**SECTION 5 LE SYSTEME D’ANIMATION**

Nous avions vu précédemment que le système de finalisation et d’organisation contribue dans la fixation des objectifs et des processus de division de travail et de coordination. Dans la réalité ces derniers sont susceptibles d’interprétation divers de la part de des personnes et des groupes ce qui peut à termes conduire à un éloignement des comportements réels par rapport aux comportements voulus dans l’entreprise.

C’est au système d’animation que revient la tache d’harmoniser et de faire converger les efforts des membres de l’organisation, de réaliser une intégration des efficacités individuelles en agissant sur le contrôle des activités et des motivations des individus.

*La mission du système d’animation est de contrôler les performances individuelles et collectives, les modifier lorsqu’ils dérivent des objectifs de l’entreprise par une action sur les motivations et les compétences pour améliorer l’efficacité organisationnelle[[1]](#footnote-2)*

Dans ce qui suit nous prenant comme exemple l’animation qui concerne une catégorie particulière de personnes «  les managers »

**GOUVERNANCE D’ENTREPRISE : LE ROLE DES MECANISMES DE CONTROLE**

Examinons tout d’abord ce concept de gouvernance et essayons de voir comment l’audit de la trésorerie en particulier et l’audit de manière générale peut y être intégré.

Les théories de la gouvernance ont concerné dans leur majorité l’entreprise ( la firme) ,comme une entité de production où il existe d’une part, une séparation juridique du patrimoine des propriétaires et celui de l’entreprise et d’autre part une séparation des taches de propriété et de gestion c'est-à-dire des tache d’exploitation de ce patrimoine .C’est la seconde séparation qui pose problème parce qu’elle génèrent dans la pratiques une divergence des intérêts , des objectifs et des bénéfices que tirent chacune des deux parties de leur participation dans l’entreprise . De là, apparait la nécessité d’aligner le comportement du dirigeant sur les intérêts des actionnaires. Cet alignement est envisagé dans une relation que Jensen et Meckling (1976) appellent « relation d’agence ». Celle-ci se définie comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l’agent) pour accomplir quelques services en leur nom, impliquant la délégation d’une partie de l’autorité de prise de décision à l’agent. La divergence des intérêts entre l’agent et le principal, le comportement opportuniste de l’agent et l’asymétrie de l’information constitue les principales problématiques que cette relation peut engendrer.

* L’asymétrie d’information existe par ce que les systèmes de représentations de ces informations : la comptabilité (les bilans comptables), les rapports de gestions et les plans stratégiques ne révèlent pas tout ce qui a été décidé dans l’entreprise et par conséquence, les conséquences de ces décisions. Comme si les dirigeants ont un pouvoir de décision apparents et un pouvoir discrétionnaire qui concerne des décisions qui ne sont pas motivées (justifiées), ni contrôlées. la légitimité du dirigeant est suffisante[[2]](#footnote-3) . C'est l'espace du pouvoir absolu et du secret. A contrario, plus celui qui exerce le pouvoir doit motiver ( justifier) ses décisions et plus le contrôle de ses décision est important , son pouvoir discrétionnaire est affaibli .
* L’Asymétrie de l’information et le pouvoir discrétionnaire incitent les propriétaires à mettre en place un système, de surveillance et de contrôle pour limiter ce pouvoir et empêcher les dirigeants de nuire à leurs intérêts. Pour que ces mécanismes soient efficaces, ils doivent tout d’abord permettre la production d’information et notamment l’information comptable se rapprochant au maximum de la Perfection. Dans ce contexte, la plupart des auteurs font la distinction entre mécanismes internes et externes. Le CA et le système de rémunération des dirigeants seraient parmi les principaux mécanismes internes. Les mécanismes externes, quant à eux, reposent essentiellement sur le marché des prises de contrôle, sur le *marché des biens et des services et sur celui du travail des dirigeants. Williamson (1991) considère les mécanismes du premier groupe comme étant intentionnels, dépendant de la volonté des propriétaires et ceux du second groupe, comme spontanés ou émergents des différents marchés[[3]](#footnote-4)*

Le mécanisme qui nous intéresse ici est celui du conseil d’administration car sa compostions, les règles qu’il établies (……… …) les moyen qu’il utilise pour contrôle l’exécution de ces règles ( …) ont un impact sur le fonctionnement efficace de l’entreprise.

**le contrôle interne**

En effet les scandales financiers dans les pays développés, malgré un niveau de modernisation de la gouvernance des entreprises étaient imputables à la mauvaise qualité de l’information comptable[[4]](#footnote-5). Le constat qui a résulté de l’analyse de ces scandales est que la fiabilité de cette information dépend de la fiabilité du contrôle interne A ce titre, l’inefficacité des systèmes de contrôle interne, les législateurs des principaux pays développés se sont emparés de donner force de loi soit à des pratiques librement Consenties, soit à des recommandations, soit à des nouvelles dispositions. C’est le cas de la Loi **Sarbanes- Oxley (SOX)** de juillet 2002 aux Etats-Unis, de la **Loi sur la sécurité financière** (LSF) du 1er août 2003 en France. Ces deux lois imposent de nouvelles obligations en matière de contrôle.

**Définition du contrôle interne**

La revue de la littérature montre une variété des définitions du concept de contrôle interne. Cette variété traduit l’enrichissement qu’a connu ce type de contrôle dans les entreprises. Au début, le contrôle interne est regardé comme ***une organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable visant à prévenir, tout au moins à découvrir sans retard, les erreurs e les fraudes***. Cette définition est limitée aux aspects comptables et financiers.

La définition suivante permet de voir que le contrôle interne peut s’étendre à toutes les activités de l’entreprise :

En 1977, l’ordre des expert comptable et des comptables agrées donne, dans un ouvrage publié en France, l’ouvrage publia en France un ouvrage intitulé « le contrôle interne » dans lequel on donne la définition suivante : considère le contrôle interne comme : *l’ensemble des sécurités contribuant à a maitrises de l’entreprise.*

Il a pour but  d’assurer :

* La conformité aux lois et règlements
* Application des instructions et des orientations de la direction de l’entreprise
* maitrise des activités (RH, Production, logistiques ….)
* Utilisation efficiente des ressources
* Production d’informations fiables
* Sauvegarde du patrimoine de l’entreprise

La définition suivante introduit l’obligation de rentabilité et la réduction des risque dans la finalité du contrôle interne : " *le contrôle interne est « l’ensemble des actions conduites par la direction générale avec la participation du personnel sous la supervision du conseil d’administration, pour satisfaire aux obligations de rentabilité, de conformité juridique et de transparence des opérations en réduisant les risques d’échec dans la réalisation des objectifs* "[[5]](#footnote-6).

Ce dispositif, élaboré par la direction de l’entreprise constitue en définitive une forme les règles organisationnels pour ceux qui sont chargés de réaliser les activités opérationnelles (production, approvisionnement, distribution etc..), c’est presque un contrat interne qui cherche à garantir l’efficience des comportements des acteurs au sein de l’entreprise. Mais, le contrôle interne reste un mécanisme ou un contrat qui cherche à guider, ou à orienter les comportements, il faudrait bien un autre dispositif pour vérifier à un moment donné, la conformité et l’efficacité de ces comportements . Parmi ces dispositifs on peut citer, le contrôle de gestion, l’audit externe, l’audit interne. C’est ce dernier qui nous interne le plus

1. **L’AUDIT**

L’audit est un système qui permet d’apprécier une réalité par comparaison à des normes. Traditionnellement, on distingue deux grands domaines d’audit : l’audit comptable et financier et l’audit opérationnel, la principale différence est que le premier apprécie la qualité de l’information comptable et financière, alors que le second s’applique à toutes les activités sans privilégier leur incidence sur la tenue de la comptabilité.

1. P.Tabatoni & P. Jarniou , op ct, 132 [↑](#footnote-ref-2)
2. GOMEZ P.Y , Jalons pour une histoire du gouvernement des entreprises, Finance Contrôle Stratégie, vol 6 N° 4 ,2007, p 186.. [↑](#footnote-ref-3)
3. BOUJENOUI .A et al , *Analyse de l’évolution des mécanismes de gouvernance d’entreprise,* Finance Contrôle Stratégie – Volume 7, N° 2, juin 2004, p. 95 – 122,p106 [↑](#footnote-ref-4)
4. Laurent Cappelletti vers une institutionnalisation de la fonction contrôle interne ? Association francophone de comptabilité | « Comptabilité - Contrôle - Audit » ,2006/1 Tome 12 | pp 27 -43, p29 [↑](#footnote-ref-5)
5. Nguyên Hông Thai , « *Le contrôle interne : mettre hors risques l’entreprise* », L’Harmattan, 1999, p106 [↑](#footnote-ref-6)