorsqu'une même personne assure les deux fonctions, elle sera plus en accord avec la direction qu'avec les actionnaires et, en conséquence, le contrôle managérial est menacé en raison d'une influence plus importante du dirigeant. Dans ce sillage, les partisans de la théorie de l'agence recommandent de distinguer le poste de président du conseil de celui de chef de la direction car elle permet de garantir l'indépendance du conseil d'administration et réduit le pouvoir discrétionnaire du dirigeant.

En effet, la dualité confère deux principaux pouvoirs au PDG. Un pouvoir structurel lui permettant de contrôler pleinement la direction et le conseil d'administration et ses ordres du jour. Un pouvoir informationnel important pouvant générer des asymétries d'informations. En outre, lorsque le président du conseil d'administration est lui-même le président directeur général, il est difficile pour le conseil d'administration spécialement les membres externes de contester ses décisions.<sup>1</sup>

En outre, la séparation des pouvoirs présente différents avantages: elle permet d'une part de favoriser un contrôle plus efficace des dirigeants dans la mesure où elle est basée sur une dissociation entre les fonctions de contrôle et de gestion ; et elle favorise, d'autre part, une prise de décision collégiale dans le cadre d'un directoire comprenant plusieurs membres (les prises de décisions ne sont plus exclusives au dirigeant<sup>2</sup>).

Toutefois, les tenants de la théorie de l'intendance prévoient que la non-dissociation des fonctions de contrôle et de gestion présente également des avantages. Ces auteurs avancent qu'il est important que la firme soit dirigée par une seule personne ce qui permet d'avoir un leadership clair dans une perspective de formulation et de mise en œuvre de la stratégie. Ils estiment qu'en présence de la dualité, le processus de prise de décision prend moins de temps. De plus, la théorie de l'intendance établit une relation positive avec la performance de l'entreprise. La dualité permet d'éviter une mauvaise communication, diminue la probabilité que les actions et les attentes du dirigeant et du conseil d'administration soient en contradiction et offre plus de flexibilité pour saisir les nouvelles opportunités. Ce qui devrait par conséquent conduire à une performance supérieure<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Godard L. et Schatt A. (2005a), « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux ». La revue Française de gestion 31 (158), p.69-87.

<sup>2</sup> Parrat, F. (1999). Le gouvernement d'entreprise: ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer. Editions Maxima. p.147

<sup>3</sup> Godard L. (2002), La taille du conseil d'administration: déterminants et impact sur la performance, Revue Science de Gestion n°33, p.125-148.

### 1.1.4 La présence d'un comité d'audit au sein du conseil d'administration

Plusieurs rapports<sup>1</sup> sur la gouvernance des entreprises recommandent l'implantation de comités au sein du conseil d'administration. La loi SOX (2002)<sup>2</sup> décrit le comité d'audit interne comme : « *Un comité établi par et dans le conseil d'administration, avec pour but de surveiller le processus de déclaration de l'information comptable et financière de l'émetteur et les audits des états financiers de l'émetteur ou le conseil d'administration de l'émetteur si un tel comité n'existe pas pour ce qui concerne l'émetteur* ».

La création de ces comités au sein du conseil d'administration n'a cessé de prospérer. Les entreprises ont particulièrement opté pour trois types de comités : les comités de nomination ou de sélection, les comités d'audit ou des comptes et les comités de rémunération<sup>3</sup>. En fait, ces comités sont considérés comme des mécanismes particuliers de contrôle, permettant d'assurer la transparence des informations comptables et financières, la qualité du système de gouvernance dépend en grande partie de l'efficacité de ces comités.

Le conseil d'administration en raison des différentes responsabilités mises à sa charge peut déléguer sa fonction à des comités dont le comité d'audit. Ces responsabilités concernent surtout l'information financière, la qualité du contrôle interne, l'identification des zones de risque et enfin la supervision des diligences des auditeurs. Pearce et Zahra (1992) concluent que: « *la structure du conseil joue un rôle important dans l'évaluation du contrôle effectif exercé par les administrateurs. Un comité d'audit bien composé et bien dirigé, est essentiel afin d'évaluer le dirigeant et la performance de la société*».<sup>4</sup>

Ces comités peuvent alors faciliter la gestion des conflits d'intérêt. Watts et Zimmerman (1983) considèrent que les comités d'audit constituent un moyen de réduction de l'opportunisme des managers, ils notent : « *la préférence donnée à l'usage des comités d'audit a renforcé l'indépendance et la performance des auditeurs car elle a rendu la*

---

<sup>1</sup> Treadway aux États-Unis, Cadbury au Royaume Uni, Viénot en France, Rapport de Toronto Stock Exchange au Canada

<sup>2</sup> La loi Sarbanes Oxley Act

<sup>3</sup> D'autres comités, bien qu'ils restent peu nombreux, ont été également créés par les entreprises soient : comité stratégique, comité d'investissement, et comité pour la qualité et le développement durable. Godard et Schatt (2004)

<sup>4</sup> Pearce J.A. et Zahra S.A. (1992), "Board composition from a strategic contingency perspective", Journal of Management Studies, vol.29, n°4, P.411- 438.

*complicité entre ces derniers et les dirigeants beaucoup plus difficile*»<sup>1</sup>. Certains auteurs attribuent au comité d'audit un rôle de médiateur dans les conflits susceptibles de s'élever entre auditeurs interne et externe. Pour d'autres, le comité d'audit serait « *devenu le lieu de maîtrise des risques* ». Toutes ces visions du comité d'audit font finalement de ce dernier un véritable mécanisme de gouvernement d'entreprise.

L'efficacité de ces comités est déterminée par la qualité des membres qui le composent. DeZoort et al.(2002) précisent qu' « *Un comité d'audit efficace est formé de membres possédant les qualités, l'autorité et les ressources nécessaires pour protéger l'intérêt des actionnaires en s'assurant de la fiabilité du reporting financier, du contrôle interne et du management des risques au travers d'un effort de surveillance sérieux* ». <sup>2</sup>

Si les travaux académiques se sont d'abord penchés sur la simple présence ou non d'un comité d'audit, le champ de recherche a rapidement évolué vers des mesures destinées à capter l'efficacité du comité en place, les variables susceptibles de caractériser cette efficacité, dans une optique disciplinaire, peuvent être analysées en quatre catégories : l'indépendance, l'expertise, la taille et le nombre de réunions.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Watts, R. L. Zimmerman, J. L. (1983). Agency problems, auditing, and the theory of the firm: Some evidence. *The Journal of Law Economics*, 26(03), p. 619.

<sup>2</sup> DeZoort, F. T., Hermanson, D. R., Archambeault, D. S., Reed, S. A. (2002). Audit committee effectiveness: A synthesis of the empirical audit committee literature. *Audit Committee Effectiveness: A Synthesis of the Empirical Audit Committee Literature*, 21, 38.

<sup>3</sup> Habbash, M. (2013). Earnings management, audit committee effectiveness and the role of blockholders ownership: Evidence from UK large firms. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 8(2), p. 114.

#### ***1.1.4.1. L'indépendance du comité d'audit***

Est qualifié d'un membre indépendant tout membre qui ne détient pas de participation directe ou indirecte dans le capital de l'établissement, n'agissant pas pour le compte des clients, n'ayant pas fait partie des salariés de l'établissement. La notion d'indépendance a été approuvée par plusieurs recommandations notamment par la loi Américaine SOX (2002) qui oblige que les membres du comité d'audit soient à 100% indépendants.

L'indépendance des membres du comité d'audit présente une caractéristique essentielle pour l'efficacité de cet organe. Les codes de bonnes pratiques de gouvernance suggèrent que le comité d'audit soit indépendant. A titre d'exemple, le rapport Bouton recommande que la proportion de membres indépendants soit portée à deux tiers. Mudel Sonia (2015) précise que les administrateurs indépendants doivent représenter au moins un tiers des membres du comité.<sup>1</sup>

L'importance accordée à l'indépendance des membres du comité d'audit provient de sa mission. En fait, le comité d'audit doit être suffisamment indépendant de la direction générale, essentiellement pour pouvoir critiquer les choix comptables effectués et les portés au conseil d'administration. L'indépendance des membres est nécessaire aussi, pour pouvoir donner une attitude impartiale et objective sur la qualité de l'information financière fournie. De plus, le comité d'audit est censé superviser l'auditeur externe et interne, ainsi que de surveiller le processus de contrôle interne. Bedard et al. (2004) souligne à cet effet que «*L'indépendance des administrateurs constitue la qualité majeure du comité d'audit pour assurer son rôle de surveillance* ».<sup>2</sup>

Le comité d'audit est rattaché hiérarchiquement au conseil d'administration dont il est à la fois « *une émanation structurelle et technique de l'audit* »<sup>3</sup>. L'indépendance des membres du comité d'audit vis-à-vis de la direction ne devient effective que si une majorité n'a aucun lien significatif avec les dirigeants de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Mudel, S. (2015). Creative Accounting and Corporate Governance:-A Literature Review, p. 40. Available at SSRN 2708464.

<sup>2</sup> Bedard, J., S. M. Chtourou, L. Courtean (2004). The effect of audit committee expertise, independence, and activity on aggressive earnings management. Auditing: A Journal of Practice and Theory 23 (September), p 20.

<sup>3</sup> Thiery-Dubuisson, S. (2009). L'audit. Paris: La Découverte, p 10.

Le NYSE et le NASDAQ exigent que les entreprises américaines maintiennent des comités d'audit composé aux moins de trois administrateurs Ces derniers doivent être totalement indépendants de l'entreprise et de leur dirigeant.<sup>1</sup>

#### ***1.1.4.2. L'expertise du comité d'audit***

Outre l'indépendance, l'expertise financière constitue une autre obligation pour les membres des comités d'audit, un membre ayant des connaissances financières est une personne capable de lire et de comprendre les états financiers le bilan, l'état de résultats et l'état de flux de trésorerie Pour qu'ils peuvent superviser l'audit externe et l'audit interne, et vérifier l'information financière les membres de comité d'audit doivent posséder des compétences en comptabilité en finance et en contrôle interne.

Selon la définition proposée par la SEC, est considérée comme expert financier, toute personne qui possède une formation et une expérience en comptabilité ou en audit (exemples : auditeur, directeur financier, professionnel comptable). Dhaliwal *et al.* (2010) ont mesuré la compétence du comité d'audit par la proportion des membres du comité ayant la qualité de “*accounting financial expert*” ou encore “*supervisory financial expert or non accounting financial*”<sup>2</sup>. Ghafran (2013) a mesuré la compétence du comité d'audit par la proportion des membres du comité ayant des compétences comptables et financières<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Les administrateurs qui sont des employés dans l'entreprise, des anciens employés pendant les trois s dernières années ou ayant un lien familial avec le dirigeant sont exclus du comité. Cependant, cette obligation présente ridement des exceptions, en fait le NYSE ainsi que le NASDAQ offrent la possibilité à l'entreprise de désigner un administrateur qui est un employé courant ou disposant d'un lien familial avec le dirigeant si le conseil d'administration envisage que ce membre peut être utile à l'entreprise.

<sup>2</sup> Dhaliwal, D., Naiker, V., Navissi, F. (2010). The Association between Accruals Quality and the Characteristics of Accounting Experts and Mix of Expertise on Audit Committees. *Contemporary Accounting Research* 27(3): 787-827.

<sup>3</sup> Ghafran, C.M. (2013). Audit committees and financial reporting quality. Doctorat en Sciences de gestion, Management School, University of Sheffield.

#### **1.1.4.3. Taille du comité d'audit**

La taille du comité d'audit est un facteur déterminant de son efficacité. Afin d'assurer un seuil minimal de contrôle interne, un comité d'audit assez large est préférable à un comité de petite taille, cette caractérisation est due en principe à l'allocation de ressources à cet organe de contrôle dont le statut prend de plus en plus de l'importance<sup>1</sup>. A ce titre, plusieurs codes de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise ont recommandé que la taille de comité d'audit soit composé d'au moins trois membres (ASX, 2003 en Australie; *Combined Code*, 2008 au Royaume-Uni).

Les exigences d'un effectif minimum de membres du comité d'audit, sans limitation maximale, suggèrent que les organes spécialisés attachent une grande attention à la taille du comité d'audit afin de garantir que cet instrument de contrôle dispose de suffisamment de ressources. Cependant, l'absence de lignes directrices claires sur la taille optimale entraîne une incertitude quant au nombre approprié d'administrateurs au sein du comité d'audit, afin de faciliter la conduite des missions qui lui sont confiées.

#### **1.1.4.4. Nombre des réunions du comité d'audit**

A part sa composition, le comité d'audit doit se montrer impliqué et diligent dans sa fonction de surveillance. La diligence fait référence à "*la volonté des membres du comité de travailler ensemble, selon les besoins, pour préparer, poser des questions et chercher des réponses lorsqu'ils traitent avec la direction, les auditeurs internes, les auditeurs externes et d'autres mandants concernés*"<sup>2</sup>. Cette idée a été initialement avancée dans le rapport Treadway (1987), en fait avant cette date, l'instauration de comité d'audit dans plusieurs sociétés était d'une « manière cosmétique » sans activité réelle.

L'activité du comité d'audit a été mesurée, dans la littérature antérieure, à travers le nombre annuel de ses réunions. La fréquence des réunions est considérée comme un facteur essentiel au bon fonctionnement du comité d'audit.

---

<sup>1</sup> Mishra, M., & Malhotra, A. K. (2016). Audit committee characteristics and earnings management: Evidence from India. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 6(2), p : 269.

<sup>2</sup> DeZoort, F.T., Hermanson, D.R., Archaibeault, D.S., Reed, S.A. (2002). Op-cit, p. 45.

## 1.2 Rôle et responsabilités du conseil d'administration

Le conseil d'administration est considéré comme l'organe de contrôle des dirigeants par excellence, il joue un rôle important dans la résolution des conflits d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires ainsi que les différentes parties prenantes, dans la procuration et l'allocation des ressources ainsi que dans la détermination des choix stratégiques. Selon Gomez (1996) : « *le conseil d'administration est une organisation dans l'organisation, dont le rôle permet d'atténuer, malgré les défaillances du marché, les asymétries d'information et, in fine, de contrôler l'opportunisme* ».<sup>1</sup>

Théoriquement, il n'existe pas une conception unanime pour le conseil d'administration. Ainsi, d'après les travaux de Charreaux et Pitol-Belin (1999) et de Zahra et Pierce (1992), nous pouvons distinguer trois conceptions dominantes :

- Le conseil, comme lieu d'exercice d'un pouvoir<sup>2</sup>.
- Le conseil, comme lieu de contrôle<sup>3</sup>.
- Le conseil, comme organe médiateur<sup>4</sup>.

Dans un environnement où l'information est distribuée d'une manière asymétrique, le conseil d'administration permet de réduire les conflits d'intérêt et de limiter les abus de pouvoir des dirigeants. Pour Jensen (1993), le conseil d'administration est un mécanisme crucial du système de contrôle interne qui permet de discipliner et de fixer les règles du jeu avec le dirigeant, cet auteur p.862) précise que « *le travail du conseil d'administration est d'embaucher, de licencier et de rémunérer les dirigeants et d'offrir un « conseil » de haut niveau* »<sup>5</sup>

L'autre grand rôle du conseil d'administration est l'accompagnement stratégique du dirigeant. Le contrôle stratégique porte sur le processus de prise de décision et est basé sur des critères particuliers. Il focalise potentiellement à assister la direction par les conseils en domaine stratégique, approuver et examiner les décisions stratégiques et fournir accès à

---

<sup>1</sup> Gomez, P. Y. (1996). Normalisation et gestion de la firme: une approche conventionnaliste. Revue d'économie industrielle, 75(1), p. 123.

<sup>2</sup> Le rapport de force est en faveur des administrateurs et c'est le conseil qui détermine les orientations stratégiques (Théorie du capitalisme financier, de la coordination, de la cohésion sociale).

<sup>3</sup> Dans la mesure où les dirigeants sont dominés et dont le rôle reste limité au contrôle. (Théorie managériale, théorie de l'agence et théorie des couts de transaction.

<sup>4</sup> Dans ce cadre le conseil donne une image de la firme à son environnement. Il constitue un moyen pour l'entreprise de contrôler les ressources (Théorie institutionnelle).

<sup>5</sup> Jensen 1193 p 862

des ressources supplémentaires<sup>1</sup>. En accomplissant ce rôle, les administrateurs visent à accroître et à améliorer la position compétitive de la firme et maximiser ainsi la richesse des actionnaires.

### **1.3 L'impact du conseil d'administration sur la gestion des résultats comptables:**

Le conseil d'administration est avant tout investi d'une mission de contrôle managériale (*monitoring*) au service des actionnaires, et d'autres parties prenantes (créanciers financiers, salariés). Ce rôle de surveillant en fait l'organe principal de gouvernance au sens disciplinaire du terme. Il agit comme un véritable censeur des états financiers rédigés par la direction. Il valide ainsi les choix comptables faits et s'engage sur la qualité des comptes présentés. Or de nombreuses « affaires » ont en réalité montré une certaine passivité, du laxisme, voire une complaisance du conseil envers les dirigeants, et donc une capacité à endosser effectivement cette fonction de surveillance.<sup>2</sup>

L'efficacité de ce mécanisme de gouvernance constitue une condition nécessaire pour l'assurance et la promotion de la qualité du système de gouvernance mise en place et de la fiabilité des informations communiquées par les entreprises à travers leurs rapports financiers.

Le conseil d'administration reste le mécanisme central responsable de la bonne gouvernance des entreprises, et par conséquent de la fiabilité de l'information financière fournie aux actionnaires et les différents partenaires de l'entreprise. Il valide ainsi les choix comptables et s'engage sur la qualité des comptes présentés. Sous cet angle, une surveillance vigilante exercée par le conseil est susceptible d'empêcher la gestion opportuniste des indicateurs comptables par les cadres dirigeants. Or, de nombreuses « affaires » ont en réalité montré une certaine passivité, du laxisme, voire une complaisance du conseil envers les dirigeants, et donc une incapacité à endosser effectivement cette fonction de surveillance<sup>3</sup>. Beau et Pigé (2007) considèrent que « *La faillite d'Enron, la quasi-faillite d'Alstom, la disparition des milliards d'euros de*

---

<sup>1</sup> Van den Heuvel, J., Van Gils, A., Voordeckers, W. (2006). Board roles in small and medium-sized family businesses: Performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5), 467-485.

<sup>2</sup> Finet, A. (2009). Op-cit.

<sup>3</sup> Piot, C. (2009). Chapitre 4. Gouvernance, audit et qualité de l'information financière. In *Gouvernance d'entreprise*. De Boeck Supérieur, p. 100.

*Parmalat, témoignent toutes trois d'une absence d'information du conseil d'administration, ou plutôt d'une politique de communication de l'information visant à éviter de soulever les réels problèmes stratégiques de l'entreprise ».*<sup>1</sup>

### **1.3.1 L'impact de l'indépendance du conseil d'administration sur la gestion du résultat**

Un conseil d'administration indépendant de la direction, agit comme un véritable censeur des états financiers préparé par la direction, Toutefois, en termes de pertinence de l'information financière, l'importance des administrateurs indépendants est sujette à controverse sur le plan théorique et empirique. Les résultats de la plupart des recherches antérieures tendent à montrer que la présence d'une proportion d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration est de nature à améliorer la qualité de l'information financière. Dans une perspective d'agence, *Pearce et Zahra (1989)* suggèrent que la présence des administrateurs indépendants peut affecter la qualité de l'information des dirigeants et les décisions qu'ils prennent, ce qui peut t entrainer une meilleure performance. Pour cette raison, ces auteurs plaident en faveur d'un conseil composé en partie d'administrateurs externes dans le but d'améliorer la stratégie de l'entreprise.<sup>2</sup>

Dans la même perspective d'agence, *Beasley (1996)* a accordé un intérêt particulier à l'étude de la relation entre la composition du conseil d'administration et la qualité de l'information comptable et financière communiquées par les entreprises Américaines à travers leurs rapports annuels. En se basant sur une régression logistique, il a vérifié empiriquement l'hypothèse selon laquelle l'intégration d'un grand pourcentage d'administrateurs externes au conseil d'administration et la présence de certaines caractéristiques pour ces administrateurs réduisent significativement la probabilité de fraude dans les états financiers. Il met en évidence que l'introduction de plus d'administrateurs externes augmente l'efficacité du conseil d'administration dans le contrôle managérial et aide ainsi à prévenir contre la fraude des états financiers. Toutefois, il convient de noter que les résultats de cette étude ne peut être généralisés à l'ensemble

---

<sup>1</sup> Beau, C., Pigné, B. (2007). La normalisation de l'information comptable dans le processus de gouvernance. *Comptabilité Contrôle Audit*, 13(3), p. 14

<sup>2</sup> Zahra, S. A., Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of management*, 15(2), p. 291-334.

des entreprises et ce parce qu'il traite des cas extrêmes, c'est-à-dire des firmes ayant violé les principes comptables généralement admis.

De leur part, Park et Shin (2004) ont étudié l'influence des caractéristiques du conseil d'administration sur le niveau des accruals discrétionnaires dans un échantillon de 539 firmes au Canada. En utilisant le modèle de Jones modifié, ils affirment que la présence des administrateurs non dirigeants ne réduit pas la gestion des résultats. Ils ont conclu à l'importance de la présence des investisseurs institutionnels au sein du conseil d'administration dans la réduction du niveau des accruals. Leurs résultats ont montré que l'ajout d'administrateurs externes au sein du conseil ne puisse, isolément, améliorer les mécanismes de gouvernance particulièrement si la propriété est fortement concentrée et si le marché de travail des administrateurs n'est pas aussi développé. Dans le même contexte.<sup>1</sup>

De leur côté, Dimitropoulos et Asteriou (2010) examinent la relation entre la composition du conseil d'administration et la qualité de l'information comptable appréciée par le pouvoir informationnel, le conservatisme comptable et les ajustements comptables discrétionnaires de 97 entreprises cotées à la bourse d'Athènes durant la période 2000-2004. Ils mettent en évidence que l'indépendance du conseil d'administration est associée à une meilleure qualité du résultat comptable<sup>2</sup>. Dans ce même sens, et en examinant un échantillon de 165 entreprises cotées à la bourse de Téhéran durant la période 2005-2010, Abdoli et Royae (2012) trouvent que la qualité du résultat comptable s'améliore dans les entreprises ayant une proportion élevée d'administrateurs non exécutifs.<sup>3</sup>

En étudiant un échantillon d'entreprises cotées à la bourse saoudienne, et en utilisant le modèle de *Kothari et al (2005)* pour estimer les *accruals* discrétionnaires, Murya Habbash (2010) constate que les entreprises dont les conseils d'administration incluent un pourcentage élevé d'administrateurs indépendants ont une faible tendance à s'engager dans

---

<sup>1</sup> Park, Y. W., Shin, H. H. (2004). Board composition and earnings management in Canada. *Journal of corporate Finance*, 10(3), p. 431-457.

<sup>2</sup> Dimitropoulos, P. E., Asteriou, D. (2010). The effect of board composition on the informativeness and quality of annual earnings: Empirical evidence from Greece. *Research in International Business and Finance*, 24(2), 190-205.

<sup>3</sup> Mohammad, R. A., Ramezani, R. (2012). Board monitoring and earnings quality: an empirical study in Iran. *African Journal of Business Management*, 6(11), p. 4179-4184.

la pratique de gestion des résultats<sup>1</sup>. Dans la même perspective, Salim Ali Alghamdi (2012) examine la relation entre certains attributs du conseil d'administration et la fraude dans les états financiers d'entreprises saoudiennes pour la période 2006-2009. L'auteur met en évidence l'existence d'une relation négative entre le pourcentage d'administrateurs externes et la fraude.<sup>2</sup>

Globalement, ces études soutiennent les assertions des rapports de gouvernement d'entreprise que la surveillance par des administrateurs indépendants permet de protéger les actionnaires, de réduire l'étendue de l'opportunisme managérial et par conséquent d'augmenter l'intégrité de l'information fournie par les états financiers.

A travers ces différentes études, nous remarquons que la relation entre l'indépendance des membres du conseil d'administration et la qualité du bénéfice comptable n'est pas évidente. Mais, en général les administrateurs externes indépendants, comparativement aux autres types d'administrateurs sont plus efficaces dans le contrôle des dirigeants et la surveillance du processus de production de l'information financière.

---

<sup>1</sup> Murya Habbash, 2010. The effectiveness of corporate governance and external audit on constraining earnings management practice in the UK, thesis of doctorat in Philosophy (unpublished), University of Durham Business School, (Durham: England).

<sup>2</sup> Salim Ali Alghamdi. 2012. Investigation into earnings management practices and the role of corporate governance and external audit in emerging markets: empirical evidence from Saudi listed companies, thesis of doctorat (unpublished), business school, University of Durham, United Kingdom.

### **1.3.2. L'impact de la taille du conseil d'administration et la gestion du résultat**

En ce qui concerne la relation entre la taille du conseil et la fiabilité des états financiers, telle que mesurée par le niveau de la gestion de résultat, les résultats empiriques sont partagés. Dechow et al. (1996) montrent que le conseil est plus large dans les entreprises qui s'engagent dans une gestion des résultats que celles qui ne s'engagent pas dans cette pratique comptable<sup>1</sup>. Dans le même ordre d'idées, Kao et Chen (2004) ont examiné l'efficacité de la taille du conseil d'administration au niveau de la gestion des résultats, ces auteurs ont trouvé que plus le conseil est large, plus l'étendue de la gestion des résultats est élevé. Selon ces auteurs une taille limitée du conseil paraît souhaitable pour contrôler la conduite des dirigeants et garantir l'efficacité de la prise de décisions et du control.<sup>2</sup>

Basés sur des échantillons de 97 entreprises Malaisiennes respectivement, Abdul Rahman et Ali (2006) ont examiné la l'efficacité de la taille du conseil d'administration au niveau de la gestion des résultats. Les deux études ont trouvé qu'il y est une relation positive entre la taille du conseil d'administration et le niveau de gestion des bénéfices.<sup>3</sup>

Toutefois, certaines études effectuées dans le cadre de la gouvernance des entreprises et la gestion des résultats plaident pour un conseil élargi. Selon ces études, le conseil d'administration est un moyen de se procurer les expériences et les connaissances nécessaires à la bonne gestion. Cyrus Iraya et al. (2014) ont étudié l'effet de la taille du conseil d'administration sur la gestion des résultats. A partir d'un échantillon de 49 entreprises cotée à la bourse de Nairobi sur la période 2010-2012, et en employant le modèle de Jones modifié (1995), Ils ont constaté que la pratique de gestion des résultats ne se produit pas avec les entreprises qui ont de plus grandes conseils. Plus spécifiquement, plus la taille du conseil est réduite, moins son rôle de contrôle est actif<sup>4</sup>. Habbash (2010) a étudié le lien entre la taille du conseil d'administration et les pratiques de gestion des résultats dans 471 entreprises britanniques pour la période 2003-2006, il prouve que les

---

<sup>1</sup> Dechow, P. M., Sloan, R. G., Sweeney, A. P. (1996). Causes and consequences of earnings manipulation: An analysis of firms subject to enforcement actions by the SEC. *Contemporary accounting research*, 13(1), 1-36.

<sup>2</sup> Kao, L., & Chen, A. (2004). The effects of board characteristics on earnings management. *Corporate Ownership & Control*, 1(3), 96-107.

<sup>3</sup> Rahman, R. A., & Ali, F. H. M. (2006). Board, audit committee, culture and earnings management: Malaysian evidence. *Managerial auditing journal*.

<sup>4</sup> Iraya, C., Mwangi, M., Wanjohi, G. (2014). The effect of corporate governance practices on earnings management of companies listed at the Nairobi securities exchange.

conseils d'administration de grande taille semblent réduire la pratique de gestion des résultats.

En se référant aux études antérieures, nous pouvons affirmer que la relation entre la taille du conseil et la gestion des résultats comptables n'est pas évidente. Mais, en général les conseils de grande taille présentent un plus grand potentiel au désaccord et au manque de cohésion et agissent sur la qualité de l'information financière dans le sens négatif.

### **1.3.3. Relation entre le cumul des fonctions et la gestion du résultat**

Pour ce qui est de l'impact de la structure duale sur la gestion des résultats, plusieurs études ont traité l'impact de la dualité des rôles sur la qualité de l'information financière à travers l'étude de la relation entre cette variable (dualité) et le niveau de la gestion des résultats comptables, les résultats empiriques n'établissent pas de consensus sur la supériorité de l'une des deux structures.

Dechow et al. (1996) avancent que *l'analyse de la structure du gouvernement des entreprises indique que la probabilité de la manipulation des résultats est liée systématiquement à la faiblesse des mécanismes de contrôle interne. Par exemple, le cumul entre les fonctions de directeur général et du président du conseil d'administration augmente la probabilité de produire des états financiers non conformes aux principes comptables généralement admis*<sup>1</sup>. Selon Forker (1992), la séparation des rôles peut accroître la qualité de contrôle et réduire ainsi la probabilité de manipulation de l'information de la part des dirigeants. Ensuite, la qualité des informations publiées peut être amoindrie lorsqu'une même personne cumule les fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration. Suite aux recommandations du rapport Viénot en 1999, inspirées du modèle anglo-saxon, la loi du 15 mai 2001 a imposé en France une dualité de structure dans le conseil dans les sociétés anonymes à conseil de surveillance.

D'autre part, Ho et Wong (2011) suggèrent qu'une structure d'unité de leadership joue au détriment de la qualité de l'information puisque la personne qui assure la fonction de PDG aura tendance à dissimuler des informations défavorables, ils indiquent que la séparation des rôles est primordiale afin d'empêcher les pratiques de la gestion des résultats. En outre,

---

<sup>1</sup> Dechow, P. M., Sloan, R. G., Sweeney, A. P. (1996). Op-cit p. 03.

basée sur un échantillon de 27 banques turques opérant sur le marché au cours de la période 2001-2004, Kaymak et Bektas (2008) ont constaté que la dualité est négativement associée avec la performance des banques. Leurs résultats appuient le point de vue de la théorie de l'agence que le président du conseil devrait être indépendant, puisqu'une forte concentration du pouvoir entre les mains d'une même personne favorise un climat favorable au développement d'un comportement opportuniste et inefficace de la part du dirigeant, qui peut facilement gérer les résultats afin d'accroître sa richesse personnelle.<sup>1</sup>

La dualité du manager en tant que président du conseil d'administration peut avoir un effet sur l'exercice du contrôle et, dès lors, sur la qualité de l'information financière. En effet, la dualité favorise l'enracinement du dirigeant et lui permet de favoriser ses propres intérêts au détriment de tous les partenaires. Il s'agit ainsi d'un signe d'un faible système de gouvernance, comme le mentionne Rego et Wilson (2012).

#### **1.3.4 Relation entre le comité d'audit et la gestion du résultat**

Un nombre considérable d'études se sont intéressées à l'étude de la relation entre l'efficacité du comité d'audit (indépendance, expertise, niveau d'implication) et la gestion du résultat. Piot et Janin (2007) trouvent que la présence d'un comité d'audit au sein du conseil d'administration, et uniquement cette présence, a un effet réducteur sur les *accruals* discrétionnaires, révélant ainsi une tendance plus marquée au conservatisme. En revanche, ni l'indépendance, ni la compétence de cet organe, ne semblent avoir un impact significatif sur les différentes composantes du résultat comptable. Ils proposent d'encourager les régulateurs et les autorités de marché à poursuivre leurs efforts sur le terrain des comités d'audit, et notamment à intensifier les recommandations relatives à la composition de cet organe.<sup>2</sup>

Par ailleurs, Marra et *al.* (2011) ont tenté d'examiner l'impact des caractéristiques du conseil d'administration sur la gestion des bénéfices après l'intégration des normes IFRS

---

<sup>1</sup> Kaymak, T., & Bektas, E. (2008). East meets west? Board characteristics in an emerging market: Evidence from Turkish banks. *Corporate Governance: An International Review*, 16(6), 550-561.

<sup>2</sup> Piot, C., & Janin, R. (2007). External auditors, audit committees and earnings management in France. *European accounting review*, 16(2), 429-454.

en Italie. Les auteurs ont trouvé que l'existence d'un comité d'audit jouent un rôle important dans la réduction de la gestion comptable après l'introduction des IFRS.<sup>1</sup>

### **i. Relation entre l'indépendance du comité d'audit et la gestion des résultats comptables**

Sur le plan empirique, différentes recherches sont menées sur l'indépendance des membres de comités d'audit montrent que la présence des membres indépendants améliore la qualité des informations comptables et financières. Beasley et al. (2000), sur un échantillon des entreprises dans le secteur de haute technologie, la santé et les services financiers, montrent que les sociétés avec un comité ayant moins des membres indépendants, sont plus susceptibles de publier plus des rapports frauduleux que celles qui ont plus des membres indépendants dans leur comité d'audit.<sup>2</sup>

Par ailleurs de nombreux travaux ont étudié la relation entre l'indépendance du comité d'audit et le niveau de la gestion des résultats. Ils ont trouvé une relation négative entre l'indépendance du comité d'audit et la proportion des entreprises qui ont tendance à gérer leurs résultats. Woidtke et Yeh (2013) prouvent que le pourcentage des membres indépendants du comité améliore le contenu informatif<sup>3</sup>. Cependant, Par contre, Xie et al. (2003) ont trouvé que l'indépendance du comité n'a pas d'influence sur le niveau de gestion des résultats.

### **ii. Relation entre la compétence du comité d'audit et la gestion des résultats comptables**

La littérature comptable désigne d'autres caractéristiques importantes à savoir le niveau d'instruction ainsi que le nombre de réunions comme des caractéristiques permettant d'influencer le processus d'établissement des états financiers. Yi Meng Chen et al (2005) ont indiqué que la qualité de comité d'audit dépend essentiellement de la qualification des auditeurs et le nombre des réunions de comité. Ces auteurs ont trouvé que les firmes ayant

---

<sup>1</sup> Marra, A., Mazzola, P., Prencipe, A. (2011). Board monitoring and earnings management pre-and post-IFRS. *The international journal of Accounting*, 46(2), 205-230.

<sup>2</sup> Lin, J. W., Li, J. F., Yang, J. S. (2006). The effect of audit committee performance on earnings quality. *Managerial Auditing Journal*.

<sup>3</sup> Woidtke, T., & Yeh, Y. H. (2013). The role of the audit committee and the informativeness of accounting earnings in East Asia. *Pacific-Basin Finance Journal*, 23, 1-24.

des comités d'audit qui préparent des réunions trois fois ou plus par an présentent une faible probabilité de manipulation des bénéfices<sup>1</sup>.

Cependant, Peasnell et al (2000) ont constaté, dans leur étude faite au Royaume Unis sur la période 1993-1995, que la présence d'un comité d'audit n'a pas d'influence directe sur les manipulations de fonds de roulements. Ils relèvent cependant que la présence d'un comité d'audit permet de réduire la gestion à la hausse des résultats dans des situations où les intérêts de dirigeant à adopter un tel comportement sont importants (le résultat avant la manipulation est une perte ou il est plus faible que l'exercice précédent). Ils finissent à accorder au comité d'audit un rôle indirect dans le gouvernement d'entreprise en facilitant la surveillance des administrateurs indépendants afin d'éviter les manipulations comptables opportunistes.<sup>2</sup>

Dans son étude « *Audit Committee, Board of directors characteristics and Earnings Management* » réalisé en (2000), Klien a essayé d'analyser la relation entre le comité d'audit et caractéristiques du conseil d'administration et la gestion des résultats. La motivation principale de cette étude est l'assurance implicite par la SEC, le NYSE et le NASDAQ que la gestion des résultats et les faibles mécanismes de gouvernance des entreprises sont positivement liés. En utilisant un échantillon de 687 grandes entreprises américaines, l'auteur a trouvé que la gestion des résultats est plus rencontrée chez les entreprises dont les d'audit sont composés de peu d'administrateurs indépendants. Précisément, l'auteur a trouvé que plus les membres sont indépendants du conseil d'administration, moins serait la gestion des résultats par le manager.

Abbott et al (2003)<sup>3</sup> ont établi une étude qui examine l'impact de certaines caractéristiques du comité d'audit identifiées par le Blue Ribbon Committee sur l'amélioration d comité d'audit de l'entreprise et sur la probabilité d'avoir une mauvaise déclaration financière. A partir de cette étude, les auteurs ont formulé les quatre hypothèses suivantes :

*H1: «La présence d'un comité d'audit constitué par des membres totalement indépendants est faiblement associée à une mauvaise déclaration financière »*

---

<sup>1</sup> Chen, Y. M., Moroney, R., & Houghton, K. (2005). Audit committee composition and the use of an industry specialist audit firm. *Accounting & finance*, 45(2), 217-239.

<sup>2</sup> Peasnell, K. V., Pope, P. F., & Young, S. (2000). Accrual management to meet earnings targets: UK evidence pre-and post-Cadbury. *The British Accounting Review*, 32(4), 415-445.

<sup>3</sup> Abbott, L. J., Parker, S., Peters, G. F., & Raghunandan, K. (2003). The association between audit committee characteristics and audit fees. *Auditing: A journal of practice & theory*, 22(2), 17-32.

*H2 : « La présence d'un comité d'audit avec trois administrateurs est fortement associée avec une mauvaise déclaration financière »*

*H3 : « La présence d'un comité d'audit dont l'un de ses membres ne dispose pas d'une expertise comptable ou financière est faiblement associée avec une mauvaise déclaration financière »*

*H4 : « La présence d'un comité d'audit ayant le pouvoir de contrôler la sélection des auditeurs externes est faiblement associée avec une mauvaise déclaration financière ».*

Pour valider ces hypothèses, les auteurs ont examiné 41 entreprises qui ont publié des rapports frauduleux et 88 entreprises qui ont une double déclaration (sans aucune allégation des fraudes par la SEC) dans la période 1991-1999, pour étudier l'association entre certaines recommandations (l'indépendance de comité d'audit, l'expertise financière, la taille du comité et le droit d'engagement des auditeurs externes) et la probabilité d'avoir une mauvaise déclaration financière. Les résultats empiriques montrent que l'indépendance du comité d'audit et la réunion quatre fois par an est négativement associée avec l'occurrence d'avoir une deuxième déclaration financière. De même, ces résultats réclament que les comités ayant un effectif réduit et dont les membres ne disposent pas d'expertise financière auront une forte probabilité d'avoir une deuxième déclaration financière. Cependant, seulement l'indépendance du comité d'audit et l'absence d'une expertise financière qui ont une association négative avec les rapports financiers frauduleux.

## 2. L'audit interne :

L'audit interne, tel qu'il est organisé et pratiqué aujourd'hui résulte du besoin de maîtrise des directions générales, confrontés à la taille de leur entreprise, à l'augmentation du volume d'information, à la pression de l'environnement, enfin à des centres d'exploitation de plus en plus nombreux et situés dans un grand nombre de pays.

L'audit est une activité de contrôle et de conseil. Il consiste à mettre en œuvre un ensemble de procédures et techniques de contrôle constituant l'examen approfondie par un professionnel compétent et impartial pour apporter un jugement sur l'organisation, une activité, procédure ou opérations quelconque de l'entité<sup>1</sup>. En effet, la fonction d'audit interne est considérée comme l'une de pierres angulaires du système de gouvernance des entreprises<sup>2</sup>. En collaboration avec le comité d'audit et les auditeurs externes, la fonction d'audit interne contrôle le dirigeant et à pour objectif la sauvegarde des actifs de l'entreprise contre les détournements et malversations. Selon Christ et al (2021) la fonction d'audit interne dispose d'un avantage net par rapport à l'auditeur externe étant donné qu'elle est ancrée dans l'entreprise et peut donc servir de contrôleur permanent du dirigeant.<sup>3</sup>

### 2.1 La qualité de l'audit interne

L'Institut of Internal Auditor, dont l'une des missions est d'élaborer les normes et les pratiques professionnelles de l'audit interne, a donné en 2011 une définition de l'audit interne comme étant : « *une activité indépendante et objective qui permet de donner 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*

---

<sup>1</sup> Abdelmalek Boutemadja, L'audit interne, édition l'entreprise, 2013, p 46.

<sup>2</sup> Gramling, A. A., Maletta, M. J., Schneider, A., & Church, B. K. (2004). The role of the internal audit function in corporate governance: A synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research. *Journal of Accounting literature*, 23, p.194.

<sup>3</sup> Christ, M. H., Eulerich, M., Krane, R., & Wood, D. A. (2021). New frontiers for internal audit research. *Accounting Perspectives*, 20(4), p.449-475.

*méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »<sup>1</sup>.*

La définition de l'APBG n'est pas très différente de celle qui la précède. L'audit interne est "*Une fonction d'évaluation indépendante qui est instaurée par la direction d'une organisation dans le but d'examiner le système de contrôle interne en tant qu'un service de l'organisation. Elle examine objectivement, évalue et rapporte sur l'adéquation du contrôle interne dans l'utilisation appropriée, économique, efficace et efficiente des ressources.*"

Les définitions sus-indiquées de l'audit interne laisse présumer un apport considérable de l'audit interne pour l'entreprise. Il permet la maîtrise des opérations et son amélioration. Il participe à la création de la valeur ajoutée. Il aide l'entreprise à atteindre ses objectifs de gestion de risques, de contrôle et de bonne gouvernance. Pour Badara (2012), le principal objectif de l'audit interne est de garantir à la direction que les contrôles internes dont ils disposent sont efficaces et efficients. Ils assurent, en outre, une utilisation optimale des ressources.<sup>2</sup>

La majorité des études sur la qualité de l'audit interne ont été réalisées dans le contexte anglo-saxon, les résultats de ces études mettent en évidence l'impact positif des critères d'efficacité de la fonction d'audit interne sur la qualité des rapports financiers (Prawitt *et al.*, 2009, Prawitt *et al.*, 2012, Pizzini *et al.*, 2014 ; Abbott *et al.*, 2012 ).

Suite à la promulgation de la norme SAS n°9 de l'AICPA en 1975<sup>3</sup> aux Etats-Unis, plusieurs études ont tenté, à l'époque, d'évaluer la qualité de la fonction d'audit interne. Cette évaluation se fait en examinant : la compétence, l'objectivité et la qualité du travail effectué par les auditeurs internes.

---

<sup>1</sup> Institute of Internal Auditors., 2010, "Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors.

<sup>2</sup> Badara, M. A. S. (2012). The role of internal auditors in ensuring effective financial control at local government level: The Case of Alkaleri LGA, Bauchi State. Research Journal of Finance and Accounting, 3(4), 57-65.

<sup>3</sup> La norme SAS n°9 a été remplacée par la SAS n°65 en 1991

**Tableau 3.1 : Critères de la qualité de la fonction d’audit interne**

AICPA SAS No. 65 (1991)	PCAOB AS5 (2007)	IFAC ISA 610 (2009)	IFAC ISA 610 Révisée (2012)
-Compétence -Objectivité -Qualité des travaux d’audit interne	-Compétence -Objectivité -Qualité des travaux d’audit interne	-Compétence -Objectivité -Diligences professionnelles -Communication efficace entre l’audit interne et l’audit externe.	-Compétence -Objectivité -L’application d’une approche systémique et disciplinée

### 2.1.1 La compétence de l’auditeur interne :

Être compétent signifie être capable d'utiliser sa capacité, en termes de productivité, le plus efficacement possible. La faiblesse du personnel peut entraîner une mauvaise gestion qui pourrait donner lieu à des erreurs et à des fraudes. La compétence de l’auditeur interne est définie comme « *l’ensemble des savoirs mobilisés en situation de travail* » qui inclut :<sup>1</sup>

- Les savoirs spécifiques à l’activité
- Les savoirs mis en pratique
- L’intelligence et les capacités
- La volonté de mettre en œuvre ses compétences et de les développer.

La norme 1210 de l'IIA stipule que pour être compétent, un auditeur interne doit posséder l'ensemble des qualifications, connaissances et compétences requises pour s'acquitter de ses responsabilités (IIA, 2001). Dans le contexte saoudien, Asairy (1993) a prouvé que le niveau d'éducation, la formation continue, l'expérience acquise par l'auditeur interne ainsi que les qualifications professionnelles influencent l'efficacité de la fonction d'audit interne<sup>2</sup>. Dans le même contexte, Al-Twajry *et al.* (2003) ont démontré que la qualité d’audit interne est étroitement liée à la compétence des auditeurs internes. Ses auteurs ont affirmé que 92% des enquêtés indiquent que les auditeurs internes doivent répondre indiquent que les auditeurs internes doivent être dotés des qualifications professionnelles nécessaires (diplôme universitaire, certification professionnelle en matière d'audit, etc.).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Schick.,P (2007), Mémento d’audit interne, édition Dunod, Paris, p 09.

<sup>2</sup> Asairy, S.M. (1993), "Evaluating the extent of effectiveness of internal auditing: an applied study on Saudi joint stock companies", Thesis dissertation, King Abdul’aziz University.

<sup>3</sup> Al-Twajry, A. A., Brierley, J. A., & Gwilliam, D. R. (2003). The development of internal audit in Saudi Arabia: an institutional theory perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, 14(5), 507-531.

### **2.1.2 L'indépendance de l'auditeur interne :**

Le CIPFA 2010 définit l'audit interne comme *"comme une fonction d'assurance qui fournit une opinion indépendante et objective pour l'organisation, sur son environnement de contrôle et sur l'évaluation de son efficacité pour réaliser ses objectifs organisationnels. Elle examine contrôle, évalue et reporte, dans le respect de l'environnement de contrôle. Elle contribue à l'utilisation appropriée, économique, efficace et efficiente des ressources de l'organisation"*.

L'indépendance de l'auditeur interne se réfère à une attitude qui est exempte de partialité ou d'influence indue<sup>1</sup>. En effet, l'auditeur interne ne doit être soumis à aucune pression de la part de la direction générale ou des unités auditées lors de son intervention, en effectuant son travail ou même en transmettant ses résultats et recommandations. Stewart et Subramaniam (2010) montre que c'est la raison pour laquelle les auditeurs internes devraient avoir le statut approprié pour permettre à la fonction d'audit interne d'agir en toute indépendance. Cette étude montre que le niveau d'autorité auquel les auditeurs internes se présente pour influencer l'objectivité de leur travail et est crucial pour l'efficacité de l'audit interne.<sup>2</sup>

*"L'indépendance c'est la capacité de l'audit interne à assumer, de manière impartiale, ses responsabilités. Afin d'atteindre un degré d'indépendance nécessaire et suffisant à l'exercice de ses responsabilités, le responsable de l'audit interne doit avoir un accès direct et non restreint à la Direction Générale et au Conseil. Cet objectif peut être atteint grâce à un double rattachement"*<sup>3</sup>. Au fait, l'indépendance de l'auditeur interne et son objectivité sont les éléments de base de sa profession. Ces deux caractéristiques sont les garantes de sa crédibilité et de l'importance de son rôle au sein de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Mermod, A , Sungun, G . (2013). Internal Audit Positioning - Four Stage Model . Journal of Business Economics and Finance , 2 (1) , p 76

<sup>2</sup> Goodwin Stewart, J., Subramaniam, N., (2010), "Internal audit independence and objectivity: emerging research opportunities", Managerial Auditing Journal, Vol. 25 Iss: 4, pp.328 – 360.

<sup>3</sup> IFACI, Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne, disponible sur : <https://www.economie.gouv.fr/files/fichesmethodologiques.pdf> (consulté le 18/01/2017).

### 2.1.3 La qualité du travail de la fonction d'audit interne

La qualité des travaux des auditeurs internes (*work performance*) est considérée comme l'élément le plus pertinent pour évaluer son efficacité<sup>1</sup>. Tawarejri et al. (2003) estiment que la réussite du département audit interne dépend de la qualité du travail fourni par les auditeurs internes. Sur le plan académique, les recherches antérieures distinguent plusieurs approches pour évaluer la qualité du travail de la fonction d'audit interne à savoir :

- l'avis des entités auditées (les clients).
- le degré de la mise en œuvre des recommandations de l'audit interne.
- le degré de conformité aux normes professionnelles d'audit interne.

En fait, la norme 1300 de l'IIA exige que le responsable de l'audit interne élabore et maintienne un programme d'assurance qualité couvrant tous les aspects de l'audit interne. Ce programme est conçu pour évaluer la conformité de l'activité d'audit interne avec les normes professionnelles et le code de déontologie. Par conséquent, il fournit une assurance sur la qualité des travaux de la fonction d'audit interne et identifie les possibilités d'amélioration. Ceci est confirmé par l'étude dans leur étude sur la relation entre la qualité du travail de la fonction audit interne et les principales activités et missions réalisées par cette fonction, Ho et Hutchinson (2010) ont relevé que la majorité des répondants passent uniquement 29% de leur temps de travail dans l'évaluation de la qualité du contrôle interne.<sup>2</sup>

Les auditeurs internes sont soumis à des règles dictés par le code de déontologie et les normes comptables, c'est ainsi que les responsabilités qui leurs sont assignées sont un moyen garantissant leur implication dans leurs travaux.

---

<sup>1</sup> Rupšys, R., & Boguslauskas, V. (2007). Measuring performance of internal auditing: Empirical evidence. *Engineering economics*, 55(5).

<sup>2</sup> Ho, S., & Hutchinson, M. (2010). Internal audit department characteristics/activities and audit fees: Some evidence from Hong Kong firms. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 19(2), 121-136.

**Tableau 3.2 : Les normes de qualification et de fonctionnement**

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

Source: Schick P., 2007, "Memento d'audit interne. Dunod", Paris, p.217.

## 2.2 Impact de la qualité d'audit interne sur la gestion des résultats.

La fonction d'audit interne dans le système de gouvernance d'entreprise s'inscrit dans le cadre de la théorie de l'agence qui vise à réduire l'asymétrie d'information et à améliorer la qualité des rapports financiers. La contribution de l'audit interne en tant que mécanismes de contrôle de la gouvernance peut être perçue à travers les interactions qu'il maintient avec la direction générale, le comité d'audit et l'audit externe, ainsi que le rôle qu'il joue dans la gestion des risques.<sup>1</sup> Depuis l'introduction de la réglementation sur la gouvernance d'entreprise, de nombreux organismes nationaux et internationaux ont souligné le rôle fondamental de l'IAF dans le processus d'information financière, d'autant plus qu'elle conduit généralement à une meilleure qualité des rapports.

Les premières études qui ont examiné l'impact de la fonction d'audit interne sur la gestion des résultats, ont examiné l'impact de la mise en place d'une fonction d'audit interne. Par la suite, l'analyse de la littérature se concentre sur l'étude de l'impact des différents critères de qualité de la fonction d'audit interne sur la gestion des résultats. Comme nous l'avons souligné précédemment, ces critères sont essentiellement ceux avancés par la norme américaine d'audit SAS n°65 : la compétence, l'indépendance et la qualité du travail fourni par les auditeurs internes.

La compétence des auditeurs internes est l'un des garants de la qualité de la fonction d'audit interne. Elle indique que les auditeurs internes ont suivi des formations universitaires et des formations professionnelles, leur dotant d'un minimum de connaissances qui leur permet de détecter les anomalies et de faire face aux irrégularités financières. Les connaissances financières sont souvent nécessaires aux membres de la fonction d'audit interne pour maintenir l'attention sur les rapports financiers de l'entreprise. Beasley et al. (1999) ont étudié l'impact de la compétence des auditeurs internes (mesurée par l'expérience et la certification professionnelle) sur la gestion des résultats, ils ont conclu que les fonctions d'audit internes qui ont un personnel possédant des certifications professionnelles en comptabilités et en droits fonctionne avec plus d'efficacité et contribue à améliorer les procédures de contrôle interne et à détecter les fraudes et les irrégularités dans les états financiers. Par ailleurs, La variable de compétence a également

---

<sup>1</sup> Gramling, A., Myers, P. (2006). Internal auditing's role in ERM. *The Internal Auditor* 63(2): 52-88.

été prise en compte par l'étude de Prawitt et al. (2010) qui indique que les entreprises qui ont une fonction d'audit interne de qualité présentent moins la gestion du résultat.<sup>1</sup>

Dans leur étude intitulée "*Internal Audit Quality and Financial Reporting Quality : The Joint Importance of Independence and Competence*" Lawrence et al, ont examiné un modèle interactif de la qualité de la fonction d'audit interne (composé de la compétence et de l'indépendance) afin de mieux comprendre les déterminants de l'efficacité de l'audit interne en tant que contrôleur des rapports financiers. Les tests soutiennent l'hypothèse selon laquelle la présence conjointe de la compétence et de l'indépendance est un préalable nécessaire à un contrôle efficace en matière d'information financière. Les résultats montrent que la réponse à la question "quel est l'effet de la compétence et l'indépendance de l'audit interne sur la qualité de l'information financière ?", est : "la qualité de l'information financière dépend de l'indépendance et compétence de l'auditeur interne".<sup>2</sup>

Gras-Gil et autres (2012) ont testé la relation entre la fonction d'audit interne (d'une et la qualité de son reporting financier mesurée par la gestion du résultat. L'étude a conclu que les banques disposant d'une information financière de haute qualité présente une plus grande implication de l'audit interne dans l'examen de l'information financière permettant une amélioration de la qualité de l'information financière.<sup>3</sup>

À la lumière des arguments présentés ci-dessus, il semble que l'indépendance, la compétence et la performance de la fonction d'audit interne permet d'améliorer la qualité des activités d'audit interne et de réduire par conséquent, l'étendue de la gestion des résultats. D'où, nous avançons l'hypothèse suivante :

---

<sup>1</sup> Prawitt, D. F., Sharp, N. Y., and Wood, D. A., (2011), "Reconciling Archival and Experimental Research: Does Internal Audit Contribution Affect the External Audit Fee? ", *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 23 (2), pp: 187-206.

<sup>2</sup> Lawrence, A., Minutti-Meza, M., & Zhang, P. (2011). Can Big 4 versus non-Big 4 differences in audit-quality proxies be attributed to client characteristics?. *The accounting review*, 86(1), p.259-286.

<sup>3</sup> Gras, E., Salvador, M. H., Domingo, G. P. de L. (2012). Internal audit and financial reporting in the Spanish banking industry. *Managerial Auditing Journal*, 27(8). (3) (PDF) *The Impact of the Internal Audit on the Quality of Accounting Information in the Jordanian Commercial Banks.*].

### 3. L'audit externe

Les mutations profondes ont fait de l'auditeur externe un véritable acteur économique dans la mesure où son opinion émise sur les états financiers s'est avérée extrêmement utile à accroître la confiance dans les comptes des entreprises et permet de créer par conséquent une certaine légitimité sociale.

Etant donné le rôle essentiel joué par l'auditeur, de nombreux travaux ont été avancés dans la littérature afin de définir ce concept. En effet, un audit externe est l'examen indépendant et formel des états financiers d'une entreprise, de ses enregistrements, de ses opérations et ses activités. L'audit externe est mené généralement par des commissaires au comptes agrès par une association professionnelle nationale des commissaires aux comptes, s'il en existe dans le pays, ou à défaut par une association officielle dans un autre pays. Ces derniers ont pour objectif de garantir la crédibilité des états financiers et les autres rapports de la direction et d'identifier d'autre part les faiblesses du système de contrôle interne<sup>1</sup>

#### 3.1 La qualité d'audit externe

La qualité d'audit se définit par DeAngelo (1981) comme : « *la probabilité que l'auditeur externe détecte une anomalie présente dans les états financiers (sa compétence) et la révèle au marché (son indépendance)* »<sup>2</sup>. Outre cette définition, Titman et Treuman (1986) considère la qualité d'audit comme étant le degré de précision des informations que l'auditeur fournit aux investisseurs. Selon eux, on qualifie un rapport d'audit de qualité s'il résulte d'un processus d'audit techniquement compétant et indépendant. En d'autre terme, la qualité d'un processus d'audit est en fonction de la capacité de l'auditeur intellectuelle et matérielle à détecter des anomalies significatives dans le système comptable et les mentionner à leurs clients.

---

<sup>1</sup> Fischbacher, U., & Stefani, U. (2007). Strategic errors and audit quality: An experimental investigation. *The Accounting Review*, 82(3), 679-704.

<sup>2</sup> Cette définition est également retenue dans la littérature comme une référence pour définir la qualité d'audit.

En effet, les chercheurs en matière d'audit s'appuient le plus souvent sur trois substituts pour qualifier le processus d'audit à savoir le degré de dépendance économique de l'auditeur envers son client, la réputation ou la taille du cabinet d'audit et la durée de relation auditeur-client<sup>1</sup>. Pour Becker et al(1998) les auditeurs externes appartenant aux grands cabinets d'audit de type « BIG » offrent une meilleure qualité d'audit<sup>2</sup>. Dans la littérature anglo-saxonne, la grande taille de ces cabinets internationaux est considérée comme un bon indicateur de leurs prestations. Plus généralement, la capacité d'un auditeur à ce monter rigoureux et indépendant est appréciée par deux indicateurs ; à savoir la taille (elle incite l'auditeur à préserver un grand nombre de rentes de la clientèle) ou la réputation (elle incite l'auditeur à ne pas détériorer son capital de réputation).

### **3.1.1 La compétence des auditeurs externes :**

La compétence de l'auditeur est souvent considérée comme une garantie de la capacité de détection de l'auditeur, est caractérisée par deux dimensions essentielles. La première dimension est purement technique, elle est basée sur le savoir faire et les connaissances professionnelles de l'auditeur. Ainsi, l'auditeur doit posséder des connaissances, d'une formation et d'une expérience suffisante pour réaliser convenablement sa mission. La deuxième dimension concerne l'expertise de l'auditeur.

La compétence de l'auditeur est souvent évaluée dans le cadre de plusieurs études par la réputation du cabinet d'audit. Cette réputation du cabinet d'audit généralement apprécié en fonction de son appartenance aux *Big*, qui est passé de huit à quatre, aujourd'hui. La majorité des études anglo-saxonnes ont mis en évidence la prudence de ces grandes entreprises et leur souci de préserver leur "réputation", et soutiennent l'idée selon laquelle les cabinets de grande taille accomplissent des missions d'audit de bonne qualité.

Dans leur étude sur un échantillon d'entreprises françaises, Piot et Janin (2004) ont estimé la qualité de l'audit à travers la réputation de l'auditeur. Cette caractéristique a été décomposée en deux dimensions : l'appartenance ou non à un *Big five* et l'appartenance ou

---

<sup>1</sup> Adjaoud, Fodil, Mamoghli, Chokri, Siala, Fatma. (2007.). La réputation de l'audit externe et les mécanismes de gouvernement d'entreprise: Interactions et effet sur la performance. .28ÈME CONGRES DE L'AFIC.

<sup>2</sup> Becker, C. L., DeFond, M. L., Jiambalvo, J., & Subramanyam, K. R. (1998). The effect of audit quality on earnings management. *Contemporary accounting research*, 15(1), 1-24.

non à un major national. Selon ces auteurs, L'appartenance à un cabinet *Big*, est souvent, tributaire de la compétence des auditeurs.<sup>1</sup>

### **3.1.2 L'indépendance de l'auditeur externe**

Outre la compétence, un audit de qualité exige de l'attitude d'indépendance vis-à-vis du client audité. En effet la compétence de l'auditeur ne suffit pas mais il faut qu'il soit indépendant pour qu'il parvienne à mentionner les anomalies qu'il a déjà relevées au niveau de son opinion. La notion d'indépendance constitue une pièce maitresse dans la définition même de l'audit. Ce dernier est souvent défini comme un contrôle indépendant de la représentation donnée par les dirigeants de la situation financière de l'entreprise. DeAngelo (1981) qualifie l'indépendance par la probabilité selon laquelle un auditeur va révéler les anomalies qu'il a détectées au niveau des états financiers qu'il a contrôlé. Dans cette optique, l'indépendance de l'auditeur externe peut être défini comme étant la résistance de l'auditeur à l'influence exercée par les dirigeants, assurant ainsi une certaine objectivité dans la réalisation des travaux d'audit en évitant l'entrée en collusion avec les dirigeants au détriment des actionnaires. Au niveau de la littérature, l'indépendance est aussi défini comme étant la capacité d'échapper à toute influence exercée par leurs clients lorsqu'il certifie la sincérité des comptes. Les influences exercées par leurs clients peuvent être subtiles et l'auditeur peut ne pas les apercevoir.

De ce point de vue, l'indépendance à une suite logique à la première composante de la qualité d'audit à savoir la compétence. Cependant, l'indépendance a été toujours mise en avant de tout processus d'audit et ce en vue d'assurer sa crédibilité et d'accroître la confiance à l'égard des investisseurs.

L'indépendance constitue une composante importante de la qualité de l'audit, puisqu'elle garantit que les travaux et les conclusions formulées par les auditeurs ne sont pas entachés de subjectivité, de manipulations ou d'omissions volontaires suite à des connivences avec l'une des parties contractantes au sein de l'entreprise, l'indépendance se situe à trois niveaux :

---

<sup>1</sup> Piot, C., & Janin, R. (2004, May). Qualité de l'audit, gouvernance et gestion du résultat comptable en France. In *Normes et Mondialisation* (pp. CD-Rom).

- L'indépendance dans la programmation des travaux d'audit « *programming independence* », c'est-à-dire que l'auditeur doit décider seul du programme d'audit à mettre en place.
- L'indépendance d'investigation « *investigative independence* », ce qui nécessite une liberté de collecte et d'évaluation des données jugées significatives par l'auditeur sans aucune interférence ou manipulation par d'autres acteurs.
- L'indépendance dans le reporting « *reporting independence* », qui stipule une liberté de communication des résultats des travaux de l'auditeur et de son opinion.

Le déroulement des missions, et la situation jusqu'ici très concurrentielle de l'activité d'audit, peuvent inciter les auditeurs à tempérer leur indépendance réelle. L'indépendance de l'auditeur dépend donc, in fine, de son niveau de probité face aux pressions imposées par ses clients ou relatives à son activité. Même s'il y a un consensus de la part des auteurs que la compétence et l'indépendance sont les deux principales déterminantes de la qualité d'audit, il existe des différences quant aux poids relatifs attribués à ces deux composantes. En effet, *certaines chercheurs considèrent que l'indépendance passe avant la compétence*. Dans ce sens, Prat-Dit-Hauret (2003) avance que la compétence est nécessaire pour pouvoir exprimer un jugement sur les comptes et résister à des pressions non fondées. Inversement au Richard et Reix, (2002) constatent que l'indépendance (définie comme un manque de préjugé) précède la compétence puisqu'elle constitue l'essence même de l'activité de l'audit. Bien que s'analysant de manière distincte, celles-ci sont étroitement liées et toute problématique portant sur la qualité d'audit doit réfléchir conjointement à ces deux dimensions et à leurs liens. Cependant, ces deux concepts admettent des limites conceptuelles et empiriques ayant atténué leur crédibilité.

### **3.2 Impact de la qualité d'audit externe sur la gestion des résultats.**

En se penchant sur les *accruals* discrétionnaires, de nombreux travaux tendent ainsi à démontrer que les grands cabinets d'audit (les *Big*) sont statistiquement plus conservateurs dans leurs opinions et plus aptes à contenir les pratiques comptables discrétionnaires. Dans leur étude portant sur un échantillon d'entreprises britanniques (période 1992-1998), Gore et al (2001) ont trouvé que les BIG Five cherchent à limiter les *accruals* discrétionnaires du fonds de roulement lorsque les firmes tendent de manipuler à la hausse leurs résultats.

Becker et al (1998), dans leur étude portant sur un échantillon d'entreprises américaines ont supposé que la qualité d'audit a un impact négatif sur la manipulation des *accruals* discrétionnaires et contribue par conséquent à une restriction de la gestion opportuniste des résultats de la part des entreprises auditées. Pour mesurer le montant des *accruals* discrétionnaires, les auteurs ont fait recours au modèle de Jones modifié en coupe transversale. Les résultats de cette étude montrent que les entreprises auditées par les BIG possèdent des montants des *accruals* discrétionnaires significativement moins élevés que les autres entreprises (0,129 et 0,170). Ce résultat montre que les BIG Six sont conservateurs en matière des *accruals* discrétionnaires. De même, Becker et al (1998) ont stipulé que la valeur absolue des *accruals* discrétionnaires représente un indicateur du degré de tolérance de la gestion résultats comptables c'est-à-dire de l'augmentation de cette valeur reflète un comportement discrétionnaire de la part des dirigeants. Ainsi, ces résultats supportent l'hypothèse que les Big fournissent un service de meilleure qualité et par la suite, la qualité de l'auditeur affecte négativement les *accruals* discrétionnaire.<sup>1</sup>

L'étude de Lin et al. (2011) a mis en exergue l'impact négatif des grands cabinets d'audit sur la gestion des résultats. Dans leur étude, les auteurs se sont intéressés au contexte Chinois. Pour ce pays en voie de développement, les auteurs ont retenu les 10 grands cabinets d'audit Chinois. Ils ont pu démontrer que les cabinets de grande taille assurent un audit de qualité meilleure que les petits cabinets et permet de diminuer la gestion du résultat et améliore la qualité de l'information financière publiée.<sup>2</sup>

Francis et al (1999)<sup>3</sup> ont supposé qu'il y a une association entre le choix de l'auditeur et l'attitude des firmes à gérer les *accruals* comptables dans leur étude portant sur le rôle des BIG six dans la crédibilité des résultats comptable des entreprises. Les auteurs suggèrent que les entreprises ayant une grande attitude à gérer de façon opportuniste les résultats en gonflant le montant des *accruals* sont incitées à recourir aux auditeurs BIG Six qui vont leur garantir plus de fiabilité et de crédibilité à leurs résultats et gagner par conséquent la confiance des partenaires externes. Les deux hypothèses de base de cette étude sont les suivantes :

---

<sup>1</sup> Becker, C. L., DeFond, M. L., Jambalvo, J., & Subramanyam, K. R. (1998). Op-cit.

<sup>2</sup> Lin, S., Pizzini, M., Vargus, M., & Bardhan, I. R. (2011). The role of the internal audit function in the disclosure of material weaknesses. *The Accounting Review*, 86(1), 287-323.

<sup>3</sup> Francis, J. R. (2004). What do we know about audit quality?. *The British accounting review*, 36(4), 345-368.

*H 01 : La présence des auditeurs appartenant aux BIG Six est positivement liée à la propension des entreprises à gérer les accruals comptables.*

*H 02 : Le montant des accruals discrétionnaires des entreprises auditées par un cabinet BIG Six est plus faible que celui des autres firmes*

Dans le cadre de leurs analyses statistiques, les auteurs ont utilisé une analyse multi-variée pour tester la première hypothèse. Cette analyse permet de régresser la qualité d'audit (BIG non BIG) à des variables explicatives et de contrôle (la taille de la firme, la longueur du cycle d'exploitation, le ratio des dettes, etc.). Pour tester la deuxième hypothèse, ils ont appliqué une analyse descriptive afin de comparer, en valeur absolue, le montant des *accruals* discrétionnaires des entreprises faisant partie de leur échantillon (être ou non auditée par l'un des six grands cabinets d'audit). Ils ont trouvé dans un premier temps que les entreprises ayant un niveau élevé d'*accruals* tendent toujours à recourir aux auditeurs appartenant aux BIG cabinets d'audits d'où la première hypothèse se trouve validée. Dans un deuxième temps, les auteurs ont prouvé que la présence de BIG Six cabinets d'audits est toujours associée à une très grande crédibilité des informations divulguées ce qui a validé la deuxième hypothèse. Francis et al (1999) expliquent le recours des entreprises aux services des BIG Six cabinets d'audits pour plusieurs raisons. D'une part, ces organismes disposent.

Par ailleurs l'expérience des auditeurs externe favorise la production d'une information de qualité et non frauduleuse. De ce fait, la présence d'un auditeur expérimenté réduit la gestion du résultat et donc favorise la qualité du *reporting* financier. Une longue expérience signifie, généralement, une grande expertise, de bonnes compétences et des réflexes acquis. Ces qualités se traduisent sur le terrain par une vivacité dans la détection des fraudes et des erreurs.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Gaballa, A. S., & Ning, Z. (2011). An analytical study of the effects of experience on the performance of the external auditor. In *International conference on business and economics research* (Vol. 1, p. 169-173).

## **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons présenté les principaux mécanismes de contrôle des dirigeants, susceptibles de freiner la gestion des résultats.

Nous avons mis en évidence les mécanismes de gouvernement des entreprises à savoir les caractéristiques principales du conseil d'administration qui sont susceptibles de contrôler la gestion des résultats, les caractéristiques retenues sont : la taille du conseil, la séparation entre la fonction du directeur général et du président du conseil d'administration et la présence d'administrateurs externes indépendants. Nous nous sommes intéressés aussi à la qualité de l'audit interne et externe

La prochaine partie est consacrée à présenter notre modèle qui résume les hypothèses de recherche. Nous exposons aussi les variables dépendantes et indépendantes et les mesures utilisées pour les appréhender. Par la suite, nous procédons à la vérification de nos hypothèses de recherche à partir d'un échantillon de 27 entreprises algériennes.

## **Deuxième partie :**

# **Cadre empirique de l'étude : méthodologie de recherche et résultats**

## **Introduction**

La première partie de la thèse, était consacrée à une revue de la littérature, en identifiant les concepts principaux impliqués dans cette recherche. Il s'agit d'élucider le contenu conceptuel de la notion de la gouvernance d'entreprise et de déterminer sa relation avec la gestion des résultats dans le but d'élaborer un modèle conceptuel alimenté par quelques études antérieures choisies.

Dans cette deuxième partie, nous présentons le volet empirique qui vise à valider notre modèle d'étude et de mettre en application les variables de notre recherche évoquées dans les précédents chapitres.

La méthodologie adoptée repose sur deux sources de données (Les états financiers des sociétés par action algériennes et questionnaire administré auprès de ces mêmes sociétés), dont le traitement des données suit conformément un raisonnement hypothético-déductif à savoir : émettre des hypothèses, recueillir des données puis tester les résultats obtenus pour affirmer ou infirmer ces hypothèses.

# **Chapitre 04**

## **Mesure de la gestion des résultats : La validation empirique**

## Introduction

La gestion des résultats peut être de trois tendances différentes : la gestion à la hausse (Le niveau de la gestion du résultat est généralement détecté par les *accruals* discrétionnaires, qui sont le résultat de l'intervention des gestionnaires dans le processus de présentation de l'information ainsi un niveau élevé des *accruals* discrétionnaires reflète un comportement opportuniste de la part du dirigeant et surtout une faible qualité des informations.

*increase earning management*) captée par des *accruals* discrétionnaires positifs, la gestion des résultats à la baisse (*decrease earnings management*) captée par des *accruals* discrétionnaires négatifs et la gestion cible (*target earnings management*) qui se manifeste par une faible volatilité du résultat d'une année en année ou qui s'approche d'un seuil dicté par les contraintes de l'environnement institutionnel et juridique.

Comme nous avons remarqué au niveau du chapitre précédent que la littérature comptable et financière relative à la gestion du résultat est relativement riche. Par ailleurs, et pour ce qui est de notre investigation, nous proposons de détecter la présence de gestion opportuniste du résultat et cela en commençant à chercher la partie discrétionnaire des *accruals*, puis nous allons déterminer l'amplitude de la gestion du résultat. Ainsi, ce chapitre comprend deux parties, la première fera l'objet du cadre méthodologique et la deuxième partie est consacrée à l'estimation et la présentation des résultats empiriques.

## 1. Cadre méthodologique :

L'étude de la mesure des *accruals* discrétionnaires ainsi que l'étude des critères de sélection de l'échantillon et la mesure des variables explicatives font l'objet de ce premier chapitre.

### 1.1 Echantillon et collecte des données

Rappelons, tout d'abord, que dans notre recherche nous utilisons deux catégories de données, à savoir : (1) données comptables et financières (2) données sur les structures de gouvernance des sociétés observées. Notons ici qu'au départ nous avons mené les tests empiriques en utilisant les données comptables et financières (bilans comptables et tableaux des comptes de résultats) obtenues à partir des rapports annuels publiés au site du registre du commerce algérien<sup>1</sup> et complétées par des données collectées directement auprès des entreprises composant notre échantillon..

Pour mener nos investigations empiriques, nous avons retenu un échantillon composé de 27 entreprises algériennes sous forme de sociétés par action, observées sur une période de 4 ans allant de 2015 à 2018. Le choix de ces entreprises est effectué selon les critères suivants :

- La disponibilité des données (bilan et tableau de compte de résultat pour les exercices de 2015 à 2018).
- L'entreprise à une forme juridique de société par action.
- Ces entreprises, opérant dans des conditions normales d'exploitation.
- Les entreprises sélectionnées ne doivent pas faire partie du secteur financier tel que: Banques, Assurances et Sociétés d'investissement du fait de leur législation comptable particulière.

---

<sup>1</sup> <https://sidjilcom.cnrc.dz>

Du point de vue statistique, la précision de l'estimation dépend de la taille de l'échantillon dès lors que le tirage est probabiliste. Ainsi, pour atteindre un degré de précision élevé, il faut augmenter la taille de l'échantillon. A cet égard, Chirouz (1993) montre que la relation n'est pas pourtant proportionnelle. Seulement, toute augmentation de la taille de l'échantillon implique une augmentation du budget d'enquête.

A l'issue de la revue de la littérature portant sur les modèles de détection de la gestion du résultat, cette partie est consacrée à la formulation des hypothèses qui seront testées empiriquement dans le cadre de notre étude. La justification de ces hypothèses trouve son origine dans les résultats des études antérieures portant sur le sujet de la gestion du résultat et dont nous avons présenté les plus importants. Ainsi, suite à notre revue de la littérature, nous pouvons formuler les hypothèses suivantes :

*H1: les entreprises algériennes entreprennent la gestion du résultat pour cacher leur défaillance et maquiller leurs situations financières.*

*H2: Dans la présence d'une tentative de gestion du résultat, les dirigeants adoptent la gestion des résultats à la baisse plutôt qu'à la hausse.*

## 1.2 Choix du modèle d'analyse des accruals discrétionnaires

Dans le cadre de la première partie de cette thèse, nous avons défini la notion de gestion du résultat comptable. Nous avons mentionné que cette dernière correspond à l'ensemble des ajustements comptables (*accruals*), utilisés par la discrétion managériale, pour avoir un résultat conforme au résultat prévu.

Suite à la revue des principaux modèles d'estimation des *accruals* discrétionnaires, nous pouvons affirmer que les modèles économétriques ont prouvé leur supériorité sur les modèles simples au niveau de la séparation des *accruals* normaux et discrétionnaires. Toutefois, la qualité de ces modèles dépend de la nature de la gestion du résultat pratiquée par les entreprises ainsi que la nature des biais qui peuvent entacher l'estimation<sup>2</sup>.

A ce niveau, l'accent est mis sur les difficultés de mesure de gestion du résultat et sur le choix du modèle à mettre en œuvre dans le cadre de notre étude pour l'estimation des *accruals* discrétionnaires.

Dechow, Sloan et Sweeney (1995) montrent que le niveau du résultat et des flux de trésorerie provenant de l'exploitation peut biaiser l'estimateur des *accruals* discrétionnaires. En effet un résultat élevé se traduit par des flux de trésorerie et des *accruals* comptables élevés. En revanche, des flux de trésorerie et des *accruals* comptables faibles caractérisent les entreprises à des résultats faibles. Les modèles d'estimation des *accruals* comptables associent les *accruals* discrétionnaires négatifs à la faiblesse des *accruals* comptables totaux et les *accruals* discrétionnaires positifs aux entreprises à résultats élevés. Par ailleurs, les travaux de Dechow et al (1995) témoignent de l'échec des modèles d'estimation des *accruals* à extraire la totalité des *accruals* non discrétionnaire. En effet, en présence de résultat élevé, ces modèles mettent en relief des *accruals* discrétionnaires élevés même en l'absence de la gestion des résultats. Selon Dechow et al (1995), le degré de ce biais varie d'un modèle à un autre. Il est moins important pour le modèle de Jones et beaucoup moins important pour le modèle de Jones modifié.

---

<sup>2</sup> Jeanjean T., (2002), Op-cit, page,12.

Kothari et al.(2005) ont modélisé les *accruals* discrétionnaires en fonction de la performance de la firme. Ces auteurs sont partis du modèle de Jones (1991) et l'ont ajusté par la variable performance mesurée par le rendement de l'actif (ROA). Le ratio de rendement de l'actif mesure la compétence de l'équipe de direction d'une société quant à l'exécution de son travail. Ce dernier établit une comparaison entre le bénéfice net et l'actif total.

### **1.3 Présentations des variables**

Après la sélection du modèle à estimer, il est nécessaire de présenter l'ensemble des variables utilisées. Ainsi, nous commençons à définir la variable à expliquer et puis, nous présentons les variables explicatives.

Les *accruals* totaux ont été obtenue par le bilan et le compte de résultats.Nous avons extrait des bilans la valeur du : total des actifs ( $A_{it}$ ), total des immobilisations(IMMO), les comptes client (REC).

La combinaison des informations issues du bilan et du compte de résultat nous a permis de déterminer le Flux de trésorerie (CFO)<sup>3</sup> et le retour sur immobilisation (ROA).

Disposant de ces données, nous avons pu déterminer pour chaque entreprise et pour chaque année la valeur des *accruals* totaux.

Les données comptables peuvent comporter des problèmes d'endogénéité, hétéroscédasticité et d'auto corrélation. De ce fait nous avons procédé à une série de tests statiques avant d'estimer les paramètres des modèles à savoir : le test F, test de Hausman, le test du multiplicateur de Breusch-Pagan Lagrange.

### 1.3.1 La variable expliquée

Healy (1985) considère que le résultat publié comporte deux parties : une constituée des charges et produits donnant lieu à des entrées et des sorties de fonds et une constituée des charges et produits calculés et décalés, appelée « *Accruals* ». Cette dernière relève de l'application du principe de la comptabilité d'engagement et elle est sujette à la discrétion des managers, vu qu'elle nécessite, d'une part, la flexibilité des principes comptables et, d'autre part, l'exercice du jugement professionnel.

$$\text{Résultat} = \text{Flux de trésorerie} + \text{Accruals}$$

Cette relation montre clairement qu'il existe deux leviers pour gérer le résultat : soit une action sur les cash-flows d'exploitation, soit sur les *accruals*. Dans la mesure où le champ d'études retenu est celui des pratiques comptables, la littérature ne s'intéresse qu'à la manipulation des *accruals*. En effet les normes comptables laissent un espace discrétionnaire substantiel au dirigeant sous forme d'un jeu d'options (valorisation des stocks, méthode d'amortissement,...) ou d'évaluations dans la comptabilité (taux de provisionnement des créances, provisions pour risques et charges, durée d'amortissement..).

D'autre part, l'orientation aux *accruals* est moins visible puisqu'un changement dans les *accruals* n'a pas à être dénoncé et ne peut être détecté facilement par les utilisateurs des états financiers et souvent l'auditeur ne les conteste pas contrairement aux méthodes comptables qui doivent être divulguées et leur effet peut être ajusté par les utilisateurs des états financiers.

Les *accruals* totaux correspondent aux charges et aux produits n'ayant pas généré des encaissements et des décaissements au cours de l'exercice au titre duquel ils ont été comptabilisés. Les *accruals* totaux peuvent être obtenus à partir de la méthode soustractive selon laquelle :

$$\text{Accruals totaux} = \text{Résultat}_t - \text{Flux de trésorerie}_t \text{ (provenant de l'exploitation)}$$

Toutefois, la gestion de résultat ne porte pas sur les *accruals* totaux mais sur une fraction de ceux-ci. En effet, une première partie des *accruals* peut être qualifiée de «normale» (non discrétionnaires) puisqu'elle correspond à une application sincère et régulière des principes de la comptabilité d'engagement dans un pays donné (Jeanjean, 2002a). La seconde partie des *accruals* est censée résulter de la discrétion des managers. C'est cette partie qui représente la gestion de résultat. D'où :

$$\text{Accruals totaux}_t = \text{Accruals discrétionnaires}_t + \text{Accruals non discrétionnaires}_t$$

L'étape suivante consiste à estimer la série des *accruals* discrétionnaire à partir de la série des *accruals* totaux. Cohen et al (2008) se basent sur deux modèles d'estimation des *accruals* discrétionnaires qui sont modèle de Jones (1991), tel que modifié par Dechow et al. (1995) et le modèle basé sur la performance de Kothari et al (2005). Les résultats de ces auteurs indiquent une conformité des résultats quelque soit le modèle d'estimation des *accruals*.

### 1.3.2 Définition des variables explicatives

Les *accruals* non normaux ou discrétionnaires sont égaux à la différence entre les *accruals* actuels et les *accruals* normaux. Le modèle de Jones modifié permet d'estimer les *accruals* normaux à partir de la relation suivante :

$$TA/A_{it-1} = \alpha_0 (1/A_{it-1}) + \alpha_1 [(\Delta CA_{it} - \Delta CRC_{it}) / A_{it-1}] + \alpha_2 (IMMO_{it} / A_{it-1}) + \alpha_3 ROA_{it} + \varepsilon_{it}$$

L'ensemble des variables ainsi que leurs définitions sont présentés dans le tableau 4-1 ci-dessous. Il est nécessaire de signaler que toutes les variables utilisées sont standardisées par le total des actifs de l'entreprise *i* à la fin de l'année *t-1*.

**Tableau 4.1 : Définition des variables**

variables	définitions
$TA_t$	" <i>Accruals</i> totaux", mesurés par la différence entre le résultat publié et les flux de trésorerie d'exploitation;
$\Delta CA_{it}$	La variation du chiffre d'affaires entre l'année t et t-1.
$\Delta CRC_{it}$	La variation des comptes clients de l'entreprise i calculée entre la période t et t-1
$IMMO_{it}$	La valeur brute des immobilisations corporelles de la firme i relatif à l'année t.
$ROA_{it}$	Rendement de l'actif de la firme i de l'exercice t
$A_{it-1}$	L'actif total de la firme i à l'exercice de l'année t-1
$\varepsilon_{it}$	termes d'erreur du modèle

Les méthodes d'évaluation de la gestion de résultat déterminent un processus normal d'*accruals*, les *accruals* discrétionnaires sont donc déterminés par différence. D'où:

$$\text{Accruals discrétionnaires (AD)} = \text{Accruals totaux (AT)} - \text{Accruals normaux (AND)}$$

Ainsi, les *accruals* normaux (AND) sont déterminés par les valeurs prévues par le modèle sus indiqué et les *accruals* discrétionnaires (AD) correspondent aux termes d'erreur du même modèle estimé par la régression.

## 2. Résultats et estimations

La présente partie est consacrée à l'estimation et l'étude des *accruals* discrétionnaires

### 2.1 Analyse descriptive

Le tableau 4-2 présente les statistiques descriptives relatives aux différentes variables étudiées dans ce chapitre.

**Tableau 4. 2 : Statistiques descriptive de l'ensemble des variables sélectionnées pour l'étude de modèle de détection de la gestion des résultats.**

Variables	Moyenne	Ecart-type	Min	Max
TA	0.020032	0.240059	-1.096438	1.005214
INVA	5.26 <sup>e</sup> -08	1.51 <sup>e</sup> -07	4.16 <sup>e</sup> -09	9.03 <sup>e</sup> -07
$\Delta CA - \Delta CRC$	-0.136704	0.748858	-6.765463	1.178073
IMMO	0.675301	0.445786	0.0004075	1.762866
ROA	0.098406	0.195343	-0.1837309	1.145071

*Définition des variables : INVA : l'inverse de l'actif total  $\Delta CA - \Delta CRC$  ventes totales diminuées des créances clients standardisées par le total des actifs; IMMO: immobilisations corporelles standardisées par le total des actifs. ROA : ratio de rentabilité économique. nombres des sociétés : 27 nombre d'années : 4 ans(2015-2018).*

L'analyse des résultats statistiques montre que le niveau moyen des *accruals* totaux (TA) présenté dans les firmes de notre échantillon est de 0.020032, et varie entre un minimum négatif de -1.096438 et un maximum positif de 1.005214.

De même le tableau montre que la variation du chiffre d'affaire ( $\Delta CA - \Delta CRC$ ) et les immobilisations brutes (IMMO) varient largement. La variation du chiffre d'affaire a une moyenne de -0.136704 et écart type de 0.748858 et varie entre un minimum de -6.765463 et un maximum de 1.178073.

## 2.2 . Analyse de corrélation

Avant l'estimation du notre modèle de régression, il convient d'abord de s'assurer de l'absence d'une éventuelle multicollinéarité entre les variables explicatives. La présence du multicollinéarité, si elle n'est pas traitée correctement, est susceptible de fausser la précision de l'estimation des coefficients de régression. Pour vérifier l'absence de ce problème au niveau de notre échantillon, nous avons calculé les coefficients de corrélation de Pearson entre ces variables ainsi que les VIF « Variance Inflation Factor ».

**Tableau 4.3 : Matrice de corrélation de Pearson et les coefficients VIF**

Variables	VIF	INVA	$\Delta CA - \Delta CRC$	IMMO	ROA
INVA	1.84	1			
$\Delta CA - \Delta CRC$	1.89	0.1436	1		
IMMO	1.26	0.1445	-0.1559	1	
ROA	1.09	0.0413	0.2048	-0.1322	1

**Source :** nos estimations sur SPSS25.

**Définition des variables :** INVA : l'inverse de l'actif total  $\Delta CA - \Delta CRC$  ventes totales diminuées des créances clients standardisées par le total des actifs; IMMO: immobilisations corporelles standardisées par le total des actifs. ROA : ratio de rentabilité économique. nombres des sociétés : 27 nombre d'années : 4 ans (2015-2018).

Comme l'indique la matrice de corrélation de Pearson (voir tableau 4-3), tous les coefficients de corrélations sont inférieurs à 0,9 qui correspond à la limite à partir de laquelle on commence généralement à avoir des problèmes sérieux de multicollinéarité. De plus, d'après le tableau ci-dessus, nous pouvons remarquer que toutes nos variables explicatives ont une valeur du VIF qui est largement inférieure à 10, limite suggérée par Gujarati (1995). Ces résultats nous permettent de conclure que nous n'avons pas un problème sérieux de multicollinéarité.

## 2.3 Etudes économétriques

Comme nous l'avons déjà souligné, l'identification de la pratique de la gestion des résultats se fait à travers l'estimation des *accruals* discrétionnaires, les "Accruals discrétionnaires" (AD) correspondent aux termes d'erreur de la régression linéaire sur des données de panel, par la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO), des "Accruals totaux" (sur le total actif de début de la période, le niveau des immobilisations et la variation du chiffre d'affaires ajustée par la variation des créances clients. Notons ici que nous considérons, bien évidemment, toutes les entreprises de l'échantillon

L'estimation des *accruals* discrétionnaires est d'une importance capitale pour notre étude dans la mesure où les résultats dérivés serviront de mesure du phénomène étudié, à savoir la gestion du résultat. Afin de pouvoir nous exprimer sur la signification des hypothèses à vérifier, nous devons préparer un terrain favorable assurant la fiabilité d'une telle estimation. Pour ce faire, nous examinons l'intégralité des conditions sous-jacentes à l'estimation de la régression linéaire par la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO). L'étude des hypothèses sous-jacentes est une étape primordiale à l'estimation de la régression linéaire par MCO.

Sachant que les résidus du modèle de régression sont en principe liés a hasard, doivent être indépendants les uns des autres. Dans le cas contraire, ces résidus se confrontés au phénomène d'auto- corrélation des erreurs. En présence d'une forte auto-coalition, les coefficients de régression ne sont plus efficaces et les tests de signification statistique deviennent, par conséquent, invalides C'est par l'analyse des résidus, qui sont des estimations des erreurs, qu'il est possible d'obtenir sur ces dernières quelques informations.

Dans notre modèle nous allons étudier le test de Durbin-Watson qui donne une statistique égale à 2.0598656 qui implique que les résidus sont non auto-corrélés dans le temps.

Le test de Breusch-Pagan permet de détecter s'il y a une hétéroscédasticité intra-individuelle qui suppose des variances différentes entre les termes d'erreurs d'un même individu.

Ce test part de l'hypothèse nulle d'homoscédasticité. Il consiste à régresser par la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO) les carrés des résidus du modèle structurel sur les variables indépendantes du dit modèle. Le corps d'hypothèses à tester est le suivant:

- H0 :  $\sigma u^2 = 0 \rightarrow$  constance de la variance (homoscédasticité)
- H0 :  $\sigma u^2 \neq 0 \rightarrow$  présence d'hétéroscédasticité.

Où désigne la variance de l'erreur spécifique à l'individu,  $u_i \rightarrow (0, \sigma u^2)$

Le résultat trouvé de l'application du test d'hétéroscédasticité de Breusch et Pagan sur le modèle à effets aléatoires est présenté dans le tableau suivant :

**Tableau 4.4 : Résultats du test de Breush-Pagan**

Tests d'hétéroscédasticité des résidus	
Statistique de Breush-Pagan :	0.21

Dans notre cas, ce test affiche une valeur de khi2 (ou Chi2)  $\chi^2 = 0.21$  avec une probabilité Prob= 0,4136 > 10%. Cela implique que l'hypothèse nulle d'homoscédasticité des résidus est acceptée et la variance de ces termes d'erreurs est constante.

## 2.4 Résultats de la régression et interprétation

Pour tenir compte de la taille de notre échantillon, nous nous sommes servis, à côté du coefficient de détermination  $R^2$ , du coefficient de détermination ajusté  $R^2$  ajusté. Ces coefficients permettent de porter un jugement sur la structure linéaire du modèle et du pouvoir explicatif des variables indépendantes. En effet, nous pouvons constater qu'aussi bien  $R^2$  que le  $R^2$  ajusté est plus de 50%. Ce résultat peut être qualifié de bon en comparaison aux coefficients trouvés dans les études antérieures. Plus précisément 50% de la variation des *accruals* comptables est expliquée par la variation des chiffres d'affaires au comptant, la valeur brute des immobilisations et le rendement de l'actif. Le pourcentage obtenu n'est pas du au hasard puisque le test de Fisher relatif à significativité globale du coefficient de détermination ( $F$ ) s'avère significative ( $\text{Prob} > F = 0,0000$ ).

Ensuite, le test de Fisher relatif à l'homogénéité dont  $F$  avec une probabilité nulle ( $\text{Prob} > F = 0,0000$ ). Cette significativité permet de rejeter l'hypothèse nulle d'égalité des coefficients de la régression et d'accepter par conséquent l'hypothèse alternative qui stipule qu'au moins un coefficient est significativement différent de zéro.

Par ailleurs, les résidus du modèle de régression sont en principe liés au hasard, doivent être indépendants les uns des autres. Dans le cas contraire, ces résidus sont confrontés au phénomène d'auto-corrélation des erreurs. En présence d'une forte auto-corrélation, les coefficients de régression ne sont plus efficaces et les tests de signification statistique deviennent, par conséquent, invalides. C'est par l'analyse des résidus qui sont des estimations des erreurs, qu'il est possible d'obtenir sur ces dernières quelques informations. dans notre modèle nous avons utilisé le test de Durbin-Watson qui donne une statistique à 1,8 qui implique que les résidus sont non auto-corrélés dans le temps.

Le test de Breusch-Pagan d'hétéroscédasticité des résidus du modèle de régression multiple présente une valeur de  $\text{Khi}^2$  (ou  $\text{Chi}^2$ )  $F > 10\%$ ). Cela implique que l'hypothèse nulle d'homoscédasticité des résidus est acceptée et la variance de ces termes d'erreurs est constante.

Le tableau (4-7) récapitulatif ci-dessus présente les résultats de l'estimation des *accruals* discrétionnaires selon le modèle de Jones modifié (Dechow et al,1995) ajusté de la rentabilité des capitaux propres (Kothari et al, 2005).

- ✓ Les résultats portés dans le tableau de la régression, montrent le signe de coefficient associé aux immobilisations (IMMO) est négatif en raison des dépenses d'amortissement jugées irréversibles. Or, ce résultat est non significatif.
  
- ✓ La variation qui mesure la différence entre la variation du chiffre d'affaires et la variation des créances clients de la firme affecte positivement sur les *accruals* et est significatif à un seuil 1%.
  
- ✓ Enfin, le coefficient de la variable Return On Assets (ROA) a un effet positif et est significatif sur les *accruals* comptables.

Rappelons que l'objectif de la régression linéaire des "Accruals totaux" (AT) est d'estimer les "Accruals discrétionnaires" (AD) afin d'en étudier la relation avec la gouvernance d'entreprise, ce qui fait l'objet des développements qui suivent

**Tableau 4-5 : Résultats de la régression linéaire pour l'estimation des "Accruals discrétionnaires" (AD) sur l'échantillon total-**

Variables indépendantes	Coefficient	T de Student
INVA	□□□□□□□□	□□□□
$\Delta CA - \Delta CRC$	□□□□□□□□	□□□□□□□
IMMO	□□□□□□□□□□	□□□□□
ROA	□□□□□□□□	□□□□□□□□
Constante	□□□□□□□□	□□□□□
Coefficient de détermination	□□□□□□□□□□	
Coefficient de détermination ajusté	□□□□□□□□□□□□□□□□	
Fisher : significativité globale	□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□	
Fisher : homogénéité	□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□	
Durbin-Watson	□□□□□□□□□□□□□□	
Breusch-Pegan	□□□□□□□□□□□□□□	

**Source :** nos estimations sur STATA15

**Définition des variables :** INVA : l'inverse de l'actif total  $\Delta CA - \Delta CRC$  ventes totales diminuées des créances clients standardisées par le total des actifs; IMMO: immobilisations corporelles standardisées par le total des actifs. ROA : ratio de rentabilité économique. nombres des sociétés : 27 nombre d'années : 4 ans(2015-2018).

T: test de Student pour chaque variable ( $H_0 : \beta_k = 0$ ) ;

R2 : coefficient de détermination du modèle ;

Rejet de  $H_0$  : \*\*\* significatif au seuil de 1%, \*\* significatif au seuil de 5%, \* significatif au seuil de 10%, ns:non significatif ;

## 2.5 Etude descriptive des *accruals* discrétionnaires et vérification des hypothèses

Après avoir estimé les coefficients du modèle de détection de la gestion des résultats, nous allons étudier les statistiques des *accruals* discrétionnaires des entreprises constituant notre échantillon. Le tableau subséquent résume la moyenne, l'écart type, le minimum et le maximum des *accruals* discrétionnaires.

**Tableau 4.6 : statistiques descriptive des *accruals* discrétionnaires**

Années	Moyenne	Ecart-type	Min	Max
2015	0.0019	0.1225	- 0.2059	0.20074
2016	-0.0376	0.0700	- 0.1810	0.0868
2017	-0.0387	0.1780	- 0.3972	0.2438
2018	-0.0627	0.0599	-0.0266	0.1878
2015-2018	-0.0342	0.067	- 0.3972	0.2438

D'après les résultats reportés par la statistique descriptive, nous remarquons que les *accruals* discrétionnaires sont en moyenne négatif, ce qui peut donner une idée sur le comportement des entreprises de notre échantillon en termes d'ajustement comptable permettant à l'entreprise de passer d'une méthode comptable de caisse à une méthode de comptabilité d'exercice.

En effet, les *accruals* discrétionnaires sont différents de zéro ce qui confirme notre première hypothèse quant à l'existence de la gestion des résultats au niveau des sociétés qui cherchent à modifier leurs situations financières. Ce résultat reflète la qualité faible des résultats comptables.

Nous constatons également qu'en moyenne, les *accruals* sont négatifs ce qui signifie qu'en moyennes, la gestion stratégique des résultats est faite à la baisse, c'est-à-dire la majorité des sociétés de notre échantillon utilisent les *accruals* dans le but de minimiser leurs résultats (hypothèse 2 vérifiée).

## Conclusion:

L'objectif principal de cette partie était d'examiner si la pratique d'*earning management* est présente au sein des entreprises algériennes. Pour observer cette pratique nous avons mené une étude sur un échantillon de 27 entreprises SPA non cotées. Les données collectées à partir de la plateforme du CNRC portent sur des données comptables qui couvraient les exercices comptables de 2015 à 2018. Les 27 entreprises sont issues de secteurs d'activités différents.

Suivant la même démarche mobilisée par les recherches antérieures, nous avons capturé et estimé la gestion comptable des résultats grâce aux *accruals discrétionnaires*. La proportion et la tendance des *accruals* discrétionnaire ont pu être identifiées en testant le modèle de Kothari 2005. Cette première étape d'analyse nous a permis de déterminer qu'il existe une pratique de *earning management* dans les entreprises de l'échantillon..

La tendance de cette pratique est une gestion à la baisse. Les travaux précédents expliquent que le *decreasing earnings management* est fondamentalement observé dans les pays où il existe un fort alignement entre la comptabilité et la fiscalité (pays de droit codifié tel que l'Algérie).

## **Chapitre 05**

# **L'efficacité du système de gouvernance des entreprises dans le contexte algérien**

## **Introduction**

L'information financière et comptable constitue de plus en plus une arme stratégique dans la gestion des ressources, la configuration du pouvoir et le fonctionnement des entreprises. C'est ainsi que de nombreuses recommandations ont été adoptées afin de garantir au mieux la transparence de l'information.

L'objectif de ce chapitre consiste à analyser les pratiques des entreprises algériennes relatives au fonctionnement de leurs organes de gouvernance afin de déterminer dans quelles mesures ces organes se conforment aux textes en vigueur dans le but d'assurer un contrôle efficace source de création de valeur.

Il s'agit globalement dans ce chapitre de vérifier empiriquement si les mécanismes de gouvernance (structure des conseils d'administration, qualité d'audit interne et externe) des entreprises algériennes permettent aux différents acteurs d'exercer leur pouvoir de contrôle conformément aux prédictions théoriques qui traduisent les recommandations et le code de bonne conduite.

A ce stade, nous visons une portée descriptive et panoramique dont le choix de l'enquête et l'observation des faits (approche positive) comme dispositif de preuves semblent les plus adaptés. Cet ensemble d'analyse conduira à tester nos différentes propositions de recherche.

## 1. L'approche méthodologique

Ce chapitre explique la méthodologie employée pour entreprendre les différents *indicateurs de la gouvernance d'entreprise*. Ainsi, nous suivons le raisonnement hypothético-déductif désignant dans les sciences expérimentales, la méthode qui consiste à formuler des hypothèses et à en déduire des conséquences testables expérimentalement.

Selon Denzin et Lincoln (1998), les choix pratiques concernant le déroulement de la recherche dépendent de la question qui, elle-même, est fortement liée au contexte dans lequel se déroule cette recherche : à savoir, quelles données sont disponibles et quel type d'étude le chercheur peut réaliser dans ce contexte ?<sup>1</sup>. Pour répondre à ces questions, nous rappelons que l'objectif de notre recherche est de savoir la nature de relation qui lie la gouvernance d'entreprise et la gestion des résultats, ce qui nous dévoile la présence d'une problématique de nature explicative causale, puisqu'il s'agit de connaître l'effet que peut produire l'application d'une bonne gouvernance sur la pratique de gestion des résultats à travers le test du modèle proposé dans cette étude.

Pour répondre à la problématique de recherche, nous procéderons à une étude du terrain auprès des principaux acteurs de la gouvernance d'entreprise. Les dispositifs permettant de recueillir ces données sont fonction de l'approche empirique retenue. Yin (1994) offre au chercheur la possibilité de choisir entre cinq stratégies de recherche : les expériences, les enquêtes, l'analyse d'archives, les études historiques, les études de cas<sup>2</sup>. Nous avons opté pour les enquêtes par questionnaire considérées comme étant le mode de collecte le plus répandu dans les recherches quantitatives.

Cette méthode de construction de l'enquête semble être appropriée, étant donné que les questionnements de recherche sur la gouvernance des entreprises n'ayant pas été largement développés dans le contexte des pays émergents. Ainsi, nous avons choisi de suivre la voie de l'exploration. De fait, l'enquête par questionnaire est pertinente pour analyser le sens que les acteurs donnent aux sujets dont ils ont pu être les témoins actifs. L'étude exploratoire est *“un moyen par lequel le chercheur tente d'obtenir des informations, qui*

---

<sup>1</sup> Denzin, Norman K. et Yvonna S. Lincoln, (1998) “ Introduction: Entering the Field of Qualitative Research” in Handbook of Qualitative Research, by Norman K. Denzin et Yvonna S. Lincoln, Sage Publications : 1-17.

<sup>2</sup> Yin, R. K. (1994). Case study research: Design and methods. Los Angeles: SAGE Publications.

*ne se trouvent nulle part ailleurs, auprès des personnes ayant été le plus souvent acteurs d'événements sur lesquels porte la recherche''.*<sup>1</sup>

## **2. L'outil d'investigation terrain : le questionnaire**

À partir de notre synthèse des travaux théoriques, des questionnaires déjà existants, nous avons construit progressivement nos questionnaires de recherche. Un questionnaire est une liste de questions soigneusement structurées, sélectionnées après de nombreux tests en vue d'obtenir des réponses fiables d'un échantillon choisi. En d'autres termes, la valeur de la méthode du questionnaire réside dans le fait que toutes les informations collectées se réfèrent à des questions de recherche qui aideront le chercheur à résoudre sa problématique de recherche. Par conséquent, l'enquête par questionnaire est la méthode la plus fréquemment utilisée dans le domaine des sciences sociales.

Nous avons choisi l'étude de terrain par un questionnaire pour deux principales raisons. Premièrement, il constitue l'instrument principal de la recherche par enquête<sup>2</sup>, car il garantit l'anonymat des répondants et leur permet de répondre plus librement et à leur convenance. Cela a un effet positif sur la crédibilité de la recherche, car les données recueillies sont considérées comme représentatives de la connaissance du sujet par les répondants. En effet, les recherches effectuées au moyen de cette méthode portent une attention toute particulière aux détails, au contexte et aux nuances d'un phénomène, ce qui augmente la profondeur de l'analyse subséquente en situant l'action humaine dans son contexte particulier<sup>3</sup>. Étant donné que les objectifs énoncés visent à cerner et à comprendre la perception des administrateurs et des auditeurs internes et externes quant à leurs rôles, stratégies de gestion et aux rôles qu'ils jouent dans le contexte particulier des entreprises algériennes, l'étude de terrain s'avère tout à fait appropriée.

Deuxièmement, l'étude de terrain est un excellent moyen de développer une compréhension d'un phénomène complexe du point de vue des personnes qui le vivent.

L'enquête par questionnaire est une démarche statistique qui consiste, à limiter les analyses à une partie d'un ensemble donné pour étudier un phénomène quelconque, dont le but est de réduire les coûts et d'apporter les précisions à certaines estimations. Dans le

---

<sup>1</sup> Mace, G., & Pétry, F. (2017). Guide d'élaboration d'un projet de recherche. Presses de l'Université Laval.

<sup>2</sup> Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B., & Zechmeister, J. S. (2000). Research methods in psychology. McGraw-Hill, p. 138.

<sup>3</sup> Patton, M. Q. (2002). Qualitative Research & Evaluation Methods. 3rd edition. Sage Publications, p. 227.

cadre de notre étude empirique, le but de l'enquête quantitative est de collecter des informations dont l'analyse permet de porter un jugement d'ensemble sur la pratique de la gouvernance des entreprises. À la différence des enquêtes qualitatives, elle permet d'avoir des informations chiffrées et synthétiques sur un ensemble. Pour N'da, (2012), l'enquête par questionnaire « *consiste à poser par écrit, à des sujets une série de questions relatives à une situation, à leur opinion, à leur attente, à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un problème ou de tout autre point qui intéresse le chercheur. Elle nécessite des réponses écrites* »<sup>1</sup>.

L'unité d'analyse correspond à ce sur quoi le chercheur veut tirer des conclusions. On peut aussi la définir comme « *un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité* »<sup>2</sup>. Cela signifie que l'unité d'analyse permet l'analyse des données colligées de façon à ce que le chercheur puisse conclure quant aux questions de recherche posées. Le choix de l'unité d'analyse est donc étroitement lié à l'objectif de la recherche<sup>3</sup>. Dans la présente étude, nous voulons comprendre la perception des administrateurs et des auditeurs quant à leurs rôles et les stratégies de gestion qu'ils élaborent. En définitive, cela nous amène à cerner et à comprendre les rôles que les différents acteurs de la gouvernance jouent dans les faits au sein de l'organisation dont ils font partie. Les questions de recherche sont donc centrées sur les personnes qui occupent un poste d'un membre du conseil d'administration, d'auditeur interne et d'auditeur externe.

L'utilisation d'un questionnaire de recherche nécessite le respect de diverses précautions méthodologiques. Ces précautions sont liées à la construction du questionnaire, à la collecte des données et à la validation de celles-ci. En outre, avant son envoi à la population d'étude, le questionnaire a fait l'objet d'un travail de validation préliminaire destiné à en assurer la pertinence.

---

<sup>1</sup> N'Da, P. (2016). Manuel de méthodologie et de rédaction de la thèse de doctorat et du mémoire de master: en lettres, langues et sciences humaines. Manuel de méthodologie et de rédaction de la thèse de doctorat et du mémoire de master, p.240.

<sup>2</sup> Miles, M. B., & Huberman, M. A. (2003). Analyse des données qualitatives. (2e éd.). Paris : De Boeck, p. 55.

<sup>3</sup> Patton, M. Q. (2002). Op-cit, p. 229.

## 2.1 Conception du questionnaire :

Collis et Hussey (2003) décrivent les considérations et les lignes directrices à suivre dans la construction des questionnaires. Par exemple, les questions doivent être posées dans un langage très simple et concis, et le chercheur ne doit pas poser des exigences irréalistes quant au niveau de connaissances et d'éducation des répondants. Le chercheur doit s'assurer que tout le monde peut tirer la même signification de chaque question, et chaque question ne doit traiter qu'une seule dimension ou aspect. Les questions doivent être précises et pas trop générales, elles ne doivent pas être de nature suggestive, orientant le répondant vers une réponse ou une opinion particulière. Les mots et le langage utilisés dans les questions doivent être simples et exempts de toute signification cachée. Le questionnaire doit être formaté et imprimé de façon à ne pas être exagéré en termes de longueur ou de complexité<sup>1</sup>.

La conduite d'un questionnaire est le processus de traduction d'un concept en une variable mesurable. Dans ce cas, le chercheur a conçu le questionnaire après avoir examiné la littérature sur la gouvernance d'entreprise visant à améliorer la qualité de la pratique du gouvernement d'entreprise en tant que moyen de prévention et de détection de la gestion des résultats. Le but du questionnaire est de collecter les données qui seront utilisées pour évaluer la mise en œuvre des mécanismes du gouvernement d'entreprise sur la base des recommandations de l'OCDE et de l'analyse documentaire.

## 2.2 Forme des questions

Lors de la construction des questions, l'une des considérations les plus importantes pour de nombreux chercheurs est de savoir s'il faut poser une question dans un format ouvert ou fermé<sup>2</sup>. La pertinence des questions ouvertes ou fermées repose notamment sur les considérations suivantes : l'objectif pour lequel une information doit être utilisée, le type de population d'étude auprès de laquelle l'information doit être obtenue, le format proposé pour communiquer les résultats et le contexte socio-économique du lectorat<sup>3</sup>. En outre, les avantages et les inconvénients des questions ouvertes ou fermées doivent être pris en compte lors de la conception des questionnaires.

---

<sup>1</sup> Collis, J., & Hussey, R. (2003). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*, p. 55.

<sup>2</sup> Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods*. Oxford university press.

<sup>3</sup> Kumar, R. (2018). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. Sage..

Les questions ouvertes offrent l'avantage que les répondants peuvent donner des réponses ou des opinions personnelles dans leurs propres mots et se sentent à l'aise pour fournir les informations et exprimer leurs opinions. Un autre avantage de la question ouverte est que les réponses des répondants ne sont pas indûment influencées par l'enquêteur ou le questionnaire, et les réponses textuelles des répondants peuvent fournir une source riche d'information, qui pourrait rester inexploité si les catégories d'une liste pré codée étaient utilisées. En même temps, les taux de réponse aux questions ouvertes peuvent être très faibles parce que les gens sont souvent trop occupés pour écrire des réponses complètes. En outre, ces questions sont longues à traiter et elles prennent du temps au chercheur. Un autre problème lié à l'utilisation des questions ouvertes est que les répondants peuvent ne pas être disposés à écrire une longue réponse ; ils peuvent décider de laisser la question en blanc<sup>1</sup>.

Dans les questions fermées, une série de réponses est présentée dans le questionnaire et les répondants sont invités à cocher les cases appropriées, les questions fermées sont généralement plus rapides et plus faciles à répondre, car elles nécessitent un minimum d'écriture. Ce type de question est utile lorsqu'un questionnaire est long ou nécessite un remplissage individuel. En outre, les réponses des différents répondants aux questions fermées peuvent être plus faciles à comparer, plus faciles à coder et sont généralement faciles à analyser parce que l'éventail des réponses est limité. À l'inverse, l'un des principaux inconvénients des questions fermées est que les informations qu'elles fournissent de la part des participants manquent de profondeur et de variété<sup>2</sup>. En outre, les répondants dont la réponse souhaitée ne figure pas parmi les choix de réponse peuvent se retrouver frustrés, tandis que les répondants sans opinion ou ayant des connaissances insuffisantes peuvent ne pas répondre aux questions. Il existe également une forte possibilité de biais de la part du chercheur dans les catégories de réponses, car le chercheur peut ne citer que les modèles de réponse qui l'intéressent.

---

<sup>1</sup> Dawson, C. (2002). *Practical research methods: A user-friendly guide to mastering research*. How to books.

<sup>2</sup> Kumar, 2018. Op-cit.

### **2.3. Administration des questionnaires et collecte des données :**

À notre connaissance, Il n'existe pas des données déjà disponibles sur l'évaluation de la qualité des mécanismes de gouvernance des entreprises en Algérie. Nous ne pouvons donc pas nous appuyer sur des données secondaires. Ainsi, nous avons été conduits à procéder à la collecte des données directement sur le terrain. Le choix du mode de collecte des données est également fondamental dans le taux de réponses au questionnaire.

Concernant le mode d'administration des questions, nous avons décidé de recourir au questionnaire auto administré. Afin de dépasser les contraintes de temps et de moyens, les questionnaires ont été remis en mains propres au cours d'un porte-à-porte pour effectuer le dépôt retrait des questionnaires, et ce afin de pouvoir atteindre le maximum d'individus.

En effet, Compte tenu de l'objectif de cette étude, le questionnaire auto-administré a été utilisé pour plusieurs raisons. Il est plus approprié pour les répondants en Algérie, moins cher que d'autres méthodes, plus facile à distribuer, plus facile à remplir pour les répondants et l'aspect anonyme encourage les répondants à remplir le questionnaire, ce qui entraîne un taux de réponse accru. Enfin, ce type de questionnaire est largement utilisé dans les enquêtes, et la plupart des recherches existantes sur la gouvernance d'entreprise ont utilisé cette méthode (par exemple, *Hussian & Mallin, 2002 ; Solomon et al., 2003 ; Kaur & Mishra, 2010 ; Goodwin et Seow, 2002*). Bien que les questionnaires auto-administrés puissent être transmis par Internet, par la poste ou en mains propres, Sekaran (2003) estime que la remise en mains propres est la méthode la plus appropriée lorsque l'enquête est limitée à une zone locale.

De plus, les répondants potentiels n'étant pas toujours immédiatement disponibles pour répondre rapidement aux questions qui leur sont posées, le recours au questionnaire auto-administré permet de leur accorder le temps d'y répondre à leur convenance, selon leur disponibilité.

Le questionnaire a été administré aux auditeurs et aux administrateurs. L'exploitation des réponses spécialement conçu pour chaque cible doit nous permettre de valider ou d'invalider nos hypothèses de recherche. Les résultats obtenus sont les suivants :

- 36 administrateurs,
- 48 auditeurs internes,

- 42 auditeurs externes ont répondu aux questionnaires.

Les questionnaires ont été remis le mois de septembre 2019 et recueillis le mois de novembre. Cette durée a été raisonnablement allongée pour permettre à tous les professionnels de répondre aux questionnaires.

**Tableau 5-1 : Nombre de réponses au questionnaire pour chaque groupe**

	Questionnaire 01	Questionnaire 02	Questionnaire 03
Nombre de questionnaires distribués	90	90	90
Questionnaires non restitués	47	33	38
Les questionnaires annulés	7	9	10
Total des réponses exploitable	36	48	42
Le taux de réponse %	40%	53.33%	46.66%

Comme l'attestent ces chiffres, les administrateurs ont été la cible la plus difficile à atteindre pendant plusieurs mois retardant en même temps l'avancement de nos travaux, malgré nos multiples relances.

#### **2.4. Le choix de l'échelle de mesure :**

Nous avons utilisé l'échelle de notation de Likert qui est une échelle de mesure répandue dans les questionnaires. Les avantages de cette technique sont la simplicité d'utilisation et la facilité d'interprétation.

Cette échelle considère que l'attitude des individus se mesure à partir de leurs opinions. Les items sont définis a priori comme favorables ou défavorables. Chaque item est supposé refléter l'attribut à mesurer. Ces items sont soumis aux enquêtés en leur demandant une réponse sur une échelle de cinq points. Le score final est obtenu par la somme algébrique pondérée des scores de chaque item. L'échelle contient cinq choix de réponse.

### 3. Population étudiée et échantillonnage (questionnaire)

Il est important de définir clairement la population faisant l'objet de l'enquête. Sekaran et Bougie (2010) définissent une population comme un « groupe de personnes, d'événements ou de choses d'intérêt que le chercheur souhaite étudier »<sup>1</sup>. Ces auteurs indiquent que certains déterminants influents sur les décisions concernant la taille de l'échantillon dans la recherche, comme l'objectif de la recherche, le niveau de précision requis dans les résultats, le niveau de détail de l'analyse proposée, le degré de variabilité de la population elle-même, les contraintes de coût et de temps et la taille de la population.

La procédure de sélection des échantillons de la deuxième étape est basée sur un échantillonnage en grappe. Dans le cas de l'échantillonnage en grappes, la première étape de la procédure d'échantillonnage consiste à identifier un échantillon de 27 entreprises algériennes sous forme de sociétés par actions. Les répondants potentiels de chaque entreprise ont ensuite été identifiés. Par ailleurs, la sélection des répondants n'a pas été effectuée sur la base d'un échantillonnage statistique, mais selon certains critères préalablement définis par le chercheur en fonction des objectifs de sa recherche. Ce type d'échantillonnage non statistique est appelé «échantillon de jugement» ou «échantillon orienté»<sup>2</sup>, méthode fréquemment utilisée dans les recherches en gouvernance d'entreprise (Anis, 2013; Fuzuli, Pahala & Murdayanti, 2013; Mariri & Chipunza, 2011; Nur'ainy et al., 2013). Ce type d'échantillonnage est basé sur le but spécifique et les caractéristiques appropriées requises des échantillons, l'échantillonnage raisonné est approprié lorsque les chercheurs ont sélectionné leur échantillon et souhaitent parvenir à une compréhension approfondie du sujet de recherche.

Des précautions ont été prises pour choisir des répondants qui avaient une connaissance approfondie des pratiques en matière de gouvernance pour s'assurer que leurs réponses reflètent la situation réelle. Le conseil d'administration, les auditeurs internes et externes étaient identifiés comme les meilleurs répondants pouvant fournir les informations nécessaires pour la deuxième étape de la collecte de données.

---

<sup>1</sup> Sekaran, U., Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill-building approach*. 4th ed, New York: Wiley

<sup>2</sup> Patton, M. (2002). *Op-cit*, p. 230.

Comme mentionné précédemment, l'objectif principal de cette partie est d'examiner les perceptions des principaux acteurs concernant l'état actuel du gouvernement d'entreprise. Ainsi, l'étude a été conçue pour enquêter sur trois groupes différents identifiés comme répondants pouvant fournir les informations requises pour la collecte de données dans les 27 sociétés étudiées. Les groupes concernés sont : les membres du conseil d'administration, les auditeurs internes et les auditeurs externes. Les groupes ont été impliqués dans le processus de gouvernance d'entreprise et les opérations financières de leurs propres sociétés. Yassin, Ghanem et Rustom (2012) soulignent que la coopération est nécessaire entre les différents éléments du système de gouvernance d'entreprise - comité d'audit, auditeurs internes, direction générale, direction financière et conseil d'administration - afin de garantir les opérations de gouvernance dans une entreprise forte.<sup>1</sup> Le choix de ces trois groupes est basé sur des recherches antérieures dans différents pays qui ont identifié ces participants comme les groupes les plus pertinents en ce qui concerne la question de la gouvernance d'entreprise.

#### **4. Opérationnalisation et mesure des variables**

Le système de gouvernement d'entreprises renvoie à la mise en place d'une bonne gouvernance disciplinaire censée être efficace dans le contrôle des différentes parties prenantes. Dans le cadre de cette étude, il est opérationnalisé par : l'efficacité du conseil d'administration, la qualité d'audit interne et la qualité d'audit externe.

Cette section a pour but d'étudier l'état actuel des mécanismes de gouvernement d'entreprise en examinant les perceptions des parties prenantes des sociétés par actions étudiées sur la qualité des mécanismes de gouvernement d'entreprise. Les répondants ont été invités à indiquer leur degré d'accord sur une échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).

L'approche quantitative permettra de couvrir un échantillon plus large, de produire une description proche de la réalité et de tirer des conclusions sur les causes et les effets. Cependant, elle tend à avoir un biais de réponse et peut être difficile à tester. De nombreux chercheurs doivent donc se baser sur les perceptions de leurs répondants individuels

---

<sup>1</sup> Yassin, N., Ghanem, M. G., & Rustom, L. (2012). The role of internal audit function in corporate governance: An empirical study on commercial banks in Lebanon. In proceedings of the academic and business research institute conference, Orlando.

concernant les activités et les processus des conseils d'administration et d'audits, plutôt que sur leurs propres observations. Comme il est difficile d'observer effectivement les procédures de contrôle interne et les risques qui lui sont inhérents, cette recherche suit cette approche.

La complexité de la mesure des procédures de contrôle interne nous a obligé à consulter les membres des conseils d'administration, les auditeurs, aussi bien internes qu'externes, afin de rendre ce processus mieux observable. Nous avons opté pour le questionnaire (administré à ces trois protagonistes) parce qu'il représente une des méthodologies les plus appropriées pour répondre à la problématique de cette recherche.

## **5. Mesures de la qualité des mécanismes de gouvernance d'entreprise**

De nombreux indices sont repris dans la littérature comme indicateurs des performances des entreprises en matière de gouvernance afin de résumer la qualité globale de la gouvernance des entreprises. Ces mesures de qualité de la gouvernance sont utilisées comme variables indépendantes / explicatives dans un grand nombre d'études : les performances du marché, la gestion des résultats, le coût du capital et d'autres variables dépendantes. Dans toutes ces études, différentes catégories de gouvernance sont utilisées, incorporant des éléments spécifiques sur lesquels les entreprises sont évaluées, et leurs scores CG calculé. Les termes : catégorie, critère, thème et dimension sont utilisés de manière interchangeable pour indiquer les grandes catégories sur lesquelles la qualité de la gouvernance d'une entreprise est testée (par exemple, conseils d'administration, droits des actionnaires et parité de propriété), tandis que les termes : éléments, variables, les attributs et les dispositions sont utilisés de manière interchangeable pour indiquer l'élément spécifique sur lequel l'entreprise est évaluée (par exemple, le comité d'audit a un président non exécutif indépendant, Le PDG et le président sont des personnes différentes, l'entreprise a un comité de rémunération).

Les indices de gouvernance d'entreprise peuvent être estimés à l'aide d'une méthode de notation par item, d'une notation par catégorie ou une méthode de notation par expert.<sup>1</sup> En

---

<sup>1</sup> Nerantzidis, M. (2018). The role of weighting in corporate governance ratings. *Journal of Management and Governance*, 22(3), 589-628.

ce qui concerne la méthode de notation par item (*Scoring by item method*), le chercheur doit d'abord noter chaque entreprise contre les éléments inclus dans l'indice. Ceci est effectué comme suit: si un élément est appliqué, il reçoit une note de un, s'il n'est pas appliqué, il reçoit une note de zéro. Dans la méthode de notation par item, l'indice est calculé pour chaque entreprise en additionnant tous les scores pour chaque élément individuel et en divisant ce score par le score maximum possible applicable pour cette entreprise. Chaque objet dans l'indice est noté de manière égale, quel que soit le nombre d'items dans chaque catégorie ou le nombre de catégories dans l'indice.

La méthode de notation par catégorie (*Scoring by category method*) se concentre sur chaque catégorie et non pas sur chaque item, quel que soit le nombre d'items inclus dans chaque catégorie. Cette méthode traite chaque catégorie de manière égale, en donnant indirectement un poids inégal aux éléments de chaque catégorie. Cette méthode de notation par catégorie applique d'abord la méthode de notation par item pour chaque catégorie séparément. Ensuite, le score CG de chaque entreprise est mesuré en additionnant les scores de chaque catégorie et en divisant la somme par le nombre de catégories qui composent l'indice CG.

La troisième méthode de notation des indices de gouvernance d'entreprise utilisée dans la littérature est la méthode de notation par expert (*Scoring by expert method*). Dans cette procédure de notation, les avis bien informés et expérimentés des universitaires ou des professionnels sur les questions de gouvernance d'entreprise sont utilisés pour assigner les pondérations des items et/ou catégories dans le processus de notation de l'indice CG. Les pondérations reflètent les tendances actuelles du marché, en classant l'importance de chaque item individuel et/ou catégorie, visant à mesurer la substance perçue de chaque item plutôt que sa seule forme<sup>1</sup>. Cette étude estime les indices de gouvernance d'entreprise en utilisant la méthode de la notation d'expert.

Le principal objectif du développement d'un indice de gouvernance d'entreprise (Corporate Governance Indices) est de mesurer les données à l'aide d'une méthode quantitative afin de permettre une analyse plus approfondie, à savoir la détermination de l'impact des mécanismes de gouvernance d'entreprise sur la gestion des résultats. Cet

---

<sup>1</sup> Bozec, R., Bozec, Y. (2012). The use of governance indexes in the governance-performance relationship literature: International evidence. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 29(1), 79-98.

indice a été calculé sur la base des informations recueillies à l'aide d'un questionnaire tiré d'un échantillon de sociétés par actions algériennes.

La construction de l'indice de gouvernance des entreprises a été simple. Tout d'abord, les éléments des questionnaires ont été codés de 1 à 5 pour chaque item en fonction de la perception de la réponse concernant la mise en œuvre effective des pratiques de gouvernance d'entreprise. Ensuite, le chercheur a construit un sous-indice pour chacun des trois indicateurs de gouvernance d'entreprise, à savoir un indice d'efficacité du conseil d'administration, un indice de la qualité d'audit interne et un indice de la qualité d'audit externe. Les trois sous-indices ont été créés en calculant le total des éléments de chaque sous-indice pour chaque participant. Troisièmement, la moyenne des réponses des participants pour chaque entreprise a été déterminée

### **5.1 Les mesures liées à l'efficacité du conseil d'administration**

Le conseil d'administration joue théoriquement un rôle important dans la gestion des entreprises. Ce rôle a été soulevé par les chercheurs, les cabinets comptables internationaux et les organismes réglementaires. Plusieurs recherches académiques ont essayé de confirmer empiriquement ce rôle. En effet, le conseil d'administration constitue le vecteur privilégié du contrôle par les actionnaires. Il est un important mécanisme interne de contrôle, un élément même central des systèmes de gouvernement de plusieurs firmes, conçu pour surveiller les actions des top-managers.

Bien que le conseil d'administration constitue un élément central du contrôle des dirigeants, l'efficacité de son contrôle n'est pas absolue. Les caractéristiques et les rôles du conseil d'administration est un sujet de préoccupation et d'intérêt suffisamment grands au centre des travaux de la gouvernance des entreprises, dans les recherches académiques.

### 5.1.1. La composition du conseil d'administration

Selon Fama et Jensen (1983) l'efficacité du conseil d'administration dépend essentiellement de sa composition. La composition du conseil d'administration fait référence à sa taille, son indépendance vis-à-vis des actionnaires (présence de membres indépendants) et vis-à-vis du chef de l'exécutif (la dualité des fonctions de chef de l'exécutif et de président du conseil d'administration).

Tout d'abord, selon la théorie de l'agence, l'efficacité du conseil d'administration, dépend de sa taille. La fonction disciplinaire est mieux assurée par un conseil d'administration de taille réduite, composé de sept à huit administrateurs. Un conseil d'administration de petite taille exerce un contrôle interne plus efficace. Plus la taille du conseil augmente, plus les problèmes de coordination et de communication de ses membres s'amplifient. Dans ce sens, des coalitions peuvent naître et les conflits d'intérêts s'accroissent. Les dirigeants peuvent poursuivre leur propre intérêt plus librement étant donné la difficulté de coordination des efforts des administrateurs.

Par ailleurs, Fama et Jensen (1983) argumentent que la présence des administrateurs externes renforce l'efficacité de ce mécanisme de contrôle. Ils suggèrent que la présence d'administrateurs externes réduit les coûts d'agence à leur minimum et le contrôle des dirigeants serait plus efficace<sup>1</sup>.

La littérature évoque également une autre caractéristique du conseil d'administration, à savoir: le rôle du président du conseil d'administration (PCA) dans la surveillance du chef de l'exécutif. Ainsi, il semble y avoir un manque d'indépendance du conseil d'administration vis-à-vis du chef de l'exécutif si ce dernier est lui-même président du conseil d'administration (PCA).

L'efficacité des activités du conseil d'administration peut dépendre de sa structure et de son organisation. Les conseils d'administration délèguent très souvent certaines tâches principales à des comités qu'ils créent eux-mêmes en leur exigeant de leur établir des rapports concernant l'accomplissement des tâches en question. Le comité qui est responsable de la surveillance du processus de communication financière est le comité d'audit (appelé souvent comité des comptes). Ce dernier est chargé de l'élaboration des

---

<sup>1</sup> Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Op-cit

états financiers ainsi que de la communication et la collaboration avec les auditeurs externes. Il constitue donc un canal de communication entre le conseil d'administration, le système de contrôle interne et l'audit externe. Son objectif ultime est de renforcer la crédibilité des états financiers. Ainsi, il peut arbitrer entre les dirigeants et les auditeurs.

### **5.1.2. Rôle d'orientation stratégique du conseil d'administration**

L'orientation des décisions stratégiques de l'entreprise par le conseil d'administration constitue un enjeu crucial pour son fonctionnement optimal. Ce rôle stratégique consiste à soutenir la direction par les conseils en matière stratégique, approuver et contrôler les décisions stratégiques et fournir accès à des ressources additionnelles.<sup>1</sup>

Bien que les activités accomplies par le conseil d'administration dans le cadre de son rôle stratégique sont liées à la stratégie de gestion globale de l'entreprise, ce rôle est également appelé le rôle de transfert des ressources (*resource dependence role*).

Selon Erle « *le conseil d'administration est responsable de la direction stratégique de l'entreprise, de l'environnement de contrôle et de l'implantation d'un système de contrôle interne ainsi que de la communication avec les partenaires* ».<sup>2</sup>

Il conviendra alors de mettre en évidence les caractéristiques des administrateurs qui leur permettent de mieux conseiller les dirigeants. Le rôle stratégique du conseil est évalué à travers un score. Ce score est la moyenne des valeurs prises par six éléments qui couvrent des aspects tels que la définition de la mission et la valeur de l'entreprise, la vision et les objectifs de l'entreprise, l'orientation stratégique de l'entreprise, la détermination et l'application des politiques de l'entreprise, la structure et la mise en œuvre de la stratégie et la gestion des performances.

---

<sup>1</sup> Van den Heuvel, J., Van Gils, A., & Voordeckers, W. (2006). Board roles in small and medium-sized family businesses: Performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5), 467-485.

<sup>2</sup> Erle, B. (2008). Tax risk management and board responsibility. In *Tax and corporate governance*. Springer, Berlin, Heidelberg, p.215.

### 5.1.3 Rôle de contrôle du conseil d'administration

Le rôle central attribué au conseil d'administration, dans la théorie de l'agence, est celui de contrôler les dirigeants<sup>1</sup>. Il est au centre de nombreux débats politiques portant sur des réformes de gouvernance, ainsi que l'objet de recherches académiques considérables. Il conviendra alors de mettre en évidence le rôle de contrôle des administrateurs.

Il s'agit d'abord, de ratifier les décisions et de contrôler leur mise en œuvre. Ainsi, cet organe s'assure de la 'conformité' des décisions et actions de l'entreprise avec les attentes de leurs principaux actionnaires ou parties prenantes.

Le rôle de contrôle du conseil d'administration est évalué à travers un score. Ce score est la moyenne des valeurs prises par six items qui couvrent des aspects tels que la surveillance de la gestion et du contrôle financiers, le suivi des performances de l'entreprise, la responsabilité envers les parties prenantes et le respect des obligations légales.

### 5.1.4. Rôle de service du conseil d'administration

La théorie de l'intendance accorde au conseil d'administration un rôle de renforcement du management, selon cette théorie le rôle principal du conseil d'administration est le service et le conseil. L'approche de la théorie de l'intendance est une approche collaborative qui met l'accent sur le rôle de service du conseil. Stiles et Taylor (2001) rapportent que le rôle du conseil d'administration est de "*fournir des informations permettant de réduire l'incertitude de l'environnement et d'extraire les ressources pour le fonctionnement de l'entreprise*"<sup>2</sup>. À ce niveau, les relations sociales et personnelles entre les administrateurs et le directeur général favorisent cette collaboration et par conséquent le rôle de conseil et de service du conseil d'administration. Par ailleurs, l'étude de Faleye, Hoitash et Hoitash (2017) montrent que l'expertise industrielle des administrateurs améliore l'efficacité de leur rôle de conseil.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Charreaux, G. (1990). Pitol-Belin Jean-Pierre, ". *Le conseil d'Administration*"-Vuibert-Gestion.

<sup>2</sup> Stiles, P., Taylor, B. (2001). *Boards at work: How directors view their roles and responsibilities: How directors view their roles and responsibilities*. OUP Oxford.

<sup>3</sup> Faleye, O., Hoitash, R., Hoitash, U., 2017. Industry Expertise on Corporate Boards. Review of Quantitative Finance and Accounting, Forthcoming.

Le rôle du service du conseil est évalué à travers un score, qui est la moyenne des valeurs prises par six items qui couvrent des aspects tels que le soutien et les conseils à la direction, l'examen des performances du conseil et la représentation des parties prenantes, la représentation de l'organisation à l'extérieur.

Nous cherchons à voir le degré de réalisation de ces actions dans l'entreprise avec une échelle de mesure qui varie entre 1 et 5. Le tableau, ci-dessous, représente les items retenus.

**Tableau 5.2. Les items de l'efficacité des conseils d'administration**

<p><b>a. La composition / du conseil d'administration</b></p>	<p>La taille du conseil d'administration est raisonnable compte tenu des objectifs et de la charge de travail.</p> <hr/> <p>Le conseil d'administration compte une proportion suffisante de membres indépendants qui lui permette d'interagir de manière constructive avec la direction.</p> <hr/> <p>Le conseil d'administration démontre une saine indépendance par rapport à la haute direction et peut s'enquérir de toute question qu'il juge importante.</p> <hr/> <p>La composition du CA reflète la diversité de ses membres (âge, sexe, communautés culturelles, groupes socio-professionnels, etc.).</p> <hr/> <p>La séparation entre les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général.</p> <hr/> <p>Le CA est renforcé par la présence d'un comité d'audit indépendant.</p>
<p><b>I. Rôle stratégique du conseil d'administration</b></p>	<p>Le CA dispose une compréhension claire des enjeux stratégiques auxquels fait face l'entreprise.</p> <hr/> <p>Le CA est suffisamment impliqué dans la sélection et la mise en place de la stratégie de l'entreprise (initiation et formulation).</p> <hr/> <p>Les administrateurs maintiennent une communication franche et directe avec la haute direction concernant les orientations stratégiques.</p> <hr/> <p>Le CA discute régulièrement et détermine les principes de base régissant la stratégie de la gestion des risques, les nominations, les rémunérations, les valeurs et les comportements (code de conduite).</p> <hr/> <p>le CA dispose en temps voulu et dans un format compréhensible des informations suffisantes pour prendre les décisions stratégiques.</p> <hr/> <p>Le Conseil surveille la viabilité permanente de la stratégie, et est ajustée, si nécessaire, pour répondre aux évolutions de l'environnement</p>
<p><b>II. Le rôle de contrôle du conseil d'administration</b></p>	<p>Le CA surveille et valide régulièrement un contrôle interne approprié.</p> <hr/> <p>Le CA surveille et évalue l'efficacité de l'audit interne par sa potentialité à réaliser les objectifs.</p> <hr/> <p>Le CA traite les résultats d'audit externe sur l'évaluation de l'activité de l'audit interne.</p> <hr/> <p>Le CA procède à une analyse critique des états financiers et la qualité des procédures d'établissement des comptes sous-jacentes.</p> <hr/> <p>Le CA surveille et évalue l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne dans le domaine de l'établissement de rapports financiers.</p> <hr/> <p>La CA évalue la transparence de l'information communiquée à l'externe dans le rapport annuel de gestion.</p>
<p><b>III. Le rôle de service du conseil d'administration</b></p>	<p>Les administrateurs mettent leurs connaissances, leurs compétences et leurs expertises à contribution.</p> <hr/> <p>Le Conseil et l'équipe de direction participent régulièrement à des activités de formation visant à parfaire leurs connaissances et leurs compétences.</p> <hr/> <p>Le CA veille à la bonne intégration et à l'actualisation des compétences des membres du conseil.</p> <hr/> <p>Le CA veille à ce que les procédures mises en place pour traiter toute situation de conflit d'intérêts soient appliquées et respectées.</p> <hr/> <p>Le conseil d'administration représente les intérêts des actionnaires dans l'organisation.</p> <hr/> <p>Le conseil veille à l'accompagnement des dirigeants.</p>

## 5.2 Les mesures liées à la qualité d'audit interne

Les premières recherches qui se sont intéressées à l'étude de la fonction "audit interne" ont surtout traité de la présence de cette structure au sein de l'entreprise. Or, les nouvelles études ont appréhendé les mesures et l'évaluation de la qualité de la fonction audit interne.<sup>1</sup> Notre travail de recherche s'intègre dans cette optique qui étudie les déterminants de la qualité de la fonction audit interne.

Les études empiriques qui ont analysé les caractéristiques de la fonction d'audit interne distinguent entre la qualité de la fonction d'audit interne et celle des travaux de l'audit interne. Nous choisissons volontairement le concept « qualité de l'audit interne » qui englobe les deux dimensions. Le niveau d'objectivité et d'indépendance, le niveau de compétence et la performance des auditeurs internes constituent des éléments déterminants de la qualité d'audit interne.<sup>2</sup>

Notre méthode de génération des items a été approfondie en faisant appel, en plus de la littérature académique, à des référentiels professionnels de l'audit interne (normes internationales d'IIA)<sup>3</sup>. Trois sous échelles ont été développées : la compétence de l'auditeur interne, son indépendance, la qualité de son travail. Les items identifiés ont été intégrés dans un questionnaire exploratoire doté d'une échelle de Likert à 5 points.

### 5.2.1 La compétence de l'auditeur interne :

La compétence de l'auditeur interne est un facteur déterminant de l'efficacité de la fonction d'audit interne. L'auditeur interne doit posséder des compétences techniques qui lui permettent de proposer des recommandations et des conseils afin d'améliorer la qualité des procédures de contrôle. Ces compétences sont acquises à travers les formations académiques, les certifications professionnelles, les expériences précédentes etc. Tous ces facteurs se cumulent afin de permettre à l'audit interne de gérer les problèmes et de faire face aux conflits.

---

<sup>1</sup> Sarens, G., & Abdolmohammadi, M. J. (2011). Monitoring effects of the internal audit function: agency theory versus other explanatory variables. *International Journal of Auditing*, 15(1), p.1-20.

<sup>2</sup> Krishnamoorthy, G, « A Multistage Approach to External Auditor's Evaluation of the Internal Audit Function », *Auditing, A journal of practice and theory*, 2002, vol021, n°1. p.95-121

<sup>3</sup> Institute of Internal Audithors

Pour mesurer la compétence moyenne de l'équipe d'audit interne, Prawitt *et al.* (2009)<sup>1</sup> ont inclus les variables suivantes : l'expérience, la certification et la formation continue. En Malaisie, Johl *et al.* (2013)<sup>2</sup> ont mesuré la compétence moyenne de l'équipe d'audit interne par l'âge de la fonction d'audit interne dans l'entreprise. Dans une étude plus récente, Pizzini *et al.* (2014)<sup>3</sup> ont mesuré la compétence de la fonction d'audit interne à l'aide de quatre items : l'expérience, le niveau d'études, la certification et le nombre d'heures de formation continue par auditeur interne.

Dans le cadre de cette étude, la compétence de l'auditeur interne est évaluée à travers un score. Ce score est la moyenne des valeurs prises par six items de l'enquête qui couvrent des aspects tels que les certifications professionnelles, la formation continue et l'expérience acquise.

### **5.2.2 L'indépendance de l'auditeur interne**

L'indépendance des auditeurs internes est retenue autant que critère indispensable pour assurer une meilleure qualité des rapports d'audit. L'objectivité de l'auditeur interne et son indépendance sont les éléments de base de sa profession, ces deux caractéristiques sont les garantes de sa crédibilité et de l'importance de son rôle au sein de l'entreprise. L'indépendance de l'auditeur interne a été définie par l'IIA comme : "*L'absence de conditions qui menacent l'objectivité ou l'apparence d'objectivité. Ces menaces à l'objectivité doivent être gérées par l'auditeur interne sur un plan individuel, fonctionnel et organisationnel*".

Dans le cadre de cette étude, l'indépendance de l'auditeur interne est évaluée à travers un score. Ce score est la moyenne des valeurs prises par cinq items de l'enquête évaluant des aspects tels que, sa position hiérarchique au sein de l'entreprise, relations avec la direction et absence de conflits d'intérêts.

---

<sup>1</sup> Prawitt, D.F., Smith, J.L, Wood, D.A., (2009). Internal audit quality and earnings management. The Accounting Review. 84(4): 1255-1280.

<sup>2</sup> Johl, S. K., Subramaniam, N., Cooper, B. (2013). Internal audit function, board quality and financial reporting quality: evidence from Malaysia. Managerial Auditing Journal 28 (9) : 780 – 814.

<sup>3</sup> Pizzini, M., Lin, S., Vargus, M., Ziegenfuss, D. E. (2014). The impact of internal audit function quality and contribution on audit delays. Auditing: A Journal of Practice & Theory 34(1): 25-58.

### 5.2.3 La qualité du travail de l'auditeur interne

La qualité de l'audit interne est tributaire du travail effectué par l'équipe d'audit. Plusieurs études estiment que la réussite du département audit interne dépend de la qualité du travail fourni par les auditeurs internes.

Pour qu'elle soit efficace, la fonction audit interne doit tout d'abord être une fonction génératrice de valeur et assurer une plus-value pour l'entreprise, ceci ne serait pas possible qu'à travers une bonne qualité du travail d'audit interne qui passe par un personnel compétent et qualifié, par le support et l'appui de la direction et finalement par un environnement de travail convenable.

Johl *et al.* (2013) ont développé un score pour mesurer la fréquence d'utilisation des techniques d'assurance et d'amélioration qualité. Ce score est la somme des valeurs prises par trois variables : l'existence d'un programme d'assurance-qualité, l'évaluation interne et l'évaluation externe de la fonction d'audit interne.<sup>1</sup>

Dans le cadre de cette étude, la qualité du travail de l'auditeur interne est mesurée à travers un score. Ce score est la moyenne des valeurs prises par dix items de l'enquête évaluant des aspects tels que le soutien dont il jouit de la part de la direction, de la coopération des employés des départements audités et de l'appui et de la confiance de l'auditeur externe.

Le tableau, ci-dessous, représente les items retenus.

---

<sup>1</sup> Johl, S. K., Subramaniam, N., Cooper, B. (2013).Op-cit

**Tableau 5.3. Les items de la qualité d’audit interne.**

<b>I. Compétences des membres de l’équipe d’audit interne</b>	<p>La structure et la composition de l’équipe d’audit interne sont en adéquation avec les normes internationales d’audit interne.</p> <p>L’équipe d’audit interne dispose de connaissances suffisantes dans les domaines de spécialité (l’informatique, la trésorerie et autre).</p> <p>Qualification et expérience de l’équipe intervenante, notamment dans le secteur d’activité auquel appartient l’entreprise.</p> <p>L’équipe d’audit interne bénéficie d’un programme de formation continue adéquat</p> <p>Participation des membres de l’équipe d’audit interne aux rencontres et conférences sur la profession d’audit.</p> <p>Existence de programmes d’évaluation de la compétence et de l’efficacité de l’audit interne au sein de l’entreprise.</p>
<b>II. Indépendance des membres de l’équipe d’audit</b>	<p>L’auditeur interne jouit d’une indépendance organisationnelle à travers ses liens au sommet de la hiérarchie organisationnelle de l’entreprise.</p> <p>L’auditeur interne a la possibilité d’accéder aux documents pour mener à bien la mission d’audit.</p> <p>L’auditeur interne accomplit ses fonctions et devoirs sans aucune restriction ni intervention ou pression d’aucune partie</p> <p>L’auditeur interne rapporte directement au conseil d’administration et non à la direction de l’entreprise.</p> <p>Absence de pression de la part de la direction lors de la découverte d’erreurs ou d’infractions.</p>
<b>III. Qualité du travail</b>	<p>Planification écrite de l’opération d’audit avant le démarrage de la mission.</p> <p>L’exhaustivité, la clarté et la ponctualité du plan d’audit.</p> <p>Identification et bonne estimation par l’auditeur des risques inhérents à l’entreprise et à son secteur d’activité.</p> <p>Cohérence de l’orientation de la mission avec les risques inhérents identifiés et avec les moyens à déployer (équipe intervenante, budget temps etc.).</p> <p>Respect des principes de divulgation et de transparence lors l’exécution du plan d’audit annuel.</p> <p>Assurer une application correcte des principes du contrôle interne par tous les individus de l’entreprise.</p> <p>Contrôle des opérations de modification des méthodes d’évaluation des événements comptables (modifications dans les méthodes d’amortissement, dans les méthodes d’évaluation des stocks,.....)</p> <p>Contrôle les décisions au sujet des modifications et des rectifications dans les statuts ou les règlements</p> <p>L’auditeur interne et l’auditeur externe collaborent efficacement.</p> <p>Transmission des résultats aux actionnaires et à l’ensemble des parties prenantes.</p>

### 5.3 Les mesures liées à la qualité d'audit externe

En tant que mécanisme de gouvernance d'entreprise, le rôle de l'audit externe est de réduire l'asymétrie d'information entre les dirigeants et les actionnaires, ou les tiers contractants. En garantissant l'image fidèle des informations financières communiquées, l'audit constitue un facteur clé qui permet aux investisseurs et aux autres parties prenantes de prendre leurs décisions en connaissance de cause.<sup>1</sup>

Selon la définition la plus connue de la qualité d'audit, formulée par DeAngelo en 1981 : « la qualité de l'audit est définie comme l'appréciation par le marché de la probabilité jointe qu'un auditeur donné va simultanément (a) découvrir une anomalie significative dans le système comptable de l'entreprise cliente et (b) mentionner cette anomalie »<sup>2</sup>. Il ressort de cette définition conceptuelle qu'un auditeur doit réunir deux attributs fondamentaux pour mener un travail de qualité, à savoir : la compétence qui détermine sa capacité à découvrir les éventuelles anomalies présentes dans les états financiers, et l'indépendance qui conditionne sa capacité à révéler les anomalies. Watts et Zimmerman (1979) se sont intéressés à l'utilité perçue de l'audit par le marché. Ils ont considéré, à cet effet, qu'un travail d'audit diligenté par une partie tierce à l'entreprise est utile, du point de vue des parties prenantes, si l'auditeur est capable de divulguer une anomalie existante. Selon eux, pour divulguer une anomalie, il faut que (1) l'anomalie existe, (2) que l'auditeur la découvre par sa compétence, (3) puis la divulgue grâce à son indépendance.

Cependant, le processus d'audit est un processus complexe dans lequel de nombreuses variables interagissent. Ainsi et au-delà des conditions de compétence et d'indépendance de l'auditeur, plusieurs recherches se sont intéressées aux travaux d'audit réalisés. Ce mécanisme externe de gouvernance d'entreprise a tendance à y être considéré comme l'un des plus importants mécanismes de contrôle, particulièrement au profit des usagers de l'information comptable et financière dont le contenu découlera essentiellement de la nature et de la qualité des travaux d'audit. Les auditeurs indépendants et compétents se consacrent alors à exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des états financiers, suivis en cela par les cabinets, ce qui a fini par donner naissance au concept de qualité d'audit.

---

<sup>1</sup> Pigé, B. (2011). Qualité de l'audit: enjeux de l'audit interne et externe pour la gouvernance des organisations, Bruxelles, De Boeck, 2011, p.60.

<sup>2</sup> DeAngelo, L.E, (1981a) : « Auditor size and audit quality », Journal of Accounting and Economics,3, p.186

### **5.3.1 La compétence de l'auditeur externe :**

La compétence permet à l'auditeur de mieux apprécier les situations complexes. Les principales variables qui conditionnent la compétence de l'auditeur révèlent du niveau de technicité, de connaissance et d'expérience. Dans le cadre de cette étude, la compétence des auditeurs externes est évaluée en fonction de cinq éléments qui couvrent des aspects tels que la technologie du cabinet et de la capacité du cabinet à développer des pôles d'expertises spécifiques notamment dans certains secteurs d'activité ou par rapport aux méthodes de travail.

### **5.3.2. L'indépendance de l'auditeur externe :**

Le principe d'indépendance des auditeurs externes vis-à-vis de leurs clients constitue une composante importante de la qualité de l'audit externe. Un auditeur indépendant est capable de révéler les éléments de fraude sans être affecté par l'opportunisme des dirigeants, selon les termes de Manita et Chemangui (2007) « *l'indépendance garantit que les conclusions formulées par les auditeurs ne sont pas entachées de subjectivité, de manipulations ou d'omissions volontaires suite à des connivences avec l'une des parties contractantes au sein de l'entreprise* ». <sup>1</sup>

Dans le cadre de cette étude, l'indépendance des auditeurs externes est évaluée en fonction de quatre éléments qui couvrent des aspects tels que la capacité de l'auditeur à maintenir un jugement professionnel le plus objectif possible, la capacité de l'auditeur à s'assurer du respect des règles en vue de donner une opinion de qualité révélant toutes erreurs, fraudes, manipulations ou collusions des producteurs de l'information financière.

---

<sup>1</sup> Manita, R., & Chemangui, M. (2007). Les approches d'évaluation et les indicateurs de mesure de la qualité d'audit: Une revue critique. «COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT», p.04.

### **5.3.3 Qualité du travail d'audit externe:**

La qualité de l'audit externe est tributaire du travail effectué par l'équipe d'audit. Une bonne qualité du travail d'audit externe passe par un personnel compétent et qualifié, par le support de la direction et finalement par un environnement de travail convenable. La perception de la qualité du travail de l'équipe d'audit est un facteur important. Dans le cadre de cette étude, cette variable est évaluée en fonction de quinze éléments qui couvrent des aspects tels que la relation entretenue avec le client, durant les dernières années, l'indépendance de l'équipe, son implication dans le travail, le travail conduit sur le terrain, le respect des normes et de l'éthique et finalement les connaissances en comptabilité et en audit.

Le tableau, ci-dessous, représente les items retenus.

**Tableau 5.4. Les items de la qualité d’audit externe.**

<p><b>I. Compétences des membres de l’équipe d’audit</b></p>	<p>Qualification et expérience de l’équipe intervenante dans les services d’audit et comptabilité</p> <hr/> <p>Expériences et compétences dans autres domaines par exemple statistiques et informatique</p> <hr/> <p>Expérience professionnelle dans le secteur d’activité de l’entreprise concernée par l’audit</p> <hr/> <p>Participation aux sessions de formation organisées par l’ordre national des experts comptables ou par la Chambre nationale des Commissaires aux comptes.</p> <hr/> <p>Participation aux rencontres et conférences sur la profession d’audit organisées par les instances organisatrices de la profession.</p>
<p><b>II. Indépendance des membres de l’équipe d’audit</b></p>	<p>Absence formelle de liens personnels, financiers et professionnels avec les personnes exerçant des fonctions sensibles dans l’entité audité</p> <hr/> <p>Non intervention de la Direction lors de la planification de l’opération d’audit.</p> <hr/> <p>Absence de pression de la part de la Direction lors de la découverte d’erreurs ou d’infractions.</p> <hr/> <p>l’auditeur externe fait preuve d’intégrité, d’objectivité et d’esprit critique.</p>
<p><b>II. Indépendance des membres de l’équipe d’audit</b></p>	<p>Recueil d’informations initiales au sujet de l’activité de l’entreprise et du secteur dans lequel elle évolue avant l’acceptation de la mission d’audit.</p> <hr/> <p>Planifications précise des interventions, comprenant des programmes de travail ou les tâches sont définies ainsi que leurs supervisions</p> <hr/> <p>Présence d’un manuel de procédures internes, qui fixe l’ensemble des règles d’organisation du cabinet.</p> <hr/> <p>Assurance de la conformité des enregistrements comptables aux principes comptables généralement acceptées.</p> <hr/> <p>Vérification de la crédibilité des informations internes par comparaison avec des sources d’informations externes (telles que les factures de vente,.....)</p> <hr/> <p>Assurance de la bonne classification et divulgation des items des états conformément aux principes comptables généralement acceptés</p> <hr/> <p>Assistance de l’auditeur au déroulement de l’opération d’inventaire physique</p> <hr/> <p>Procéder à un audit complémentaire en cas d’insuffisance des preuves recueillies.</p> <hr/> <p>Procédure continue de mis à jours des documents et supports utilisés dans le cadre de l’exécution de la mission d’audit</p> <hr/> <p>Utilisation cohérente et régulière des normes internationales d’audit ISA et des bonnes pratiques professionnelles lors de l’élaboration des rapports d’audit.</p>

## 6. Test de la fiabilité des questions posées : Alpha de Cronbach

La fiabilité est un indicateur de la cohérence interne d'une mesure; une mesure est fiable lorsque les différents éléments de l'instrument présentent un résultat cohérent.<sup>1</sup> Il existe trois méthodes communes pour estimer la fiabilité : la méthode test-retest, la fiabilité des formes parallèles et le coefficient alpha. Le test-retest est l'instrument déduit des notes examinées; le même test est administré deux fois aux mêmes sujets dans un intervalle de moins de six mois. La fiabilité des formes parallèles est la mesure dans laquelle des formes alternatives de la même mesure produisent un résultat identique ou similaire lorsqu'elles sont administrées simultanément ou avec un retard. L'alpha de Cronbach est le degré d'homogénéité des éléments de l'instrument et de la construction sous-jacente.

Pour l'estimation de la fiabilité des échelles, nous avons fait recours à l'alpha de Cronbach qui est l'un des coefficients de mesure de fiabilité des échelles le plus utilisé. Aurier et al (1998) précisent que pour une étude exploratoire, l'alpha est acceptable lorsqu'il se situe entre 0,6 et 0,8.<sup>2</sup>

**Tableau 5-5: Le coefficient Alpha Cronbach des axes du questionnaire n°01 :**

Les construits	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
Tous les items	24	0.877

Nous remarquons, ici, que la valeur de coefficient est de 0.877, cette valeur est supérieure à 0.6 indiquant que notre échelle est assez **fiable**.

**Tableau 5-6 : Le coefficient Alpha Cronbach des axes du questionnaire n°02 :**

Les construits	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
Tous les items	21	0.879

Nous remarquons, ici, que la valeur de coefficient est de 0.879, cette valeur est supérieure à 0.6 indiquant que notre échelle est assez **fiable**.

**Tableau 5-7 : Le coefficient Alpha Cronbach des axes du questionnaire n°03 :**

Les construits	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
Tous les items	19	0.811

Nous remarquons, ici, que la valeur de coefficient est de 0.811, cette valeur est supérieure à 0.6 indiquant que notre échelle est assez **fiable**.

<sup>1</sup> Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons.

<sup>2</sup> Aurier, P., & Evrard, Y. (1998). Elaboration et validation d'une échelle de mesure de la satisfaction des consommateurs. In *Actes du colloque AFM Bordeaux*, p. 51-72.

## 7. Résultats de l'enquête par questionnaire

Cette section présente les résultats de la recherche dérivés du questionnaire utilisé pour répondre aux hypothèses de recherche. Le logiciel SPSS a été utilisé pour le traitement et l'analyse des données.

Pour pouvoir présenter la pratique de gouvernance au sein des entreprises algériennes, nous allons procéder à une analyse descriptive des axes de nos trois questionnaires. Cette méthode a pour but de résumer les données en leur assignant une nouvelle représentation, de synthétiser en faisant ressortir ce qui est dissimulé par le volume, "*elle permet de dresser un portrait de situation telle qu'elle nous apparait suite à la compilation et du classement des données qualitatives et quantitatives obtenues*"<sup>1</sup> ; dans ce sens, nous recourons des analyses descriptives dans le but de décrire au moyen d'indicateurs classiques<sup>2</sup> (moyenne, fréquence et écart-type) selon les formes d'échelle utilisées dans le questionnaire.

La conception et la mise en œuvre du questionnaire ont été détaillées dans la section précédente. L'objectif étant de fournir les résultats globaux, Cette section est organisée comme suit: (7.1) une analyse descriptive des aspects généraux des répondants. (7.2) le traitement descriptif des échelles de mesure pour chaque variable étudiée.

---

<sup>1</sup> Tremblay, R., & Perrier, Y. (2006). *Savoir plus: outils et méthodes de travail intellectuel* (2e éd.). Montréal: Chenelière Éducation. VÉRIN, A.(1988). *Apprendre à écrire pour apprendre les sciences. Aster*, 6, p 15-46.

<sup>2</sup> Tillé, Y., (2010), "Résumé de du Cours de Statistique Descriptive", Université Neuchâtel, Suisse, p.10-13.

## 7.1. Les caractéristiques des répondants et leurs postes

Dans cette sous-section nous allons traiter les premiers axes des questionnaires concernant les réponses socioprofessionnelles. Le traitement pour ce genre de données se limite sur les fréquences absolues et relatives classées dans le tableau suivant :

**Tableau 5-8 : Caractéristiques des répondants**

Les caractéristiques		Membre du CA		Auditeurs internes		Auditeurs externes		Total	
		Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
sexe	Homme	31	86.11%	41	85.42%	33	78.57%	105	83.33%
	femme	5	13.89%	7	14.58%	9	21.43%	21	16.67%
Age	Moins 30 ans	0	0	5	10.42%	4	9.52%	9	7.14%
	30-39 ans	2	5.56%	21	43.75%	17	40.48%	40	31.75%
	40-49 ans	19	52.77%	10	20.83%	7	16.67%	36	28.57%
	Plus 50 ans	15	41.67%	12	25%	14	33.33%	41	32.54%
Niveau d'étude	Licence	22	61.11%	24	50%	18	42.86%	64	50.79%
	Master	0	0	10	20.83%	8	19.05%	18	14.29%
	Magister	0	0	0	0	4	9.52%	4	3.17%
	Doctorat	2	5.56%	0	0	1	2.38%	3	2.38%
	autre	12	33.33%	14	29.17%	11	26.19%	37	29.37%
Spécialité	Finance	6	16.67%	10	20.83%	5	11.90%	21	16.67%
	Comptabilité	12	33.33%	13	27.08%	12	28.57%	37	29.37%
	Audit	10	27.78%	14	29.16	19	45.24%	43	34.12%
	Autre	8	22.22%	11	22.92	6	14.28%	25	19.84%
Expérience	Moins de 5ans	2	5.56%	8	16.67%	4	9.52%	14	11.11%
	5 -9 ans	4	11.11%	8	16.67%	7	16.67%	19	15.08%
	10 -15 ans	16	44.44%	18	37.50%	22	52.38%	56	44.44%
	Plus que 15 ans	14	38.89%	14	29.16%	9	21.43	37	29.37%

Source : Tableau réalisé sur la base des résultats du logiciel SPSS25.

Pour la caractéristique du sexe, l'échantillon étudié est totalement masculin ; Il est composé par un ratio qui dépasse les 80% de sexe Homme, tandis que le sexe féminin est réduit à un taux des plus faibles, soit 16.67%, il semble que c'est un ratio très faible qui renvoie à des contraintes que peut empêcher la femme d'exercer ce genre de profession.

Les raisons pour lesquelles la femme ne peut exercer ce genre de profession peuvent être liées à:

- La culture de la société algérienne.
- Le manque de confiance parmi les dirigeants dans les capacités et les compétences des femmes à assumer ces responsabilités.
- Le refus de plusieurs femmes de postes à grandes responsabilités pour des raisons personnelles, familiales.

La majorité des répondants leur tranche d'âge est plus de 50 ans, cette part majoritaire est représenté par un ratio de 32.54% de l'ensemble des quatre tranches d'âge. Cette répartition de l'échantillon est expliquée par le facteur de l'expérience, En effet, la plupart des membres des conseils d'administration sont âgés et expérimentés. Ceci peut s'expliquer par la nature inhérente de l'évolution de carrière et du management de l'entreprise, qui considère souvent les cadres retraités ou non, qui affichent une expérience importante dans d'autres entreprises du secteur comme les administrateurs modèles. Ces résultats sont cohérents avec les attentes car les personnes qui travaillent comme membres du conseil d'administration ou auditeur acquièrent généralement leur emploi après avoir acquis de nombreuses années d'expérience.

Sur les cent vingt six (126) répondants, 64 participants ont un niveau de licence, soit un taux de 50.79%. Nous constatons aussi qu'il existe une moyenne de 2.38% des participants qui ont un diplôme de doctorat. Ces répondants sont des professionnels et en même temps des professeurs d'université. Ce type de professionnels peut améliorer la qualité de l'enseignement dans le domaine de gouvernance d'entreprise et d'audit, à travers leurs expériences. Au sens inverse, ces professionnels peuvent améliorer la pratique gouvernance, grâce à leurs recherches scientifiques et leurs participations dans les rencontres scientifiques nationales et internationales dans les domaines de gouvernance et d'audit.

Plus de 79.11% des répondants ont une expérience qui dépasse les cinq ans dont presque 38% ont acquis une expérience qui dépasse les 15 ans ce qui justifie notre conviction que les réponses des participants non seulement elles sont objectives mais aussi basées sur des acquis professionnels expérimentés par lesquelles nous pourrions obtenir des résultats fiables.

**Tableau 5-9 : Le poste occupé par le répondant**

Le conseil d'administration

Effectifs	PCA	Membre du CA	Total
Conseil d'administration	3	33	36
Pourcentage	8,33%	91,66%	100%

L'audit interne :

Effectifs	Responsable d'audit interne	Auditeur interne assistant	Directeur de mission	Total
Auditeurs internes	22	9	17	48
Pourcentage	48,83%	18,75%	35,41%	100%

L'audit externe :

Effectifs	Expert Comptable	Commissaire aux comptes	Total
Auditeurs externes	16	26	42
Pourcentage	38,10%	61,90%	100%

Les personnes les plus importantes dans la hiérarchie organisationnelle du Conseil d'administration sont le président du CA et les administrateurs, ils ont des rôles et responsabilités différents, 91.66% des administrateurs ayant répondu au questionnaire occupent le poste d'administrateur alors que 8.33% des représentants du CA occupent le statut de PCA.

En ce qui concerne les auditeurs internes, il ressort clairement du tableau que le pourcentage le plus élevé dans les catégories de poste était celui du chef du service d'audit, le nombre d'auditeurs dans cette catégorie a atteint 22, presque 50%, ce qui est un bon indicateur pour la qualité de notre étude d'investigation, du fait que la plupart des répondants occupent des postes fonctionnels élevés et qui ont l'autorité de gérer et de diriger le service d'audit

De plus, il ressort du tableau qui représente la répartition des auditeurs externes selon leur poste, que la plupart des répondants occupent le poste d'un commissaire au compte avec un pourcentage de 61.90% .

## 7.2 Le traitement descriptif des échelles de mesure :

Dans cette sous-section, nous allons présenter les tendances des réponses de chaque dimension qui comporte des items classés selon l'échelle du type Likert à 5 points.

Dans ce contexte le tableau suivant résume une pondération de chacune des réponses selon la fréquence et l'intensité utilisées, où le calcul de niveau de poids est lié à chaque réponse.

La fréquence de type de degrés d'accord, elle est classée comme suit :

- pas du tout d'accord reçoit le niveau de poids : 1
- pas d'accord reçoit le niveau poids : 2
- plutôt d'accord reçoit le niveau de poids : 3
- d'accord reçoit le niveau de poids : 4
- tout à fait d'accord reçoit le niveau de poids : 5

**Tableau 5-10 :L'échelle de Likert**

	5	4	3	2	1
Réponse	tout à fait d'accord	d'accord	plutôt d'accord	pas d'accord	pas du tout d'accord

Dans le cas de Likert à 5 points, le calcul de moyenne pondérée s'effectue à travers le calcul de l'étendue de catégorie :

$$Ec = (\text{la borne supérieur} - \text{la borne inférieur}) / \text{le nombre de niveaux.}$$

$Ec = (5-1)/5 = 0.80$ , cet étendu va être ajouté au premier niveau de poids pour savoir le premier intervalle  $[1 \quad 1+0.80[$  comportant la fréquence : "pas du tout d'accord", le deuxième intervalle  $[1.81 \quad 1.80+0.80[$  comportant la fréquence : "pas d'accord", le troisième intervalle  $[2.61 \quad 2.60+0.80[$  comportant la fréquence : " plutôt d'accord", le quatrième intervalle  $[3.41 \quad 3.40+0.80[$  comportant la fréquence : " d'accord" ; le cinquième intervalle  $[4.21 \quad 4.20+0.80]$  comportant la fréquence : "tout à fait d'accord".

**Tableau 5-11 : La moyenne pondérée des réponses**

La moyenne pondérée de réponse	{1 -1.80}	{1.81 - 2.60}	{2.61 - 3.40}	{3.41 - 4.20}	{4.21- 5}
Fréquence	pas du tout d'accord	pas d'accord	plutôt d'accord	d'accord	Tout à fait d'accord
Classement de poids de réponse	1	2	3	4	5

Un score de "5 points" indique le niveau maximum d'accord et d'acceptation, un score de tandis qu'un score de "1 point" représente le niveau maximum de désaccord et de non conformité du facteur mesurant les pratiques de la gouvernance d'entreprise.

Nous présentons dans ce qui suit les perceptions et les opinions des répondants sur les pratiques de gouvernance d'entreprise dans leur entreprise.

### **7.2.1. Analyse descriptives des réponses sur l'efficacité du conseil d'administration**

La variable « *efficacité du conseil d'administration* » est mesurée par quatre sous variables, il s'agit de la composition du CA, le rôle de contrôle du CA, le rôle de stratège du CA et le rôle de service du CA.

Le premier challenge structurel identifié est celui de la recherche d'une bonne composition du conseil d'administration. Bien qu'il n'y ait pas de composition optimale, le dosage entre les différents éléments pré cités peut favoriser son efficacité dans la réalisation de ses missions de gestion.

Selon les résultats du tableau ci-dessous, on constate que la moyenne arithmétique de tous les items liés à l'efficacité du conseil d'administration est estimée à 3.92, cette moyenne se situe dans la fourchette [3.41 4.20] ce qui reflète un fort degré d'accord.

Selon les résultats du tableau ci-dessous concernant la première dimension de l'efficacité du conseil d'administration qui comporte 6 items, on peut dire que la composition des conseils d'administration des entreprises étudiées obéit aux critères de composition les plus soutenus. Cette synthèse fait ressortir que les conseils d'administration des entreprises de l'échantillon déclarent la mise en place des pratiques acceptables des critères qui comprennent notamment : La taille des conseils d'administration, son indépendance et La séparation entre les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Par ailleurs, nous pouvons remarquer que le comité d'audit n'existe pas dans la majorité des entreprises malgré son importance au sein de l'entité pour superviser l'audit interne et renforcer son indépendance.

L'interprétation des résultats concernant la deuxième dimension de l'efficacité du conseil d'administration, indique que le rôle stratégique est constamment exercé par les conseils d'administration pour renforcer la pérennité de l'entreprise. D'après les résultats du tableau 5-12, les administrateurs estiment qu'ils participent activement à toutes les activités stratégiques. Cela peut être soutenu, car la moyenne de toutes les questions se situe au-dessus de 3, c'est-à-dire le point médian des questions de l'échelle de Likert.

Le rôle stratégique est perçu comme étant un rôle effectif de la part des administrateurs, Dans ce sens, le conseil d'administration est supposé s'impliquer significativement dans les différentes phases du processus de planification stratégique à travers l'implication des administrateurs dans la définition du concept de business de l'entreprise et le développement de sa mission, ainsi que la sélection, l'initiation, la formulation et mise en place de la stratégie de l'entreprise.

Concernant le rôle du contrôle exercé par le conseil d'administration, en observant les six items, il est évident qu'elles ont une association conceptuelle claire, car toutes les variables décrivent des actions qui englobent un certain niveau de contrôle Le score moyen du facteur rôle de contrôle - mesuré sur une échelle de cinq points - est de 4,21 (Ecart Type= 2,22), ce qui indique que les répondants estiment qu'ils contribuent équitablement à ce rôle. Ce résultat reflète que cette dimension a eu un intérêt important chez les membres du conseil d'administration des entreprises échantillonnées dont leurs réponses sur l'ensemble des items de cette dimension s'avèrent tout à fait d'accord. Aussi, Il est intéressant de noter que l'écart-type élevé révèle que les répondants ont une perception dispersée de ce rôle.

Cette perception pointe l'importance du contrôle exercé par les conseils d'administration. Ces résultats confirment les hypothèses de la théorie de l'agence accordant au conseil d'administration un rôle de contrôle qui est ici un rôle dominant.

La dernière dimension décrire la manière dont les administrateurs aident à définir l'orientation stratégique en fournissant divers services. Cette dimension a été mesuré sur une échelle de Likert à cinq points ; il a une moyenne de 3,67 (SD= 1,12). Ce résultat indique que les répondants semblent globalement contribuer fortement à cette fonction du conseil. Ce qui se manifeste par un accroissement de l'implication du conseil d'administration dans les rôles du service, et aussi une conscience de la part de ces administrateurs de l'importance de l'activation de ces rôles.

Il est important de préciser ici que, bien que chacun de ces éléments puisse être décrit par des termes différents comme "impliquer", "surveiller", "contribuer", ils semblent tous décrire des administrateurs fournissant une sorte de service au conseil d'administration qui peut également être qualifié de pertinent pour l'orientation stratégique de la société.

Ce résultat révèle une volonté de la part de tous les membres des conseils d'administration d'activer le conseil dans ses différents rôles de service et de conseil ce qui va permettre de favoriser un apprentissage organisationnel et l'amélioration des compétences spécifiques permettant ainsi de promouvoir le projet collectif au sein du conseil.

<b>Les items</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-type</b>
La taille du Conseil est raisonnable compte tenu des objectifs et de la charge de travail,	4,11	0,88
Le Conseil compte une proportion suffisante de membres indépendants qui lui permette d'interagir de manière constructive avec la direction	3,61	0,909
Le Conseil démontre une saine indépendance par rapport à la haute direction et peut s'enquérir de toute question qu'il juge importante,	3,44	0,913
La composition du CA reflète la diversité de ses membres (âge, sexe, communautés culturelles, groupes socio-professionnels, etc.),	3,50	1,178
La séparation entre les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général,	3,02	0,700
Le CA est renforcé par la présence d'un comité d'audit indépendant.	2,69	1,019
<b>a) Composition du conseil d'administration</b>	<b>3,39</b>	<b>0,962</b>
<b>Les items</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-type</b>
Le CA dispose une compréhension claire des enjeux stratégiques auxquels fait face l'entreprise,,	4,28	0,67
Le CA est suffisamment impliqué dans la sélection et la mise en place de la stratégie de l'entreprise (initiation et formulation)	4,03	0,77
Les administrateurs maintiennent une communication franche et directe avec la haute direction concernant les orientations stratégiques	4,86	0,88
Le CA discute régulièrement et détermine les principes de base régissant la stratégie de la gestion des risques, les nominations, les rémunérations, les	4,61	1,06
le CA dispose en temps voulu et dans un format compréhensible des informations suffisantes pour prendre les décisions stratégiques,	4,14	0,85
Le Conseil surveille la viabilité permanente de la stratégie, et est ajustée, si nécessaire, pour répondre aux évolutions de l'environnement	4,75	0,86
<b>b) Rôle stratégique du conseil d'administration</b>	<b>4,44</b>	<b>0,85</b>
<b>Les items</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-type</b>
Le CA surveille et valide régulièrement un contrôle interne approprié	4,50	1,178
Le CA surveille et évalue l'efficacité de l'audit interne par sa potentialité à réaliser les objectifs	4,16	1,245
Le CA traite les résultats d'audit externe sur l'évaluation de l'activité de l'audit interne	4,30	1,145
Le CA procède à une analyse critique des états financiers et la qualité des procédures d'établissement des comptes sous-jacentes	4,11	1,052
Le CA surveille et évalue l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne dans le domaine de l'établissement de rapports financiers	4,25	1,316
La CA évalue la transparence de l'information communiquée à l'externe dans le rapport annuel de gestion	3,94	1,184
<b>c) Rôle de contrôle du conseil d'administration</b>	<b>4,21</b>	<b>2,22</b>
<b>Les items</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-type</b>
Les administrateurs mettent leurs connaissances, leurs compétences et leurs expertises à contribution,	3,55	0,81
Le Conseil et l'équipe de direction contribuent régulièrement à des activités de formation visant à parfaire leurs connaissances et leurs compétences	3,47	0,96
Le CA veille à la bonne intégration et à l'actualisation des compétences des membres du Conseil	3,64	0,97
Le CA veille à ce que les procédures mises en place pour traiter toute situation de conflit d'intérêts soient appliquées et respectées,	3,72	1,05
Le conseil d'administration représente les intérêts des actionnaires dans l'organisation	3,94	0,96
le Conseil veille à l'accompagnement des dirigeants	3,69	1,23
<b>d) Rôle de service du conseil d'administration</b>	<b>3,67</b>	<b>1.12</b>
<b>Moyenne globale</b>	<b>3,92</b>	
Source : Tableau réalisé sur la base des résultats du logiciel SPSS.		

### **7.2.2 Analyse descriptives des réponses sur la qualité d'audit interne,**

La qualité d'audit interne est la deuxième variable à mesurer, elle est mesurée de trois sous variables, celles de compétence, indépendance des membres de l'équipe d'audit interne et la qualité du travail.

Selon les résultats du tableau 5-13, la moyenne globale de tous les items liés à la qualité d'audit interne est estimée à 3.73, cette moyenne se situe dans la fourchette [3.41 4.20] ce qui reflète un fort degré d'accord.

La compétence de l'auditeur interne présente une moyenne de 3,62, avec un écart type de 0,85, Le tableau ci-dessous nous permet de constater une très forte importance des trois premiers items ce qui nous confirme la compétence des auditeurs internes algériens est un acquis pour les entreprises, car ils sont diplômés et la majorité ont suivi des formations universitaires leurs permettant de pénétrer le marché de travail et assurer leurs fonctions et leurs responsabilités.

Quant à l'item (4), nous observons une moyenne de 2,94 et un écart type élevé (1,3), les auditeurs internes déclarent ne pas avoir bénéficié de formation chaque année, Nous pouvons expliquer l'écart entre les valeurs observées par la variation du budget réservé aux formations, d'une entreprise à une autre et à la variété de taille des entreprises de notre échantillon.

En ce qui concerne l'indépendance des auditeurs internes, la moyenne pondérée est estimée de 3,06, Les résultats de cette enquête révèlent que la fonction d'audit interne dans les entreprises algériennes ne jouit pas d'un degré important d'indépendance organisationnelle dans le sens que la direction générale a un rôle important dans la nomination des auditeurs internes, En outre, la fonction d'audit interne souffre d'un manque de soutien de la part de la direction générale, étant donné qu'elle ne dispose pas de budget distinct qui lui est allouée dans la plupart des entreprises enquêtées, Ces limites peuvent avoir une incidence négative sur l'efficacité des activités d'audit interne et inhibent, par conséquent, la capacité de cette structure à remplir pleinement son rôle dans le processus de gouvernance d'entreprise,

Le troisième critère correspond à celui de la qualité du travail d'audit interne, Il est constitué de 10 items et présente une moyenne globale de 4,50 avec un écart type de 0,46, Tous les items composant ce critère ont été jugés comme disponibles par la majorité des auditeurs internes ayant participé à l'étude,

D'après les résultats, nous pouvons constater, la forte importance des deux premiers items, ce qui démontre que les auditeurs internes s'accordent fortement sur la nécessité de la planification et l'ordre de mission avant d'entamer leurs missions, En effet, les audits doivent se manifester par la mise en place d'un plan d'action qui décrit les actions à suivre pour limiter et réduire les dysfonctionnements décelés,

**Tableau 5-13 : Statistiques descriptives de la qualité d'audit interne**

<b>Les items</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-</b>
La structure et la composition de l'équipe d'audit interne sont en adéquation avec les normes internationales d'audit interne.	4,29	0,67
L'équipe d'audit interne dispose de connaissances suffisantes dans les domaines de spécialité (l'informatique, la trésorerie et autre).	4,04	0,77
Qualification et expérience de l'équipe intervenante, notamment dans le secteur d'activité auquel appartient l'entreprise.	4,27	1,31
L'équipe d'audit interne bénéficie d'un programme de formation continue adéquat	2,94	1,06
Participation des membres de l'équipe d'audit interne aux rencontres et conférences sur la profession d'audit.	2,42	0,85
Existence de programmes d'évaluation de la compétence et de l'efficacité de l'audit interne au sein de l'entreprise.	3,75	0,86
<b>a) Compétences des membres de l'équipe d'audit interne</b>	<b>3,62</b>	<b>0,85</b>
<b>Les items</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-</b>
L'auditeur interne jouit d'une indépendance organisationnelle à travers ses liens au sommet de la hiérarchie organisationnelle de l'entreprise,	2,71	1,033
L'auditeur interne a la possibilité d'accéder aux documents pour mener à bien la mission d'audit,	3,02	0,885
L'auditeur interne accompli ses fonctions et devoirs sans aucune restriction ni intervention ou pression d'aucune partie	3,67	0,829
L'auditeur interne rapporte directement au conseil d'administration et non à la direction de l'entreprise,	2,79	0,969
Absence de pression de la part de la direction lors de la découverte d'erreurs ou d'infractions,	3,12	0,889
<b>b) Indépendance des membres de l'équipe d'audit interne</b>	<b>3,06</b>	<b>0,721</b>
<b>Les items :</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-</b>
planification écrite de l'opération d'audit avant le démarrage de la mission,	4,83	0,45
L'exhaustivité, la clarté et la ponctualité du plan d'audit,	4,81	0,50
Identification et bonne estimation par l'auditeur des risques inhérents à l'entreprise et à son secteur d'activité,	4,73	0,42
Cohérence de l'orientation de la mission avec les risques inhérents identifiés et avec les moyens à déployer (équipe intervenante, budget temps	4,00	0,38
Respect des principes de divulgation et de transparence lors l'exécution du plan d'audit annuel,	4,74	0,43
Assurer une application correcte des principes du contrôle interne par tous les individus de l'entreprise,	4,67	0,47
Contrôle des opérations de modification des méthodes d'évaluation des événements comptables (modifications dans les méthodes	4,76	0,44
Contrôle les décisions au sujet des modifications et des rectifications dans les statuts ou les règlements	3,71	0,48
L'auditeur interne et l'auditeur externe collaborent efficacement,	4,31	0,59
Transmission des résultats aux actionnaires et à l'ensemble des parties prenantes,	4,46	0,36
<b>c) Qualité du travail</b>	<b>4,50</b>	<b>0,46</b>
<b>Moyenne globale</b>	<b>3,73</b>	
Source : Tableau réalisé sur la base des résultats du logiciel SPSS.		

### 7.2.3 Analyse des réponses sur la qualité d'audit externe

La qualité d'audit externe est la troisième variable à mesurer, elle est mesurée de trois sous variables celles de compétence, indépendance des membres de l'équipe d'audit externe et la qualité du travail.

Selon les résultats du tableau ci-dessous, on constate que la moyenne arithmétique de tous les items mesurant la qualité d'audit externe est estimée à 4.24, cette moyenne se situe dans la fourchette [4.21 5] ce qui reflète un très fort degré d'accord.

D'après les résultats du tableau, les auditeurs externes estiment qu'ils disposent les compétences techniques d'audit nécessaires pour assumer leurs rôles, Cela peut être soutenu, car la moyenne de toutes les questions se situe au-dessus de 3, c'est-à-dire le point médian des questions de l'échelle de Likert, Ce qui indique un haut niveau de compétence,

Ce résultat peut être justifié par des exigences législatives, les personnes souhaitant exercer l'audit externe sont tenues d'acquérir une formation dans le domaine, possédant des diplômes qui attestent leur qualification et un minimum d'expérience (stage professionnel) requis,

Les auditeurs externes présentent un score agrégé d'indépendance moyen de 4,66, avec un écart type de 0,08, Ce résultat dénote une dispersion très faible, donc de l'accord de la plus grande part des auditeurs sur le respect des différents critères mesurant l'indépendance de la fonction d'audit externe,

Aussi, le tableau 5-14 nous permet de constater une très forte importance de tous les items, Ce qui nous confirme que les auditeurs externes jouissent d'une objectivité et impartialité suffisante pour signaler les failles découvertes au cours de leurs missions avec toute indépendance

L'étude des moyennes montre que la qualité de réalisation des travaux par les auditeurs externes est très forte, En effet, si les auditeurs internes sont plutôt intéressés par l'examen de la fiabilité des procédures de contrôle interne, les auditeurs externes exerce leurs responsabilités dans un souci de respect des obligations législatives, La responsabilité légale de l'auditeur externe envers des parties externes à l'entreprise, particulièrement les

institutions dotées d'un pouvoir de réglementation et de contrôle, l'oblige à exercer des contrôles de conformité réglementaire,

Ainsi, pour le cas de notre étude nous pouvons dire que les auditeurs externes accomplissent leurs missions avec une conscience professionnelle et tout le soin nécessaire, par lequel leurs travaux renvois à un certain degré de qualité suffisant compatible avec leur éthique et responsabilité,

**Tableau 5-14** : Statistiques descriptives de la qualité d’audit

<b>Les items</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-type</b>
Qualification et expérience de l’équipe intervenante dans les services d’audit et comptabilité	4,57	0,87
Expériences et compétences dans autres domaines par exemple statistiques et informatique	4,52	0,83
Expérience professionnelle dans le secteur d’activité de l’entreprise concernée par l’audit,	3,59	0,96
Participation aux sessions de formation organisées	3,66	0,87
Participation aux rencontres et conférences sur la profession d’audit organisées par les instances organisatrices de la profession,	3,74	0,81
<b>a) Compétences des membres de l’équipe d’audit externe</b>	<b>4.02</b>	<b>0,68</b>
<b>Les items</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-type</b>
Absence formelle de liens personnels, financiers et professionnels avec les personnes exerçant des fonctions sensibles dans l’entité auditée	4,76	0,17
Non intervention de la Direction lors de la planification de l’opération d’audit,	4,45	0,23
Absence de pression de la part de la Direction lors de la découverte d’erreurs ou d’infractions,	4,81	0,08
l’auditeur externe fait preuve d’intégrité, d’objectivité et d’esprit critique,	4,64	0,11
<b>b) Indépendance des membres de l’équipe d’audit externe</b>	<b>4,66</b>	<b>0,08</b>
<b>Les items,</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-type</b>
Recueil d’informations initiales au sujet de l’activité de l’entreprise et du secteur dans lequel elle évolue avant l’acceptation de la mission	4,36	0,78
Planifications précise des interventions, comprenant des programmes de travail ou les taches sont définies	4,24	0,71
Présence d’un manuel de procédures internes, qui fixe l’ensemble des règles d’organisation du cabinet,	4,50	1,19
Assurance de la conformité des enregistrements comptables aux principes comptables généralement acceptées,	4,28	0,81
Vérification de la crédibilité des informations internes par comparaison avec des sources d’informations externes (telles que les factures de	3,81	1,05
Assurance de la bonne classification et divulgation des items des états conformément aux principes comptables généralement acceptés	3,93	0,97
Assistance de l’auditeur au déroulement de l’opération d’inventaire physique	3,24	1,24
Procéder à un audit complémentaire en cas d’insuffisance des preuves recueillies,	4,00	1,07
Procédure continue de mis à jours des documents et supports utilisés dans le cadre de l’exécution de la mission d’audit	3,86	0,90
Utilisation cohérente et régulière des normes internationales d’audit ISA et des bonnes pratiques professionnelles	4,19	0,72
<b>c) Qualité du travail</b>	<b>4.04</b>	<b>0,81</b>
<b>Moyenne globale</b>	<b>4,24</b>	
<b>Source</b> : Tableau réalisé sur la base des résultats du logiciel SPSS.		

## **Conclusion :**

Ce chapitre avait pour finalité d'asseoir notre protocole d'étude empirique qui consiste à définir une grille d'évaluation de la qualité de gouvernance des entreprises étudiées. Cette grille est composée de plusieurs critères de gouvernance couvrant essentiellement les pratiques des conseils d'administration et d'audit interne et externe,

Ce chapitre est organisé en sept sections, dans lesquelles nous avons présenté la démarche méthodologique convenable à la réalisation de notre étude, permettant de faciliter la mise œuvre de notre modèle de recherche en suivant le raisonnement hypothético-déductif basé sur trois étapes afin de cerner la problématique de recherche qui est de nature explicative voire causale. Par ailleurs, nous avons présenté l'outil d'investigation de terrain, la stratégie de recherche et d'échantillonnage et l'opérationnalisation et la mesure des variables. Enfin, nous avons analysé les données descriptives à travers les mesures classiques telles les fréquences absolues et relatives sur l'axe socioprofessionnel de l'échantillon, ce qui concerne les axes de chaque variable de l'étude, on a procédé au traitement de moyenne pondérée et de l'écart-type.

## **Chapitre 06**

**Impact des critères d'efficacité  
du conseil d'administration et de  
la qualité d'audit interne et  
externe sur la gestion des  
résultats**

## Introduction

Pour répondre à notre problématique de recherche, plusieurs sources de données (bilans, comptes de résultats, questionnaires) et diverses méthodes d'analyse de données ont été mobilisées.

Dans une première étape, nous avons mesuré la gestion des résultats par les *accruals* discrétionnaires en utilisant le modèle de Kothari et al (2005) dit aussi « *The performance based Jones modified model* ». Dans la deuxième étape nous avons analysé les pratiques des entreprises algériennes relatives au fonctionnement des différents mécanismes de gouvernance par le biais du questionnaire. La troisième étape consiste à examiner l'impact des mécanismes de gouvernance sur la gestion du résultat à travers la conduite d'une régression logistique.

Les hypothèses avancées stipulent que la probabilité de présence de la gestion du résultat diminue avec l'efficacité du conseil d'administration (hypothèse 1), la qualité d'audit interne (hypothèse 2), la qualité d'audit externe (hypothèse 3)

Compte tenu de la nature dichotomique de notre variable dépendante, la régression linéaire par la méthode des moindres carrés ordinaires n'est pas adaptée. L'alternative consiste donc à utiliser la technique de régression logistique logit ou probit. Selon Thomas (2000), ces deux modèles donnent des résultats comparables excepté le cas où l'échantillon étudié est très large. De ce fait, nous utilisons le modèle de régression logistique.

La régression logistique est un des modèles couramment utilisé en épidémiologie avec la régression linéaire. Elle s'utilise lorsque la variable à expliquer (variable dépendante Y) est binaire. Les variables explicatives (variables indépendantes Xi) peuvent être par contre soit qualitatives, soit quantitatives. La variable dépendante (la gestion du résultat dans notre cas) est habituellement la survenue ou non d'un événement et les variables indépendantes (les mécanismes de gouvernance d'entreprise dans notre cas) sont celles susceptibles d'influencer la survenue de cet événement.

# 1. Hypothèses de recherche

Tout au long de la première partie, nous avons tenté d'apporter un éclairage théorique à notre problématique de recherche et à présenter une revue de la littérature portant sur les recherches qui se sont intéressés à l'impact des différents mécanismes de gouvernance sur la pratique de la gestion des résultats. Ce développement théorique nous a permis de formuler les hypothèses de recherche.

Ces hypothèses postulées s'inscrivent dans une optique d'appréhension de l'impact des caractéristiques du conseil d'administration et de l'audit interne et externe, sur la gestion des résultats mesurée par les *accruals* discrétionnaires. Nous nous proposons de vérifier l'ensemble de ces hypothèses à travers une validation empirique menée sur un échantillon d'entreprises algériennes.

Plusieurs mécanismes de gouvernement d'entreprise peuvent avoir effet sur la gestion des résultats. Nous avons pris en considération trois mécanismes : Le conseil d'administration, l'audit interne et l'audit externe.

## 1.1 Impact de l'efficacité du conseil d'administration sur la gestion des résultats

Les effets des caractéristiques du conseil d'administration sur la gestion des résultats sont étudiés. Ces caractéristiques sont liées à la taille du conseil, à l'indépendance de ses membres et au cumul des rôles de directeur général et de président du conseil. La taille du conseil d'administration est un élément crucial à étudier dans ce contexte. Une grande taille incite le développement et le partage des connaissances pertinentes et l'apparition de nouvelles expertises, ce qui favorise le meilleur placement des fonds. Par ailleurs, une taille importante peut faire du conseil d'administration un lieu propice aux collusions et aux conflits d'intérêt.

Par ailleurs, La présence des administrateurs indépendants offre au conseil d'administration une plus grande expertise et plus grande indépendance à l'égard de l'équipe dirigeante, renforçant leur opposition au gaspillage potentiel des fonds dans des projets jugés non rentables par les actionnaires. D'autre part, pour réduire le pouvoir discrétionnaire du dirigeant et améliorer le rôle du conseil d'administration dans le contrôle des fonds discrétionnaires, Jensen recommande la séparation des fonctions de président du conseil et de directeur général.

De surcroît, Une analyse de la littérature sur la gouvernance d'entreprise laisse apercevoir que les rôles assignés au CA varient en fonction des perspectives théoriques. Généralement deux rôles fondamentaux de contrôle et de stratégie, sont assignés au conseil d'administration. Nous étudions dans ce cadre la contribution de ces rôles déployés pour limiter les pratiques de la gestion des résultats.

***Hypothèse 01 : L'efficacité du conseil d'administration influence négativement la gestion du résultat***

## **1.2 Impact de la qualité de l'audit interne sur la gestion des résultats**

Depuis quelques années, plusieurs recherches se sont intéressées à mesurer de la qualité de la fonction d'audit interne en faisant recours à des enquêtes, des entretiens. Cette évaluation se fait à travers l'examen de : la compétence, l'objectivité et la qualité des travaux accomplis par les auditeurs internes.

L'expérience et la certification professionnelle des auditeurs internes constituent un facteur déterminant pour évaluer leur compétence. Les auditeurs internes expérimentés sont capables de remplir convenablement leurs missions. Par ailleurs, la connaissance des processus d'affaires de l'organisation la formation des auditeurs internes et la présence d'un professionnel-comptable (*Certified Public Accountant*) dans l'équipe d'audit interne constitue une preuve de compétence.

Concernant l'indépendance, elle a été définie par la norme 1100 de l'IIA comme étant la capacité de l'auditeur interne à assumer ses responsabilités de manière objective. De ce fait, l'indépendance des auditeurs interne favorise leur objectivité et améliore la qualité des activités de l'audit interne.

S'agissant de la qualité des travaux de la fonction d'audit interne, elle est perçue comme la dimension la plus appropriée pour évaluer son efficacité. En effet, la qualité et la valeur du service d'audit interne dépendent de la qualité des travaux d'audit et des éléments probants qui ont été conduits et recueillis par l'auditeur, ce qui reflète la crédibilité et la fiabilité du rapport d'audit.

***Hypothèse 02 : La qualité d'audit interne influence négativement la gestion du résultat***

### **1.3 Impact de la qualité de l'audit externe sur la gestion des résultats**

L'audit externe est une fonction distincte de l'entreprise, dont l'objectif est de fournir une opinion selon laquelle les états comptables ont été élaborés, dans tous leurs éléments constitutifs, conformément au cadre comptable en vigueur. Il ressort donc qu'une évaluation du travail de cet organe de contrôle est nécessaire. Dans ce cas, le suivi du fonctionnement de l'audit externe porte généralement sur : la compétence et le niveau d'implication de l'équipe d'audit externe, le respect du plan et du calendrier d'audit, la qualité de la communication avec la direction générale, ainsi que la qualité des conclusions et des recommandations émises par l'auditeur externe (IFA, 2008). La qualité de l'audit externe a toujours été évoquée par le biais de différentes mesures, notamment, la compétence, l'indépendance de l'auditeur externe et la qualité des travaux entrepris.

La compétence de l'auditeur externe est appréciée à travers les formations continues et l'expérience acquises. En effet, La compétence favorise la capacité des auditeurs externes à découvrir les défaillances, les irrégularités et les fraudes dans les états financiers. Elle présente un plus qui permet aux auditeurs externes l'identification des zones de risque et améliore la fréquence de la détection des fraudes.

Concernant l'indépendance d'un auditeur légal elle est généralement présumée, elle constitue un élément de base de sa profession. Cette indépendance va favoriser l'objectivité de l'auditeur externe et va lui permettre d'effectuer convenablement son travail.

Par ailleurs, la qualité de l'audit externe dépend du travail effectué par l'équipe d'audit. Cette dernière est composée en général par un associé ou un responsable qui dirige l'équipe d'audit, au moins un chef de mission et un assistant. La perception de la qualité du travail de l'équipe d'audit est un facteur important, cette perception dépend de la relation maintenue avec le client au cours des dernières années, l'implication de l'équipe d'audit externe dans le travail et enfin le respect des normes et de l'éthique

***Hypothèse 03 : La qualité d'audit externe influence négativement la gestion du résultat***

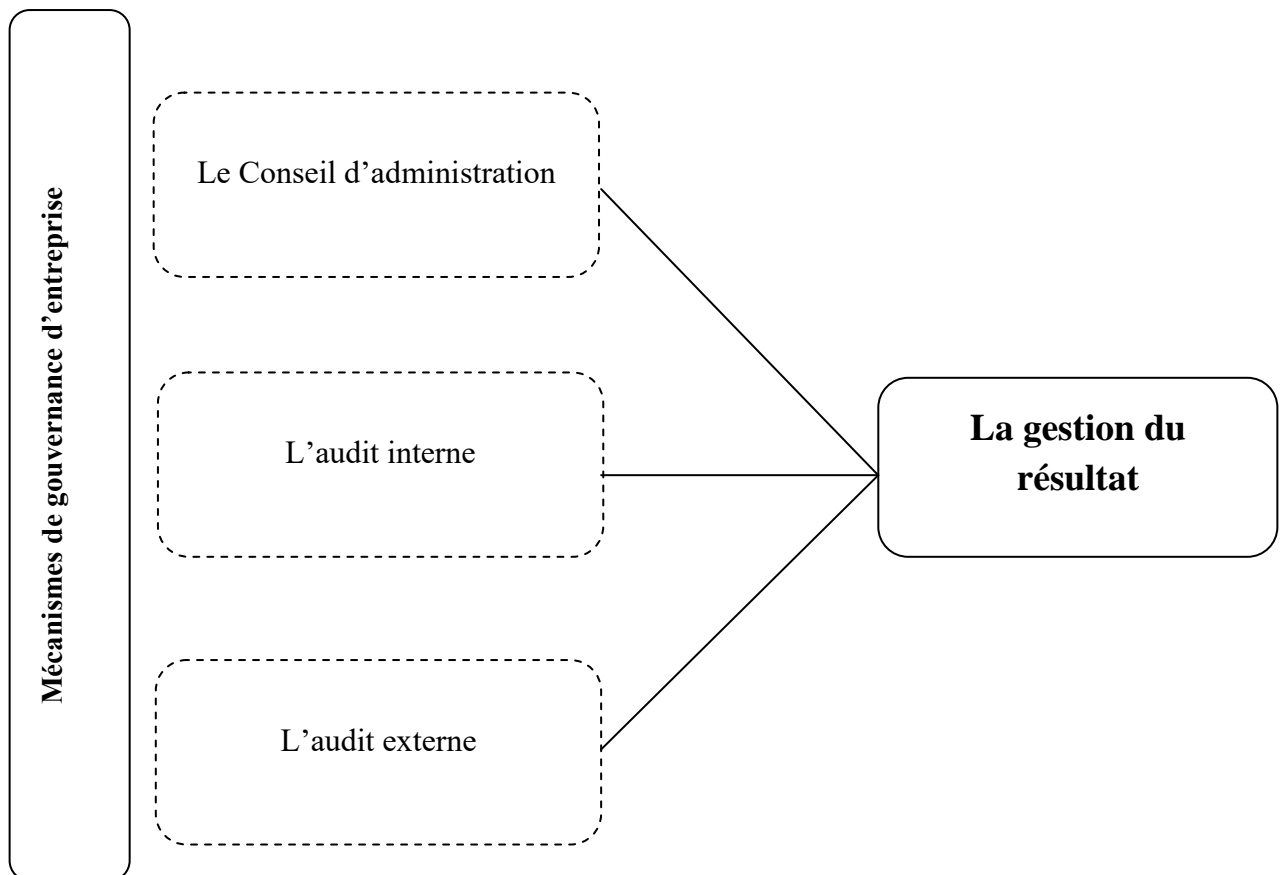
## 2. Présentation du modèle de recherche

L'analyse théorique menée dans cette thèse nous a permis de développer un ensemble de propositions théoriques qui cherchent à décrire et expliquer les pratiques de gouvernance des entreprises et leurs effets sur la gestion des résultats.

Notre objectif de recherche consiste en conséquence à étudier les effets des mécanismes de gouvernance sur la gestion des résultats. Notre étude théorique nous a amené à prendre en compte trois variables explicatives à savoir le conseil d'administration, l'audit interne et l'audit externe.

La figure ci-après présente le modèle de recherche

Figure : 6.1 : le modèle de recherche



### 3. Régression logistique binomiale

Compte tenu de la nature dichotomique de notre variable dépendante, la régression linéaire par la méthode des moindres carrés ordinaires n'est pas adaptée. L'alternative consiste donc à utiliser la technique de régression logistique Logit ou Probit. Ils diffèrent dans la distribution supposée des erreurs : une loi logistique pour le *Logit* et une loi normale pour le Probit. Dans la pratique économique, le modèle *Logit* est considéré comme une approximation du modèle Probit. Il est le plus souvent utilisé car il conduit à des calculs plus simples. De ce fait, nous utilisons le modèle de régression *Logit*.

La régression logistique est un outil statistique très puissant lorsque l'analyse contient une variable dépendante qui est de nature binaire ou dichotomique (c'est-à-dire qu'elle peut prendre seulement deux valeurs). Les variables indépendantes peuvent être de nature continue ou catégorielle. La variable dépendante est habituellement la survenue ou non d'un événement, elle prend donc la valeur 1 ou 0, et les variables indépendantes sont celles susceptibles d'influencer la survenue de cet événement.

Comme pour la régression linéaire, le but de la régression logistique est de caractériser les relations entre une variable dépendante (ou variable à expliquer) et une seule (régression logistique simple) ou plusieurs variables prises en compte simultanément (régression logistique multiple). Il s'agit donc d'un modèle permettant de relier la variable dépendante ( $Y$ ) à des variables explicatives ( $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ ).

L'équation de la régression linéaire se présente sous la forme

$$E(Y/x) = \beta_0 + \beta_i \cdot x_i$$

Où,  $E(Y/x)$  ; la valeur attendue de  $Y$  étant donné  $x$ .  $\beta_0$  est la valeur de  $Y$  lorsque  $x$  est égal à zéro et  $\beta_i$  sont les paramètres du modèle. L'équation ci-dessus est linéaire et  $Y$  peut prendre toutes les valeurs de 0 à l'infini.

En bref, nous voulons modéliser la probabilité d'obtenir un certain résultat, modélisant en fait la moyenne de la variable (qui est la même que la probabilité dans le cas des variables binaires). Un modèle de régression logistique peut être appliqué aux variables de réponse avec plus de deux catégories ; cependant, ces cas sont moins fréquents.

Le modèle de régression logistique est plus efficace et précis lors de l'analyse de données binaires par opposition à la régression linéaire simple. Trois problèmes importants peuvent être rencontrés si le modèle de régression linéaire était ajusté à des données binaires :<sup>1</sup>

1. Il n'y a pas de limites sur les valeurs prédites par une régression linéaire, de sorte que la réponse prédite (moyenne) peut être inférieure à 0 ou supérieure à 1, ce qui est clairement en dehors du domaine des valeurs possibles pour une probabilité de réponse.
2. La variance pour chaque sous-population est différente et donc non constante. Puisque la variance d'une réponse binaire est fonction de la moyenne, alors si la moyenne change d'une sous-population à une sous-population, la variance changera également.
3. Habituellement, la réponse n'est pas une fonction linéaire de la variable d'entrée qui n'est pas dans l'échelle des données. D'autant plus que nous en sommes venus à nous fier fortement aux relations linéaires, bien que cela ne soit pas approprié dans ces cas.

---

<sup>1</sup> Wilson J.R., Lorenz K.A. (2015) Standard Binary Logistic Regression Model. In: Modeling Binary Correlated Responses using SAS, SPSS and R. ICASA Book Series in Statistics, vol 9. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-23805-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-23805-0_3)

## 4. Test des hypothèses de la recherche

Le test d'hypothèse de l'analyse bi variée concerne la relation entre la gestion des résultats, (1) la variable du conseil d'administration (2) la variable de l'audit interne et (3) la variable de l'audit externe.

Le tableau 6-1 définit les variables incluses dans ce modèle. Tel qu'il en ressort, la variable dépendante, à savoir la gestion du résultat (GR) est une variable dichotomique. Nous envisageons donc de recourir à la régression logistique pour pouvoir tester notre modèle d'étude. Cette méthode est robuste pour tester un modèle dont la variable endogène est dichotomique (Evrard et al., 2000). Elle permet de prendre en compte simultanément les interactions entre les variables exogènes et d'évaluer la contribution marginale de chacune sur la variable endogène.

**Tableau 6-1 - Définition des variables étudiées et leurs mesures respectives**

<i>Variables étudiées</i>	<i>Symbole</i>	<i>Mesures</i>	<i>Signe prévu</i>
<b><i>Variable dépendante :</i></b>			
<i>La Gestion du résultat</i>	<b>GR</b>	'1' lorsque l'entreprise en question gère son résultat et '0' sinon.	
<b><i>Variables explicatives :</i></b>			
<i>Conseil d'administration</i>	<b>CA</b>	Un indice obtenu en calculant la moyenne des items évaluant l'efficacité du conseil d'administration	(-)
<i>Fonction d'audit interne</i>	<b>A_INT</b>	Un indice obtenu en calculant la moyenne des items évaluant la qualité de la fonction d'audit interne	(-)
<i>Fonction d'audit externe</i>	<b>A_EXT</b>	Un indice obtenu en calculant la moyenne des items évaluant la qualité de la fonction d'audit externe.	(-)

Les hypothèses liées à l'effet des mécanismes de gouvernance d'entreprise sur la limitation de la gestion du résultat sont testées à l'aide d'un test *Logit* binaire. Chaque variable indépendante a son propre modèle économétrique. Pour cela, nous avons réalisé la régression de trois modèles, d'où un modèle est construit pour chaque mécanisme (variable indépendante).

Les modèles économétriques nous permettent de vérifier à quelle mesure les variables indépendantes (conseil d'administration, audit externe, audit interne) affectent la variable dépendante (la pratique de la gestion du résultat).

#### **4.1. Test de l'hypothèse relative à la relation entre la gestion des résultats et l'efficacité du conseil d'administration.**

Cette hypothèse stipule : « *L'efficacité du conseil d'administration influence négativement la gestion des résultats* ».

On peut construire un modèle mathématique qui représente la relation précédente comme suit :

$$\mathbf{GR = Const + \beta_1 CA + \epsilon \dots \dots \dots (1)}$$

D'où :

GR : La variable explicative (gestion du résultat)

Const : la valeur de la constante.

$\beta_1$  : La pente de la variable indépendante, et il a été précédemment supposé qu'elle est de valeur négative,

CA : la variable indépendante (efficacité du *conseil d'administration*) .

Le tableau (6-2) ci-dessous représente l'effet de la variable relative à l'efficacité du conseil d'administration sur la variable dépendante (la gestion du résultat).

**Tableau 6-2 : Résultat de la régression logistique de la "l'efficacité du conseil d'administration" (CA) sur la gestion du résultat.**

Variables in the Equation						
	B <sub>1</sub>	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 <sup>a</sup> CA	1,809	3,113	,338	1	,561	6,107
Constant	-6,668	11,603	,330	1	,566	,001

a. Variable(s) entered on step 1: CA.

\* significativité au seuil de 10%, \*\*significativité au seuil de 5%, \*\*\*significativité au seuil de 1%

Le tableau précédent montre que la valeur statistique de (Wald) est égale à (0,338) à un degré de liberté de (1) et un niveau de signification statistique de (0,561), qui est une valeur supérieure au seuil de signification retenu dans l'étude, par conséquent l'hypothèse nulle selon laquelle le coefficient de régression logistique associé à la variable indépendante est nul (0), est acceptée, c'est-à-dire que la variable de l'efficacité du conseil d'administration n'a pas d'effet statistiquement significatif sur la gestion du résultat. D'où, le rejet de l'hypothèse 1.

Le conseil d'administration est un organe de gestion et de contrôle imposé par le code du commerce aux entreprises privées ou étatiques qui ont le statut de sociétés par actions (SPA). Or, la législation en vigueur n'est pas exigeante quant à la sélection de la nature des administrateurs, ce qui laisse aux entreprises une certaine marge de manœuvre dans le choix de la composition de leur conseil d'administration.

La gestion des résultats est une pratique complexe et difficile à détecter. Si l'on veut que les administrateurs exercent véritablement leur mission de contrôle de l'action managériale, ils doivent disposer d'informations non seulement dans le domaine stratégique mais aussi dans d'autres domaines aussi sensibles que sont la comptabilité et la finance. Autrement dit, si les membres du conseil d'administration manquent de l'expérience financière et comptable nécessaire, ils ne pourront pas limiter les comportements opportunistes des dirigeants, outre l'indépendance dont ils

jouissent ne doit pas être uniquement formelle, Sinon, cela ne contribuera pas à renforcer le rôle de control du conseil d'administration.

Les administrateurs ne peuvent exercer leur fonction de contrôle que s'ils disposent d'informations complètes tant du point de vue de la gestion que du point de vue stratégique. L'une des critiques formulées dans l'asymétrie d'information est que les administrateurs n'ont pas accès en temps voulu à l'information dont ils ont vraiment besoin.

Par ailleurs, la plupart des entreprises algériennes optent pour une structure moniste des conseils d'administration en cumulant les fonctions de direction (DG) et de président du conseil (PCA). En fait, le directeur général et le président du conseil d'administration ont des rôles différents, le cumul des deux rôles entraîne une forte concentration du pouvoir qui peut mettre en cause l'indépendance du conseil d'administration et réduit par conséquent sa capacité à exercer efficacement sa fonction de contrôle. Cette structure permet au dirigeant d'exercer plus de pouvoir sur les décisions et pratiques du CA et de mieux contrôler l'agenda et le contenu des réunions du conseil d'administration, elle lui permet également de manipuler l'information en sa possession pour défendre les projets qu'il a initiés et qui sont contraires aux intérêts des actionnaires.

## 4.2. Test de l'hypothèse relative à la relation entre la gestion des résultats et la qualité d'audit interne.

Cette hypothèse stipule : « *La qualité d'audit interne influence négativement la gestion des résultats* ».

On peut construire un modèle mathématique qui représente la relation précédente comme suit :

$$GR = \text{Const} + \beta_2 A\_INT + \varepsilon \dots \dots \dots (2)$$

D'où :

GR : variable dépendante (gestion du résultat)

Const : la valeur de la constante.

$\beta_2$  : La pente de la variable indépendante, et il a été précédemment supposé qu'elle est de valeur négative,

A.INT : La variable explicative (*qualité d'audit interne*) .

Le tableau (6-3) ci-dessous représente l'effet de la variable relative à la qualité d'audit interne sur la variable dépendante (la gestion du résultat)

**Tableau 6-3 : Résultat de la régression logistique de la "qualité d'audit interne" (A.INT) sur la gestion du résultat**

Variables in the Equation							
		B <sub>2</sub>	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 <sup>a</sup>	A_INT	2,961	3,608	,674	1	,412	19,321
	Constant	-10,998	13,486	,665	1	,415	,000

a. Variable(s) entered on step 1: A\_INT.

\* significativité au seuil de 10%, \*\*significativité au seuil de 5%, \*\*\*significativité au seuil de 1%

La variable mesurant "la qualité d'audit interne" (A\_INT), bien qu'elle ait été retenue parmi les variables affectant la gestion du résultat, son impact sur cette pratique est négatif mais négligeable. En effet, le coefficient de cette variable est de l'ordre de 2,961. Il n'est pas significatif (Wald = 0,674 ; Sig. = 0,412). D'où, le rejet de l'hypothèse 2.

Ce résultat est conforme a ceux trouvés par Moayad Ali Al-Fadl et Zaid Hamad (2015) et Riyad, 2012, qui ont conclu qu'il n'y a pas d'effet important de la fonction d'audit interne sur les pratiques de la gestion des résultats dans les sociétés pharmaceutiques irakiennes et égyptiennes, respectivement.

Les informations transmises par les auditeurs et qui permettent de prendre des décisions et de bonnes décisions confèrent à l'audit une fonction primordiale. Dans le contexte algérien, selon les conclusions de l'étude de terrain, l'audit interne manque encore d'une attention suffisante pour rendre son rôle de contrôle efficace, notamment en ce qui concerne sa relation avec le conseil d'administration, ce dernier, qui est censé soutenir l'indépendance du service d'audit interne. En effet, Si la compétence des auditeurs ne soulève pas de discussion parce que les organisations professionnelles la garantissent (normes professionnelles) c'est l'indépendance des auditeurs qui nous semble poser de problèmes. En effet, les liens économiques (rémunération des auditeurs par les entreprises qu'ils auditent), les relations humaines qui s'établissent peuvent avoir une influence sur l'état d'esprit de l'auditeur. C'est donc surtout au niveau de l'indépendance des auditeurs que devrait être recherchée la qualité de l'audit.

### 4.3. Test de l'hypothèse relative à la relation entre la gestion des résultats et la qualité d'audit externe.

Cette hypothèse stipule : « *La qualité d'audit externe influence négativement la gestion du résultat.* »

On peut construire un modèle mathématique qui représente la relation précédente comme suit :

$$GR = \text{Const} + \beta_3 + A\_EXT + \varepsilon \dots \dots \dots (3)$$

D'où :

GR : variable dépendante (gestion du résultat)

Const : la valeur de la constante.

$\beta_3$  : La pente de la variable indépendante, et il a été précédemment supposé qu'elle est de valeur négative.

A\_EXT : La variable explicative (*qualité d'audit externe*)

Le tableau (6-4) ci-dessous représente l'effet de la variable relative à la qualité d'audit externe sur la variable dépendante (la gestion du résultat).

**Tableau 6-4 : Résultat de la régression logistique de la "qualité d'audit externe" (A\_EXT) sur la gestion du résultat**

		Variables in the Equation					
		B <sub>3</sub>	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 <sup>a</sup>	A_EXT	-,956	,535	3,190	1	,074	,385
	Constant	3,848	2,155	3,187	1	,014	46,876

a. Variable(s) entered on step 1: A\_EXT.

\* significativité au seuil de 10%, \*\*significativité au seuil de 5%, \*\*\*significativité au seuil de 1%

Le tableau 6-4 fournit les résultats de l'estimation logistique de notre troisième modèle d'étude. Tel qu'il ressort du dit tableau, Le test de *Wald* révèle que la "qualité d'audit externe" affecte négativement la « gestion du résultat ». En effet, la variable « A\_EXT » présente un coefficient négatif de l'ordre de -0,956, qui est significatif au seuil de 10% .

La mission du commissaire aux comptes n'est pas une opération courante, puisqu'elle est technique et n'est faite que par des personnes agréées, qualifiées et spécialisées. Son inscription au tableau signifie qu'il dispose de compétences et d'indépendance pour exercer la mission d'audit légal.

Le commissaire aux comptes a une mission légale d'information sur la situation passée (audit des comptes historiques) et future (audit des documents prévisionnels). Il doit déclencher la procédure d'alerte en cas de besoin. La loi fixe une liste d'informations que doit contenir le rapport du commissaire aux comptes. Il y a donc peu d'informations personnalisées. Les résultats obtenus s'accordent avec les théories que nous avons énoncées dans la première partie.

## Conclusion

à l'instar des études antérieures qui ont traité de la relation entre la gouvernance d'entreprise et les pratiques de gestion du résultat dans de nombreux pays, nous avons essayé d'étudier la nature de cette relation dans le contexte algérien en étudiant le rôle de certains mécanismes de gouvernance dans le contrôle de la gestion des résultats, et pour cela nous avons formulé et testé un ensemble d'hypothèses dans un groupe d'entreprises algériennes pour la période de 2015 à 2018.

En estimant les coefficients des équations des modèles d'analyse de régression logistique et en testant la signification de chacun séparément, une seule hypothèse a été acceptée indiquant un effet négatif et statistiquement significatif de la qualité d'audit externe sur la gestion du résultat. Les autres hypothèses relatives aux indicateurs de gouvernement d'entreprise ont été rejetées.



**Conclusion générale.**

Le débat sur la gouvernance des entreprises a de plus en plus évolué par les praticiens et les médias au cours de la dernière décennie. En effet, selon les praticiens l'absence d'une bonne gouvernance et la mauvaise prestation des administrateurs et des auditeurs sont les facteurs principaux qui contribuent à la détérioration de la qualité des informations communiquées.

L'objectif principal de cette thèse était d'examiner si la pratique de la gestion du résultat était présente au sein des entreprises algériennes et si elle était influencée par les caractéristiques des mécanismes de gouvernance, principalement le conseil d'administration, l'audit interne et externe. En suivant une méthodologie hypothético-déductive, nous avons dressé un modèle théorique à partir duquel nous avons établi trois hypothèses de recherche.

En fait, nous avons procédé en trois étapes :

D'abord, mesurer le niveau de *la gestion du résultat* des entreprises objet de notre échantillon. Pour observer cette pratique nous avons mené une étude sur un échantillon de 27 entreprises SPA non cotées. Les (données collectées à partir de la plateforme du CNRC portent sur des données comptables qui couvraient les exercices comptables de 2015 à 2018.

Suivant la même démarche mobilisée par les recherches antérieures, nous avons capturé et estimé la gestion comptable des résultats grâce aux *accruals discrétionnaires*. La proportion et la tendance des *accruals* discrétionnaire ont pu être identifiées en utilisant le modèle de Kothari 2005. Ce modèle est formulé comme suit :

$$TA/A_{it-1} = \alpha_0(1/A_{it-1}) + \alpha_1 [(\Delta CA_{it} - \Delta CRC_{it}) / A_{it-1}] + \alpha_2 (IMMO_{it} / A_{it-1}) + \alpha_3 ROA_{it} + \varepsilon_{it}$$

Ainsi formulé, il permet de neutraliser les manipulations du chiffre d'affaires en ajustant sa variation par celle des créances clients<sup>1</sup>. De plus ce modèle prend aussi en

---

<sup>1</sup> Cette manipulation est considérée comme indicateur de **la gestion réelle des résultats**. La neutralisé signifie que le phénomène observé est celui de la gestion comptable des résultats. Le SCF est un modèle comptable qui préconise la comptabilité d'engagement. L'augmentation du chiffre d'affaires peut alors être le résultat d'une manipulation réelle (l'octroi de délai de paiement très large, des ventes non encaissées qui seront par la suite annulées...)

considération la variable performance mesurée par le rendement de l'actif (ROA) en tant que variable explicative. Le modèle de Kothari (2005) comporte quatre variables explicatives nos tests statistiques ont ressorti que la variable la plus significative (ayant le coefficient et le p-value le plus élevé) est la variable ROA. Cela signifie que pour les entreprises de l'échantillon, les *accruals* discrétionnaires sont conditionnés par le bénéfice net et l'actif total. En effet, le ratio de rendement de l'actif mesure la compétence de l'équipe de direction d'une société quant à l'exécution de son travail. Ce dernier établit une comparaison entre le bénéfice net et l'actif total. En outre la tendance d'*earning management* capturé a été une gestion des résultats à la baisse.

Ensuite, dans la deuxième étape notre objectif était de proposer une autre mesure de la gouvernance d'entreprise s'appuyant sur l'approche directe qui représente un ensemble de facteurs internes et externes que l'entreprise doit prendre en considération pour avoir une bonne gouvernance. Nous avons comme second objectif de découvrir les mécanismes de gouvernance qui nous permettent d'atteindre la pratique de la bonne gouvernance dans l'entreprise. Ainsi, nous avons proposé une grille d'évaluation des mécanismes de gouvernance dans les entreprises étudiées. Nous nous sommes appuyés sur le paradigme de Churchill qui est considéré comme une échelle de mesure, à posteriori.

Cette démarche nous permet de construire une grille d'évaluation qui représente un ensemble de caractéristiques et d'actions. En effet, suivant les résultats de cette étape, nous pouvons mesurer la qualité de la gouvernance d'entreprise à travers trois dimensions :

- L'efficacité du conseil d'administration
- La qualité d'audit interne.
- La qualité d'audit externe.

La dernière phase d'analyse s'est faite grâce à une régression Logit. Cette analyse a permis de déterminer qu'elles étaient les variables de gouvernance d'entreprise propres à l'entreprise qui impactent son *earning management*. Sur les trois paramètres de gouvernance retenus, globalement une seule a été significativement influente sur la *gestion du résultat*. Cette variable est : la qualité d'audit externe.

Même si les paramètres restants n'ont pas été significatifs sur la gestion des résultats, il nous ont permis de décrire les caractéristiques des conseils d'administration et la qualité d'audit des entreprises algériennes. (Plusieurs travaux de recherches portent sur la description des conseils d'administration dans différents contextes). Au plan pratique les résultats que nous présentons dans cette thèse peuvent sensiblement aider tout professionnel du contrôle (auditeurs externes, agents de l'administration fiscale, analystes financiers des banques) à déceler les manipulations comptables.

### *Les limites de la thèse :*

Comme tout effort de recherche, notre travail souffre d'un certain nombre de limites. La limite principale de cette recherche est la taille de l'échantillon qui est faible dû au manque des données comptables et financières. De surcroît, le manque de données disponibles sur les pratiques de gouvernance d'entreprises ne nous a pas permis de raffiner les mesures de variables relatives aux différents mécanismes de gouvernance (profil des administrateurs et des auditeurs internes et externes). De plus, l'horizon temporel de la recherche empirique en coupe instantanée est, par ailleurs, relativement restreint.

Concernant la gestion des résultats, nous avons procédé à une étude sur une période de quatre ans. Cette période s'étalant de 2015 à 2018. Elle correspond, en Algérie, aux premières années d'application du référentiel SCF de forte inspiration des normes IFRS. Il est possible que les résultats obtenus concernant la gestion des résultats aient été impacté par la difficulté de mise en application des nouvelles normes comptables.

En outre, les méthodes d'estimation des *accruals* discrétionnaires reposent sur l'utilisation de modèles de détection. Bien que ces modèles soient largement répandus dans la littérature, ils conduisent à des estimations.

Nous avons déterminé les *accruals* totaux en recourant à la méthode bilancielle. Cette méthode comporte des limites et peut parfois être à l'origine d'erreurs d'estimation. Cependant, l'impossibilité d'obtenir les états financiers des entreprises ne nous a point laissée le choix.

Nous avons investigué une pratique de gestion des résultats à savoir la gestion comptable. Plusieurs travaux de recherche estiment que pour avoir une idée précise sur les manipulations comptables dans les entreprises il est important d'étudier à la fois la gestion réelle et la gestion comptable des résultats.

Quant aux caractéristiques du conseil d'administration et d'audit, l'incorporation de certaines variables peut avoir un impact sur les résultats. La gouvernance des entreprises ne se limite pas simplement au conseil d'administration et d'audit, mais si nous avons retenu que ces mécanismes de gouvernance dans notre thèse c'est en raison de la difficulté et l'impossibilité d'accès à d'autres informations.

Prenant en considération les limites de notre étude, nous pouvons suggérer quelques pistes de recherches. L'examen d'un plus grand échantillon permettrait une meilleure généralisation des résultats

De même, notre axe de recherche peut donner lieu à plusieurs développements. Une première possibilité serait d'intégrer d'autres modes de gouvernance pour mieux apprécier la relation éventuelle entre celles-ci et la gestion du résultat (tels que le comité d'audit et ses caractéristiques, les investisseurs institutionnels, la rémunération du dirigeant, le marché de prise de contrôle...) et de vérifier l'effet éventuel de ces mécanismes sur la gestion des résultats. Une autre piste serait d'examiner ces relations sur un horizon géographique plus étendu afin de cerner davantage les différences en matière de protection des minoritaires entre les pays de droit commun et les pays de droit civil. Aussi, une étude comparative avant et après l'adoption du Système comptable et financier (SCF) s'avère importante pour mieux comprendre le traitement comptable des différentes activités de l'entreprise et par conséquent le comportement des dirigeants et le rôle des mécanismes de gouvernance d'entreprise.

Abbott, L. J., Parker, S., Peters, G. F., & Raghunandan, K. (2003). The association between audit committee characteristics and audit fees. *Auditing: A journal of practice & theory*, 22(2), 17-32.

Abbott, L., Park, Y. & Parker, S. (2000). The effects of audit committee activity and independence on corporate fraud. *Managerial Finance*, 26 (11), 55-67.

Abbott, L., S. Parker, & G. Peters. (2004) .Audit committee characteristics and restatements. *Auditing: A Journal of Practice and Theory* 23 (1), 69-87.

Abdelmalek Boutemadja (2013), *L'audit interne*, édition l'entreprise.

Abouzaid, S. (2018), *Manuel de Gouvernance des Entreprises Familiales*, Quatrième Edition, Société Financière Internationale.

Achleitner, A. K., Günther, N., Kaserer, C., Siciliano, G. (2014). Real earnings management and accrual-based earnings management in family firms. *European Accounting Review*, 23(3), 431-461.

Adjaoud, Fodil, Mamoghli, Chokri, Siala, Fatma. (2007.). *La réputation de l'audit externe et les mécanismes de gouvernement d'entreprise: Interactions et effet sur la performance*. .28ÈME CONGRES DE L'AFC.

Ahern, K.R., Dittmar, A.K. (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation, *Quarterly Journal of Economics*. 127, 137–197.

Allouche, J., Amann, B. (2002). L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale, *Revue française de gestion*, 141, 109-130.

Al-Twaijry, A. A., Brierley, J. A., & Gwilliam, D. R. (2003). The development of internal audit in Saudi Arabia: an institutional theory perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, 14(5), 507-531.

Ames, D. (2013). IFRS adoption and accounting quality: The case of South Africa, *Journal of Applied Economics and Business Research*, 3(3), 154- 165.

An, Z., Liz,D., Yux, J. ( 2013). *Earnings management, capital structure, and the role of institutional environment*, FIRN Research Paper.

Ardison, K.M.M., Martinez, A.L., Galdí, F.C. (2012). The effect of leverage on earnings management in Brazil, *Advances in scientific and applied accounting*. São Paulo, 5(3), 305- 324.

Ardjoune, I. (2010). *Libéralisation et ouverture de l'économie algérienne: quel impact sur la gouvernance des entreprises agroalimentaires?: cas de la wilaya de Bejaia* (Doctoral dissertation, CIHEAM-IAM Montpellier).

Asairy, S.M. (1993), "Evaluating the extent of effectiveness of internal auditing: an applied study on Saudi joint stock companies", Thesis dissertation, King Abdul'aziz University.

Aurier, P., & Evrard, Y. (1998). Elaboration et validation d'une échelle de mesure de la satisfaction des consommateurs. In *Actes du colloque AFM Bordeaux*, 51-7.

- Badara, M. A. S. (2012). The role of internal auditors in ensuring effective financial control at local government level: The Case of Alkaleri LGA, Bauchi State. *Research Journal of Finance and Accounting*, 3(4), 57-65.
- Balsam, S. (1998). Discretionary accounting choices and CEO compensation. *Contemporary Accounting Research*, 15(3), 229-252.
- Baron, C. (2003). La gouvernance: débats autour d'un concept polysémique. *Droit et société*, (2), 329-349.
- Barrédy, C. (2008). Gouvernance de la Société Familiale Cotée. Les Raisons de l'Adoption d'une SA en Directoire et Conseil de Surveillance, *Revue française de gestion*, 185, 1-19.
- Baxter (2002). Audit committees and financial reporting quality. Unpublished Ph.D thesis, University of Southern Queensland,
- Beasley, M. S. (1996). An empirical analysis of the relation between the board of director composition and financial statement fraud. *Accounting Review*, 71(4), 443-465.
- Beau, C., Pigné, B. (2007). La normalisation de l'information comptable dans le processus de gouvernance. *Comptabilité Contrôle Audit*, 13(3), page. 14
- Becker, C. L., DeFond, M. L., Jiambalvo, J., & Subramanyam, K. R. (1998). The effect of audit quality on earnings management. *Contemporary accounting research*, 15(1), 1-24.
- Bedard, J., S. M. Chtourou, & L. Courtean (2004). The effect of audit committee expertise, independence, and activity on aggressive earnings management. *Auditing: A Journal of Practice and Theory* 23 (September): 13-35.
- Bégin, L., Bonnafous-Boucher, M., Chabaud, D., Fayolle, A. (2014). La Longévité des Entreprises Familiales en Question, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(3), 11-23.
- Beldi, A., Cheffi, W., Wacheux, F. (2006). L'utilisation de l'information comptable par les managers. Proposition d'une grille d'analyse fondée sur la théorie de la structuration, *Comptabilité, Contrôle, Audit Et Institution(S)*, May 2006, Tunisia.
- Belkaoui, A.R. (2003). *Accounting-by Principle Or Design?* Greenwood Publishing Group, ISBN 1567205534.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods*. Oxford university press.
- Bellakhdar, M.A. (2011). Contribution a La Connaissance du Cycle de Vie du Dirigeant-Actionnaire dans Le Gouvernement de L'entreprise Familiale non Cotée : Une Approche Exploratoire par La Méthode des Récits de Vie. Thèse de doctorat es sciences de gestion, Université Montesquieu – Bordeaux IV.
- Ben Ayed-Koubaa, Hanen. (2011). Qualité de la communication financière au sujet des pratiques de gouvernance d'entreprise : cas du SBF 120. (32ème Congrès de l'AFC).
- Ben Larbi S. Lacroux A. (2009), « L'impact des emplois flexibles sur la performance individuelle et organisationnelle : l'exemple de l'intérim », *Revue Sciences de Gestion*, n°67.

- Ben Rejeb Attia, M., Lassoued, N., & Attia, A. (2016). Political costs and earnings management: evidence from Tunisia. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 6(4), 388-407.
- Beneish, M.D, 1997. Detecting GAAP violation: implications for assessing earnings management among firms with extreme financial performance. *Journal of Accounting and Public Policy*, 16 (3), 271 - 309.
- Benjamin C.A, John J, Eric Yeung P, (2006), "Discretionary accruals and earnings management: an analysis of pseudo earnings targets", the *Accounting Review*, vol 81, N 3, 617-652
- Bergstresser, D., & Philippon, T. (2006). CEO incentives and earnings management. *Journal of Financial Economics*, 80(4), 511–529.
- Bešlić, I., Bešlić, D., Jakšić, D., Andrić, M. (2015). Testing the models for detection of earnings management, *Original Scientific Paper, Industrija*, 43 (3), 55-79.
- Birkett, L., (1986). The provision of other services by auditors: Independence and pricing issues, *Accounting and Business Research*, 24(94), 99-108.
- Blaylock, B., Gaertner, F., Shevlin, T. (2014). The association between book-tax conformity and earnings management. *Revue Accounting Studies*.
- Blue Ribbon Committee (BRC), (1999), *Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees*. Stamford, CT: BRC.
- Bonacchi, M., Marra, A., Zarowin, P. (2017) *Organizational Structure and Earnings Quality of Private and Public Firms*.
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Bouquin, H. (1997). Contrôle. *Encyclopédie de gestion*, 2, 667-686.
- Bouton, D. (2002). Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées. Rapport du groupe de travail de l'Association Française des Entreprises Privées et du Mouvement des Entreprises de France, septembre.
- Bozec, R., & Bozec, Y. (2012). The use of governance indexes in the governance-performance relationship literature: International evidence. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 29(1), 79-98.
- Bradbury, M (1990). The Incentives for voluntary audit committee formation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 9 (1), 13-36.
- Burns, N., & Kedia, S. (2006). The impact of performance-based compensation on misreporting. *Journal of financial economics*, 79(1), 35-67.
- Bushman, R M., Smith, A J. (2001). Financial accounting information and corporate governance, *Journal of Accounting and Economics* 32, 237–333.

- Butt, U., Chamberlain, T., & Sarkar, S. (2016). Accruals and real earnings management: testing the debt covenant hypothesis. *International Journal of Accounting and Finance*, 6(3), 167-196.
- Cabane, P. (2013). *Manuel de gouvernance d'entreprise: Missions et fonctionnement des conseils-Meilleures pratiques de gouvernance-Rôle des administrateurs*. Editions Eyrolles.
- Caby, J. (2003). *La convergence internationale des systèmes de gouvernance des entreprises: faits et débats*. Institut d'Administration des Entreprises de Paris.
- Cahan, S. F. (1992). The effect of antitrust investigations on discretionary accruals: A refined test of the political-cost hypothesis. *Accounting review*, 67(1), 77-95.
- Casta J.F., (2009). *Théorie positive de la comptabilité* ». Dans *Encyclopédie de la comptabilité, du contrôle de gestion et de l'audit* (Colasse, B.). 2e édition Paris: Economica.
- Cézanne, C., & Rubinstein, M. (2012). La RSE comme instrument de gouvernance d'entreprise: une application à l'industrie française des télécommunications. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (12).
- Chalayer S., Dumontier P., (1996), *Performances économiques et manipulations comptables : une approche empirique* », Actes du congrès de l'Association Française de Comptabilité, 803-817.
- Charles E.Jordan, Stanley J.Clark, *Big Bath Earnings management : The case of goodwill impairment Under SFAS no 142*, *Journal of applied business research*, 20(2) 2011, 63-70.
- Charpentier P. (2007), « *Management et gestion des organisations* », éditions Armand colin.Chatelin C. et Trébuq S. « *Du processus d'élaboration d'un cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise* », article N° 102-12.
- Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises: Corporate Governance, théories et faits* 421-469. Paris: Economica.
- Charreaux, G. (1999). *La théorie positive de l'agence: lecture et relectures*. G. Koenig, 61-141.
- Charreaux, G. (2000). *Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance*. *Revue du financier*, 127, 6-17
- Charreaux, G. (2001). *L'approche économique-financière de l'investissement*. Charreaux G.(éd.), *Images de l'investissement: Au delà de l'évaluation financière, une lecture organisationnelle et stratégique*, Vuibert, coll. FNEGE, 13.
- Charreaux, G. (2004). *Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux* (No. 1040101). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.
- Charreaux, G. (2011). *Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale* (No. 1110402). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.
- Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). *Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale*. *Finance contrôle stratégie*, 1(2), 57-88.

- Chen, Y. M., Moroney, R., & Houghton, K. (2005). Audit committee composition and the use of an industry specialist audit firm. *Accounting & finance*, 45(2), 217-239.
- Cheng, H. & S. Warfield (2010). Client importance, non-audit services, and abnormal accruals. *The Accounting Review*. 78(4), 931-955.
- Cheng, Q., Warfield, T. D. (2005). Equity incentives and earnings management. *The accounting review*, 80(2), 441-476.
- Chiang, H., Chia, F. (2005). An empirical study of corporate governance and corporate performance. *Journal of American Academy of Business*, 6(1), 95-101.
- Choi, J. J., Jeon, S. W., & Park, S. S. (2007). The value of outside directors: Evidence from corporate governance reform from Korea. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 42(4), 941-962
- Christ, M. H., Eulerich, M., Krane, R., & Wood, D. A. (2021). New frontiers for internal audit research. *Accounting Perspectives*, 20(4), page.449-475.
- Christensen, H.B., Lee E., Walker M., Zeng C. (2015). Incentives or Standards: What Determines accounting quality changes around IFRS adoption?, *European Accounting Review*, 24( 1), 31-6
- Christenson, C. (1983). The methodology of positive accounting. *Accounting Review*, 1-22.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16), 386-405.
- Coeurderoy, R., Lwango, A.B.R. (2014). Capital Social de l'Entreprise Familiale et Succession Entrepreneuriale : une approche théorique, *Management International*, 18(4), 164-174.
- Cohen, D. A., & Zarowin, P. (2010). Accrual-based and real earnings management activities around seasoned equity offerings. *Journal of accounting and Economics*, 50(1), 2-19.
- Collis, J., & Hussey, R. (2003). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*.
- Cormier, D, Magnan, M. (1995) La gestion stratégique des résultats. Le cas des firmes publiant des prévisions lors d'un premier appel public à l'épargne, *Comptabilité - Contrôle - Audit (Tome 1)*,
- Danes, S.M. (2011). Pillow Talk Leaks: Integrating Couple Interactions into Entrepreneurship Research, *Entrepreneurship Research Journal*, 1(3), 1-7.
- David J. Denis D.J,Hanouna P, Sarin A,(2006),” Is there a dark side to incentive compensation?”, *Journal of Corporate Finance* 12 page 467 – 488
- Dawson, C. (2002). *Practical research methods: A user-friendly guide to mastering research*. How to books.
- DeAngelo H., DeAngelo L.E., Skinner D. (1994). Accounting Choice in Troubled Companies, *Journal of Accounting and Economics*, 17 (2), 113-143.

DeAngelo L.E., (1986), « Accounting numbers as market valuation substitutes: A study of management buyouts of public stockholders », *The Accounting Review*, 61( 3), 400-420.

Dechow, P. M., & Skinner, D. J. (2000). Earnings management: Reconciling the views of accounting academics, practitioners, and regulators. *Accounting horizons*, 14(2), 235-250.

Dechow, P. M., Sloan, R. G., Sweeney, A. P. (1995). Detecting earnings management. *The Accounting Review*, 70 (2), 193-225.

Dechow, P. M., Sloan, R. G., Sweeney, A. P. (1996). Causes and consequences of earnings manipulation: An analysis of firms subject to enforcement actions by the SEC. *Contemporary accounting research*, 13(1), 1-36.

Dechow, P., Ge, W., & Schrand, C. (2010). Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences. *Journal of accounting and economics*, 50(2-3), 344-401.

Defond M., Jiambalvo J., (1991), « Incidence and circumstances of accounting errors », *Accounting Research* 29 (2): 193-228.

DeFond, M. L., Jiambalvo, J. (1994). Debt covenant violation and manipulation of accruals. *Journal of Accounting and Economics*, 17(1-2), 145–176.

Degeorge, F. and Patel, J., Zeckhauser, R., 1999. Earnings management to exceed thresholds. *Journal of Business*, 72 (1), 1 - 33.

Dellaportas, S., Gibson, K., Alagiah, R., Hutchinson, M., Leung, P., & Van Homrigh, D. (2005), *Ethics, Governance & Accountability, a Professional Perspective*, JohnWiley & Sons Australia Ltd, Milton, Qld.

Denis Cormier, Michel Magnan« La gestion stratégique des résultats. Le cas des firmes publiant des prévisions lors d'un premier appel public à l'épargne », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 1995/1 (Tome 1), p. 45-61.

Denis, D. J., Hanouna, P., Sarin, A. (2006). Is there a dark side to incentive compensation?. *Journal of Corporate Finance*, 12(3), 467-488.

Denzin, N. K. (1994). Introduction: Entering the field of qualitative research. *Handbook of qualitative research*.

Depret, M. H., & Finet, A. (2005). *Gouvernement d'entreprise: enjeux managériaux, comptables et financiers*. De Boeck Supérieur.

Derbel, M. J., Boujelbene, M. A. (2015, May). La Conformité Comptabilité-fiscalité et la Gestion des Résultats: Cas des Entreprises Tunisiennes. In *Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible*, Toulouse, France. 36ème congrès de l'AFC.

Desaia, M.A., Dharmapala, D. (2006). Corporate tax avoidance and high-powered incentives, *Journal of Financial Economics*, 79, 145-179.

DeZoort, F. T., Hermanson, D. R., Archambeault, D. S., Reed, S. A. (2002). Audit committee effectiveness: A synthesis of the empirical audit committee literature. *Audit Committee Effectiveness: A Synthesis of the Empirical Audit Committee Literature*, 21, 38.

Dhaliwal, D., Naiker, V., Navissi, F. (2010). The Association between Accruals Quality and the Characteristics of Accounting Experts and Mix of Expertise on Audit Committees. *Contemporary Accounting Research* 27(3): 787-827.

Dimitropoulos, P. E., Asteriou, D. (2010). The effect of board composition on the informativeness and quality of annual earnings: Empirical evidence from Greece. *Research in International Business and Finance*, 24(2), 190-205.

Dumontier, P. (2003). Les manipulations comptables et la qualité de l'information communiquée aux investisseurs. *la Revue du Financier*, 139, 66-73.

Dumontier, P., and Raffournier, B. (1999) Vingt ans de recherche positive en comptabilité financière. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 5(3): 179.

Ebondo, E., & Pigé, B. (2002). L'arbitrage entreprise/marché: le rôle du contrôle interne, outil de réduction des coûts de transaction. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 8(2),

El Diri, M. (2018). Definitions, activities, and measurement of earnings management. In *Introduction to earnings management*. Springer, Cham.

El Mir, A., & Seboui, S. (2007). La gestion des résultats entre l'opportunisme managérial et la pression des résultats. *La Revue des Sciences de Gestion*, (2), 93-102.

Elleuch Hamza, S., Bannouri, S. (2015). The detection of real earnings management in MENA countries: the case of Tunisia. *Afro-Asian J. Finance and Accounting*, 5(2) ,135-159.

Englund H., Gerdin J. (2014), "Structuration theory in accounting research: applications and applicability", *critical perspective on accounting*, 25, 162-180.

Erle, B. (2008). Tax risk management and board responsibility. In *Tax and corporate governance* (pp. 205-220). Springer, Berlin, Heidelberg.

Ewert, R., Wagenhofer, A. (2005) Economic effects of tightening accounting standards to restrict earnings management, *the Accounting Review*, 80 (4), 1101–1124. Stable

Faccio, M., Lang L. (2002). The ultimate ownership of Western European Corporations, *Journal of Financial Economics*, 63 (3) , 365–395.

Faccio, M., Marchica, M.T., Mura, R. (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209.

Faleye, O., Hoitash, R., Hoitash, U., 2017. Industry Expertise on Corporate Boards. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, Forthcoming.

- Fama, E. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy* 88(2): 288-307.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Ferrandon, B. (2002). (dir.), « Les nouvelles logiques de l'entreprise », Cahiers français n°309, juillet-août, La Documentation française.
- Finet, A. (2009). Gouvernance d'entreprise: nouveaux défis financiers et non financiers. De Boeck Supérieur.
- Finkelstein, S., D'Aveni, R. A. (1994). CEO Duality as a Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command. *Academy of Management Journal*, 37, 5, page. 1079
- Fischbacher, U., & Stefani, U. (2007). Strategic errors and audit quality: An experimental investigation. *The Accounting Review*, 82(3), 679-704.
- Forbes, D.P., Milliken, F.J. (1999). Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Group, *Academy of Management Review*, 24(3), 489-505. DOI: 10.5465/amr.1999.2202133.
- France. Documentation française, & Ferrandon, B. (2002). Les nouvelles logiques de l'entreprise. La Documentation française.
- Francis, J. R. (2004). What do we know about audit quality?. *The British accounting review*, 36(4), 345-368.
- Francis, J., LaFond, R., Olsson, P. M., Schipper, K. (2004). Costs of equity and earnings attributes. *The accounting review*, 79(4), 967-1010.
- Franz, D. R., HassabElnaby, H. R., & Lobo, G. J. (2014). Impact of proximity to debt covenant violation on earnings management. *Review of Accounting Studies*, 19(1), 473-505.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Fudenberg, D., & Tirole, J. (1995). A theory of income and dividend smoothing based on incumbency rents. *Journal of Political economy*, 103(1), 75-93.
- Gaballa, A. S., & Ning, Z. (2011). An analytical study of the effects of experience on the performance of the external auditor. In *International conference on business and economics research* (Vol. 1, page. 169-173).
- Gaver, J. J., Gaver, K. M., Austin, J. R. (1995). Additional evidence on bonus plans and income management. *Journal of accounting and Economics*, 19(1), 3-28.
- Ghafran, C.M. (2013). *Audit committees and financial reporting quality*. Doctorat en Sciences de gestion, Management School, University of Sheffield.
- GILLET, P. (1998). Comptabilité créative: le résultat comptable n'est plus ce qu'il était. *Revue française de gestion*, (121), 83-94.

Gisbert, A., Navallas, B. (2013). The association between voluntary disclosure and corporate governance in the presence of severe agency conflicts, *Advances in Accounting*, 29(2), 286-298.

Gliz, A., Touati-Tliba, M. (2012). Estimation du risque de crédit et qualité de l'information comptable en ALGERIE, *Les Cahiers du Cread n°98-99 /2011-2012*, p. 5-29.

Godard L. (2002), La taille du conseil d'administration: déterminants et impact sur la performance, *Revue Science de Gestion n°33*, page.125-148.

Godard L. et Schatt A. (2005a), « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux ». *La revue Française de gestion* 31 (158),69-87.

Gomez, P. Y. (1996). Normalisation et gestion de la firme: une approche conventionnaliste. *Revue d'économie industrielle*, 75(1).

Goodwin Stewart, J., Subramaniam, N., (2010), "Internal audit independence and objectivity: emerging research opportunities", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 25 Iss: 4, pp.328 – 360.

Goodwin, J. (2003). The relationship between the audit committee and the internal audit function: evidence from Australia and New Zealand. *International Journal of Auditing*, 7,263-278.

Graham, J. R., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2005). The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of accounting and economics*, 40(1-3), 3-73.

Graham, J.R., Kim, H., Leary, M.T. (2017). CEO Power and Board Dynamics. *SSRN Electronic Journal* . doi:10.2139/ssrn.2938120.

Graham, J.R., Raedy, J.S., Shackelford, D.A. (2012). Research in accounting for income taxes, *Journal of Accounting and Economics*, 53, p.412-434. DOI: 10.1016/j.jacceco.2011.11.006.

Gramling, A. A., Maletta, M. J., Schneider, A., & Church, B. K. (2004). The role of the internal audit function in corporate governance: A synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research. *Journal of Accounting literature*, 23, page.194.

Gramling, A., Myers, P. (2006). Internal auditing's role in ERM. *The Internal Auditor* 63(2): 52-88.

Gras, E., Salvador, M. H., Domingo, G. P. de L. (2012). Internal audit and financial reporting in the Spanish banking industry. *Managerial Auditing Journal*, 27(8).

Gul, F. A., Jaggi, B. L., & Krishnan, G. V. (2007). Auditor independence: Evidence on the joint effects of auditor tenure and nonaudit fees. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 26(2), 117-142.

Gul, F.A., Srinidhi, B., Ng, A.C. (2011). Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices? *Journal of Accounting and Economics*, 51(3), 314-338.

- Gunny, K. (2005). What are the consequences of real earnings management? Working Paper, University of Colorado.
- Gunny, K. (2010). The relation between earnings management using real activities manipulation and future performance: evidence from meeting earnings benchmarks, *Contemporary Accounting Research*, 27 (3), 855-888.
- Gurkan, S. (2016). Comprehension of discretionary accruals models: evidence of turkey and EU, *The Macrotheme Review* 5 (4), 98-107.
- Habbash, M. (2013). Earnings management, audit committee effectiveness and the role of blockholders ownership: Evidence from UK large firms. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 8(2), page. 114.
- Halabi, H., Long.Y. (2015). Mandatory IFRS adoption and earnings quality: The impact of country-specific factors, *European Financial Management Association 2015 Annual Meetings*.
- Hambrick, D.C., Werder, A.V., Zajac, E.J. (2008). New Directions in Corporate Governance Research, *Organization Science*, 19(3), 381-385. DOI:10.1287/orsc.1080.0361
- Hamza, S. E., & Bannouri, S. (2015). The detection of real earnings management in MENA countries: the case of Tunisia. *Afro-Asian Journal of Finance and Accounting*, 5(2), 135-159.
- Healy, P. M. (1985). The effect of bonus schemes on accounting decisions. *Journal of accounting and economics*, 7(1-3), 85-107.
- Healy, P. M., & Palepu, K. G. (1993). The effect of firms' financial disclosure strategies on stock prices. *Accounting horizons*, 7(1), 1.
- Healy, P. M., & Wahlen, J. M. (1999). A review of the earnings management literature and its implications for standard setting. *Accounting horizons*, 13(4), 365-383.
- Hejazi, R., Ansari, Z., Sarikhani, M., Ebrahimi, F. (2011). The impact of earnings quality and income smoothing on the performance of companies listed in Tehran stock exchange. *International Journal of Business and Social Science*, 2(17).
- Hirigoyen, G. (2002). Le gouvernement des entreprises familiales, *La gestion des entreprises familiales, sous la direction de Caby J. et Hirigoyen G.*, Economica.
- Hirigoyen, G. (2017). Altruisme du dirigeant et biais comportementaux dans l'entreprise familiale, *Finance Bulletin* 1(1), 1-11.
- Holtz, L., Sarlo Neto, A. (2014). Effects of Board of Directors' Characteristics on the Quality of Accounting Information in Brazil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 25(66), 255–266. DOI:10.1590/1808-057x201412010.
- Hope, O.K., Langli, J.C., Thomas, W.B. (2012). Agency conflicts and auditing in private firm, *Accounting, Organizations and Society*, 37(7), 500–517.
- Hope, O.K., Thomas, W.B., Vyas, D. (2011). Financial credibility, ownership, and financing constraints in private firms,

Journal of International Business Studies, 42 (7), 935-957.

Hribar, P., Collins, D.W. (2002). Errors in estimating accruals: implications for empirical research, *Journal of Accounting Research*, 40(1), 105-134.

Hunter, M.G. (2015). *Strategic Utilization of Information Systems in Small Business*. IGI Global. Canada.

Husser, J., (2010). La théorie de la structuration : quel éclairage pour le contrôle des organisations ? *Vie et sciences de l'entreprise*, 183, 33-55. DOI 10.3917/vse.183.0033.

IFACI, Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne, disponible sur : <https://www.economie.gouv.fr/files/fichesmethodologiques.pdf>

Indrawati, N. (2015). The Impact of convergence with International Financial Reporting Standards (IFRS) on accounting quality in Indonesia, *Research Journal of Finance and Accounting*, 6 (4), 162-170.

Institute of Internal Auditors., 2010, "Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors.

Iraya, C., Mwangi, M., Wanjohi, G. (2014). The effect of corporate governance practices on earnings management of companies listed at the Nairobi securities exchange.

Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Rajan, M. V. (1997). The choice of performance measures in annual bonus contracts. *Accounting Review*, page: 231-255.

Ittonen, K, Miettinen, J & Vähämaa S. (2007). Does female representation in audit committees affect audit fees? Department of Accounting and Finance University of Vaasa, Finland

Iturriaga, F. J. L. & P. S. Hoffman (2005). Managers discretionary behavior, earnings management and internal mechanisms of corporate governance: Empirical evidence from Chilean firm. *Corporate Ownership and Control*, 3,(1) 17-29

Jacob, J., & Jorgensen, B. N. (2007). Earnings management and accounting income aggregation. *Journal of Accounting and Economics*, 43(2-3), 369-390.

Jacob, J., & Jorgensen, B. N. (2007). Earnings management and accounting income aggregation. *Journal of Accounting and Economics*, 43(2-3), 369-390.

Jeanjean T., (2003), *Gestion des résultats : Mesure et démesure*, Cahier de Recherche du CEREG, Université Paris-Dauphine, n° 2003-13, 1-27.

Jeanjean, T. (2001, May). Contribution à l'analyse de la gestion du résultat des sociétés cotées. In 22ÈME CONGRES DE L'AFC.

Jensen M.C. (1993), The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems, *Journal of*

Finance, vol. 48, n°3, p. 865.

Jensen, M. Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3,(6) 305-360.

Jensen, M. C. (2002). Corporate budgeting is broken, let's fix it.

Jensen, M., (2001) "Corporate budgeting is broken, let's fix it". *Harvard Business Review*, 94–101.

Jeter D.C., Shivakumar L., (1999), « Cross-sectional estimation of abnormal accruals using quarterly and annual data: Effectiveness in detecting event-specific earnings management », *Accounting and Business Research*, vol. 29, n° 4, 299-319.

Johl, S. K., Subramaniam, N., Cooper, B. (2013). Internal audit function, board quality and financial reporting quality: evidence from Malaysia. *Managerial Auditing Journal* 28 (9) : 780 – 814.

Johnson, S. A., Ryan, H. E., & Tian, Y. S. (2003). Executive compensation and corporate fraud. Unpublished paper (Louisiana State University, Baton Rouge, LA).

Jones, J.J. (1991). Earnings management during import relief investigations, *Journal of Accounting Research*, 29 (2), 193-228.

Joosten, C. (2012). Real earnings management and accrual-based earnings management as substitutes: The extent to which the relative costs of real earnings management and accrual-based earnings management affect the trade-off. Master thesis Department Accountancy Faculty of Economics and Business Studies Tilburg University.

Jordan, C. E., & Clark, S. J. (2004). Big bath earnings management: the case of goodwill impairment under SFAS No. 142. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 20(2).

Kalbers, LP & Fogarty, T. J. (1998). Organizational and economic explanations of audit Committee Oversight. *Journal of Managerial Issues*, 10 (2), 129-150.

Kandou, K., Cormier, D. (2016). Gestion comptable et réelle des résultats et mode de financement des fusions-acquisitions, Chaire d'information financière et organisationnelle ESG UQAM, cahier de recherche 2016-05.

Kao, L., Chen, A. (2004). The effects of board characteristics on earnings management. *Corporate Ownership & Control* 1 (3), 96-107.

Karjalainen, J. (2015). Essays on Earnings Management in Private Firms, Dissertations in Social Sciences and Business Studies, Publications of the University of Eastern Finland.

Kaszniak, R. (1999). On the association between voluntary disclosure and earnings management. *Journal of Accounting Research*, 37(1), 57-81.

Kaya, C.T., Türegün, N. (2017). Associations between earnings management manipulation types and debt contracts, political costs and characteristics of board of directors, *International Journal of Academic Research in Accounting*,

Finance and Management Sciences, 7: 2. 208–214.

Kaymak, T., & Bektas, E. (2008). East meets west? Board characteristics in an emerging market: Evidence from Turkish banks. *Corporate Governance: An International Review*, 16(6), 550-561.

Kearney, E., Gebert, D., Voelpel, S. C. (2009). When and How Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members' Need For Cognition, *Academy of Management Journal*, 52(3), 581–598.

Khaldi, M. A. (2014). Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble, décembre.

Kim, J.B., Chung, R., Firth, M. (2003). Auditor conservatism, asymmetric monitoring, and earnings management', *Contemporary Accounting Research*, 20 (2), 323-359.

Klein, A., (1998): Firm performance and board committee structure. *Journal of Law and Economics*, Vol. 41, ( 1) 275-303.

Klein, A., (2002a). Audit committee, board of director characteristics, and earnings management. *Journal of Accounting and Economics*, 33 (3), 375–400.

Kothari, S.P., Leone, A. J., Wasley, C.E. (2005). Performance matched discretionary accrual measures. *Journal of Accounting and Economics*, 39(1), 163–197.

Kumar, R. (2018). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. Sage.

Labaki R. (2008). Le Role de L'altruisme dans la Gouvernance de L'entreprise Familiale: un Etat de L'art, *Journal des Entreprises Familiales*, 1(2): 81-116.

Lam, T.Y., Lee, S.K. (2008). CEO duality and firm performance: Evidence from Hong Kong. *Corporate Governance*, 8, 299-316.

Lambrecht, J., Pirnay, F. (2008). Transmission du Pouvoir dans les Entreprises Familiales, Recherche commanditée par l'Institut de l'Entreprise Familiale.

Lanis, R., Richardson, G. (2011). The effect of board of director composition on corporate tax aggressiveness. *Journal of Accounting and Public Policy*, 30(1), 50-70.

Larcker, D.F., Tayan, B. (2019). Chairman and CEO: The Controversy Over Board Leadership Structure. Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Closer Look Series.

Lawrence, A., Minutti-Meza, M., & Zhang, P. (2011). Can Big 4 versus non-Big 4 differences in audit-quality proxies be attributed to client characteristics?. *The accounting review*, 86(1), page.259-286.

Le Petit Robert, 2016, Paris : Le Robert.

Ledentu, F. (2008). Système de gouvernance d'entreprise et présence d'actionnaires de contrôle: le cas suisse (Doctoral dissertation, Université de Fribourg).

- Lee, P.M., O'Neill, H.M. (2003). Ownership Structures and R&D Investments of U.S. and Japanese Firms: Agency and Stewardship Perspectives, *Academy of Management Journal*, 46(2), 212- 225.DOI: 10.2307/30040615.
- Leite, T. (2007). Adverse selection, public information, and underpricing in IPOs. *Journal of corporate Finance*, 13(5), 813-828.
- Leuz, C., Nanda, D., Wysocki, P.D. (2003). Earnings management and investor protection: an international comparison. *Journal of Financial Economics* 69, 505-527.
- Libby, R., & Kinney Jr, W. R. (2000). Does mandated audit communication reduce opportunistic corrections to manage earnings to forecasts?. *The Accounting Review*, 75(4), 383-404.
- Liberty, S. E., Zimmerman, J. L. (1986). Labor union contract negotiations and accounting choices. *Accounting review*, 692-712.
- Lin, J. W., Li, J. F., Yang, J. S. (2006). The effect of audit committee performance on earnings quality. *Managerial Auditing Journal*.
- Lin, P., and li, H., & Yang E (2006). The auditor's going-concern decision: Some UK evidence concerning independence and competence, *Journal of Business Finance & Accounting*, 20(2),213-228.
- Lin, S., Pizzini, M., Vargus, M., & Bardhan, I. R. (2011). The role of the internal audit function in the disclosure of material weaknesses. *The Accounting Review*, 86(1), 287-323.
- Lückerath-Rovers, M. (2011). Women on boards and firm performance, *Journal of Management and Governance*, 17(2), 491-509.
- Mace, G., & Pétry, F. (2017). Guide d'élaboration d'un projet de recherche. Presses de l'Université Laval
- Mahadeo, J.D., Soobaroyen, T., Hanuman, V.O. (2011). Board Composition and Financial Performance: Uncovering the Effects of Diversity in an Emerging Economy, *Journal of Business Ethics*, 105(3), 375–388.
- Mahjoub, I., Miloudi, A. (2015). Earnings management: A review of literature. *Euro and the European Banking System: Evolutions and Challenges*, December, page. 691-703.
- Makarem, N. (2015). Downward earnings management through real activities manipulation. A thesis submitted to the University of Aberdeen in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Accountancy and Finance.
- Manita, R., & Chemangui, M. (2007). Les approches d'évaluation et les indicateurs de mesure de la qualité d'audit: Une revue critique. «COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT
- Mard, Y. (2003). performance comptable et gestion des résultats, Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, May 2003, France
- Mard, Y. (2004). Les sociétés françaises cotées gèrent-elles leurs chiffres comptables afin d'éviter les pertes et les baisses

de résultats ? *Comptabilité – Contrôle - Audit* 10 (2): 73-98.

Marra, A., Mazzola, P., Prencipe, A. (2011). Board monitoring and earnings management pre-and post-IFRS. *The international journal of Accounting*, 46(2), 205-230.

Maurice, Y., Mard, Y., Séverin, E. (2015). Maturité de la Dette et Gouvernance D'entreprise, *Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible*. 36ème congrès de l'AFC.

Md. Musfiqur Rahman, et al., (2013), Techniques, motives and controls of earnings management. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 11(1), 30-31.

Md.Borhan, U.B., Jamal, R., Murray, C. (2013). Corporate governance compliance and discretionary accruals: New Zealand evidence. *Australasian Accounting. Business and Finance Journal*, 7 (2), 101-124.

Md.Musfiqur Rahman, Md.Monir Uzzaman, Md.Jamil Sharif, (2013)Techniques motives and controls of earnings management, *International journal of information technology and business management*, Vol.11, No1, 2013, 22-34.

Merchant, K. A. (2010). « Paradigms in accounting research: A view from North America. » *Management Accounting Research* 21(2): 116-120.

Mercier (2006), *Aux origines de la Stakeholder theory : 1916-1950* , Cahier de recherche du FARGO n°, 1061004, Université de Bourgogne.

Mermoud, A , Sungun, G . (2013). Internal Audit Positioning - Four Stage Model . *Journal of Business Economics and Finance* , 2 (1) .

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

Minichilli, A., Zattoni, A., Nielsen, S., Huse, M. (2011). Board task performance: An exploration of micro- and macro-level determinants of board effectiveness, *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 193–215.

Minnick, K., Noga, T. (2010). Do corporate governance characteristics influence tax management? *Journal of Corporate Finance*, 16(5), 703-718.

Mishra, M., & Malhotra, A. K. (2016). Audit committee characteristics and earnings management: Evidence from India. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 6(2), page : 269.

Mohammad, R. A., Ramezani, R. (2012). Board monitoring and earnings quality: an empirical study in Iran. *African Journal of Business Management*, 6(11), page. 4179-4184.

Mudel, S. (2015). *Creative Accounting and Corporate Governance:-A Literature Review*,

Murphy, K. J. (2000). Performance standards in incentive contracts. *Journal of Accounting and Economics*, 30(3), 245-278.

Murya Habbash, (2010). The effectiveness of corporate governance and external audit on constraining earnings management practice in the UK, thesis of doctorat in Philosophy (unpublished), University of Durham Business School,

(Durham: England).

Murya, G. (2010). Audit committee characteristics and restatements. *A Journal of Practice and Theory* 23 (1): 69-87.

N'Da, P. (2016). Manuel de méthodologie et de rédaction de la thèse de doctorat et du mémoire de master: en lettres, langues et sciences humaines. Manuel de méthodologie et de rédaction de la thèse de doctorat et du mémoire de master, 1-330.

Nelson, M., Elliott, J., and Tarpley, R. (2002). Evidence from auditors about managers' and auditors' earnings management decisions, *The Accounting Review* 77, 175-202.

Nerantzidis, M. (2018). The role of weighting in corporate governance ratings. *Journal of Management and Governance*, 22(3), 589-628.

Nobre, T., Zawadzki, C. (2017). L'analyse structuro-comportementale de Giddens appliquée au contrôle de gestion : une voie pour expliquer l'instrumentation de la gestion, *Finance Contrôle Stratégie*. DOI : 10.4000/fcs.1924

Ntim, C.G. (2013). Board diversity and organizational valuation: unravelling the effects of ethnicity and gender, *Journal of Management and Governance*, 19(1), 167-195. DOI: 10.1007/s10997-013-9283-4.

Oaikhenan, H. E & Udegbuma, R. I. (2004). *Modern Statistics for economics and business*, Benin City: Henans Publishers.

OCDE (2004), « Principes de gouvernement d'entreprise de l'OECD ».

Pae, S. (2002). Discretionary disclosure, efficiency, and signal informativeness. *Journal of Accounting and Economics*, 33(3), 279-311.

Park, Y. W., Shin, H. H. (2004). Board composition and earnings management in Canada. *Journal of corporate Finance*, 10(3), page. 431-457.

Parrat, F. (1999). *Le gouvernement d'entreprise: ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer*. Editions Maxima.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3rd edition. Sage Publications,

Pearce J.A. et Zahra S.A. (1992), "Board composition from a strategic contingency perspective", *Journal of Management Studies*, vol.29, n°4, P.411- 438.

Peasnell, K. V., Pope, P. F., & Young, S. (2000). Accrual management to meet earnings targets: UK evidence pre-and post-Cadbury. *The British Accounting Review*, 32(4), 415-445.

Pejovich S. (1969), « The firm, monetary policy and property rights in a planned economy », *Western Economic Journal*, september, vol. VII, pp. 193-200. in Charreaux G, « de nouvelles théories pour gérer l'entreprise », *Economica*

Pérez R. (2009), *Finance, gouvernance et management : quelles leçons tirer de la crise actuelle ?* in Kalika M. (dir.), *Les hommes et le management : des réponses à la crise*, Paris, *Economica*, page. 211-224.

Perret, V, Séville, M. (2014), « Fondements épistémologiques de la recherche », in « Méthodes de recherche en

management », Thietart A R et Coll, 4ème édition, Paris.

Peter WIRTZ, (2008), les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise » ; édition La Découverte, Paris.

Pigé, B. (2011). Qualité de l'audit: enjeux de l'audit interne et externe pour la gouvernance des organisations (No. hal-01446164).

Piot, C. (2009). Chapitre 4. Gouvernance, audit et qualité de l'information financière. In Gouvernance d'entreprise. De Boeck Supérieur, page. 100.

Piot, C., & Janin, R. (2004, May). Qualité de l'audit, gouvernance et gestion du résultat comptable en France. In Normes et Mondialisation (pp. CD-Rom).

Piot, C., & Janin, R. (2007). External auditors, audit committees and earnings management in France. *European accounting review*, 16(2), 429-454.

Pizzini, M., Lin, S., Vargus, M., Ziegenfuss, D. E. (2014). The impact of internal audit function quality and contribution on audit delays. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 34(1): 25-58.

Pourciau S., (2003), « Earnings management and non routine executive changes », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 16, n° 1-3. 317-336.

Pourciau, S. (1993). Earnings management and nonroutine executive changes. *Journal of accounting and economics*, 16(1-3), 317-336.

Prawitt, D. F., Sharp, N. Y., and Wood, D. A., (2011), "Reconciling Archival and Experimental Research: Does Internal Audit Contribution Affect the External Audit Fee? ", *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 23 (2), pp: 187-206.

Prawitt, D.F., Smith, J.L, Wood, D.A., (2009). Internal audit quality and earnings management. *The Accounting Review*. 84(4): 1255-1280.

Raffournier B. (1990), «La théorie positive de la comptabilité: une revue de littérature», *Economies et Sociétés, série « Sciences de gestion*», 16(11). 137-166.

Raffournier, B. (2007). Les oppositions françaises à l'adoption des IFRS: examen critique et tentative d'explication. *Comptabilité Contrôle Audit*, 13(3), 21-41.

Rahman, M. M., Moniruzzaman, M., & Sharif, M. J. (2013). Techniques, motives and controls of earnings management. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 11(1), 22-34.

Rahman, R. & Ali, F. (2006). Board, audit committee, culture and earnings management: Malaysian evidence. *Managerial Auditing Journal*, 21(7). 783-804.

Rees L., Gill S., Gore R., (1996), « An investigation of asset write-downs and concurrent abnormal accruals », *Journal of Accounting Research*, vol. 34, Supplement, pp. 157-169.

Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, (1992), The financial aspect of corporate

governance, Burgess Science Press, London.

Rezvan Hejazi, Zinat Ansari, Mehdi Sarikhani, Fahime Ebrahimi (2012) The Impact of Earnings Quality and Income Smoothing on the Performance of Companies Listed in Tehran Stock Exchange, *International Journal of Business and Social Science*, 2(17).

Rodriguez-Ariza, L., Martínez-Ferrero, J., Bermejo-Sánchez, M. (2016). Consequences of earnings management for corporate reputation, *Accounting Research Journal*, 29(4), 457-474.

Roland, P. (2003). *La gouvernance d'entreprise. La découverte*, Paris, France.

Roychowdhury, S. (2006) Earnings management through real activities manipulation. *Journal of Accounting and Economics*, 42 (3), 335–370

Rubinstein (2002), « Le débat sur le gouvernement d'entreprise en France : un état des lieux ». *Revue d'Economie Industrielle*, 98.

Saleh, E. Iskandar . S & Rahmat A. (2007). Audit committee characteristics and earnings management: evidence from Malaysia, *The Asian Review of Accounting*, 15 (2): 147-163.

Salim Ali Alghamdi. 2012. Investigation into earnings management practices and the role of corporate governance and external audit in emerging markets: empirical evidence from Saudi listed companies, thesis of doctorat (unpublished), business school, University of Durham, United Kingdom.

Sarens, G., & Abdolmohammadi, M. J. (2011). Monitoring effects of the internal audit function: agency theory versus other explanatory variables. *International Journal of Auditing*, 15(1), 1-20.

Saunders, M., P. Lewis, et al., Eds. (2009). *Research Methods for business students*. Harlow, Pearson Education Limited.

Schick, P (2007), *Mémento d'audit interne*, édition Dunod, Paris.

Schipper, K. (1989). Earnings management. *Accounting horizons*, 3(4), 91-102.

Shapiro, B. P. (1997). « Objectivity, relativism, and truth in external financial reporting: What's really at stake in the disputes? » *Accounting, Organizations and Society* 22(2): 165-185.

Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B., & Zechmeister, J. S. (2000). *Research methods in psychology*. McGraw-Hill.

Shayan-Nia, M., Sinnadurai, P., Mohd-Sanusi, Z., & Hermawan, A. N. A. (2017). How efficient ownership structure monitors income manipulation? Evidence of real earnings management among Malaysian firms. *Research in International Business and Finance*, 41, 54-66.

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783.

Singapurwoko, A. (2017). The Effect of Management of Founder, Sibling Partnership and Cousin Consortium on Profitability and Leverage, *International Business Management*, 11 (6), 1307-1315.

Singla, C. (2016). Impact of board and CEO characteristics on firms' performance, *Indian Institute of Management*

Ahmedabad.

Smith Jr, C. W., & Warner, J. B. (1979). On financial contracting: An analysis of bond covenants. *Journal of financial economics*, 7(2), 117-161.

Smith, A., (1993). Earnings and Management Incentives. *Journal of Accounting and Economics*. Vol. 16: PP.337-34.

Srinidhi, B., Gul, F.A., Tsui, J. (2011). Female Directors and Earnings Quality. *Contemporary Accounting Research*, 28(5), 1610- 1644. DOI:10.1111/j.1911-3846.2011.01071.x

Stiles, P., Taylor, B. (2001). *Boards at work: How directors view their roles and responsibilities: How directors view their roles and responsibilities*. OUP Oxford.

Stolowy, H., & Breton, G. (2003). La gestion des données comptables: une revue de la littérature. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 9(1), 125-152.

Sundvik, D. (2017). Book-tax conformity and earnings management in response to tax rate cuts, *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 28, 31–42.

Sweeney, A. P. (1994). Debt-covenant violations and managers' accounting responses, *Journal of Accounting and Economics*, 17(3), 281-308.

Tang, T., & Firth, M. (2011). Can book–tax differences capture earnings management and tax management? Empirical evidence from China. *The International Journal of Accounting*, 46(2), 175-204.

Terjesen, S., Couto, E.B., Francisco, P.M. (2015). Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity, *Journal of Management and Governance*, 20 (3), 447- 483.

Thierry-Dubuisson, S. (2009). *L'audit*. Paris: La Découverte.

Thinggaard, F. and Kiertzner, K. (2008). Determinants of audit fees: Evidence from a small capital market with a joint audit requirement. *International Journal of Auditing*, 12, 141 – 158.

Toé, M. (2014). Diversité du genre et gouvernance des entreprises. Les déterminants endogènes. *Revue Française de Gestion*, 40 (238), 153-178.

Trébucq S. (2003), La gouvernance d'entreprise contemporaine, héritière de conflits historiques, d'essence idéologique et philosophique, Communication présentée aux neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management Jeudi 20 et Vendredi 21 mars 2003 au CREFIGE - Université Paris-Dauphine.

TREMBLAY, R., & PERRIER, Y. (2006). *Savoir plus: outils et méthodes de travail intellectuel* (2e éd.). Montréal: Chenelière Éducation. VÉRIN, A.(1988). *Apprendre à écrire pour apprendre les sciences*. Aster, 6, 15-46.

Trotman, M. (1993). *Comptabilité britannique: mode d'emploi: cash flow statement, directors report, balance sheet, Profit & loss account*. Economica.

- Uhlaner, L., Wright, M., Huse, M. (2007). Private Firms and Corporate Governance: An Integrated Economic and Management Perspective. *Small Business Economics*, 29(3), 225-241.
- Uwuigbe, O. (2011). Corporate governance and financial performance of banks: a study of listed banks in Nigeria. A Thesis In The Department Of Accounting, Submitted to the School of Postgraduate Studies Covenant University, Ota, Ogun State.
- Vafeas, N. (2005) Board meeting frequency and firm performance, *Journal of Financial Economics*, 53, 113-142.
- Van den Heuvel, J., Van Gils, A., & Voordeckers, W. (2006). Board roles in small and medium-sized family businesses: Performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5), 467-485.
- Van der Zahn, M. and Tower, G. (2004). Audit committee features and earnings management: further evidence from Singapore. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1(2) 233-257.
- Villéger, A. (2016). Contribution à la Connaissance de la Gouvernance Copreneuriale dans l'Entreprise Familiale. Gestion et management. Université de Bordeaux. HAL Id: tel-01542295.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145-180.
- Walker, M. (2013). How far can we trust earnings numbers? What research tells us about earnings management? *Accounting and Business Research*, 43(4), 445-481.
- Watts, R. L. Zimmerman, J. L. (1983). Agency problems, auditing, and the theory of the firm: Some evidence. *The Journal of Law Economics*, 26(03), page. 619.
- Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1990). Positive accounting theory: a ten year perspective. *Accounting review*, 131-156.
- Watts, R.L., Zimmerman, J.L. (1986) .Positive accounting theory. Englewood Cliffs, New Jersey, USA: Prentice-Hall
- Watts, R.L., Zimmerman, J.L. (1978). Towards a positive theory of the determination of accounting standards. *The Accounting Review*, 53 ( 1), 112-34.
- Watts, R.L., Zimmerman, J.L. (1979). The demand for and supply of accounting theories: the Market for excuses, *The Accounting Review*, 5 (2), 274-305.
- Watts, R.L., Zimmerman, J.L. (1990). Positive accounting theory: a ten year perspective. *Positive Accounting Theory: A Ten Year Perspective. The Accounting Review*, 65 (1), 131-156.
- Woidtke, T., & Yeh, Y. H. (2013). The role of the audit committee and the informativeness of accounting earnings in East Asia. *Pacific-Basin Finance Journal*, 23, 1-24.
- Xie, B., Davidson, W., & DaDalt, P.J., (2003). Earnings management and corporate governance: the role of the board and the audit committee. *Journal of Corporate Finance*, 9, 295-316.
- Xue Y., (2004), Information content of earnings management: Evidence from managing earnings to exceed thresholds »,

working paper, George Washington University. document accessible en ligne sur: <http://ssrn.com/abstract=582601> .

Yang, J. S., & Krishnan, J., (2005). Audit committees and quarterly earnings management. *International Journal of Auditing*, 9, 201-209. 70

Yanqiong, M. (2011). Earnings management incentives and techniques in china's listed companies: a case study. In *Proceedings of the 7th International Conference on Innovation and Management*, Paris (Vol. 1., 131-133.

Yassin, N., Ghanem, M. G., & Rustom, L. (2012). The role of internal audit function in corporate governance: An empirical study on commercial banks in Lebanon. In *proceedings of the academic and business research institute conference*, Orlando. Retrieved from <http://www.aabri.com/OC2012Proceedings.html>.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Los Angeles: SAGE Publications.

Zahra, S. A., Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of management*, 15(2), 291-334.

Zain, M. (2005). The impact of audit committee and internal audit attributes on internal audit contribution to financial statement audit and audit fees: Perceptions of Malaysian Internal auditors. Unpublished thesis.

Zang, A. Y. (2012). Evidence on the trade-off between real activities manipulation and accrual-based earnings management. *The accounting review*, 87(2), 675-703.

Zéghal, D.M., Chtourou, S., Makni-Fourati, Y. (2006). Impact de la structure de propriété et de l'endettement sur les caractéristiques du conseil d'administration: étude empirique dans le contexte d'un pays émergent, *Comptabilite, Controle, Audit Et Institution*. 27 congrés de l'AFC.

Zimmerman, J. L. (2011). *Accounting For Decision Making and Control Seventh Edition*. McGrawHill

Zingales, L. (1998) *Corporate Governance*. In: Newman, *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*, Palgrave Macmillan, London.

Zmijewski M.E., Hagerman R.L., (1981), « An income strategy approach to the positive theory of accounting standard setting/choice », *Journal of Accounting and Economics*, 3(2), page. 129-149.

# Annexes

## Annexe 1. La liste nominative des entreprises de l'échantillon

<b>Entreprises</b>		
Sétif		
01	ALCIB	Algerian Company Invest & Building
02	AL-MOULES.	Société Algérienne De Moules et Outillages
03	AMC	Entreprise Nationale des Appareils de Mesure et de Contrôle
04	BATICIM	Société de Construction de Structures Métalliques Industrialisées
05	BCR	Entreprise de Production de Boulonnerie, Coutellerie et Robinetterie.
06	CALPLAST	Calandrage Plastique
07	EBACOM	Entreprise de Travaux Bâtiments et Promotion Immobilière
08	EDIMCO	Distribution Des Matériaux De Construction
09	EMIVAR	Entreprise de Mise en Valeur & d'Aménagement Rural
10	ENPEC	Entreprise Nationale des Produits de l'Electrochimie
11	ERIOD	Entreprise des Industries Alimentaires Céréalières et Dérivés
12	GETIK	Générale Entreprise de Travaux d'infrastructures et de construction
13	NOVA INVEST	Société des travaux publics et de bâtiment
14	PROFIPLAST	Profilés Plastiques
15	SCAEK	Société des Ciments d'Ain El Kebira
16	SIPLAST	Société d'Injection et Soufflage en Matière Plastiques
17	STE	Société de Production des Gravier
18	TELL	Laiterie TELL
Constantine		
19	TEXALG	L'algérienne des Textiles
20	ENASEL	Entreprise Nationale des Sel
21	EPTP	Entreprise Publique des Travaux Publics de Constantine
22	GRANU-EST	Société de Production et Commercialisation de Granulats Concassés
Skikda		
23	ALTRO	Société Algérienne des Travaux Routiers
24	SIL	Société Intermodal de logistique
25	ENIP	Entreprise Nationale de Pétrochimie
Mila		
26	SMIDE	Les Moulins de Béni Haroun
Jijel		
27	SCS	Société Céramique Sanitaire

## **Annexe 2. Lettre**

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique**  
**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**  
**Faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion**  
**Département des Sciences Economiques**

Monsieur, Madame;

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat en sciences économiques dont l'intitulé est : *Essai d'analyse de l'impact des mécanismes de gouvernance d'entreprise sur la prévention et la détection de la gestion des résultats comptables : Cas des entreprises algériennes*, le chercheur met à votre disposition ce questionnaire qui vise à recueillir des informations dont l'objectif principal est d'examiner les perceptions des principaux acteurs concernant l'état actuel du gouvernement d'entreprise en Algérie.

Je vous remercie de bien vouloir me consacrer quelques minutes en répondant au questionnaire ci-joint.

Je tiens à souligner que les informations qui me seront fournies resteront confidentielles, seule la synthèse de l'ensemble des résultats sera publiée.

*S.CHEURFI*

Email : [sarracheurfi@yahoo.fr](mailto:sarracheurfi@yahoo.fr)

### Annexe 3. Questionnaire adressé aux administrateurs.

#### La première partie : informations générales

Nom de l'entreprise : \_\_\_\_\_

1. Sexe : Femme  Homme

2. Age : Moins de 30 ans  30-39 ans  40-50 ans  Plus de 50 ans

3. Niveau d'étude:

Baccalauréat  Licence  Master/ Ingénieur

Magistère  Doctorat  Autre : \_\_\_\_\_

4. Spécialité:

Finance  Comptabilité  Audit  Autre : \_\_\_\_\_

5. Fonction occupée :

PDG  Membre du CA

6. Les années d'expérience professionnelle\*:

\*En tant que membre du Conseil d'administration

Moins de 5 ans  5-9 ans  10-15 ans  Plus de 15 ans

**La deuxième partie :** Ce questionnaire est destiné à évaluer la composition et la performance de votre conseil d'administration. Vous pourrez trouver utile de noter où se situe votre conseil d'administration sur une échelle où 5 = tout à fait d'accord, 4 = d'accord, 3= plutôt d'accord, 2 = pas d'accord, 1 = pas du tout d'accord.

a. La composition / du conseil d'administration						
1	La taille du conseil d'administration est raisonnable compte tenu des objectifs et de la charge de travail.	5	4	3	2	1
2	Le conseil d'administration compte une proportion suffisante de membres indépendants qui lui permettent d'interagir de manière constructive avec la direction	5	4	3	2	1
3	Le conseil d'administration démontre une saine indépendance par rapport à la haute direction et peut s'enquérir de toute question qu'il juge importante.	5	4	3	2	1
4	La composition du CA reflète la diversité de ses membres (âge, sexe, communautés culturelles, groupes socio-professionnels, etc.).	5	4	3	2	1
5	La séparation entre les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général.	5	4	3	2	1
6	Le CA est renforcé par la présence d'un comité d'audit indépendant.	5	4	3	2	1

**b. Les rôles du conseil d'administration****I. Rôle stratégique du conseil d'administration**

1	Le CA dispose une compréhension claire des enjeux stratégiques auxquels fait face l'entreprise.	5	4	3	2	1
2	Le CA est suffisamment impliqué dans la sélection et la mise en place de la stratégie de l'entreprise (initiation et formulation)	5	4	3	2	1
3	Les administrateurs maintiennent une communication franche et directe avec la haute direction concernant les orientations stratégiques	5	4	3	2	1
4	Le CA discute régulièrement et détermine les principes de base régissant la stratégie de la gestion des risques, les nominations, les rémunérations, les valeurs et les comportements (code de conduite).	5	4	3	2	1
5	le CA dispose en temps voulu et dans un format compréhensible des informations suffisantes pour prendre les décisions stratégiques.	5	4	3	2	1
6	Le Conseil surveille la viabilité permanente de la stratégie, et est ajustée, si nécessaire, pour répondre aux évolutions de l'environnement	5	4	3	2	1

**II. Le rôle de contrôle du conseil d'administration**

1	Le CA surveille et valide régulièrement un contrôle interne approprié	5	4	3	2	1
2	Le CA surveille et évalue l'efficacité de l'audit interne par sa potentialité à réaliser les objectifs	5	4	3	2	1
3	Le CA traite les résultats d'audit externe sur l'évaluation de l'activité de l'audit interne	5	4	3	2	1
4	Le CA procède à une analyse critique des états financiers et la qualité des procédures d'établissement des comptes sous-jacentes	5	4	3	2	1
5	Le CA surveille et évalue l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne dans le domaine de l'établissement de rapports financiers	5	4	3	2	1
6	La CA évalue la transparence de l'information communiquée à l'externe dans le rapport annuel de gestion	5	4	3	2	1

**III. Le rôle de service du conseil d'administration**

1	Les administrateurs mettent leurs connaissances, leurs compétences et leurs expertises à contribution.	5	4	3	2	1
---	--	---	---	---	---	---

2	Le Conseil et l'équipe de direction participent régulièrement à des activités de formation visant à parfaire leurs connaissances et leurs compétences	5	4	3	2	1
3	Le CA veille à la bonne intégration et à l'actualisation des compétences des membres du Conseil	5	4	3	2	1
4	Le CA veille à ce que les procédures mises en place pour traiter toute situation de conflit d'intérêts soient appliquées et respectées.	5	4	3	2	1
5	Le conseil d'administration représente les intérêts des actionnaires dans l'organisation	5	4	3	2	1
6	le Conseil veille à l'accompagnement des dirigeants	5	4	3	2	1

**Je vous remercie sincèrement pour votre disponibilité**

Pour toute information complémentaire :

Vous pouvez me contacter par mail [sarracheurfi@yahoo.fr](mailto:sarracheurfi@yahoo.fr)

## Annexe 4. Questionnaire adressé aux auditeurs internes.

### La première partie : informations générales

Nom de l'entreprise : \_\_\_\_\_

1. Sexe : Femme  Homme

2. Age : \_\_\_\_\_

2. Niveau d'étude: Baccalauréat  Licence  Master/ Ingénieur

Magistère  Doctorat  Autre : \_\_\_\_\_

3. Spécialité:

Finance  Comptabilité  Audit  Autre : \_\_\_\_\_

4. Fonction occupée : Responsable d'audit interne  Auditeur interne assistant

Directeur de mission

5. Les années d'expérience professionnelle\* : \_\_\_\_\_

\*En tant que auditeur interne

**La deuxième partie :** Ce questionnaire est destiné à évaluer la performance de votre équipe d'audit interne. Vous pourrez trouver utile de noter où se situe votre équipe d'audit interne sur une échelle où 5 = tout à fait d'accord, 4 = d'accord, 3= plutôt d'accord, 2 = pas d'accord, 1 = pas du tout d'accord.

I. Compétences des membres de l'équipe d'audit interne						
1	La structure et la composition de l'équipe d'audit interne sont en adéquation avec les normes internationales d'audit interne.	5	4	3	2	1
2	L'équipe d'audit interne dispose de connaissances suffisantes dans les domaines de spécialité (l'informatique, la trésorerie et autre).	5	4	3	2	1
3	Qualification et expérience de l'équipe intervenante, notamment dans le secteur d'activité auquel appartient l'entreprise.	5	4	3	2	1
4	L'équipe d'audit interne bénéficie d'un programme de formation continue adéquat	5	4	3	2	1
5	Participation des membres de l'équipe d'audit interne aux rencontres et conférences sur la profession d'audit.	5	4	3	2	1
6	Existence de programmes d'évaluation de la compétence et de l'efficacité de l'audit interne au sein de l'entreprise.	5	4	3	2	1
II. Indépendance des membres de l'équipe d'audit						
1	L'auditeur interne jouit d'une indépendance organisationnelle à travers ses liens au sommet de la hiérarchie organisationnelle de l'entreprise.	5	4	3	2	1
2	L'auditeur interne a la possibilité d'accéder aux documents pour mener à bien la mission d'audit.	5	4	3	2	1
3	L'auditeur interne accomplit ses fonctions et devoirs sans aucune restriction ni intervention ou pression d'aucune partie	5	4	3	2	1

4	L'auditeur interne rapporte directement au conseil d'administration et non à la direction de l'entreprise.	5	4	3	2	1
5	Absence de pression de la part de la direction lors de la découverte d'erreurs ou d'infractions.	5	4	3	2	1
<b>III. Qualité du travail</b>						
1	planification écrite de l'opération d'audit avant le démarrage de la mission.	5	4	3	2	1
2	L'exhaustivité, la clarté et la ponctualité du plan d'audit.	5	4	3	2	1
3	Identification et bonne estimation par l'auditeur des risques inhérents à l'entreprise et à son secteur d'activité.	5	4	3	2	1
4	Cohérence de l'orientation de la mission avec les risques inhérents identifiés et avec les moyens à déployer (équipe intervenante, budget temps etc.).	5	4	3	2	1
5	Respect des principes de divulgation et de transparence lors l'exécution du plan d'audit annuel.	5	4	3	2	1
6	Assurer une application correcte des principes du contrôle interne par tous les individus de l'entreprise.	5	4	3	2	1
7	Contrôle des opérations de modification des méthodes d'évaluation des événements comptables (modifications dans les méthodes d'amortissement, dans les méthodes d'évaluation des stocks,.....)	5	4	3	2	1
8	Contrôle les décisions au sujet des modifications et des rectifications dans les statuts ou les règlements (exp : l'application de l'IFRS pour la première fois).	5	4	3	2	1
9	L'auditeur interne et l'auditeur externe collaborent efficacement.	5	4	3	2	1
10	Transmission des résultats aux actionnaires et à l'ensemble des parties prenantes.	5	4	3	2	1

**Je vous remercie sincèrement pour votre disponibilité**

Pour toute information complémentaire :

Vous pouvez me contacter par mail [sarracheurfi@yahoo.fr](mailto:sarracheurfi@yahoo.fr)

## Annexe 5. Questionnaire adressé aux auditeurs externes.

### La première partie : informations générales

Nom de l'entreprise : \_\_\_\_\_

1. Sexe : Femme  Homme

2. Age : \_\_\_\_\_

3. Niveau d'étude: Baccalauréat  Licence  Master/ Ingéniorat

Magistère  Doctorat  Autre : \_\_\_\_\_

4. Spécialité:

Finance  Comptabilité  Management  Autre : \_\_\_\_\_

4. Fonction occupée : Commissaire aux comptes  Expert comptable

5. Les années d'expérience professionnelle\* : \_\_\_\_\_

\* En tant que auditeur externe

### La deuxième partie :

Ce questionnaire est destiné à évaluer la performance de votre équipe d'audit externe. Vous pourrez trouver utile de noter où se situe votre équipe d'audit externe sur une échelle où 5 = tout à fait d'accord, 4 = d'accord, 3= plutôt d'accord, 2 = pas d'accord, 1 = pas du tout d'accord.

I. Compétences des membres de l'équipe d'audit						
1	Qualification et expérience de l'équipe intervenante dans les services d'audit et comptabilité	5	4	3	2	1
2	Expériences et compétences dans autres domaines par exemple statistiques et informatique	5	4	3	2	1
3	Expérience professionnelle dans le secteur d'activité de l'entreprise concernée par l'audit	5	4	3	2	1
4	Participation aux sessions de formation organisées par l'ordre national des experts comptables ou par la Chambre nationale des Commissaires aux comptes.	5	4	3	2	1
5	Participation aux rencontres et conférences sur la profession d'audit organisées par les instances organisatrices de la profession.	5	4	3	2	1
II. Indépendance des membres de l'équipe d'audit						
1	Absence formelle de liens personnels, financiers et professionnels avec les personnes exerçant des fonctions sensibles dans l'entité auditée	5	4	3	2	1
2	Non intervention de la Direction lors de la planification de l'opération d'audit.	5	4	3	2	1
3	Absence de pression de la part de la Direction lors de la découverte d'erreurs ou d'infractions.	5	4	3	2	1
4	l'auditeur externe fait preuve d'intégrité, d'objectivité et d'esprit critique.	5	4	3	2	1

<b>III. Qualité du travail</b>						
1	Recueil d'informations initiales au sujet de l'activité de l'entreprise et du secteur dans lequel elle évolue avant l'acceptation de la mission d'audit.	5	4	3	2	1
2	Planifications précise des interventions, comprenant des programmes de travail ou les tâches sont définies ainsi que leurs supervisions	5	4	3	2	1
3	Présence d'un manuel de procédures internes, qui fixe l'ensemble des règles d'organisation du cabinet.	5	4	3	2	1
4	Assurance de la conformité des enregistrements comptables aux principes comptables généralement acceptés.	5	4	3	2	1
5	Vérification de la crédibilité des informations internes par comparaison avec des sources d'informations externes (telles que les factures de vente,.....)	5	4	3	2	1
6	Assurance de la bonne classification et divulgation des items des états conformément aux principes comptables généralement acceptés	5	4	3	2	1
7	Assistance de l'auditeur au déroulement de l'opération d'inventaire physique	5	4	3	2	1
8	Procéder à un audit complémentaire en cas d'insuffisance des preuves recueillies.	5	4	3	2	1
9	Procédure continue de mis à jours des documents et supports utilisés dans le cadre de l'exécution de la mission d'audit	5	4	3	2	1
10	Utilisation cohérente et régulière des normes internationales d'audit ISA et des bonnes pratiques professionnelles lors de l'élaboration des rapports d'audit.	5	4	3	2	1

**Je vous remercie sincèrement pour votre disponibilité**

Pour toute information complémentaire :

Vous pouvez me contacter par mail [sarracheurfi@yahoo.fr](mailto:sarracheurfi@yahoo.fr)

## Annexe 6 : Résultats des régressions logit

1. Test Binary Logit de "l'efficacité du conseil d'administration" (CA) sur la gestion du résultat.

Variables in the Equation

	B <sub>1</sub>	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 <sup>a</sup> CA	1,809	3,113	,338	1	,561	6,107
Constant	-6,668	11,603	,330	1	,566	,001

a. Variable(s) entered on step 1: CA.

2. Test Binary Logit de "la qualité d'audit interne" (A\_INT) sur la gestion du résultat

Variables in the Equation

	B <sub>2</sub>	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 <sup>a</sup> A_INT	2,961	3,608	,674	1	,412	19,321
Constant	-10,998	13,486	,665	1	,415	,000

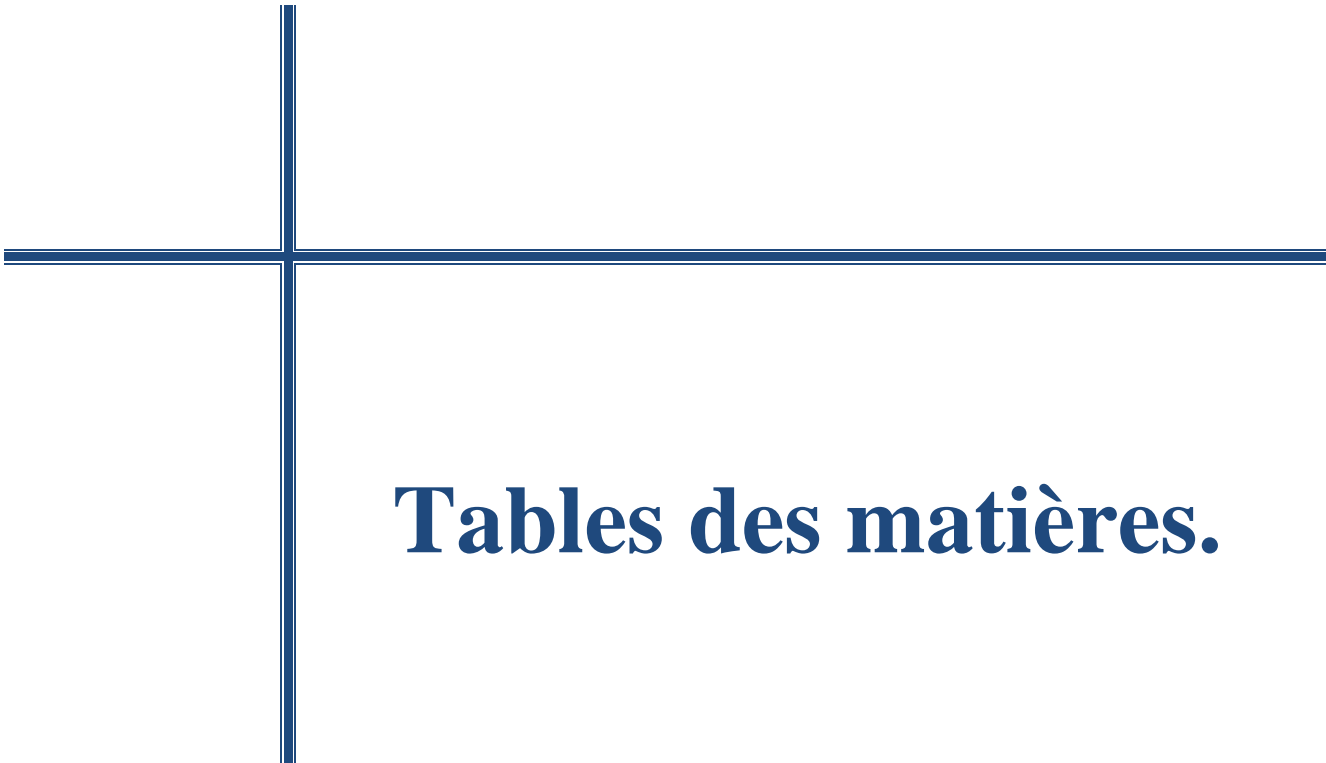
a. Variable(s) entered on step 1: A\_INT.

3. Test Binary Logit de "la qualité d'audit externe" (A\_EXT) sur la gestion du résultat

Variables in the Equation

	B <sub>3</sub>	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 <sup>a</sup> A_EXT	-,956	,535	3,190	1	,074	,385
Constant	3,848	2,155	3,187	1	,014	46,876

a. Variable(s) entered on step 1: A\_EXT.



**Tables des matières.**

## Tables des matières

<b>Introduction générale</b>	01
<b>Première partie : Gouvernance d'entreprise et gestion des résultats : fondements théoriques</b>	11
Introduction	12
<b>Chapitre 01 : Aspects fondamentaux de la gestion des résultats</b>	14
Introduction	15
<b>1. Le concept de la gestion des résultats</b>	17
1.1. Définition de la gestion des résultats	17
1.1.1. Définition selon l'approche informationnelle	21
1.1.2 Définition selon l'approche opportuniste	22
1.2 Les configurations de la gestion des résultats	21
1.2.1 Le lissage du résultat	24
1.2.1.1 Les types de lissage des résultats	25
1.2.1.2 Objets et variables de lissage	26
1.2.2 Le nettoyage des comptes	27
1.2.3 Comptabilité créative	27
<b>2. Les motivations à la gestion du résultat</b>	31
2.1 Incitations issues de la théorie politico-contractuelle	33
2.1.1 Les incitations liées aux contrats d'endettement	34
2.1.1.1 Relation d'agence actionnaires-créanciers et l'hypothèse d'endettement	35
2.1.1.2 La relation entre les clauses restrictives d'endettement et la gestion des résultats	37
2.1.2 Les incitations liées aux contrats d'intéressement	38
2.1.2.1 Relation d'agence actionnaires-dirigeants et hypothèse de rémunération	39
2.1.2.2 La relation entre les contrats de rémunération et la gestion du résultat comptable	40
2.1.3 Les motivations liées à la réglementation et les incitations des coûts politiques.	45
2.1.3.1 Présentation de l'hypothèse des coûts politiques	45
2.1.3.2 Les motivations d'ordre réglementaire	46
2.1.3.3 Les motivations réglementaires et la gestion du résultat	48
2.2 Les incitations liées au marché financier	49
2.2.1 La volonté d'éviter des pertes	50
2.2.2 La volonté d'éviter des baisses des résultats	52
2.2.3 La volonté d'atteindre les prévisions des analystes	52
2.2.4 La volonté d'atteindre un résultat psychologique	53
<b>3. Les techniques de la gestion des résultats</b>	54
3.1 Le choix de méthode comptable	54
3.2 La gestion réelle des résultats	56
3.2.1. Gestion réelle des résultats à la hausse	57
3.2.2. Gestion réelle des résultats à la baisse	59
3.3 Les « accruals earning management	61
3.4 Les différences entre la gestion comptable et la gestion réelle des résultats	63
<b>4. Modèles d'estimation de la gestion comptable des résultats</b>	64
4.1 Les accruals totaux	65
4.2 Les accruals discrétionnaires	66
4.2.1. Le modèle de Healy [1985] et le modèle de DeAngelo (1986)	68

## Tables des matières

4.2.2. Le modèle de secteurs d'activité	70
4.2.3 Le modèle de Jones (1991)	71
3.2.4 Le modèle de Dechow et al (1995): modèle de Jones modifié	73
Le modèle de Rees et al (1996): Jones flux de trésorerie	74
4.2.6 Le modèle de Kothari, Leone et Wasley (2005)	75
Conclusion	77
<b>Chapitre 02 : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise</b>	<b>79</b>
Introduction	80
<b>1. Le concept de la gouvernance d'entreprise</b>	<b>82</b>
1.1 Définition de la gouvernance d'entreprise	85
1.2 Emergence et évolution de la gouvernance d'entreprise	79
<b>2. Cadre théorique des recherches sur la gouvernance</b>	<b>86</b>
2.1. La théorie de l'agence	87
2.1.1 Relation conflictuelle entre actionnaires-dirigeants :	89
2.1.2 Les conséquences : les coûts d'agence	90
2.2 La théorie des coûts de transaction	91
2.3 La théorie de droits de propriété	93
2.4 La théorie du signal	95
2.2.1 L'asymétrie d'information et la comptabilité financière	95
2.2.2 Le risque moral	96
2.2.3 La sélection adverse	97
2.2.4 Les conditions d'efficacité d'un signal	98
<b>3. Typologie des modèles du gouvernement d'entreprise</b>	<b>99</b>
3.1 Niveau organisationnel	99
3.1.1 L'approche disciplinaire de la gouvernance d'entreprise	100
3.1.1.1 L'approche actionnariale de la gouvernance	101
3.1.1.2 L'approche partenariale	104
3.1.2 L'approche cognitive	107
3.2 Niveau institutionnel	110
3.2.1 Le modèle « outsider/market based »	110
3.2.2 Le modèle « insider / blockholder »	110
<b>4. Intérêt de la gouvernance d'entreprise</b>	<b>113</b>
Conclusion	114
<b>Chapitre 03 : Les Mécanismes de Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle de la Gestion du Résultat</b>	<b>115</b>
Introduction	116
<b>1. Le conseil d'administration</b>	<b>118</b>
1.1 Les caractéristiques du conseil d'administration	119
1.1.1 L'indépendance des membres du conseil d'administration	119
1.1.2 La taille du conseil d'administration	122

## Tables des matières

1.1.3 Le cumul des fonctions de chef de direction et de président du conseil d'administration	123
1.1.4 La présence d'un comité d'audit au sein du conseil d'administration	125
1.1.4.1 L'indépendance du comité d'audit	127
1.1.4.2 L'expertise du comité d'audit	128
1.1.4.3 Taille du comité d'audit	129
1.1.4.4. Nombre des réunions du comité d'audit	129
1.2 Rôle et responsabilités du conseil d'administration	130
1.3 L'impact du conseil d'administration sur la gestion des résultats comptables:	131
1.3.1 L'impact de l'indépendance du conseil d'administration sur la gestion du résultat	132
1.3.2. L'impact de la taille du conseil d'administration et la gestion du résultat	135
1.3.3. Relation entre le cumul des fonctions et la gestion du résultat	136
1.3.4 Relation entre le comité d'audit et la gestion du résultat	137
<b>2. L'audit interne</b>	141
2.1 La qualité de l'audit interne	141
2.1.1 La compétence de l'auditeur interne	143
2.1.2 L'indépendance de l'auditeur interne	144
2.1.3 La qualité du travail de la fonction d'audit interne	145
2.2 Impact de la qualité d'audit interne sur la gestion des résultats	147
<b>3. L'audit externe</b>	149
3.1 La qualité d'audit externe	149
3.1.1 La compétence des auditeurs externes	150
3.1.2 L'indépendance de l'auditeur externe	151
3.2 Impact de la qualité d'audit externe sur la gestion des résultats	152
Conclusion	155
<b>Deuxième partie : Cadre empirique de l'étude : méthodologie de recherche et résultats</b>	<b>156</b>
Introduction	157
<b>Chapitre 04 : Mesure de la gestion des résultats : La validation empirique</b>	<b>158</b>
Introduction	159
<b>1. Cadre méthodologique</b>	160
1.1 Echantillon et collecte des données	160
1.2 Choix du modèle d'analyse des accruals discrétionnaires	162
1.3 Présentations des variables	163
1.3.1 La variable expliquée	164
1.3.2 Définition des variables explicatives	165
<b>2. Résultats et estimations</b>	167
2.1 Analyse descriptive	167
2.2 Analyse de corrélation	168
2.3 Etudes économétriques	169
2.4 Résultats de la régression et interprétation	171
2.5 Etude descriptive des <i>accruals</i> discrétionnaires et vérification des hypothèses	174
Conclusion	175

## Tables des matières

<b>Chapitre 05 : L'efficacité du système de gouvernance des entreprises dans le contexte algérien</b>	176
Introduction	177
<b>1. L'approche méthodologique</b>	178
<b>2. L'outil d'investigation terrain : le questionnaire</b>	179
2.1 Conception du questionnaire	181
2.2 Forme des questions	181
2.3. Administration des questionnaires et collecte des données	183
2.4. Le choix de l'échelle de mesure	184
<b>3. Population étudiée et échantillonnage (questionnaire)</b>	185
<b>4. Opérationnalisation et mesure des variables</b>	186
<b>5. Mesures de la qualité des mécanismes de gouvernance d'entreprise</b>	187
5.1 Les mesures liées à l'efficacité du conseil d'administration	189
5.1.1. La composition du conseil d'administration	190
5.1.2. Rôle d'orientation stratégique du conseil d'administration	191
5.1.3 Rôle de contrôle du conseil d'administration	192
5.1.4. Rôle de service du conseil d'administration	192
5.2 Les mesures liées à la qualité d'audit interne	195
5.2.1 La compétence de l'auditeur interne :	195
5.2.2 L'indépendance de l'auditeur interne	196
5.2.3 La qualité du travail de l'auditeur interne	197
5.3 Les mesures liées à la qualité d'audit externe	199
5.3.1 La compétence de l'auditeur externe :	200
5.3.2. L'indépendance de l'auditeur externe :	200
5.3.3 Qualité du travail d'audit externe:	201
<b>6. Test de la fiabilité des questions posées : Alpha de Cronbach</b>	203
<b>7. Résultats de l'enquête par questionnaire</b>	204
7.1. Les caractéristiques descriptives des répondants et leurs postes	205
7.2. Le traitement descriptif des échelles de mesure	208
7.2.1. Analyse descriptives des réponses sur l'efficacité du conseil d'administration	209
7.2.2 Analyse descriptives des réponses sur la qualité d'audit interne,	213
7.2.3 Analyse des réponses sur la qualité d'audit externe	216
Conclusion	219
<b>Chapitre 06 : Impact des critères d'efficacité du conseil d'administration et de la qualité d'audit interne et externe sur la gestion des résultats</b>	220
Introduction	221
<b>1. Hypothèses de recherche</b>	222
1.1 Impact de l'efficacité du conseil d'administration sur la gestion des résultats	222
1.2 Impact de la qualité de l'audit interne sur la gestion des résultats	224
1.3 Impact de la qualité de l'audit externe sur la gestion des résultats	225
<b>2. Présentation du modèle de recherche</b>	226
<b>3. Régression logistique binomiale</b>	227
<b>4. Test des hypothèses de la recherche.</b>	229

## Tables des matières

4.1 Test de l'hypothèse relative à la relation entre la gestion des résultats et l'efficacité du conseil d'administration	230
4.2 Test de l'hypothèse relative à la relation entre la gestion des résultats et la qualité d'audit interne	233
4.3. Test de l'hypothèse relative à la relation entre la gestion des résultats et la qualité d'audit externe	235
Conclusion	237
<b>Conclusion générale</b>	<b>239</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>244</b>
<b>Annexes.</b>	<b>265</b>