

## **L'audit opérationnel: Une limite des comportements opportunistes en matière de rémunération des dirigeants**

**TABET AOUL Wassila**  
*Maître de conférences*  
*Université de Tlemcen*

**BELHACHEMI Amina**  
*Maître de Conférence*  
*Université de Tlemcen*



### **Résumé :**

La rémunération des dirigeants constitue à la fois un élément disciplinaire et une source des risques pour les actionnaires, car il existe des dirigeants qui agissent pour accroître le profit de l'entreprise d'une façon illicite afin d'augmenter leur rémunération. Ce comportement peut conduire à une faillite pour l'entreprise. Pour ce faire, le but principal de la gouvernance d'entreprise est de protéger les intérêts des actionnaires à travers plusieurs mécanismes contrôlant ces comportements opportunistes. Parmi ces mécanismes : « l'audit opérationnel » qui est un outil important, comme il permet de réduire les conflits d'intérêt entre actionnaires et dirigeants. C'est dans cette optique que se déroule l'objectif de notre présent article, qui vise à montrer la contribution de l'audit opérationnel dans la gouvernance d'entreprise, via sa surveillance des méthodes utilisées pour atteindre les objectifs relatifs aux mesures de la partie variable de la rémunération des dirigeants. Ainsi que, restreindre les comportements déviants qui agissent au détriment des autres parties prenantes, notamment, les actionnaires.

**Mots clés:** Gouvernance d'entreprise - Rémunération des dirigeants – Audit opérationnel.

### **Abstract:**

Executive compensation is both a disciplinary element and a source of risk for shareholders, for the reason that there are some leaders who act to increase the company profit through illicit way for increasing their remuneration. This behavior may lead to shareholders failure and to company bankruptcy. To do this, the main purpose of corporate governance is to protect shareholders interests, through a several mechanisms that control opportunistic behavior. "Operational audit" is one of the important mechanisms for reducing interest conflicts between shareholders and managers. Our paper discuss this context to demonstrate the contribution of the operational audit in corporate governance through its monitoring methods used to measure executive compensation and limit deviant behavior that act to the detriment of other stakeholders.

**Keywords:** Corporate Governance - Executive Compensation - Operational Audit.

## **Introduction**

La question du contrôle de la rémunération des dirigeants reste toujours le débat de plusieurs chercheurs dans le monde (Constantinos G. Chalevas, (2011), Broye Géraldine et Moulin Yves, (2010), Vigliano M-H. (2007)...etc.), vu que le but ultime des dirigeants est d'être bien rémunéré. Pour cela, il existe des dirigeants ayant des comportements opportunistes et agissant en fonction de leurs propres intérêts au détriment des autres parties prenantes, notamment, des actionnaires. Ces mêmes dirigeants utilisent des astuces afin de gonfler le bénéfice dans le seul but d'augmenter leurs rémunérations.

De ce fait, les actionnaires ont mis plusieurs mécanismes de contrôle afin de réduire ces comportements opportunistes. Mais, cela reste toujours une problématique pour les actionnaires, en raison des décisions qui reviennent aux dirigeants qui sont les mieux informés au sein de leurs entreprises.

Ces débats et ces recherches, ont pu résumer qu'il devrait mettre en place des mécanismes pour renforcer le système de contrôle, en séparant les décideurs et les contrôleurs. En fait, ils suggèrent de mettre le doigt sur la forme du conseil d'administration pour éviter le cumul des fonctions. Ce dernier point a été soulevé par beaucoup de chercheurs, notamment Fama et Jensen (1993), Malette P., Middlemist R.D., Hopkins (1995)...etc. qui promeuvent la nécessité de séparer la fonction du contrôle et la fonction de gestion, qui se considère comme un problème majeur en matière de contrôle. Ainsi que, mettre en œuvre des comités et des mécanismes qui aident ce conseil à être plus solide et plus indépendant.

En outre, certains auteurs (Bouton (2002), Broye G., Moulin Y., (2010), Sun J., Cahan S-F., Emanuel D., (2009)) montrent l'importance de l'existence d'un comité de rémunération, qui a tout le pouvoir de discipliner les dirigeants par leurs rémunérations. D'autres auteurs (Goodwin, Yeo, (2001), Scarbrough *et al*, (1998)) signalent la nécessité de l'existence d'un comité d'audit, pour but de contrôler les comportements opportunistes au sein de l'entreprise.

Dans ce contexte, nous voulons suivre ces recherches afin de mettre en évidence la capacité de l'audit opérationnel interne à la réduction des comportements opportunistes des dirigeants. Ainsi que, montrer son rôle dans la réalisation des objectifs assignés conformément aux règles établies, tout en vérifiant si l'atteinte des résultats qui sont liés à la rémunération des dirigeants, était dans un état dépourvu de débrouillardise.

Pour ce faire, nous avons consacré ce présent article, qui a pour objectif d'illustrer les risques concernant la rémunération des dirigeants. Ainsi que, démontrer le rôle de l'audit opérationnel dans la limite des comportements opportunistes, et mettre en surbrillance les différents autres mécanismes de contrôle qui renforcent cet audit, afin qu'il soit un élément indispensable et essentiel dans les entreprises. A cet effet, nous avons réalisé notre plan de travail comme suit :

## Introduction

1. Les recherches antérieures.
2. Les risques liés à la rémunération des dirigeants.
  - 2.1. Les risques liés à la partie fixe de la rémunération des dirigeants.
  - 2.2. Les risques liés à la partie variable de la rémunération des dirigeants.
3. L'audit opérationnel : un moyen de contrôle en matière de rémunération des dirigeants.
  - 3.1. L'audit opérationnel : une limite des risques liés à la rémunération des dirigeants.
  - 3.2. L'interaction entre l'audit opérationnel, le comité d'audit et le comité de rémunération.
  - 3.3. La séparation des fonctions de surveillance et de direction et la rémunération des dirigeants.

## Conclusion

### **1. Les recherches antérieures**

Plusieurs chercheurs ont abordé le sujet du contrôle en matière de rémunération des dirigeants. Ce contrôle peut être exercé par le conseil d'administration, le comité d'audit, le comité de rémunération...etc. En fait, les résultats de l'influence de ces derniers sur la rémunération des dirigeants sont contradictoires.

Charreaux (1987) considère le conseil d'administration comme un mécanisme primordial qui pourrait discipliner les dirigeants, vu qu'il est le représentant des intérêts des actionnaires.<sup>1</sup> Comme il indique que le conseil d'administration a deux moyens essentiels avec lesquels il discipline les dirigeants : le choix du système de la rémunération et la possibilité de révoquer les dirigeants, en cas de disposition du comportement opportuniste.<sup>2</sup>

Constantinos G. Chalevas, (2011), ont examiné l'impact des principes de gouvernance d'entreprise sur la rémunération des dirigeants et la performance de l'entreprise, avant et après l'adoption de la première loi grecque sur la gouvernance d'entreprise. Ils ont constaté qu'avant l'adoption de la loi, les dirigeants n'ont pas été rémunérés selon leur performance. Mais au début de l'application de cette loi, ils ont observé un lien significatif entre la rémunération des dirigeants et la performance de l'entreprise, telle que mesurée par des mesures comptables de la performance. Comme ils ont démontré aussi que le principal mécanisme qui contrôle la rémunération des dirigeants, est l'élection des membres du conseil d'administration non exécutifs indépendants. Cela produit des résultats comptables robustes alternatifs de performance.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Charreaux, G., (1987), « La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature », in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, CEDAG, Economica, P. 19- 55.

<sup>2</sup>Charreaux, G., (1997), Gouvernement des entreprises : théories et faits, Economica, Paris.

<sup>3</sup>Constantinos G. Chalevas, (2011), « The Effect of the Mandatory Adoption of Corporate Governance Mechanisms on Executive Compensation », The International Journal of Accounting, Vol. 46, issue 2, P.138–174.

Broye Géraldine et Moulin Yves, (2010), ont testé à partir de 132 entreprises françaises cotées, l'impact des caractéristiques du conseil d'administration, l'existence d'un comité d'audit et la structure de propriété sur la rémunération des dirigeants. Les résultats montrent que les exécuteurs indépendants au conseil n'affectent pas la politique de rémunération. Par contre, l'existence d'un comité d'audit affecte la politique de rémunération, selon le type de la structure de propriété.<sup>4</sup>

Quant à la recherche de Vigliano M-H. (2007), s'intéresse à l'impact du contrôle exercé par le conseil d'administration sur la rémunération des dirigeants, afin de répliquer la recherche de Boyd (1994). Ses résultats montrent qu'il existe une forte corrélation, entre le niveau de la rémunération des dirigeants (dans le contexte français) et le contrôle exercé par le conseil d'administration. En revanche, ces résultats indiquent que les indicateurs qui mesurent le niveau de ce contrôle, ne sont pas significatifs.<sup>5</sup>

Dardour A. (2008), a montré que la taille du conseil d'administration et le cumul des fonctions par le principal dirigeant, a une relation positive avec le niveau de la rémunération des dirigeants. Comme il existe un impact positif par les administrateurs indépendants au conseil sur la rémunération des dirigeants, notamment, dans le modèle qui contient les stock-options. En outre, il indique que l'absence du lien entre la performance et la rémunération des dirigeants, revient à l'efficacité du contrôle par les administrateurs indépendants. En fait, il mentionne que si le contrôle est exercé par une famille ou par l'Etat, le niveau de rémunération sera faible par rapport au contrôle exercé par une autre société.<sup>6</sup>

Cazavan-Jeny A. et all. (2009), ont montré que la présence d'un comité de rémunération au sein d'une entreprise, diminue le niveau de la rémunération des dirigeants selon leurs performances.<sup>7</sup>

André P. et all. dans leur 27ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, avancent que la majorité des études suppose l'existence d'une relation positive, entre l'indépendance du conseil d'administration et la discipline des dirigeants par la rémunération. Comme ils signalent que ces deux mécanismes de gouvernance sont complémentaires, voire substituables. Ainsi qu'ils assurent qu'un conseil d'administration suffisamment indépendant, a un

---

<sup>4</sup>Broye G., Moulin Y., (2010), « Rémunération des dirigeants et gouvernance des entreprises : Le cas des entreprises françaises cotées », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 13, issue 1, P. 67-98.

<sup>5</sup>Vigliano M-H.,(2007), « Contrôle exercé par le Conseil d'administration et rémunération des dirigeants : réplification de la recherche de Boyd (1994) au contexte français », *Cahier n°368*.

<sup>6</sup> Dardour A., (2008), « Les déterminants de la rémunération des dirigeants des sociétés cotées en France », la comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité, France. <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/52/25/06/PDF/p145.pdf>

<sup>7</sup>Cazavan-Jeny A., Margaine J., Missonier-Piera F., (2009), « Étude de la rémunération des dirigeants dans un modèle partenarial, le cas français », publié dans les actes du 30ème congrès de l'AFC: Association Francophone de Comptabilité, Strasbourg. France.

pouvoir important afin de contrôler directement les décisions des dirigeants, sans devoir utiliser la rémunération comme un moyen pour les discipliner.<sup>8</sup>

Pour Piot Charles (2005) l'existence d'un comité de rémunération a un rôle important dans la discipline des dirigeants, notamment, pour surveiller la gestion dans le cadre de la relation actionnaires-dirigeants. Le résultat de son étude démontre que le besoin d'encadrement sur les problématique de rémunération est nécessaire, et il apparaît légitime de refuser au dirigeant l'accès au comité de rémunération.<sup>9</sup>

Kareen E. Brown et Jee-Hae Lim (2012) ont examiné si la divulgation d'une déficience du contrôle interne, influe les résultats comptables dans les contrats des dirigeants. Ils soutiennent que si les entreprises relèvent les carences du contrôle interne, l'utilité des mesures comptables sera moins importante, vu que les revenus de l'entreprise ne sont pas tous déclarés. Comme ils annoncent que leurs résultats suggèrent que le rapport de faiblesses significatives de contrôle interne (ICMW) vertu de l'article 404, fournit des informations supplémentaires pour la rémunération des dirigeants, au-delà de celles contenues dans le bénéfice déclaré.<sup>10</sup> Theresa F. Henry et all. (2011) renforcent la revue de la littérature en cette matière, en indiquant qu'il existe une relation entre la rémunération des dirigeants et l'efficacité des structures de contrôle interne.<sup>11</sup>

Boyer L., (2009), montre dans son article que pour auditer une rémunération des dirigeants, il faut se baser sur l'équité interne, la compétence et la répartition des profits. Il avoue que ce domaine est toujours informel car il constitue un sujet très sensible.<sup>12</sup>

Dans ce contexte, nous choisissons de poursuivre ce sujet car il présente une source majeure de risques pour les entreprises. Pour cela, nous allons illustrer les principaux risques liés à la rémunération des dirigeants et montrer le rôle de l'audit opérationnel interne pour les réduire.

## **2. Les risques liés à la rémunération des dirigeants**

L'objectif principal de la théorie de l'agence est d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires (Jensen et meckling, 1976).<sup>13</sup> Effectivement, Aubert (2009) a montré dans son étude qui porte sur « l'interaction entre

---

<sup>8</sup>André P., Khemakhem H., Sakka O., (2006), « Interdépendance des mécanismes de gouvernance : Etude empirique dans le contexte canadien », 27ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, "Comptabilité, Contrôle, Audit Et Institution(S), Tunisie.

[http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/80/55/PDF/11-ANDRE\\_KHEMAKHEM\\_SAKKA.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/80/55/PDF/11-ANDRE_KHEMAKHEM_SAKKA.pdf)

<sup>9</sup>Piot C. (2005), les comités de rémunération et de sélection sont-ils perçus comme des mécanismes de contrôle en France ?, publié dans "Comptabilité et Connaissances, France. <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/12/73/PDF/75.pdf>

<sup>10</sup>Kareen E. Brown, Jee-Hae Lim, (2012), «The effect of internal control deficiencies on the usefulness of earnings in executive compensation», *Advances in Accounting*, Vol. 28, Issue 1, P. 75-87.

<sup>11</sup>Theresa F. H., John J. Shon, Renee E. Weiss, (2011), « Does executive compensation incentivize managers to create effective internal control systems? » *Research in Accounting Regulation*, Vol. 23, Issue 1, P. 46-59.

<sup>12</sup> Boyer L., (2009), « Audit de la rémunération (salaire, variable, benefits...) : évolution de la Problématique », *Audit social & renouvellement de la GRH*, 11<sup>e</sup> Université de Printemps de l'Audit Social. Page 103-109.

<sup>13</sup>Jensen M.C., MecKling W.H. (1976), « Theory of the firm: managerial Behaviour, Agency costs and ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, Vol.3, n° 4, P. 305-360.

l'incitation à l'effort de gestion et la collusion sur le marché», que l'agent peut faire des efforts en choisissant des stratégies concurrentielles de l'entreprise afin d'améliorer la productivité qui augmente son profit.<sup>14</sup> Mais, cet effort doit être dépourvu de débrouillardises et des astuces qui conduisent à gonfler leurs profits au détriment des intérêts des actionnaires à long terme.

Cependant, la rémunération induit les dirigeants à adopter des pratiques illicites, notamment la collusion et les fraudes que ce soit fiscales ou comptables. Ces défaillances sont les conséquences de la liaison de la rémunération au résultat. Cela a conduit de nombreuses entreprises à des condamnations pour fraude, particulièrement l'entreprise Nissan en 1993 et l'affaire Enron en 2000.<sup>15</sup>

A ce propos, l'aléa moral se considère la cause principale d'un niveau très élevé concernant les risques des dirigeants, du moment où la charte peut jouer un rôle d'autodiscipline sur l'appétit des dirigeants quant aux risques. En effet, ce moyen contribue à réduire les conflits d'intérêt entre actionnaires et dirigeants.<sup>16</sup>

Michael F. et al. (2000), avancent dans leur étude que le risque de la rémunération des dirigeants notamment, l'intéressement, est directement lié au risque de mesures de performance utilisées pour déterminer la rémunération.<sup>17</sup>

De plus, Sudi Sudarsanam et Jian Huang dans leur étude en 2007, ont démontré qu'il existe un lien entre la rémunération des dirigeants et les comportements opportunistes des PDG au sein de la gouvernance d'entreprise. De ce fait, ils annoncent que ces comportements sont reliés souvent à des acquisitions d'entreprises, qui sont importantes et observables extérieurement, ce qui facilite à montrer un profit plus élevé en utilisant des astuces et des débrouillardises. Ces astuces peuvent résider entre autres dans des investissements discrétionnaires à long terme, et qui se révèlent, en fait, non étudiés. Cela, en effet, exacerbe les conflits liés aux risques d'intérêts entre actionnaires et dirigeants. Ensuite, leur étude a été prolongée afin d'examiner l'impact des incitations des risques découlant des contrats de rémunération, et l'excès de confiance sur les intérêts des actionnaires. Effectivement, les résultats ont prouvé que les incitations des risques monétaires et l'excès de confiance sont complémentaires. Comme ils conduisent à prendre des risques excessifs.<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup>Aubert c. (2009), « Managerial effort incentives and market collusion », Working Paper, Toulouse School of economics, TSE, n° 09-127.

<sup>15</sup>Fleckinger P. et al., (2013), « Rémunération des dirigeants et risque de fraude d'entreprise », Revue économique, Vol. 64, Issue 3, P. 457- 467.

<sup>16</sup> Van Son Lai, Issouf Soumaré, Yan Sun, (2012), « Financial guarantors' executive compensation, charter value and risk-taking », Research in International Business and Finance, Vol. 26, Issue 3, P. 387-397.

<sup>17</sup>Michael F. Toyne, James A. Millar, Bruce L. Dixon, (2000), « The relation between CEO control and the risk of CEO compensation », Journal of Corporate Finance, Vol. 6, Issue 3, P. 291-306.

<sup>18</sup> Sudi Sudarsanam, Jian Huang, (2007), « Executive compensation and managerial overconfidence: Impact on risk taking and shareholder value in corporate acquisitions » International Mergers and Acquisitions Activity Since 1990, P. 223-260.

Ainsi que, Armstrong C. et all. (2012), manifestent dans leur article que toute augmentation de risque systématique de l'entreprise, peut être couverte par le PDG qui pourrait échanger le portefeuille du marché.<sup>19</sup>

Sur ce problème, selon Wa Mandzila. E. (2007),<sup>20</sup> les risques se situent dans chaque composante de rémunération des dirigeants suivant la classification de Donnadiou, hormis les périphériques statutaires. Cette classification contient la rémunération directe, les périphériques légaux et les avantages en nature.

### **2.1. Les risques liés à la partie fixe de la rémunération des dirigeants**

Selon Wa Mandzila. E. (2006), la rémunération directe comprend un salaire de base selon le poste occupé, et une rémunération de la façon d'occuper le poste semblable à une partie variable. Autrement dit, « le principe est à poids égal de poste, à même maîtrise de poste et à performance personnelle ou collective identique, les individus doivent percevoir le même salaire ».<sup>21</sup>

Néanmoins, cette rémunération présente de différents risques, notamment, les risques liés à la qualification des dirigeants,<sup>22</sup> en d'autre terme, parfois, nous trouvons des dirigeants qui ne correspondent pas à leurs postes en matière de leurs compétences, capacités et même leurs domaines d'études. Cela peut engendrer une mauvaise gestion et une prise des décisions qui peuvent conduire l'entreprise à une défaillance.

De plus, les hauts dirigeants cherchent à augmenter leurs avantages qu'ils tirent de leurs postes. Dans ce cas, la croissance de la valeur créée par l'entreprise et retournant aux dirigeants, ne peut se faire qu'au préjudice de l'entreprise et des actionnaires.<sup>23</sup>

En revanche, selon Bancel. F(1997), si le dirigeant détient une part importante du capital de l'entreprise, il devrait agir à augmenter la richesse de l'entreprise, cela le conduit à aligner ses intérêts avec ceux des actionnaires.<sup>24</sup>

### **2.2. Les risques liés à la partie variable de la rémunération des dirigeants**

La partie variable de la rémunération des dirigeants comprend les périphériques légaux, les avantages en nature et les périphériques statutaires (Donnadiou 1997). Ces composantes ont été élaboré pour réduire les conflits d'intérêt entre actionnaires et dirigeants, en intéressant le personnel aux résultats économiques, afin d'aligner les intérêts des deux parties.<sup>25</sup> Mais cette combinaison, selon plusieurs chercheurs, présentent des risques plus élevés, car la variable est indexée sur des résultats qui peuvent introduire des risques pour l'entreprise et

---

<sup>19</sup>Armstrong C., Vashishtha, R., (2012), « Executive stock options, differential risk-taking incentives, and firm value », Journal of Financial Economics, Vol. 104, Issue 1, P. 70-88.

<sup>20</sup>Wa mandzila E., (2007) « Audit interne et gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques ». [http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Communication\\_Eustache\\_Ebondo\\_Wa\\_Mandzila.pdf](http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Communication_Eustache_Ebondo_Wa_Mandzila.pdf)

<sup>21</sup> Boyer L., (2009), Op. Cite.

<sup>22</sup>Wa Mandzila E., (2007) « Audit interne et gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques », Op. Cite.

<sup>23</sup> Idem.

<sup>24</sup> Bancel. F (1997), La gouvernance des entreprises, Edition Economica, paris.

<sup>25</sup> Wa Mandzila E., (2007) « Audit interne et gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques », Op. Cite.

les actionnaires.<sup>26</sup> Comme ils montrent Ngoc Bich Tao, Marion Hutchinson (2013), dans leur étude que la composition des comités de rémunération et les risques sont positivement associés à un risque, qui, à son tour, est associé à la performance des entreprises.<sup>27</sup>

En effet, Wa Mandzila. E. (2007), indique que la gravité des risques se diffère d'un élément à autre, en montrant que dans les périphériques légaux, il y a que les stock-options qui présentent des risques plus élevés pour l'entreprise. Effectivement, l'étude qui a été réalisée par Ghiulamila, A-L., 2001,<sup>28</sup> prouve que les hauts dirigeants sont les plus bénéficiaires de ces stock-options et que ces derniers sont plutôt données qu'achetées. De surcroît, ces dirigeants peuvent agir sans motivation à créer de la valeur ajoutée au sein de leurs entreprises, car ils assurent auparavant leurs obtentions des actions. Cela peut conduire à un risque d'appauvrissement pour les actionnaires et une faillite pour l'entreprise.

De plus, Wa Mandzila. E. (2007), signale aussi que les avantages en nature (la voiture, le logement, les frais téléphoniques, les voyages) peuvent être la source des risques, car ils sont difficiles à évaluer. Comme ils peuvent aussi, amoindrir indirectement la richesse de l'entreprise.

Finalement, la question de la rémunération est toujours posée, car l'application de son système manque de transparence. Cela donne, en effet, aux dirigeants qui disposent de comportements opportunistes, l'occasion d'agir dans leurs intérêts au détriment des autres parties prenantes. Pour ce faire, les actionnaires doivent mettre en place tout un système de contrôle en matière de rémunération, notamment l'audit opérationnel. Ainsi que, réfléchir à renforcer cet audit, afin de minimiser les risques et les comportements déviants.

### **3. L'audit opérationnel : un moyen de contrôle en matière de rémunération des dirigeants**

Pour limiter les divergences d'intérêts, les actionnaires mettent en place des mécanismes qui contrôlent directement ou indirectement le comportement opportuniste et préjudiciable des dirigeants, figurant dans le schéma suivant. En fait, l'audit opérationnel est l'un de ces mécanismes qui est indispensable pour limiter les dysfonctionnements de la gouvernance d'entreprise. Il est lié au comité d'audit qui est disposé par le conseil d'administration. Comme il contribue à protéger les intérêts des parties prenantes de l'entreprise, en surveillant les comportements des dirigeants et les mesures comptables de la performance de l'entreprise.

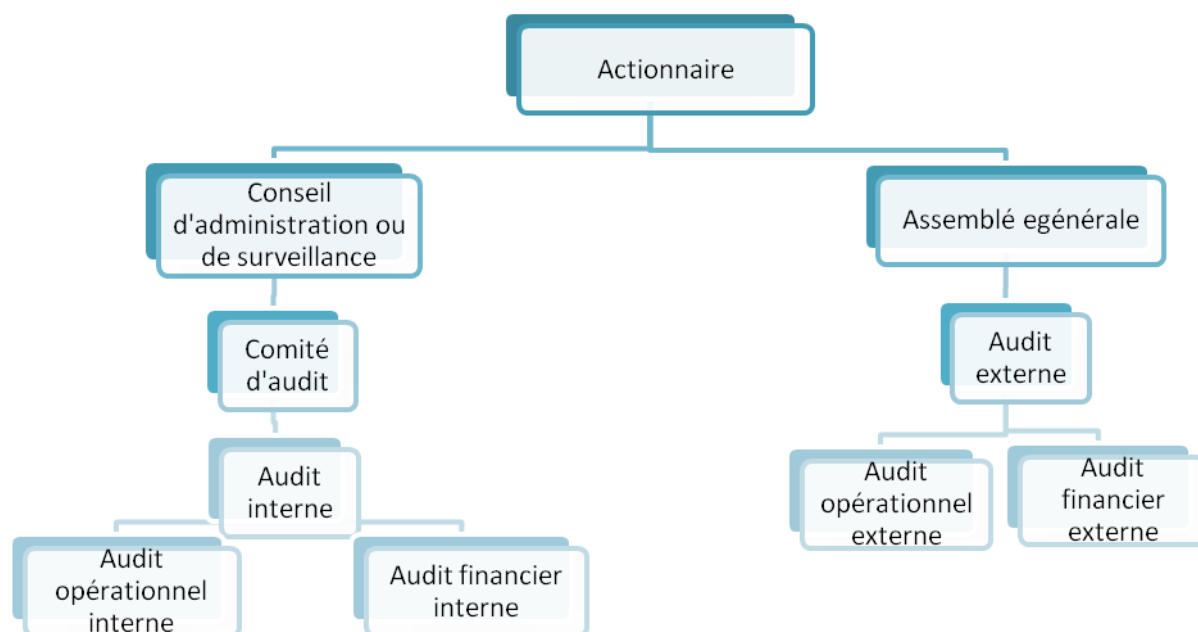
---

<sup>26</sup> Boyer L., (2009), Op. Cite.

<sup>27</sup> Ngoc Bich Tao, Marion Hutchinson, (2013), « Corporate governance and risk management: The role of risk management and compensation committee », *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, Vol. 9, Issue1, P. 83-99.

<sup>28</sup> Ghiulamila, A-L., (2001), la rémunération des dirigeants : tendances récentes et pratiques du marché, in *Gouvernement d'entreprise : débats théoriques et pratiques*, sous la direction de Le Joly, K., Moingeon. B., cité par : Eustache Ebondo Wa Mandzila, (2006).

Le comité d'audit doit non seulement protéger l'indépendance de l'audit opérationnel interne et de l'audit opérationnel externe, mais aussi adopter une vision intégrée de la fonction d'audit. Ainsi que veiller à la coordination entre audit opérationnel interne et audit opérationnel externe, afin de garantir un bon système de contrôle.



**Schéma : Les mécanismes de contrôle par les actionnaires**

**Source : Établi par le chercheur**

En effet, l'audit opérationnel vise à limiter plusieurs risques qui peuvent détruire l'entreprise, notamment, les risques liés à la rémunération des dirigeants.

### **3.1.L'audit opérationnel : une limite des risques liés à la rémunération des dirigeants**

La complexité croissante de la rémunération des dirigeants met en évidence la nécessité d'impliquer l'audit interne, afin de s'assurer que les paramètres de mesure liés à la rémunération sont pris en compte avec précision. Dans ce contexte, une étude européenne indique que les fonctions de contrôle participent à la validation, en alignant et en assurant la fixation des objectifs de qualité.<sup>29</sup>

A cet égard, le but principal de l'audit opérationnel en matière de la rémunération des dirigeants, est de s'assurer que le système du contrôle de l'activité rémunération existe, et est efficient afin de détecter les anomalies et les risques de ce système. Comme il vérifie que la partie fixe et variable de la rémunération des dirigeants sont conformes aux lois et aux procédures.<sup>30</sup> Ainsi que les mesures de la performance liées à la rémunération sont cohérentes avec

<sup>29</sup> Four specific roles for audit committees in remuneration oversight, (2011), In Sights for European Audit Committee Members, Ernst & Young, P.7.

[http://www2.eycom.ch/publications/items/acn/201107\\_15/201107\\_EY\\_InSights\\_EACM.pdf](http://www2.eycom.ch/publications/items/acn/201107_15/201107_EY_InSights_EACM.pdf)

<sup>30</sup>Wa Mandzila E., (2007) « Audit interne et gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques », Op. Cite.

les objectifs de l'entreprise. Cela, en effet, nécessite une forte expérience managériale, une forte manipulation de méthodes et outils adaptés. Aussi, plus particulièrement, une existence d'une banque de données qui se considère un élément clé dans la mission de l'audit opérationnel, afin de s'assurer que les revenus de l'entreprise ne sont pas gonflés.<sup>31</sup>

A cet égard, l'auditeur doit poser trois questions essentielles, afin d'engager une mission d'audit sur la rémunération des dirigeants: Que rémunère l'entreprise ? De combien rémunère-t-elle ? Comment rémunère-t-elle?<sup>32</sup>

Toutefois, au niveau de la partie fixe de la rémunération des dirigeants, Luc Boyer (2009), souligne dans son article qu'il n'existe quasiment pas d'audit en matière de rémunération, qui pourrait mesurer et évaluer les compétences, dans le cadre d'un objectif d'équité interne malgré plusieurs essais à ce niveau. En effet, on peut déterminer la valeur augmentée d'une compétence, mais pas d'une manière absolue. En revanche, l'audit couvre une grande importance car il permet d'illustrer clairement l'impact de la compétitivité de la rémunération sur l'équité interne.<sup>33</sup> Comme il intervient à examiner les motivations des dirigeants afin de déterminer comment ils pourraient être manipulés.<sup>34</sup>

Quant à la partie variable de la rémunération, l'auditeur doit puiser dans les chiffres comptables pour s'assurer qu'il n'y a pas de débrouillardises qui conduisent les dirigeants à gonfler ses revenus. Ainsi qu'il doit être conscient de la façon dont les changements comptables pourraient affecter les incitations de la rémunération, dans le cadre de leur examen des risques de l'entreprise. Par exemple, des changements dans les politiques de reconnaissance du revenu ou de la comptabilité d'inventaire, pourraient affecter les mesures de performance qui font partie d'un plan de rémunération, comme : la croissance de la marge opérationnelle et la croissance du revenu net.<sup>35</sup> Mais pour que cet audit soit efficace, il doit être renforcé par plusieurs mécanismes notamment, par l'existence d'un comité de rémunération, son rattachement au comité d'audit et la séparation de la fonction du contrôle de celle de la gestion de l'entreprise.

### **3.2.L'interaction entre l'audit opérationnel, le comité d'audit et le comité de rémunération**

Le rôle de l'audit opérationnel et le comité d'audit sont complémentaires, car le comité d'audit appuie ses travaux sur les rapports de l'auditeur interne. Comme on trouve que les deux mécanismes ont un objectif commun, qui est la protection du patrimoine de l'entreprise, ainsi que les intérêts des actionnaires. Dans ce cadre, l'objectif du comité d'audit, qui est le même but pour l'audit opérationnel en matière de rémunération des dirigeants, est de veiller sur quatre domaines spécifiques qui sont:<sup>36</sup>

---

<sup>31</sup>Boyer L., (2009), Op. Cite.

<sup>32</sup>Idem.

<sup>33</sup>Idem.

<sup>34</sup>Four specific roles for audit committees in remuneration oversight, (2011), Op. Cite.

<sup>35</sup> Idem

<sup>36</sup> Idem

- Assurer les liens entre la rémunération et les risques;
- Aider à relier les plans de rémunération avec les objectifs stratégiques de l'entreprise;
- Fournir un aperçu des questions métriques et comptables complexes;
- Prendre un examen plus large des informations sur les rémunérations.

Dans ce contexte, d'une part, les membres du comité d'audit peuvent jouer un rôle primordial. Effectivement, leur expertise comptable, financière et management signifie qu'ils peuvent aider leur comité pour comprendre les liens entre la rémunération et le risque. Tout en s'assurant que les mesures de performance sont alignées avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.<sup>37</sup>

D'autre part, le comité de rémunération a vocation pour exercer un contrôle efficace de la politique de la rémunération des dirigeants, au point où son absence présente une grande lacune. Cette dernière pourrait être une occasion pour les dirigeants afin de disposer des comportements opportunistes, qui agissent au détriment de l'intérêt des actionnaires. Comme ils se permettent de confectionner une grande latitude managériale, pour se voir attribuer une rétribution supérieure à celle à laquelle, ils pourraient prétendre au regard de leur performance.<sup>38</sup>

A cet effet, Bouton (2002), affirme dans son rapport que le contrôle exercé par le comité de rémunération, est un élément important dans la gouvernance d'entreprise. Son existence contraint les dirigeants à agir au détriment des autres parties prenantes.<sup>39</sup>

Quant à la relation entre l'audit et le comité de rémunération, c'est que d'une part, ce dernier se considère comme le principal organisme de surveillance en matière de rémunération des dirigeants.<sup>40</sup> Il devrait recommander et surveiller le niveau et la structure de la rémunération des cadres dirigeants,<sup>41</sup> sous prétexte qu'une meilleure gouvernance d'entreprise se reflète dans les comités de rémunération. En fait, ces derniers mèneront à des motivations plus fortes pour la performance ultérieure et réduire la capacité des PDG pour tirer ses rentes.<sup>42</sup> D'autre part, l'approche la plus commune pour assurer la participation du comité d'audit à la rémunération des dirigeants se fait par chevauchement entre les membres du comité des rémunérations et du comité d'audit. Cela permet au comité de rémunération de solliciter l'expertise du comité d'audit sans alourdir l'ensemble du comité.<sup>43</sup>

---

<sup>37</sup> Idem

<sup>38</sup> Broye G., Moulin Y., (2010), Op. Cite.

<sup>39</sup> Bouton D. (2002), « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées », Rapport du groupe de travail, Medef. . [http://www.ethosfund.ch/pdf/Code\\_France\\_Bouton\\_FR.pdf](http://www.ethosfund.ch/pdf/Code_France_Bouton_FR.pdf)

<sup>40</sup> Four specific roles for audit committees in remuneration oversight, (2011), Op. Cite.

<sup>41</sup> Glynis D. Morris, Patrick Dunne, (2008), Remuneration Committee, Non-Executive director's, Handbook (Second Edition), Elsevier Science & Technology Books, P. 501-517.

<sup>42</sup> Sun J., Cahan S-F., Emanuel D., (2009), « Compensation committee governance quality, chief executive officer stock option grants, and future firm performance», Journal of Banking & Finance, Vol. 33, Issue 8, P. 1507-1519.

<sup>43</sup> Four specific roles for audit committees in remuneration oversight, (2011), Op. Cite.

Ainsi que l'étude de Ngoc Bich Tao, Marion Hutchinson (2013), montre que lorsque les membres du comité des risques et le comité de rémunération se réunissent, le niveau d'exposition au risque de l'entreprise est surveillé plus étroitement, afin qu'il y ait une corrélation positive avec le risque et la performance. Ce résultat suggère que les problèmes de coordination et de communication sont atténués, lorsque les responsabilités des membres du comité transcendent les tâches.<sup>44</sup> En outre, selon Catherine Turner (2009), avance que l'objectif principal de la rémunération des dirigeants est de s'assurer que les entreprises ont un processus formel d'examen de la rémunération des dirigeants. En règle générale, les dirigeants devraient jouer aucun rôle dans les décisions concernant leur propre rémunération. Il devrait y avoir un alignement des systèmes de rémunération et les objectifs de performance de l'entreprise.<sup>45</sup> Cependant, le rôle des comités d'audit en matière de rémunération reste toujours informel pour l'instant, il peut y avoir des pressions pour rendre plus formel. Voire qu'il y a des signes que cela pourrait changer à l'avenir.<sup>46</sup>

### **3.3. La séparation des fonctions de surveillance et de direction et la rémunération des dirigeants**

Les pionniers de la théorie de l'agence Fama et Jensen (1993), avancent que le cumul des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, affecte le dispositif du contrôle au sein de la gouvernance d'entreprise.<sup>47</sup> Comme il présente une situation dangereuse pour les actionnaires<sup>48</sup>, notamment en matière de gouvernance d'entreprise.

Pour cela, ils incitent les actionnaires à séparer les fonctions du contrôle et de gestion, sous prétexte que, si le dirigeant de l'entreprise est lui-même le président du conseil d'administration, il va disposer de plus d'autorité sur les membres du conseil, en éliminant les éléments qui ne servent pas ses propres intérêts.<sup>49</sup>

De ce fait, il est recommandé de disposer d'un conseil indépendant et relier la rémunération des dirigeants à la performance d'entreprise. Cela se considère comme de bonnes pratiques de la gouvernance d'entreprise. Effectivement, un conseil indépendant a la capacité de surveiller les performances de gestion, pour atténuer l'asymétrie d'information entre les dirigeants et les

---

<sup>44</sup> Ngoc Bich Tao, Marion Hutchinson, (2013), Op. Cite.

<sup>45</sup> Catherine Turner, (2009), Corporate Governance, A Practical Guide for Accountants, Edition CIMA Publishing, P.196, USA.

<sup>46</sup> Four specific roles for audit committees in remuneration oversight, (2011), Op. Cite.

<sup>47</sup> Jensen M. (1993), « The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems », Journal of Finance, vol. 48, n°3, P.831-880..

<sup>48</sup> Ould Daoud Ellili N., (2007), « La propriété managériale, les caractéristiques du conseil d'administration et la richesse des actionnaires », La Revue des Sciences de Gestion, n°224-225, P. 143-154.

<sup>49</sup> Malette P., Middlemist R.D., Hopkins (1995), «Social, Political and Economic Determinants of Chief Executive Compensation », Journal of Managerial Issues, vol. 7, n°3, P. 253-276.

Bebchuk L.A., Fried J.M. (2006), « Pay without Performance: Overview of The Issues», Academy of Management Perspectives, vol.20, n°1, P.5-24.

actionnaires. En effet, une rémunération des dirigeants basée sur la performance, est donc conçue pour aligner les intérêts des dirigeants et des actionnaires.<sup>50</sup>

Pour ce faire, la séparation des fonctions permet au conseil de surveillance de contrôler les dirigeants en toute indépendance, afin de discipliner les comportements déviants en matière de la rémunération des dirigeants.<sup>51</sup>

### **Conclusion**

Dans cet article, nous avons illustré le rôle de l'audit opérationnel au sein de la gouvernance d'entreprise, notamment en matière de rémunération des cadres dirigeants, car cette dernière présente plusieurs risques pour les actionnaires.

En effet, le but ultime des propriétaires est de créer de la valeur ajoutée au sein de leurs entreprises, afin d'accroître leurs richesses et augmenter les dividendes. Tandis que l'objectif principal des dirigeants est d'être bien rémunéré, mais cela dépend de leurs performances au sein de l'entreprise.

A cet égard, les actionnaires mettent en places des mesures comptables pour mesurer la flexibilité de la performance pour rémunérer leurs dirigeants selon leurs prestations, et les motiver davantage.

Cela dit, il existe des dirigeants qui ne se contentent pas de leurs parts dans un cadre légitime. Alors, ils cherchent par tous les moyens à augmenter le profit de l'entreprise à court terme au détriment des intérêts des autres parties prenantes à long terme. En fait, ils utilisent des méthodes illicites afin d'augmenter leurs rémunération.

Dans ce cadre, l'audit opérationnel intervient pour surveiller la façon d'atteindre ces objectifs fixés par les actionnaires, et veiller à la bonne exécution des mesures de la performance liées à la rémunération des dirigeants, et s'assurer qu'ils sont dépourvus de débrouillardises.

Mais, il faut reconnaître que la fonction d'audit opérationnel interne ne peut rien faire au niveau de la direction générale notamment, en matière de rémunération des dirigeants qui est un sujet très sensible, s'il n'y a pas aussi un renforcement de la part de son comité d'audit et/ou son conseil d'administration et vice versa. Car ces mécanismes de contrôle sont complémentaires pour une meilleure efficacité du contrôle qui fortifie la transparence au sein de la gouvernance d'entreprise.

---

<sup>50</sup> Janet Lee, (2009), « Executive performance-based remuneration, performance change and board structures», *The International Journal of Accounting*, Vol. 44, Issue 2, P. 138-162.

<sup>51</sup> Broye G., Moulin Y., (2010), Op. Cite.

**Bibliographie:**

- André P., Khemakhem H., Sakka O., (2006), « Interdépendance des mécanismes de gouvernance : Etude empirique dans le contexte canadien », 27ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, "Comptabilité, Contrôle, Audit Et Institution(S), Tunisie.  
[http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/80/55/PDF/11-ANDRE\\_KHEMAKHEM\\_SAKKA.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/80/55/PDF/11-ANDRE_KHEMAKHEM_SAKKA.pdf)
- Armstrong C., Vashishtha R., (2012), « Executive stock options, differential risk-taking incentives, and firm value », *Journal of Financial Economics*, Vol. 104, Issue 1, P. 70-88.
- Aubert c. (2009), « Managerial effort incentives and market collusion », Working Paper, Toulouse School of economics, TSE, n° 09-127.
- Bancel. F(1997), *La gouvernance des entreprises*, Edition Economica, paris.
- Bebchuk L.A., Fried J.M. (2006), « Pay without Performance: Overview of The Issues », *Academy of Management Perspectives*, vol.20, n° 1, P.5-24.
- Bouton D. (2002), « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées », Rapport du groupe de travail, Medef. [http://www.ethosfund.ch/pdf/Code\\_France\\_Bouton\\_FR.pdf](http://www.ethosfund.ch/pdf/Code_France_Bouton_FR.pdf)
- Boyer L., (2009), « Audit de la rémunération (salaire, variable, benefits...): évolution de la Problématique », *Audit social & renouvellement de la GRH*, 11<sup>e</sup> Université de Printemps de l'Audit Social. Page 103-109.
- Broye G., Moulin Y., (2010), « Rémunération des dirigeants et gouvernance des entreprises : Le cas des entreprises françaises cotées », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 13, issue 1, P. 67-98.
- Catherine Turner, (2009), *Corporate Governance, A Practical Guide for Accountants*, Edition CIMA Publishing, P.196, USA.
- Cazavan-Jeny A., Margaine J., Missonier-Piera F., (2009), « Étude de la rémunération des dirigeants dans un modèle partenarial, le cas français », publié dans les actes du 30ème congrès de l'AFC: Association Francophone de Comptabilité, Strasbourg. France.
- Charreaux, G., (1987), « La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature », in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, CEDAG, Economica, P. 19- 55.
- Charreaux, G., (1997), *Gouvernement des entreprises : théories et faits*, Economica, Paris.
- Constantinou G. Chalevas, (2011), « The Effect of the Mandatory Adoption of Corporate Governance Mechanisms on Executive Compensation », *The International Journal of Accounting*, Vol. 46, issue 2, P.138–174.
- Dardour A., (2008), « Les déterminants de la rémunération des dirigeants des sociétés cotées en France », la comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité, France. <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/52/25/06/PDF/p145.pdf>
- Fleckinger P. et al., (2013), « Rémunération des dirigeants et risque de fraude d'entreprise », *Revue économique*, Vol. 64, Issue 3, P. 457- 467.
- Four specific roles for audit committees in remuneration oversight, (2011), In *Sights for European Audit Committee Members*, Ernst & Young.
- Ghiulamila, A-L., (2001), la rémunération des dirigeants : tendances récentes et pratiques du marché, in *Gouvernement d'entreprise : débats théoriques et pratiques.*, sous la direction de Le Joly, K., Moingeon. B., cité par : Eustache Ebondo Wa Mandzila, (2006).
- Glynis D. Morris, Patrick Dunne, (2008), *Remuneration Committee, Non-Executive director's, Handbook (Second Edition)*, Elsevier Science & Technology Books, P. 501
- Goodwin, J., Yeo, T.Y. (2001). «Two factors affecting internal audit independence and objectivity: evidence from Singapore», *International Journal of Auditing*, Vol. 5, issue 2, P.107-125.
- Janet Lee, (2009), « Executive performance-based remuneration, performance change and board structures », *The International Journal of Accounting*, Vol. 44, Issue 2, P. 138-162.

- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), « Theory of the firm: managerial Behaviour, Agency costs and ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, Vol.3, n° 4, P. 305-360.
- Jensen M. (1993), « The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems », *Journal of Finance*, vol. 48, n°3, P.831-880.
- Kareen E. Brown, Jee-Hae Lim, (2012), «The effect of internal control deficiencies on the usefulness of earnings in executive compensation», *Advances in Accounting*, Vol. 28, Issue 1, P. 75-87.
- Malette P., Middlemist R.D., Hopkins (1995), «Social, Political and Economic Determinants of Chief Executive Compensation », *Journal of Managerial Issues*, vol. 7, n°3, P. 253-276.
- Michael F. Toyne, James A. Millar, Bruce L. Dixon, (2000), « The relation between CEO control and the risk of CEO compensation», *Journal of Corporate Finance*, Vol. 6, Issue 3, P. 291-306.
- Ngoc Bich Tao, Marion Hutchinson,(2013), « Corporate governance and risk management: The role of risk management and compensation committee», *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, Vol. 9, Issue1, P. 83-99.
- Ould Daoud Ellili N., (2007), « La propriété managériale, les caractéristiques du conseil d'administration et la richesse des actionnaires », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°224-225, P. 143-154.
- Piot C. (2005), les comités de rémunération et de sélection sont-ils perçus comme des mécanismes de contrôle en France ?, publié dans "Comptabilité et Connaissances, France. <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/12/73/PDF/75.pdf>
- Scarbrough, D.P., Rama, D.V., Raghunandan, K. (1998). « Audit committee composition and interaction with internal auditing», *Accounting Horizons*, Vol. 12 issue 1, P. 51-62.
- Sudi Sudarsanam, Jian Huang, (2007), « Executive compensation and managerial overconfidence: Impact on risk taking and shareholder value in corporate acquisitions» *International Mergers and Acquisitions Activity Since 1990*, P. 223-260.
- Sun J., Cahan S-F., Emanuel D., (2009), « Compensation committee governance quality, chief executive officer stock option grants, and future firm performance», *Journal of Banking & Finance*, Vol. 33, Issue 8, P. 1507-1519.
- Theresa F. H., John J. Shon, Renee E. Weiss, (2011), « Does executive compensation incentivize managers to create effective internal control systems?» *Research in Accounting Regulation*, Vol. 23, Issue 1, P. 46-59.
- Van Son Lai, Issouf Soumaré, Yan Sun,(2012), « Financial guarantors' executive compensation, charter value and risk-taking», *Research in International Business and Finance*, Vol. 26, Issue 3, P. 387-397.
- Vigliano M-H.,(2007), « Contrôle exercé par le Conseil d'administration et rémunération des dirigeants : réplique de la recherche de Boyd (1994) au contexte français », *Cahier* n°368.
- Wa mandzila E., (2007) « Audit interne et gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques ».  
[http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Communication\\_Eustache\\_Ebondo\\_Wa\\_Mandzila.pdf](http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Communication_Eustache_Ebondo_Wa_Mandzila.pdf)