

L'impact de l'audit interne sur les performances des PME

Charbel Tarabay

▶ **To cite this version:**

Charbel Tarabay. L'impact de l'audit interne sur les performances des PME. Gestion et management. Université de Lorraine, 2016. Français. NNT : 2016LORR0316 . tel-02015366

HAL Id: tel-02015366
https://hal.univ-lorraine.fr/tel-02015366

Submitted on 11 Dec 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4
Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10
http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php
http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm

UNIVERSITÉ DE LORRAINE

Doctorat en Sciences de Gestion

(Sciences de Gestion - Section 06 CNU)

L'impact de l'audit interne sur les performances des PME

Thèse en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion

Préparée par Charbel Tarabay

Membres du Jury :

Monsieur **Christophe Schmitt**, Professeur des Universités, Université de Lorraine, directeur de recherche

Monsieur **Charbel Salloum**, Maître de Conférences HDR, USEK School of Business, codirecteur de recherche

Madame **Bérangère Deschamps**, Professeur des Universités, Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis, rapporteur

Monsieur **Salah Koubaa,** Professeur, Université Hassan II de Casablanca, rapporteur

Monsieur **Dominique Besson**, Professeur des Universités, Université de Lille 1, suffragant

Madame **Fana Rasolofo-Distler**, Maître de Conférences, Université de Lorraine, suffragant

Metz, le 21 novembre 2016

L’Université de Lorraine n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette note de synthèse. Ces opinions devront être considérées comme propres à leurs auteurs.

À ma famille

Remerciements

Qu'il me soit tout d'abord permis de remercier les Professeurs Christophe Schmitt et Charbel Salloum pour leurs conseils éclairés et pour m'avoir guidé dans ce long travail de recherche.

Ma reconnaissance va également aux Professeurs Bérangère Deschamps et Salah Koubaa qui ont accepté d'être les rapporteurs de ce travail

Je tiens finalement à remercier le professeur Dominique Besson et Fana Rasolofo-Distler d'avoir accepté de participer en leur qualité de suffragant à la présentation de mon travail de recherche.

Résumé

L'objectif de ce travail de recherche consiste à déterminer l'impact de l'audit interne et du comité d'audit sur la performance financière des PME libanaises. Ceci dit que l'objectif consiste aussi à étudier l'influence du système de gouvernance sur l'indépendance du comité d'audit. Les variables mobilisées sont relatives aux caractéristiques du conseil d'administration et du comité d'audit. A cela s'ajoute, trois déterminants qui sont relatifs à l'indépendance du comité d'audit, la structure du conseil d'administration et l'impact du système dual. A titre indicatif la rentabilité des PME sélectionnées est relatée notamment à partir des rapports annuels. L'échantillon comprend 58 PME libanaises et l'étude s'étale sur une période de 4 ans, à savoir entre 2011 et 2014. Les résultats font apparaître que le comité d'audit peine à avoir une indépendance totale. Cela peut être expliqué par l'apposement d'un système dual et aussi par le nombre limité au sein du comité. Dans ce sens, le comité d'audit dans les PME libanaises est réprimé notamment à travers le déploiement de ses responsabilités et de sa contribution au niveau de la revue des états financiers. Ce qui s'avère préjudiciable à une meilleure croissance de la performance financière des PME libanaises.

Mots- clés : gouvernance, conseil d'administration, comité d'audit, performance financière, audit interne, actionnariat, administrateurs externes.

Abstract

The aim of this research study is to determine the impact of the internal audit and the audit committee on the financial performance of Lebanese SME's. This research focuses also on the influence of the governance system on the independence of the audit committee. The variables are related to the characteristics of the board and of the audit committee. Moreover, three other determinants are referred as the independence of the audit committee, the structure of the board and the impact of the dual system in order to bring some elements of answers to our main interrogation. As an indication, SME's profitability is reported especially from annual reports. The sample includes 58 SME's and the study covers a period of 4 years, from 2011 till 2014. The results show that the audit committee hardly has a total independence. This can be explained by the appeasement of a dual system and by the presence of a limited number within the committee. In this sense, the audit committee in the SME's is repressed and cannot be clearly active through the deployment of its responsibilities and its contribution in reviewing the financial statements. This appears as detrimental to a better growth for the SME's financial performance.

Keywords: governance, board of directors, audit committee, financial performance, internal audit, shareholders, independent directors.

Table des matières

Résumé 5
Abstract 6
Introduction 14
1. L'originalité et les intérêts pratiques de la recherche 15
2. Les intérêts théoriques de la recherche 16
3. L'émergence et l'énoncé de la problématique 20
4. La démarche méthodologique et le choix des méthodes 23
5. Annonce du plan de la thèse 25
Première Partie. Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise 26
Chapitre 1. Audit interne et gouvernance d'entreprise 27
Section1 : Les fondements théoriques de l'audit interne 28
1. L'audit interne à la lumière du courant contractuel de la firme 29
1.1. La théorie des droits de propriété et la gouvernance d'entreprise 29
1.2. La théorie de l'agence et le rôle de l'audit interne 32
1.3. La théorie des coûts de transactions et l'audit interne 34
1.4. La théorie du signal et l'audit interne 35
2. L'audit interne à la lumière du courant cognitif de la firme 36
2.1. L'audit interne et la théorie de la dépendance envers les ressources 37
2.2. La perception et la rentabilité attendue de l'audit interne 38
2.3. Le rôle de l'audit interne et l'efficacité organisationnelle 40
Section 2. L'indépendance du conseil d'administration 42
1. Le conseil d'administration comme mécanisme de contrôle interne 43
1.1. Les caractéristiques du conseil d'administration 43
1.2. Le rôle et les responsabilités du conseil d'administration 45
1.3. La taille du conseil d'administration 50
1.4. Les compositions du conseil d'administration 52
2. Les leviers d'action du conseil d'administration 57
2.1. L'exercice de la fonction disciplinaire du conseil d'administration 57
2.2. Les fonctions de révocation et de rémunération 60

2.3. L'exercice de la fonction cognitive du conseil d'administration 62
2.4. Les difficultés rencontrées par les conseils d'administration 65
Conclusion du Chapitre 1 67
Chapitre 2. Le comité d'audit et la gouvernance d'entreprise : Enjeux et pratiques 68
Section1 : Le rôle du comité d'audit et la performance de l'entreprise 69
1. Les responsabilités et l'indépendance du comité d'audit 69
1.1. Efficacité et taille du comité d'audit 69
1.2. La composition du comité d'audit 74
1.3. Les réunions du comité d'audit 77
1.4. Compétences et expertise des membres du comité d'audit 78
1.5. Le comité d'audit et l'audit interne 80
1.6. Le comité d'audit et l'audit externe 82
1.7. La synchronisation entre le conseil d'administration et le comité d'audit . 83
2. Le comité d'audit et ses fonctions disciplinaire et cognitive 85
2.1. Le comité d'audit et la théorie de l'agence 85
2.2. Le comité d'audit et la théorie du signal 86
2.3. Le comité d'audit et la théorie de la dépendance envers les ressources 87
Section2 : Développement des hypothèses de la recherche 88
1. Caractéristiques du comité d'audit et la performance financière 88
1.1. La taille du comité d'audit et son impact sur la performance financière 89
1.2. La composition du comité d'audit et la performance financière 90
1.3. La fréquence des réunions des membres du comité d'audit 91
1.4. L'expertise et les compétences des membres du comité d'audit 93
2. La gouvernance et l'indépendance du comité d'audit 95
2.1. Le capital de l'entreprise et l'indépendance totale du comité d'audit 95
2.2. Caractéristiques du conseil et sa synchronisation avec le comité d'audit .. 98
2.3. L'indépendance du conseil et la valeur ajoutée du comité d'audit 101
2.4. L'actionnariat majoritaire et l'indépendance du comité d'audit 104
Conclusion du Chapitre 2 108
Deuxième Partie. Méthodologie de la recherche et résultats empiriques 109

Chapitre 3. La méthodologie de la recherche 110
Section 1 : Collecte des données, échantillonnage et méthodologie 112
1. La collecte des données 112
1.1. L'échantillonnage 112
1.2. L'estimation de la taille de l'échantillon 114
1.3. Les méthodes de collecte de données 115
1.3.1. L'entretien semi-directif 115
1.3.2. L'entretien avec les membres du comité d'audit et du conseil 117
1.3.3. L'administration du questionnaire 122
2. Outils statistiques pour l'analyse des données empiriques 123
2.1. La mesure des paramètres de la tendance centrale 123
2.1.1. La moyenne arithmétique 123
2.1.2. La médiane 124
2.1.3. Le mode 124
2.2. Mesures des paramètres de dispersion 124
2.2.1. La variance 124
2.2.2. L'écart type 125
2.3. Mesures des paramètres de position 125
2.4. Outils statistiques pour l'analyse des données empiriques 125
2.4.1. La matrice de corrélations croisées 125
2.4.2. Le coefficient de corrélation de Pearson 126
2.4.3. Les techniques et modèles de régression 127
2.4.4. Les équations obtenues des calculs de régression 128
Section 2 : Modélisation mathématique des interactions entre variables 129
1. Définitions et échelles de mesure des variables dépendantes 130
1.1. La performance financière 130
1.2. L'indépendance du comité d'audit 131
2. Définitions et échelles de mesure des variables indépendantes 132
2.1. Le conseil d'administration 132
2.2. Le comité d'audit (CAUD) 133

3. Définitions et échelles de mesure des variables de contrôle 134
3.1. Variable de contrôle des interactions comité d'audit/performance financière et conseil d'administration/indépendance du comité d'audit..... 134
3.2. Variable de contrôle (comité d'audit et performance financière)..... 134
3.3. Variable de contrôle (conseil d'administration et indépendance du comité) 135
4. Le logiciel de choix pour le traitement des données : SPSS 137
Chapitre 4 : Analyse des résultats empiriques 138
Section 1 : Statistique descriptive de l'échantillon 138
1. Statistique descriptive du comité d'audit 139
1.1. Statistique descriptive des caractéristiques du comité d'audit..... 140
1.2. Caractéristiques du comité d'audit et la performance financière..... 141
1.3. Statistique descriptive de la structure du conseil d'administration..... 142
1.4. Statistique descriptive des variables de contrôle 147
2. Résultats de l'analyse de régressions 150
2.1. Caractéristiques du comité d'audit et performance financière 150
2.1.1. Matrice de corrélation entre les déterminants du comité d'audit 150
2.1.2. Régression logistique (performance financière et comité d'audit) 151
2.2. Caractéristiques du conseil et indépendance du comité..... 153
2.2.1. Corrélation entre les déterminants de l'indépendance du comité d'audit 155
2.2.2. Corrélation de Pearson 155
2.2.3. Régression linéaire (indépendance du comité et conseil) 157
2.2.4. Régression logistique (conseil et indépendance totale du comité)..... 159
Section 2 : Discussions des résultats empiriques 160
1. Caractéristiques du comité d'audit et performance financière..... 160
1.1. La relation entre la taille du comité d'audit et la performance financière 160
1.2. La composition du comité d'audit et la performance financière 162
1.3. La fréquence des réunions du comité d'audit et la performance financière 163
1.4. L'expertise financière du comité d'audit et la performance financière 164

2. Structure du conseil d'administration et indépendance du comité d'audit 165
2.1. La relation entre la taille du conseil et l'indépendance du comité d'audit 165
2.2. La relation entre la composition du conseil et l'indépendance du comité 166
2.3. La relation entre le système dual et l'indépendance du comité d'audit 166
2.4. La relation entre la propriété et l'indépendance du comité d'audit 167
Conclusion 169
Recommandations 174
Annexe 1. Questionnaire 175
Bibliographie 180

Liste des figures

Figure 1: Caractéristiques du conseil et son impact sur la décision stratégique 45

Figure 2: Les comités d'audit et leur efficience 76

Figure 3: Système du Comité d'Audit 85

Figure 4: Hypothèse 1 89

Figure 5: Hypothèse 2 91

Figure 6: Hypothèse 3 93

Figure 7: Hypothèse 4 94

Figure 8: Hypothèses 5 (a) (b) 97

Figure 9: Hypothèses 6 (a) (b) 101

Figure 10: Hypothèses 7 (a) (b) 104

Figure 11: Hypothèses 8 (a) (b) 107

Figure 12: Design de la recherche 111

Figure 13: La taille du comité d'audit – Hypothèse 1 117

Figure 14: La composition du comité d'audit – Hypothèse 2 118

Figure 15: La fréquence des réunions du comité d'audit – Hypothèse 3 119

Figure 16: L'expertise du comité d'audit – Hypothèse 4 120

Figure 17: L'indépendance du comité d'audit – Hypothèse 5 121

Figure 18: L'échelle de mesure du coefficient de corrélation de Pearson 127

Liste des tableaux

Tableau 1: Répartition des entreprises répondantes par secteur d'activité 113

Tableau 2: Guide d'entretien 116

Tableau 3: Les variables de l'étude 130

Tableau 4: Résumé des définitions et échelles de mesure des variables 136

Tableau 5: Distribution des questionnaires sur l'échantillon et retour des réponses 138

Tableau 6: Les PME de l'échantillon adoptant un comité d'audit..... 139

Tableau 7: Statistiques descriptives des caractéristiques du comité d'audit..... 141

Tableau 8: Statistiques descriptives des caractéristiques du comité d'audit différenciées selon la performance financière 142

Tableau 9: Statistiques descriptives des caractéristiques du conseil d'administration ... 143

Tableau 10: Composition du conseil d'administration et du comité d'audit 145

Tableau 11: Caractéristiques du conseil d'administration différenciées selon l'indépendance totale du comité d'audit 147

Tableau 12: Statistiques descriptives des variables de contrôle 148

Tableau 13: Matrice de corrélations croisées entre les caractéristiques du comité d'audit 151

Tableau 14: Modèle de régression logistique expliquant la performance financière en fonction des caractéristiques du comité d'audit..... 152

Tableau 15: Matrice de corrélations croisées entre les caractéristiques de l'indépendance du comité d'audit 154

Tableau 16: Matrice de corrélations entre les variables de contrôle et les caractéristiques du conseil d'administration..... 156

Tableau 17: Modèle de régression linéaire expliquant l'indépendance du comité d'audit en fonction des caractéristiques du conseil d'administration 158

Tableau 18: Modèle de régression logistique expliquant l'indépendance totale du comité d'audit en fonction des caractéristiques du conseil d'administration 159

Introduction

Courant la dernière décennie, des entreprises d'envergure internationale se sont effondrées. L'actualité n'en est pas avare d'exemples. La compagnie Enron et WorldCom aux États-Unis, Parmalat en Italie, le groupe d'assurance HIH en Australie, ont déjà suscité un intérêt croissant pour les économistes, gestionnaires et juristes dans le monde des académiciens et aussi elles ont retenu l'attention des investisseurs et des régulateurs dans le monde financier. Des multinationales, qui ont été à l'origine des crises économiques et financières, ont été remises en cause au niveau de leur mode de gestion et de contrôle. La crise de gouvernance du début de ce 21ème siècle ainsi que la crise financière de 2007/2008 ont démontré que défaillances persistent au niveau des mécanismes de contrôle et de surveillance au sein des firmes.

Bien que des codes et des réglementations en la matière aient été établis, cela n'attestait aucun activisme ou une action préventive la part des administrateurs afin de contrecarrer leur situation de détresse financière.

En pratique, le conseil d'administration était sclérosé par l'omniprésence d'un président qui détenait beaucoup de pouvoir et certains administrateurs supposés indépendants ne l'étaient pas vraiment. Les fonctions de contrôle dévolues au conseil d'administration n'étaient pas exercées dans les règles de l'art et de conscience. Cela a entraîné des malversations et des ententes frauduleuses entre le management et les commissaires aux comptes. A ce niveau, même le comité d'audit n'a pas pu avoir une étendue de ses prérogatives pour faire face aux comportements déviants de certains acteurs et face à l'incompétence associée à une certaine passivité des administrateurs. Dans ce sens vient l'intérêt d'étudier les raisons pour lesquelles les multinationales ont été contestées au niveau de la fiabilité de leur système de fonctionnement et de gouvernance.

Toutefois, le champ de la gouvernance est né des analyses de Berle et Means (1932) (Melin et Nordqvist, 2000). Les sociétés cotées américaines, en 1978, étaient en vigueur de respecter la mise en place de comités d'audit dans lesquels siègent uniquement des administrateurs indépendants dont le rôle est de veiller sur la bonne gouvernance de

l'entreprise. Dans ce sens reste à définir le rôle du comité d'audit et sa contribution à l'efficience et à l'efficacité de ses actions au niveau des grandes orientations stratégiques.

En conséquence, plus d'attention a été accordée à améliorer la gouvernance d'entreprise dans le monde entier afin d'empêcher ou au moins réduire la probabilité de l'apparition de défaillances financières et de rétablir la confiance dans les marchés financiers après qu'ils ont été choqués par l'effondrement de sociétés géantes. Cependant, la recherche de mécanismes visant à améliorer la gouvernance d'entreprise et d'augmenter la qualité des rapports financiers a surtout porté sur la structure des comités d'audit.

1. L'originalité et les intérêts pratiques de la recherche

Au Liban, les banques témoignent d'une progression significative au niveau de l'application des lois internationales et des réglementations qui régissent du champ des codes de la gouvernance d'entreprise.

A titre indicatif, les recommandations du comité de Bâle[1], de la BCC[2] et du Ministère des Finances ont été adoptées par les entreprises au Liban.

D'un autre côté, l'originalité de ce sujet réside dans le fait que les entreprises libanaises en 2008, doivent créer un comité d'audit en leur sein en vue de renforcer leur système de gouvernance. Et aussi la création de cet organe rentre dans une optique de transparence des états comptables et financiers des PME que requiert régulièrement l'Etat en vue de réclamer les impôts et les taxes qui leur incombent. Ceci dit que les PME, souvent dirigées par leurs propriétaires, ou bien par les dirigeants majoritaires, ont tendance à déformer les informations financières en vue d'alléger les impôts qui subviennent aux résultats engendrés par les entreprises. Cela rentre, en effet, dans une optique de la maximisation de la richesse du dirigeant ou bien du propriétaire. Alors le rôle du comité d'audit consiste à assurer d'une manière indépendante la transparence des informations comptables et

[1] Un comité a été créé en 1974 afin d'améliorer le contrôle bancaire.
[2] « Banking Control Commission » a été créée en 1967. Un des missions de la BCC est de superviser et de contrôler les banques et les institutions financières.

financières qui émanent du reporting délivré par l'audit interne. Souvent dominé par le dirigeant, les rapports délivrés par l'audit interne sont souvent troqués de manière à atténuer les impôts. Le dirigeant tente d'adapter un processus de gestion traditionnel qui vise à réprimer la réalité de la performance de sa société.

Dans ce cadre l'indépendance de l'audit interne est contesté et par la suite la performance financière de l'entreprise dans la mesure où cette dernière n'est pas réellement affichée dans les états financiers et les rapports annuels de la société.

Ainsi, l'analyse des caractéristiques du comité d'audit apparaît cruciale dans l'assurance de la transparence des états comptables et financiers d'une part et aussi à travers son impact sur la performance financière dans les entreprises de petite et de moyenne taille. Bien entendu lorsque ce comité témoigne de son indépendance totale dans son de contrôle et d'assistance dans les grandes orientations stratégiques de l'entreprise.

A cela s'ajoute l'implication de l'association des Petites et Moyennes entreprises qui a mis en place, en 2011, des directives qui visent à aligner les pratiques locales en matière de gouvernance sur les standards internationaux dans l'optique de préserver les intérêts des parties prenantes. Toutefois, afin de promouvoir une transparence totale, cette association favorise trois intérêts positifs pour l'adoption des pratiques de la gouvernance d'entreprise (Chahine et Safieddine, 2008). Selon ces derniers auteurs ces intérêts se centrent sur l'efficience du système de gouvernance, l'efficacité du contrôle interne et enfin sur la réduction des conflits d'intérêt entre les actionnaires et les dirigeants.

2. Les intérêts théoriques de la recherche

L'IFACI [3] a défini l'audit interne comme une activité à l'intérieur d'une entreprise ou d'un organisme, une activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations et qui est au service de la direction. En partant de cette définition, l'audit interne a pour fonction de

[3] Institut Français de l'audit et du contrôle interne.

contrôler les opérations, de vérifier la certitude des informations utilisées par la direction et de vérifier la conformité des normes et des procédures établies.

Ainsi, le rôle de l'audit interne consiste à aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle interne en évaluant son efficacité et son efficience pour le bon fonctionnement du système de gouvernance. Par ailleurs, la définition de l'audit interne a évolué afin de prendre en considération son activité indépendante et objective qui confère à une organisation une assurance sur le degré de fiabilité des transactions, de fournir des conseils, et de contribuer, dans ce sens, par une création d'une valeur ajoutée au système organisationnel (IFACI, 1999).

Alors que pour l'OECT (2006), l'audit interne est défini par l'ensemble des travaux menés conformément à des normes, par un professionnel compétent et indépendant, et conduisant à exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des états financiers d'une entreprise par référence à un système comptable bien déterminé.

Alors l'audit interne se trouve au carrefour de multiples approches pour définir son rôle dans l'entreprise. Par ailleurs, le critère fondamental réside dans les conditions suivant lesquelles l'audit interne exerce sa mission et ses responsabilités. A titre indicatif, l'audit interne doit témoigner d'une activité professionnelle indépendante et objective afin de mesurer l'efficacité de sa fonction (Tušek et Pokrovac, 2012).

L'audit interne assure ainsi un certain degré de maîtrise des opérations qui semblent nécessaires pour prévenir les périodes de crises. Dans cette optique, l'audit interne est devenu d'une part un élément essentiel pour rétablir la confiance des marchés et de sauvegarder la santé financière des entreprises.

D'autre part, le rôle des auditeurs externes consiste à assurer la fiabilité des états financiers et de contrôler la fidélité des comptes pour protéger les investisseurs des fraudes et des escroqueries. Ainsi, le rôle de l'auditeur externe devient complémentaire à celui de l'audit interne en vue de préserver une image fidèle de l'entreprise et de gagner la confiance des investisseurs.

Cependant et afin d'examiner l'authenticité des états financiers et comptables de l'entreprise, la création d'un comité d'audit apparaît fondamentale du moment où son rôle sert de point de jonction entre l'audit interne et externe d'une part, et avec le conseil d'administration d'autre part. Rezaee, Olibe et Mimmer (2003) relie le système de gouvernance, suivant le conseil d'administration avec le rôle du comité d'audit. Cela apparait compatible avec le rapport du POB [4] (1993) suivant lequel la gouvernance d'entreprise dépend du renforcement du rôle de conseil d'administration.

Dans le contexte du présent travail de recherche, l'obligation de la création d'un comité d'audit dans les PME libanaises apparait fondamentale en vue d'authentifier les informations comptables et financières établis par l'audit interne. A défaut d'y parvenir auparavant parce que le dirigeant, lui-même propriétaire dans la majorité des cas, tentait de détourner des informations qui peuvent faire bénéficier ce dernier d'un profit plus valorisant. Cela apparait vrai lorsque Julien (1997, p.215) souligne que : « non seulement le risque accru de défaillance mais aussi et surtout l'asymétrie d'information et les risques d'opportunisme, plus élevés en PME, amènent les banques à exiger plus de garanties et à augmenter les coûts de l'emprunt ».

Dans ce cadre, il est judicieux d'interpréter, suivant la littérature, le rôle de l'audit interne, du comité d'audit et du conseil d'administration à travers les théories de la finance contractuelles. Comme le soulignent Ebondo Wa Mandzila et Zeghal (2009), la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction et la théorie de la dépendance envers les ressources décrivent la relation entre l'audit interne et la gouvernance d'entreprise.

Selon Rezaee, Olibe et Mimmer (2003), c'est à travers le comité d'audit que le conseil d'administration joue pleinement son rôle de contrôle et de responsabilité dans la protection des intérêts des actionnaires. Toutefois, la SEC[5] a recommandé la création des comités d'audit à la suite de fraudes commises par l'entreprise McKesson et Robins[6]. En

[4] Le « Public Oversight Board » (1977) est chargé de contrôler la partie pratique du SEC.
[5] Securities and Exchange Commission.
[6] Une entreprise de production des produits pharmaceutique.

réponse aux grands scandales financiers, la loi SOX (2002) a été adoptée pour renforcer les systèmes de gouvernance d'entreprise et pour protéger les actionnaires contre les pratiques comptables frauduleuses.

Peu de temps après la promulgation de la loi SOX, les chercheurs ont commencé à étudier l'efficacité et les exigences requises concernant la composition du comité d'audit et de son contrôle. Le comité d'audit est apparu comme un mécanisme de contrôle privilégié pour réduire les conflits entre les actionnaires et les dirigeants. En effet, le comité d'audit et l'audit interne constituent deux éléments essentiels dans le processus de gouvernance de l'entreprise (Gramling et Hermanson, 2009).

Alors la SEC a désigné la fonction de contrôle, d'examen et de supervision aux administrateurs externes qui composent le comité d'audit. Depuis, le comité d'audit a reçu une importance considérable dans les sciences qui traitent de la recherche en matière de comptabilité. L'objectif consistait à examiner les fondements théoriques et de l'intérêt accordé au rôle du comité d'audit à regard des travaux postérieurs à la création de la loi SOX. A cet égard, il semble judicieux de mettre l'accent sur les réformes que les entreprises ont adopté, en termes de gouvernance, et cela en vue d'asseoir une légitimité à leur propre fonctionnement vis-à-vis des parties prenantes concernées.

Toutefois, il est important de signaler que la littérature, qui porte sur le comité d'audit, dévoile un corpus de connaissances relativement large.

Les avancements de la littérature scientifique examinent le rôle des comités d'audit à travers l'efficacité de leurs processus de surveillance et de la qualité de l'information financière qu'ils diffusent. Les courants contractuels et cognitifs constituent en général les fondements théoriques pour l'appréhension de son fonctionnement et de sa contribution au système de gouvernance.

Le rôle du conseil d'administration et du comité d'audit interne semble complémentaire, et en parfaite symbiose, lorsqu'il s'agit d'une dissémination des informations financières

et comptables qui contribuent à une réduction de l'asymétrie informationnelle et à une meilleure promotion de la transparence financière.

A travers son rôle d'assistance et de supervision, le comité d'audit effectue des analyses, fournit des évaluations, soutient par ses conseils et transmet systématiquement des informations concernant les activités examinées au conseil d'administration. En cela il constitue un maillon clé dans la gouvernance de l'entreprise.

Définie par un ensemble des mécanismes organisationnels, la gouvernance d'entreprise a pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants (Charreaux, 1997). Ainsi selon une perspective contractuelle dans ses différentes variantes, le système de gouvernance apparaît comme un système dont le rôle principal consiste à sécuriser la rentabilité de l'investissement financier (Shleifer & Vishny, 1997), à faire face à l'enracinement des dirigeants et selon la vision partenariale donc, à défendre les intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

En même temps, des zones d'ombre et des interrogations persistent et entrainent une contestation du bien fondé et de l'efficacité du comité d'audit, dans certains cas des phénomènes de dépendance sont enregistrés et la notion même d'indépendance est critiquée pour son ambiguïté. En effet, l'influence du conseil d'administration sur l'indépendance du comité d'audit est perçue suivant sa composition, et aussi suivant la présence d'un système dual.

3. L'émergence et l'énoncé de la problématique

A partir des divergences de points de vue et de l'ambigüité de la notion d'indépendance du comité d'audit et de la définition de la qualité de l'audit interne qui demeure assez vague pour certains, des critiques ont foisonné et la capacité à limiter l'espace discrétionnaire des dirigeants.

A cet égard plusieurs questionnements se posent dans ce cadre. Suffit-il d'être indépendant pour atténuer les dysfonctionnements du conseil d'administration ? Si ce cas se pose, qu'en

est-il des compétences et de l'expertise des membres indépendants qui siègent au sein du comité d'audit ? Quel est son rôle dans l'élaboration et l'évaluation des décisions managériales ? Doit-il se limiter à des missions de contrôle ou de surveillance ? Ou bien l'étendue de ses fonctions comprend l'analyse des états financiers et comptables et sa participation dans les grandes orientations stratégiques de l'entreprise ? Quel est son rôle dans le processus de création de valeur d'une entreprise ?

Toute une série de questions hante ce travail de recherche. En vue d'approcher au mieux le sujet, l'étude porte sur deux objectifs :

Le premier consiste à étudier l'impact des caractéristiques du comité d'audit sur la performance des PME libanaises. En réalité, ce comité permet à l'entreprise d'asseoir une bonne vision stratégique pour le développement de l'organisation et pour l'évolution de sa performance financière. Toutefois, si cette réalité apparait incontestable, cette dernière, dans le cas des PME libanaises, peut être réprimée volontairement par le dirigeant de l'entreprise, ou bien par le propriétaire, en vue de détourner les informations qui affichent une bonne performance financière, et cela en vue d'éviter de payer des impôts à l'état. En effet, les résultats de Subramanyan (1996) suggèrent que les dirigeants usent de leur pouvoir discrétionnaire pour renforcer le contenu informatif des résultats qu'ils publient.

D'une part, l'asymétrie informationnelle rentre dans le cadre stratégique du propriétaire de l'entreprise en vue de maximiser son profit et de son propre intérêt financier. Et d'autre part de manipuler les informations comptables en vue de réduire le résultat de l'entreprise et de pouvoir par la suite bénéficier, lui-même, des profits engendrés sans réellement procéder à une distribution correcte des dividendes impartis aux différents actionnaires s'ils existent.

De plus, les objectifs des dirigeants à court-terme sont souvent en contradiction avec ceux, à plus long-terme, des actionnaires.

Plus précisément, les dirigeants des PME s'attachent à dévoiler un profit minimum capable de contenter les actionnaires et/ou l'état, leur rémunération personnelle étant totalement

déconnectée des résultats l'entreprise. Il est souvent constatable que la politique de rémunération des actionnaires pratiquée par les dirigeants témoigne du désir de les neutraliser ou de neutraliser leurs revendications en leurs offrant des dividendes par action stable ou en croissance régulière mais indépendant des résultats réels de l'entreprise. Les dirigeants adoptent alors une stratégie de maximisation du chiffre d'affaires sous contrainte d'un minimum de profit destiné à l'auto financement et au versement minimum de dividendes pour les actionnaires. Une fois ce profit minimum dégagé, les dirigeants s'attacheraient à faire naître un profit discrétionnaire supplémentaire pour assurer l'augmentation de leurs frais généraux et émoluments.

Dans ce cas le niveau de production atteint par l'entreprise est supérieur à celui dégagé si l'entreprise se contente de maximiser le profit.

Alors le second objectif découle du premier où la création du comité d'audit et l'indépendance du conseil œuvrent à assurer une certaine transparence des états financiers et comptables. Alors le second objectif se centre sur les déterminants de l'indépendance du comité d'audit. Autrement dit, l'analyse est effectuée de manière à savoir si le contrôle exercé par l'organe de gouvernance, à savoir le conseil d'administration, peut affecter positivement ou bien négativement l'indépendance du comité d'audit. Bien entendu, cette dépendance du conseil et du comité demeure tributaire de l'intention du dirigeant-propriétaire. En effet, un comité d'audit indépendant est considéré comme une bonne pratique de la gouvernance d'entreprise dans la mesure où il permet d'assurer la bonne qualité des états financiers.

Par ailleurs, si le rôle du conseil d'administration se centre sur le contrôle de la gestion de l'entreprise et aussi dans l'assistance de l'exécutif dans le façonnement des grandes orientations stratégiques, toutefois le rôle du comité d'audit se focalise sur l'authentification de l'information comptable et financière de l'entreprise et fait part aussi de sa vision concernant le développement et la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, si les PME apparaissent dominées par le dirigeant et/ou le propriétaire, le Ministère Libanais des Finances a imposé des nouvelles règlementations en matière de

gouvernance qui visent la transparence des informations financières divulguées et ceci dans l'optique de contrôler et de réclamer les taxes et les impôts que les sociétés doivent réellement déclarer.

Ce travail de recherche élargi au contexte libanais la problématique du contenu informatif de la composante discrétionnaire du résultat comptable en lien avec la qualité du processus d'audit. A ce titre, la divulgation volontaire de la part des entreprises, dont le contenu, la quantité, la qualité et le moyen de communication sont laissés au libre choix des dirigeants, vient dans le cadre d'une politique de divulgation axée sur la transparence (Khemakhem, 2015).

Dans ce sens la problématique de notre recherche se pose de la manière suivante :

Quel est l'impact de l'audit interne et du comité d'audit sur la performance financière des PME libanaises ?

En vue d'apporter des éléments de réponse à l'interrogation principale, deux questions de recherche sont mobilisées :

Q1 : Quelles caractéristiques confère une meilleure efficacité du comité d'audit sur la performance financière ?

Q2 : Quel est l'impact du conseil d'administration sur l'indépendance du comité d'audit ?

4. La démarche méthodologique et le choix des méthodes

L'objectif de la recherche consiste à accumuler des connaissances souvent identifiées à un concept scientifique et théorique qui contextualise l'objet de recherche. Dès lors le design de la recherche s'apparente à une architecture scientifique qui découle de la logique et de la construction du modèle de recherche du chercheur. Adoptant une démarche méthodologique et une stratégie axée à la découverte d'une certaine réalité, le chercheur, tout au long du développement de son travail, tente d'asseoir une validité et une fiabilité de ses résultats empiriques. Un positionnement positiviste est mobilisé dans le but de

répondre aux exigences de notre travail de recherche. Afin d'atteindre notre objectif, une démarche hypothético-déductive a été adoptée.

Partant de la littérature scientifique, le cadre d'étude théorique a été élaboré. Cependant, et à défaut de tester des hypothèses qui découlent d'une littérature scientifique occidentale et qui émanent d'une construction scientifique des recherches effectuées au sujet des PME et des Grandes entreprises occidentales, il a fallu s'imprégner du terrain libanais en vue de se familiariser avec le fonctionnement des PME avec les nouvelles législations étatiques.

Cette étape est fondamentale. Elle impose de définir les différents concepts de manière mesurable, autrement dit au travers d'indicateurs. Le choix et la construction de ces indicateurs n'est pas neutre. Elle influe considérablement ce qui va être observé et mesuré. C'est à cette étape que l'on peut se rendre compte que certaines théories, bien que très intéressantes, ne sont pas opérationnelles dans la mesure où les hypothèses induites ne peuvent être exprimées de manière opérationnelle.

Dans ce cadre, il apparait compréhensible d'estimer si les hypothèses de la recherche peuvent être testées sur un échantillon libanais plus large. Cette étape apparait cruciale dans la mesure où nous avions estimé au départ que le cadre conceptuel peut apparaitre plus adapté aux entreprises occidentales que celles du Liban et que les résultats de l'étude peuvent être estimer au préalable.

Dans cette optique, le recours à des entretiens semi-directifs ont posé un éclairage au sujet du fonctionnement du comité d'audit, récemment adopté, et de pouvoir se familiariser dès lors avec sa relation avec l'audit interne. Une fois que les premières données empiriques qualitatives ont émergées, ces dernières nous ont permis de savoir si les hypothèses déduites sont distantes conceptuellement du terrain sur lequel elles seront testées ultérieurement.

En vue de tester les hypothèses mobilisées suivant une confrontation entre la littérature d'une part et l'entretien d'une autre part, un questionnaire a été administre à 58 PME libanaises en vue de collecter les informations demandées.

L’entretien a, en effet, contribué à consolider la construction des items qui figure dans le questionnaire et également de consolider les résultats quantitatifs.

Dès lors, au départ une démarche exploratoire a été adoptée au départ notamment par le biais d’une approche qualitative et qui, par la suite, a facilité la compréhension des hypothèses développées au départ. En cela une approche hypothético-déductive a été adopté en vue de tester les hypothèses sur une échantillon plus large.

Cette triangulation de données, littérature scientifique, données qualitatives et quantitatives ont permis de collecter des informations utiles pour l’interprétation des résultats empiriques et d’en aboutir à des conclusions probantes.

5. Annonce du plan de la thèse

La première partie de la thèse est relative à la revue de littérature, les fondements théoriques et le développement des hypothèses. La deuxième partie est consacrée à la méthodologie, la démarche de l’étude empirique et l’analyse des résultats.

Première Partie. Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

Chapitre 1. Audit interne et gouvernance d'entreprise

Au cours des dernières décennies, nombreuses sont les entreprises qui ont connues des scandales financiers ainsi qu'un effondrement de leurs systèmes économiques. L'actualité brulante, qui porte dans ce sens, avait contestée toutefois le rôle de la gouvernance d'entreprise et de sa responsabilité dans l'atténuation des divergences d'intérêts entre actionnaires et dirigeants et aussi dans la promotion d'une meilleure transparence vis-à-vis des parties prenantes.

Autre que les études scientifiques, qui se sont centrées au sujet de la gouvernance d'entreprise, les catastrophes financières ont conduit les gestionnaires, les juristes, les économistes à s'approfondir dans la discipline de l'audit en vue de parvenir à élaborer des solutions valorisantes afin d'éviter une récurrence pour de telles situations dans une période postérieure.

Dans ce contexte, les recherches actuelles ont porté sur l'étude des caractéristiques du conseil d'administration et de la contribution des comités associés en vue d'exercer pleinement son rôle de contrôle. Plus précisément, l'audit interne est considéré comme un élément essentiel à la gouvernance et aussi comme un processus fondamental sur lequel le conseil d'administration se réfère pour déterminer les enjeux stratégiques et les objectifs organisationnels de l'entreprise.

En vue de remédier aux conjonctures économiques et à une meilleure transparence financière envers les parties prenantes, le courant de la finance contractuel sert de fondement théorique pour comprendre le rôle de l'audit interne dans l'assistance du système de gouvernance des PME, et cela pour contribuer à des meilleures performances financières et d'asseoir aussi une meilleure réflexion au sujet des conflits entre les actionnaires et les dirigeants.

Le présent chapitre est divisé en deux sections. Dans la première section, la fonction de l'audit interne est approchée suivant le courant contractuel et le courant cognitif de la firme. Dans une seconde section, les mêmes courants théoriques, qui ont interprété le rôle de

l'audit interne, sont également mobilisées, mais cette fois-ci dans le cadre de l'indépendance du conseil d'administration et de ses leviers d'action. Ceci dit que dans le contexte de chevauchement des fonctions de contrôle et de décision, le rôle passif du conseil d'administration peut réprimer la qualité de l'audit interne et dans le cas échéant peut dissimuler son efficacité.

En cela le système de gouvernance peut être contestable et illégitime vis-à-vis les parties prenantes.

Section1 : Les fondements théoriques de l'audit interne

Partant des réflexions et des avancements théoriques au sujet de l'audit, la littérature permet de constater que la fonction de ce mécanisme peine à élaborer une définition unanime dans le domaine des sciences de gestion. En effet, ce constat découle du fait que la fonction d'audit renferme plusieurs disciplines qui servent comme des facteurs explicatifs à son rôle dans le développement de l'entreprise.

Il en suit aussi que des différences de perceptions à ce sujet, de fortes disparités peuvent surgir si l'on tient compte de la diversité des théories financières et comptables. Les chercheurs trouvent difficile de délimiter de l'audit interne à travers une approche qui consisterait à analyser simultanément son rôle et son impact sur la performance financière de l'entreprise. Les prémisses des études, qui tient compte de l'impact réciproque de l'audit interne sur la gouvernance et réciproquement, ont commencé à se cristalliser dans la pensée de plusieurs chercheurs.

En vue d'exhiber l'importance du rôle de l'audit, il est judicieux de poser les fondements explicatifs et théoriques à l'étude du concept mobilisé dans la présente étude (1.). A cet égard, la théorie des droits de propriété (1.1.), la théorie de l'agence (1.2.), la théorie des coûts de transaction et celle du signal apporteront des arguments qui identifient le rôle de l'audit dans le développement des entreprises.

1. L'audit interne à la lumière du courant contractuel de la firme

L'examen de l'audit interne s'effectue à la lumière de la théorie des droits de propriété (1.1.). La théorie de l'agence (1.2.), la théorie des coûts de transaction (1.3.) et la théorie du signal (1.4.) apportent davantage un éclairage sur les avantagés que sa fonction contribue au mode de fonctionnement de l'entreprise.

1.1. *La théorie des droits de propriété et la gouvernance d'entreprise*

Dans les entreprises patrimoniales, les propriétaires exercent les fonctions de contrôle et de décision. Implicitement, ils exercent aussi la fonction d'audit du moment où ces derniers persévèrent à la poursuite de leur objectifs organisationnels qui se chevauchent avec leurs intérêts personnels. En effet, c'est la nature du capital de l'entreprise qui définit les enjeux qu'encourt une entreprise.

Cependant dans le cas où le capital d'une organisation est détenu entre plusieurs actionnaires, la fonction de gestion individuelle ne peut plus être efficiente étant donné que la représentativité des détenteurs d'actions devient plus large et les intérêts ne sont plus les mêmes. A cela s'ajoute le pouvoir de décision qui émane des prérogatives du dirigeant et qui peuvent, dans certains cas, diverger des intérêts des actionnaires[7].

Partant de cette perspective, une firme peut être considérée comme un ensemble de contrats qui établissent une certaine structure de droits de propriété. Dans ce sens, la théorie des droits de propriété ainsi que celle de l'agence assimilent la firme à un nœud de contrats. Ce courant théorique appuie cette vision de la prise en compte de l'ensemble des partenaires (Hill et Jones, 1992) dont chacun fait partie d'un nœud de contrat qu'il soit implicite ou explicite.

[7] Les principaux.

La fonction des droits de propriété privés est de fournir aux individus des incitations à créer, conserver et valoriser des actifs (Coriat et Weinstein, 1995). La manière de les répartir a donc un impact sur la performance des entreprises.

Nombre d'auteurs ont étudié le lien entre la géographie de la propriété et la performance des entreprises (Charreaux, 1991). Demsetz avance que « la propriété d'une chose est assimilée dans son essence à un pouvoir, à une faculté des individus, chaque droit sera spécifié par le contenu de ce pouvoir » (1967, p.359).

Selon Alchian et Demsetz (1972), « le courant des droits de propriété paraît approprié à l'étude des entreprises puisqu'il met justement en évidence l'impact de la nature des droits de propriété sur l'efficacité et le comportement de ces entreprises » (p.789). A savoir que la structure de la propriété est considérée comme un mécanisme important de gouvernance d'entreprise (Fama et Jensen, 1983a,b) (Jensen et Meckling, 1976).

Appliqués au thème de l'audit interne, les droits de propriété se manifestent à travers la transparence de l'information financière qui doit être révélée au profit des parties prenantes et plus précisément au profit des actionnaires en vue d'afficher la performance de l'entreprise et d'établir aussi une meilleure visibilité stratégique pour le conseil d'administration et l'instance dirigeante.

Ceci dit que dans le cas d'une concentration du capital entre les mains d'un actionnaire majoritaire, la propriété est considérée comme un facteur de domination managériale où elle empêche le conseil d'administration de remplir ses responsabilisées (Ruiz-Barbadillo, Biedma López et Gómez-Aguilar, 2007).

Cette conception révèle l'importance de la théorie des droits de propriété en tant qu'une théorie générale des relations sociales et des institutions (Coriat et Weinstein, 1995). Selon les mêmes auteurs, le type et la répartition des droits de propriété qui assurent l'efficience la plus grande tendent à s'imposer.

Contrairement aux thèses de (Berle & Means, 1932), la théorie des droits de propriété met l'accent sur les avantages d'une absence de séparation entre la fonction de dirigeant et d'actionnaire. Pour être efficaces, ces droits de propriété doivent être d'un part exclusif, et d'autre parts transférables. Pour Furubotn et Pejovich (1972), les droits de propriété d'un actif consistent en :

* « un droit d'usage de l'actif (usus) ;
* un droit à s'approprier les revenus qu'il génère (fructus) ;
* un droit à lui changer de forme ou de substance » (abusus) » (p.1140).

En effet, selon Alchian et Demsetz (1972, p.783), deux dimensions essentielles caractérisent l'analyse des droits de propriété : l'allocation du rendement résiduel et la détention du contrôle résiduel.

Selon Coriat et Weinstein, « le droit de contrôle résiduel est « le droit de prendre toute décision concernant l'utilisation de l'actif qui n'est pas explicitement exclue par la loi ou spécifiée dans le cadre de rapports contractuels » (1995, p.87).

Dans les entreprises privées, les propriétaires ne sont pas tous identifiables aux droits du rendement résiduel. En ce sens, les propriétaires ne peuvent pas pourvoir leurs droits comme dans le cas d'une entreprise patrimoniale ou familiale. Leur propre responsabilité ne peut pas être exercée dans ce sens du moment où l'instance dirigeant est « garante » de tous les stratégies entreprises et des résultats obtenus. Ainsi, le fonctionnement organisationnel repose sur l'allocation de deux types de décisions tels que définis par (Fama et Jensen, 1983a,b) :

* les droits liés à la gestion de la décision[8] ;

[8] *Management decision rights.*

* les droits de contrôle des décisions[9].

L'efficience de la firme dépend alors de l'allocation optimale des droits à un individu de manière à maximiser l'impact de ses décisions et de conduire, en cela, à réduire les coûts qui peuvent subvenir lors de l'établissement de contrats entre propriétaires et dirigeants. Alors le pouvoir incitatif des droits de propriété résiderait, dans ces conditions, selon Milgrom et Roberts (1992), « dans le couplage étroit du droit de contrôle résiduel et du droit au rendement résiduel. »

Pour Alchian et Demsetz (1972), la nature de la firme sur la base d'une association des droits de propriété et du contrôle. Certains auteurs soulignent l'inefficacité des entreprises du moment où le capital est fractionné entre les mains de plusieurs actionnaires et il serait difficile d'effectuer un contrôle continu, surtout dans des contextes difficiles. Cela s'explique en partie à travers l'effet incitatif que se manifestent les droits de propriété.

En effet, Coriat et Weinstein précisent que « le dirigeant (détenteur du droit de contrôle résiduel) est bien incité à veiller à la meilleure utilisation possible des ressources, ce qui permet de résoudre les problèmes d'information imparfaite et de risque moral propres à la production en équipe » (1995, p.99), c'est-à-dire à aller dans le sens des intérêts des propriétaires, ou encore à maximiser le profit de l'entreprise.

Dans le cadre des entreprises multinationales, et plus précisément dans celui des entreprises privées, le cas diffère complètement dans la mesure où le rôle de l'audit interne et du comité d'audit apparaît essentiel pour pallier aux problèmes d'information imparfaite et de risque moral. Dans le cadre de la théorie d'agence, le rôle de l'audit est considéré comme un mécanisme d'alignement des intérêts entre les propriétaires et les actionnaires de l'entreprise.

1.2. *La théorie de l'agence et le rôle de l'audit interne*

[9] *Control decision rights.*

Partant des conclusions de l'étude de (Berle et Means, 1932), la théorie de l'agence, fondée sur l'intérêt personnel, repose sur la séparation entre la propriété et le management. Pour Ross (1973), « la théorie de l'agence se traduit par le fait que le propriétaire (principal) abandonne ses prérogatives sur la direction de l'affaire et délègue son pouvoir (l'usus de son droit de propriété) à un manager professionnel (agent) qui doit, à priori, agir dans le sens des intérêts de ce propriétaire » (p.134).

Dans cette acception, chaque entreprise doit assurer un système de gouvernance d'entreprise spécifique pour favoriser l'alignement des intérêts des managers[10] sur ceux des actionnaires. En cela, il est désormais possible aux investisseurs, nationaux et étrangers de réaliser les transactions financières sans aucunes contraintes.

Seulement, il n'en demeure pas moins que, pour éviter les problèmes d'agence, le choix des meilleures stratégies d'investissement dépend de plus en plus de la qualité de l'information financière et comptable et du degré de sa transparence, ce qui implique nécessairement la mise en place de mécanismes de bonne gouvernance (Jensen et Meckling, 1976). L'objectif consiste à réduire les coûts d'agence du fait que les droits de propriété ne sont plus réservés aux agents de décisions internes.

En effet, les conflits d'intérêts entre dirigeants et actionnaires naissent à la suite d'une séparation entre la propriété et le contrôle de l'entreprise (Berle et Means, 1932). Ceci dit que dans le cas d'une dispersion du capital entre plusieurs actionnaires, les dirigeants sont amenés à utiliser les actifs de l'entreprise dans leurs propres intérêts.

A ce stade de séparation, chacun des partenaires poursuit ses propres intérêts. Conséquemment, des conflits d'intérêts potentiels entrainent une forte asymétrie entre actionnaires et dirigeants. Autrement dit, au moins un des partenaires dispose des informations privilégiées qui font que l'autre est dans l'incapacité d'observer avec

[10] Supposés opportunistes.

précision son comportement, ce qui aboutit à des dysfonctionnements (Wirtz P. , 2008). En ce sens, les droits de propriété tendent à influencer l'incitation et le comportement.

Favorisant la qualité de gouvernance et la transparence envers les parties prenantes, les rapports d'audit interne augmentent la confiance des actionnaires (Archambeault, DeZoort et Holt, 2008). Alors l'audit interne promeut un contrôle efficace et contribue à atténuer les coûts qui peuvent être supportés par les actionnaires. Alors la recherche de maximisation de la valeur et l'analyse de risque pour les actionnaires constitue l'objectif primordial de la stratégie des entreprises. En revanche, nombreuses sont les recherches qui ont étudié la relation entre la théorie de l'agence et l'audit interne. Selon Adams (1994), la théorie de l'agence explique le rôle crucial de l'audit interne, quant à la nature de sa fonction et les perspectives adaptées par les auditeurs internes dans leur travail. En revanche, la théorie de l'agence examine l'influence de la gouvernance de l'entreprise sur la prise du risque interne (Wiseman et Gomez-Mejia, 1998).

1.3. *La théorie des coûts de transactions et l'audit interne*

Partant des travaux de Coase (1937), Williamson (1975) a prolongé l'analyse des coûts de transaction[11]en s'appuyant sur la rationalité limitée et sur les comportements opportunistes des agents[12] en situation d'asymétrie d'information. Pour Alchian et Woodward, « une

[11] - « Les coûts de transaction ex ante correspondent aux frais et aux activités amont précédant la signature des contrats » (Williamson, 1988).

- « Les coûts de transaction ex post correspondent aux coûts d'administration, de surveillance et de contrôle mis en place pour assurer le respect des clauses contractuelles, couvrir les différents aléas survenant dans l'exécution des contrats et éventuellement leur renégociation » (Williamson, 1988).

[12] Toutefois, tout au long de l'exécution du mandat de l'agent, ce dernier peut adopter un comportement opportuniste qui est souvent identifié à la recherche de l'intérêt personnel tout en recourant à la ruse et à diverses formes de tricherie.

relation transactionnelle est perçue à travers les échanges[13] et les contrats[14] » (1988, p.66). Cependant cette relation peut englober des rapports de confiance entre le dirigeant et le(s) propriétaire(s) ou bien une intention opportuniste. A cet égard, et dans un contexte de mauvaises intentions de la part du dirigeant, une déformation ou bien une répression d'informations constitue une source d'asymétries d'informations et de divergence d'intérêts entre l'agent et les principaux.

Selon Aric, et al. (2010), la théorie des coûts de transaction est liée au concept de gouvernance d'entreprise. L'audit interne est apparu comme un cadre institutionnel qui contribue à la réduction des coûts et à une optimisation de la performance (Ebondo Wa Mandzila et Zeghal, 2009).

Comme l'avance Williamson (1975), l'audit interne assure aux dirigeants des informations importantes concernant l'économie des coûts. Non seulement il importe de fournir les informations financières et comptables, mais l'audit interne assure aussi des informations opérationnelles aux instances de contrôle.

La théorie des coûts de transaction assure un système conceptuel pour l'audit interne en procurant des données cruciales aux directeurs exécutifs dans l'organisation (Spraakman, 1997). D'un autre côté, l'audit interne contribue au renforcement d'une bonne gouvernance en réduisant les coûts et en optimisant la performance de l'entreprise (Ebondo Wa Mandzila et Zeghal, 2009).

1.4. *La théorie du signal et l'audit interne*

Partant de la littérature précédente, le courant contractuel souligne que la fonction de l'audit interne est assimilée à un mécanisme d'alignement des intérêts. Par ailleurs, dans le

---

[13] Pour Alchian et Woodward, « l'échange consiste sur le transfert des droits de propriétés à des ressources qui impliquent aucune promesse ou de responsabilité future » (1988, p.66).

[14] « Le contrat promet une future performance parce qu'un principal effectue un investissement et duquel le profit dépend du comportement futur de l'agent » (Alchian et Woodward, 1988, p.66).

cadre de la dissémination des informations de la part de l'audit interne, la théorie de signal considère ce dernier comme un signal renseignant sur la crédibilité des informations inscrites dans les états financiers.

Selon Diamond et Verrecchia (1991), les tenants de la théorie du signal considèrent que l'audit contribue à l'amélioration des liquidités des firmes et réduit les coûts du capital. L'effet de ce signal serait alors de réduire les problèmes d'asymétrie d'information entre actionnaires et dirigeants d'une part, et les investisseurs actuels et potentiels d'autre part. Une bonne qualité d'audit améliore la qualité de l'information comptable (Beatty R. , 1989). Autrement dit, la différenciation de la qualité d'audit est utilisée préférablement comme un signal de la valeur de la firme et comme garant de la crédibilité des états financiers pour les créanciers de l'entreprise.

Awad (2005) avait souligné, dans ce sens, le rôle de la transparence des commissions aux comptes dans le secteur financier au Liban. Les règlementations exigent des rapports sur le système d'audit interne et contiennent le contrôle interne dans les entreprises, les constatations des auditeurs internes et les rapports de la gestion des risques.

2. L'audit interne à la lumière du courant cognitif de la firme

La théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction et la théorie de la dépendance envers les ressources décrivent la relation entre l'audit interne et la gouvernance d'entreprise (Ebondo Wa Mandzila et Zeghal, 2009).

L'audit interne contribue d'une manière importante à la réalisation des objectifs de l'entreprise, et aussi à la mise en œuvre des stratégies à leur réalisation (Ljubisavljević et Jovanovi, 2011). La fonction de l'audit interne est responsable de la consolidation du management de l'entreprise et du comité d'audit (Hutchinson et Zain, 2009). Sa fonction facilite le fonctionnement du comité d'audit tout en tenant compte des objectifs qui lui incombent et qui vont de pair avec les normes de responsabilité et de surveillance figurant dans les rapports financiers (Goodwin et Yeo, 2001).

Partant des avancements précédents, il est considérable de se centrer sur le rôle de l'audit interne dans la détermination de la fiabilité, réalité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles provenant de diverses unités organisationnelles et suivant lesquelles les décisions managériales sont prises.

L'audit interne assiste aussi la conduite du management de l'entreprise tout en le soutenant par des conseils qui visent à réduire le risque de perdre la confiance des actionnaires et des investisseurs. Dans ce contexte, il apparait judicieux d'approcher la rentabilité attendue de l'audit interne et aussi l'efficacité que sa fonction procure aux instances de gouvernance. Afin d'exhiber la contribution de la fonction cognitive de l'audit interne, il importe de transposer son rôle à travers la théorie de la dépendance envers les ressources (2.1.), de la valeur que l'audit livre à l'ensemble de l'organisation (2.2.) et sa contribution à l'efficacité organisationnelle (2.3.).

2.1. *L'audit interne et la théorie de la dépendance envers les ressources*

Pour Donckels et Fröhlich, « les propos de la théorie de la dépendance envers les ressources stipulent que chaque organisation, ou portefeuille de savoirs, présente des caractères distinctifs par rapport aux autres organisations et même lorsque celles-ci sont engagées dans les mêmes activités » (1991, p.155).

Si la théorie de l'agence part du postulat que des coûts d'agence et de transaction peuvent émergés à la suite de la défaillance de l'audit interne de pouvoir disséminer des informations financières transparentes et fiables, pour la théorie de la dépendance envers les ressources, ce postulat ne semble pas être pour autant plausible.

En effet, selon cette théorie, l'audit interne peut constituer une ressource idiosyncrasique aux entreprises du moment où ces dernières peinent à établir une image fidèle des états comptables et financiers actuels.

Ainsi, la fonction de l'audit interne se trouve au confluent de ces deux théories du fait qu'elle peut constituer à la fois une source de confiance aux parties prenantes comme elle peut être aussi une source à des coûts cachés pour d'éventuelles transactions.

Par ailleurs, si le rôle de l'audit interne ne serait pas en mesure de répondre aux exigences réglementaires et aussi à assurer une certaine efficience pour l'organisation, cela peut contester et compromettre le système de gouvernance des entreprises. Selon Ebondo Wa Mandzila et Zeghal (2009), la gouvernance d'entreprise entraine une bonne performance financière de l'entreprise lorsque l'audit interne joue un élément essentiel dans la dissémination des résultats de l'entreprise.

Cela apparait conforme avec les avancements de Gramling et Hermanson (2009) pour qui l'audit interne joue un rôle clef dans la gouvernance d'entreprise.

Dans cette optique, une bonne gouvernance peut assurer la stabilité des marchés des capitaux et un dynamisme au niveau de l'investissement où les actionnaires sont satisfaits et confiants par la contribution de l'audit interne aux pratiques de gouvernance de l'entreprise. Selon Nicholson et Kiel (2007), la dépendance envers les ressources constitue une théorie majeure de la gouvernance d'entreprise et qui illustre une liaison essentielle entre conseil d'administration et l'audit interne comme un facteur explicatif de la performance de l'entreprise.

2.2. *La perception et la rentabilité attendue de l'audit interne*

Selon Ebondo Wa Mandzila et Zeghal (2009), l'audit interne permet de surveiller les actions de l'agent de manière à réduire les coûts d'agence. En cela, la contribution du rôle de l'audit permet de maintenir un rapport coût-efficacité favorable entre les actionnaires et les dirigeants grâce à des mécanismes d'intervention, à l'instar du reporting financier et l'audit interne et externe. L'indépendance des auditeurs peut assurer la fiabilité et l'exhaustivité de certains rapports qui rentrent dans une optique de diminution des coûts de surveillance.

Partant de cette perspective pluridisciplinaire, nombreuses sont les études qui ont tenté d'étudier la relation entre la théorie de l'agence et l'audit interne. La théorie de l'agence joue un rôle significatif dans la discipline de l'audit interne.

Pour Ebondo Wa Mandzila et Zeghal (2009), l'audit interne n'est pas considéré, selon la théorie de l'agence, comme un mécanisme de surveillance. Par ailleurs, selon la même théorie et suivant les propos de plusieurs auteurs, l'audit interne est considéré comme un outil de développement et nécessaire à la gouvernance d'entreprise (Charreaux, 1997 ; Ebondo Wa Mandzila et Zeghal, 2009).

Il en suit que l'audit interne joue un rôle fondamental au sein de gouvernance d'entreprise dans la réduction de l'asymétrie d'information entre actionnaires et dirigeants (Ebondo Wa Mandzila et Zeghal, 2009). Selon la théorie de l'agence, il existe une asymétrie d'information et une incertitude des décisions entre actionnaires et dirigeants, ce qui constitue une source potentielle des conflits d'intérêts (Jensen & Meckling, 1976) (Eisenhardt, 1989). La loi SOX [15] définit l'asymétrie de l'information comme l'incompatibilité des directions stratégiques et avec les objectifs, la transparence et la responsabilité de la gouvernance d'entreprise.

En effet, l'audit interne sert de point de jonction avec d'autres instances et composantes de la gouvernance de l'entreprise qui rentre dans le cadre de l'évaluation du contrôle interne et de la gestion des risques. Ces composantes sont l'audit externe, le comité d'audit et le management de l'entreprise.

L'asymétrie de l'information fait appel à une démarche d'audit en vue de réduire les répercussions sur l'image de l'entreprise (Gramling et Vandervelde, 2006) et le déficit du contrôle exercé par le principal sur le comportement de l'agent, autrement dit le dirigeant.

[15] Sarbanes Oxley.

Ainsi, la théorie de l'agence réexamine la question de l'influence de la gouvernance d'entreprise sur la prise du risque (Wiseman et Gomez-Mejia, 1998).

En général, les rapports d'audit interne augmentent la transparence, la confiance envers les actionnaires et d'autres parties prenantes et améliorent aussi la qualité du système de gouvernance (Archambeault, DeZoort et Holt, 2008). Ainsi, la théorie de l'agence est devenue une approche entre les relations de gouvernance d'entreprise (Eisenhardt, 1989).

Le modèle d'agence s'identifie à de plusieurs mécanismes internes et externes pour aligner les intérêts entre les dirigeants et les actionnaires. De cette façon, les rapports d'audit interne deviennent un moyen de communication entre l'audit interne et l'instance dirigeante. Certainement, il y va sans dire que des coûts sont associés à certains mécanismes, tels la présence des comités, qui entrainent une augmentation des coûts d'agence (McKnight et Weir, 2009).

2.3. *Le rôle de l'audit interne et l'efficacité organisationnelle*

Selon une approche contractuelle des phénomènes organisationnels, le système de gouvernance d'une firme doit impérativement s'inscrire dans une perspective de contrôle des dirigeants, de définition disciplinaire des « règles du jeu managérial » (Charreaux, 2002). La perspective contractuelle connaît plusieurs variantes en fonction de la représentation du nœud de contrats et des problèmes liés.

Selon l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI), l'audit interne a pour mission d'aider les organisations à atteindre leurs objectifs. Le service d'audit interne soumet ses rapports au conseil d'administration et près de 60% des auditeurs internes au Liban travaillent dans le secteur bancaire (Raffoul, 2002). L'audit interne est donc un élément clé du processus de gouvernance d'entreprise.

Ainsi, la vision financière met au premier rang l'analyse de la relation entre un dirigeant et les actionnaires, de la vision partenariale, qui est relativement récente et qui élargit son analyse aux relations avec l'ensemble des parties prenantes.

Or pour l'une ou pour l'autre, la source de l'efficience organisationnelle est disciplinaire ; la firme existe car elle permet de réduire, mieux que le marché, les pertes d'efficience dues aux conflits d'intérêts.

Toutefois, la littérature avance que la création d'une fonction de l'audit interne est prise en compte par les rapports de gouvernance (NYSE, 2002) et par des recherches antérieures pour souligner aussi que l'audit interne est considéré en tant qu'un mécanisme pour l'amélioration du système de gouvernance (Collier et Gregory, 1996 ; Goodwin et Kent, 2003). L'audit interne a pour rôle et la responsabilité de s'assurer que les services des entreprises soient conformes aux processus et aux réglementations en vigueur et d'évaluer l'application des réglementations qui traitent de la gouvernance d'entreprise.

Partant des propos soulignés précédemment, Al-Shammari (2010) mentionne que nombreux sont les facteurs qui relatent la fonction de l'audit interne :

- Les systèmes de contrôle interne et les évaluations arithmétiques dans une tentative de veiller à ce que les systèmes de comptabilité et de contrôle interne sont appropriées ;
- L'évaluation des plans et des procédures pour déterminer les faiblesses ou les défaillances dans les systèmes et les procédures utilisées par les entreprises et de proposer des modifications et des améliorations nécessaires, et de fournir le pouvoir et même l'autorité à l'auditeur interne pour examiner les aspects de la mise en place de l'activité ;
- Compte tenu de l'engagement du personnel envers les politiques et procédures de l'entreprise, par conséquent, l'auditeur interne doit surveiller ces politiques et l'implémentation de procédures et de les clarifier par rapport aux employés.

Pour la théorie de l'agence, le rapport coût-efficacité est favorable dans la mesure où des mécanismes d'intervention existent tel que le reporting financier et l'audit externe et interne (Adams M. , 1994).

Selon la théorie de l'agence, la synchronisation de l'audit interne avec l'audit externe engendre une diminution du coût de surveillance. Jensen et Meckling (1976) ajoutent, dans ce sens, que l'indépendance des auditeurs contribue à consolider la fiabilité et l'exhaustivité de certains rapports. A titre indicatif, pour Ebondo Wa Mandzila et Zeghal (2009), l'audit interne, établit de la part de la direction générale, n'est pas considéré suivant la théorie de l'agence en tant qu'un mécanisme de surveillance.

Toutefois, le rôle de l'audit interne est contributif dans pour le développement de la gouvernance d'entreprise (Charreaux, 1997 ; Ebondo Wa Mandzila et Zeghal, 2009) dans la mesure où il réduit l'asymétrie d'information entre les actionnaires et dirigeants.

En effet, l'audit interne entretient des relations avec les autres composantes de la gouvernance de l'entreprise[16] dans l'évaluation et l'évolution de mécanisme de contrôle interne. Dans cette optique, l'audit interne est une fonction des ressources dans sa qualité, d'où le rôle que peut jouer cette fonction au niveau du contrôle interne et la gestion des risques dans la perspective de la gouvernance d'entreprise (Ebondo Wa Mandzila et Zeghal, 2009).

Section 2. L'indépendance du conseil d'administration

Le développement d'une théorie émergente de la gouvernance d'entreprise intègre plusieurs éléments des approches contractuelles en centrant l'analyse sur la notion des droits de propriété. La première perspective porte sur le rôle du conseil d'administration, comme mécanisme de gouvernance interne, dans la réduction des coûts d'agence nés de la dissociation de la propriété et de la direction (1.). La deuxième perspective se situe en

[16] Audit externe, comité d'audit, management.

amont de la décision stratégique et se focalise également sur les leviers d'action de cet organe stratégique (2.).

1. Le conseil d'administration comme mécanisme de contrôle interne

Le rôle du conseil d'administration constitue l'organe principal de la gouvernance d'entreprise (Bozec, 2005). Considéré comme un point de jonction entre l'assemblée extraordinaire et l'instance dirigeant, son rôle consiste à définir la stratégie, d'orienter l'organisation et d'assurer le contrôle du management dans l'optique d'une protection optimale des intérêts des actionnaires (Nikolić et Erić, 2011).

Dans l'importance de relater le bon fonctionnement du système de gouvernance, il est judicieux de se pencher sur les caractéristiques du conseil d'administration (1.1.), de son rôle (1.2.) et de sa composition (1.3.) ; éléments qui illustrent sa fonction déterminante dans l'assurance de la qualité de la gestion de l'entreprise.

1.1. *Les caractéristiques du conseil d'administration*

Les caractéristiques du conseil d'administration ont toujours attiré l'attention et l'intérêt des chercheurs et cela surtout après les crises financières et les faillites qu'ont connues dernièrement les multinationales. Le conseil d'administration a été souvent représenté, par les théoriciens des sciences de gestion, comme étant l'organe principal de contrôle au sein d'une firme. Depuis longtemps, sa fonction disciplinaire a été mise en valeur. Cependant son rôle a été contesté dans la mesure où les responsabilités qui lui incombent n'ont pas été dûment remplies. Ce qui explique les causes des crises dernièrement encourues par plusieurs entreprises.

A cela égard, des réglementations en la matière se sont établies à la suite des crises économiques et qui se sont instaurées dans l'objectif de mieux encadrer le système de gouvernance des entreprises. L'objectif principal se centre sur la question de l'indépendance du conseil qui délimite la domination managériale et par la suite atténue la poursuite des dirigeants de leur propre intérêt au détriment des actionnaires.

Ainsi pour (Drucker, 1957), le conseil doit surveiller l'esprit de l'organisation afin de s'assurer que la direction parvient à utiliser les compétences des gens et à neutraliser leurs faiblesses, qu'elle forme les futurs dirigeants, et que, par les récompenses qu'elle attribue, par les instruments et les méthodes de direction qu'elle utilise, elle renforce l'organisation et la guide dans la poursuite de ses objectifs.

Plus encore, Mace (1976), Professeur à Harvard, met encore plus en évidence cette fonction de contrôle en soulignant que le conseil est responsable vis-à-vis des actionnaires. Gardien de leurs intérêts, il doit contrôler la rentabilité et la sécurité des investissements, la politique de dividendes, les responsabilités sociétales envers les employés, les clients, les fournisseurs, les communautés avec lesquelles l'entreprise est en contact par ses activités.

Alors les caractéristiques du conseil d'administration peuvent répondre aux problèmes d'agence et de donner sens à une bonne gouvernance d'entreprise (Adams, Hermalin et Weisbach, 2008).

Fama et Jensen (1983b) témoignent que les dirigeants ont tendance à dominer le conseil d'administration en vue d'infliger leurs propres stratégies et d'empêcher de remplir les responsabilités qui tiennent en compte des intérêts des actionnaires. Ce qui est remarquable, c'est que les administrateurs qui siègent au conseil d'administration sont aussi des dirigeants[17]. Ce chevauchement de fonction de contrôle et de décision constitue une des obstacles au bon fonctionnement des conseils d'administration.

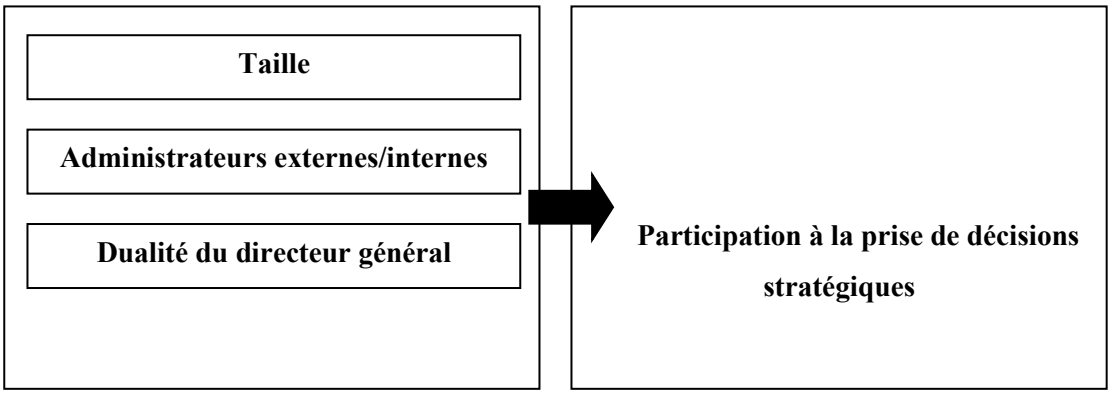
Pour Fama (1980), les administrateurs dirigeants influencent d'une manière significative l'orientation du conseil d'administration. Ainsi, Fama et Jensen (1983b) soulignent que la séparation entre les fonctions du directeur général et du président du conseil d'administration entraine une amélioration de la performance de l'entreprise. En effet cette

[17] La dualité du directeur général existe lorsque le président du conseil occupe la position du directeur général opérationnel. En d'autres termes, la même personne porte la double « casquette » de président du conseil d'administration et de directeur général (Rechner & Dalton, 1991).

séparation a un impact sur l'indépendance du conseil et sur la présence des membres indépendants (O'Sullivan, 2002).

Organe stratégique ou disciplinaire, le conseil d'administration anime les réflexions à ce sujet notamment en partant de ses caractéristiques quant à sa composition dans l'assistance de la direction dans ses choix. Dans ce sens, l'analyse des caractéristiques et des structures du conseil d'administration règnent dans les recherches actuelles et contestent le phénomène de domination managériale (Charreaux, G., 2002).

Figure 1: Caractéristiques du conseil et son impact sur la décision stratégique



Source : Ogbechie, Koufopoulos et Argyropoulou (2009).

1.2. *Le rôle et les responsabilités du conseil d'administration*

Les études et les recherches effectuées dans le domaine de gouvernance soulignent que le rôle du conseil d'administration consiste à superviser la qualité des normes comptables, à instaurer un contrôle interne et à persévérer l'indépendance du conseil dans la mesure où il incombe aux administrateurs de détecter les fraudes et de pouvoir prévoir les risques encourus. Selon la perspective contractuelle, le rôle principal du conseil d'administration consiste à sécuriser la rentabilité de l'investissement financier (Shleifer et Vishny, 1997), à faire face à l'enracinement des dirigeants et selon la vision partenariale donc, à défendre les intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

L'étude réalisée par Weil, Gotshal et Manges (2002) a révélé une très forte convergence des principales recommandations contenues dans les différents codes de bonnes pratiques européens, notamment au niveau de la question de l'indépendance des conseils. Pour Gérard Mestrallet[18], l'indépendance du conseil dépend de son bon fonctionnement, de sa capacité à travailler dans de bonnes conditions, de disposer d'informations pertinentes et du temps qui lui est consacré.

Toutefois, la complémentarité des théories de l'agence et de l'enracinement permet de comprendre les systèmes de contrôle de la gestion des dirigeants pour l'amélioration de la performance de l'entreprise (Alexandre et Paquerot, 2000). Cependant, la littérature traditionnelle insiste sur l'insuffisance des contrôles des dirigeants qui entraînerait un gaspillage de la richesse des actionnaires (Charreaux et Desbrières, 2006).

En retenant le critère du degré de dispersion des titres de propriétés dans les entreprises, la taille, l'importance, et la complexité de l'entreprise exigent habituellement de recourir à un conseil d'administration actif.

Le rôle disciplinaire de cet organe n'est véritablement important que pour les sociétés de type managérial, sans actionnaire dominant (Charreaux, 1992). En effet, le rôle du conseil d'administration se trouve au confluent de deux sphères.

D'une part, il doit contrôler l'espace souverain des dirigeants et des prérogatives associées à leur compétence et à leur expertise dans l'art de gérer.

D'autre part, il doit préserver les intérêts des actionnaires tout en procédant à une évaluation associée au profit annuel et à la rémunération. Cette vision contrastée fait naître des conflits de pouvoir, politiques et organisationnels et créé ainsi un débat au sujet de la question de la gouvernance des entreprises. Ainsi ces conflits d'intérêt créés entre les deux pôles font émerger des coûts organisationnels (Jensen et Meckling, 1976).

[18] Président de GDF-Suez.

Selon Charreaux (1997), « la divergence d'intérêt entre dirigeants et actionnaires peut être expliquée en partie par le fait que les investisseurs, qu'ils soient petits porteurs ou institutionnels, possèdent un portefeuille très diversifié. » A cet égard, Charreaux précise que « la limitation du risque qui en résulte, entraîne une perception des risques encourus, différente de celle des dirigeants, dont la richesse dépend pour une partie majeure de la valeur de la société dirigée » (1997, p.6).

Un conseil d'administration[19], sous sa forme traditionnelle et *« monale »* avec la possibilité d'une séparation des fonctions de président du conseil et de direction générale, permet d'éviter toute confusion des tâches[20] et toute revendication d'intérêts particuliers. La structure dite *« européenne »*, inspirée du droit germanique, dans laquelle l'assemblée générale nomme le conseil de surveillance de forme *« duale »*, lequel nomme les directeurs et parmi eux le président du directoire[21]. La structure en directoire et conseil de surveillance implique une organisation formelle et une délimitation rigoureuse des rôles individuels que cette structure implémente, contrairement à un conseil d'administration[22].

Dans l'objectif de réduire les effets des conflits entre actionnaires et dirigeants, les deux systèmes sont composés de mécanismes construits, « intentionnels » (Jensen et Meckling, 1976). Les agents économiques, dotés d'une rationalité limitée, créent des structures de gouvernance pour surmonter les difficultés de coordination dues à l'incertitude qui environne la transaction et l'opportunisme potentiel des agents (Brousseau, 1999).

---

[19] La structure « classique » dans laquelle l'assemblée générale nomme le conseil d'administration, lequel nomme un président-directeur général disposant de pouvoirs très étendus, mais révocable « ad nutum » par le conseil d'administration.

[20] Et aussi par la capacité de faire appel à d'autres compétences que celles qui se développent dans l'entreprise elle-même.

[21] Les directeurs disposent de pouvoirs très étendus et ne sont révocables avant le terme de leur mandat par l'assemblée générale. L'inconvénient est que les membres du conseil de surveillance ne peuvent pas être rémunérés par des salaires.

[22] La SA attribue un pouvoir légitime et sans partage au Président Directeur Général.

Selon Charreaux (1993), « une meilleure compréhension du rôle du conseil d'administration permet de le définir par un organe de gestion et de discipline des dirigeants, mais également comme élément indissociable de l'élaboration de la stratégie suivie par l'entreprise ». Selon le même auteur, l'analyse la plus productive pour appréhender le conseil d'administration comme composante du système de gouvernance d'entreprise fait référence à la théorie de l'agence où la relation actionnaires/dirigeants y reste fortement privilégiée.

Par ailleurs, la différence entre les théories de l'agence et des coûts de transaction et la théorie de l'enracinement réside dans les hypothèses implicites sur la compétence des contrôleurs (Alexandre et Paquerot, 2000). Cependant, le potentiel de croissance et le potentiel de longévité de toute entreprise s'accroissent très significativement lorsque l'entreprise est dotée d'une véritable gestion professionnelle. Ainsi présenté comme un maillon du système de gouvernance des entreprises, cet organe a le rôle d'assurer que les dirigeants répondent stratégiquement aux besoins de rentabilité, compétitivité, croissance et continuité de l'entreprise (Charreaux, 1993).

Charreaux (1998) précise qu'à côté des structures formelles, détectées dans les différentes organisations, on peut trouver des réseaux de relations informelles qui persistent malgré l'existence des règles qui gouvernent le comportement du dirigeant.

Selon Fama et Jensen (1983a), le conseil d'administration participe au processus décisionnel des gestionnaires. La théorie de l'agence préconise l'indépendance du conseil d'administration compte tenu du potentiel des problèmes résultant d'un comportement opportuniste[23].

Prencipe et Bar-Yosef (2009) considèrent que la séparation des fonctions de l'exécutif de celles de la présidence du conseil d'administration favorise l'indépendance du conseil. Dans l'optique de la théorie de l'agence, la présence de la dualité du directeur général

[23] L'activité de contrôle des dirigeants ne devait plus provenir exclusivement du capital.

affecte l'objectivité du contrôle de management. Le rôle du président du conseil est de suivre les activités du conseil, de contrôler et d'évaluer la gestion de l'exécutif. La dualité réduit l'efficacité du conseil et peut réduire la probabilité d'avoir une détresse financière (Simpson et Gleason, 1999). Cette vision est appuyée par le fait que les intérêts du dirigeant en tant qu'actionnaire principal se chevauchent.

Suivant les propos d'Alexandre et Paquerot, « la théorie de l'enracinement, quant à elle, met l'accent sur les relations entre les dirigeants et les contrôleurs et sur les moyens dont disposent les premiers pour paralyser les systèmes de contrôle en augmentant la dépendance des différents partenaires à leur égard » (2000, p.12).

De fait, les membres du conseil d'administration ont pour mandat de valoriser et de défendre les intérêts de l'entreprise. Le conseil d'administration chargé de représenter les intérêts des actionnaires apparaît comme le mécanisme privilégié gérer la transaction en contrôle les dirigeants (Charreaux, 1992).

La conception originelle de la gouvernance, d'inspiration anglo-saxonne, privilégie l'étude des contrats centraux qui fondent l'entreprise et se concentre plus spécifiquement sur la relation d'agence entre le dirigeant et les actionnaires : ces derniers étant considérés comme les seuls créanciers résiduels[24] (Shleifer et Vishny, 1997). Selon Morck, Shleifer et Vishny (1988) et Kole (1995), la présence d'un taux élevé de la propriété managériale entraine un enracinement managérial et empêche, selon Ruiz-Barbadillo, Biedma López et Gómez-Aguilar (2007), le contrôle efficace des actionnaires.

Pour Charreaux (2000a), « dans l'approche juridico-financière, le conseil d'administration est un élément du système de gouvernance, permettant de résoudre le conflit d'intérêts entre actionnaires et dirigeants ». Le même auteur avance qu'un « tel argument perd

[24] Supposés d'après la théorie des droits de propriété, assumer le risque résiduel induit par l'imperfection des mécanismes de gouvernance dans un contexte d'incomplétude contractuelle.

quasiment tout pouvoir explicatif si d'autres mécanismes permettent de résoudre plus efficacement ces conflits ou si ces derniers sont faibles voire absents ».

Les études de Fama (1980) et de Fama et Jensen (1983a)[25] attribuent deux fonctions principales au conseil d'administration : l'évaluation et la ratification des décisions d'investissements et la mission de contrôler la performance des principaux dirigeants. Zahra et Pearce (1989) identifient au moins trois types de fonctions susceptibles d'être exercées par le conseil d'administration :

a) La fonction de contrôle renvoie à la sélection des cadres dirigeants, au contrôle et à l'évaluation de la performance, au choix de la rémunération des dirigeants, ainsi qu'à la protection des intérêts des actionnaires ;
b) La fonction de service : le conseil sert de lien entre l'entreprise et son environnement et il conseille les dirigeants ;
c) La fonction stratégique désigne la participation du conseil dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

En guise de conclusion, une bonne gouvernance dépend du rôle et des responsabilités du conseil d'administration. Par ailleurs, son rôle et les responsabilités y afférentes ne peuvent être expliquées sans la prise en compte de la taille et de la composition de cet organe de gouvernance.

1.3. *La taille du conseil d'administration*

La taille du conseil d'administration est estimée suivant le nombre d'administrateurs qui y siègent et qui possèdent le droit de vote (Pugliese et Wenstøp, 2007). En effet, la taille du conseil dépend de la taille de l'entreprise. A titre d'exemple, les conseils dans les petites et moyennes entreprises sont formés de trois à cinq membres, tandis que six membres et plus

[25] Les fonctions de ratification et de surveillance sont associées pour définir la « fonction de contrôle » (*decision control*).

siègent au conseil d'administration dans les entreprises de grande taille (Bennedsen, Kongsted et Nielsen, 2008).

Dans le contexte libanais et conformément au code du commerce du travail, la taille du conseil d'administration varie entre 3 et 12 membres au sein de la société anonyme. Dans les banques commerciales libanaises, la taille moyenne était de 6.801 pour la période allant de 1992 à 2006 (Chahine et Safieddine, 2011).

La taille moyenne est, alors, de 8 membres et varie entre 3 et 15 membres pour la période allant de 2009 à 2011 (Salloum et Gebrayel, 2014). Ainsi la majorité des conseils de grande taille appartiennent aux entreprises de la catégorie alfa[26], alors que les conseils de petite taille appartiennent à celles de la catégorie delta[27].

Jensen (1993) considère que le conseil d'administration d'une petite taille améliore l'efficacité du mécanisme de contrôle dans l'entreprise. Alors qu'un conseil de grande taille semble inefficace dans le contrôle du top management. Tenant compte que les conseils de grande taille peuvent être plus facilement contrôlés par le management, pour Chaganti, Mahajan et Sharma (1985) les petits conseils jouent un rôle important dans leur fonction de contrôle.

Pour les grandes entreprises, le conseil est d'une taille plus grande surtout lorsque ces dernières ont besoin beaucoup plus d'administrateurs pour supporter les activités complexes et diversifiées de leur organisation (Agrawal et Knoeber, 1996). La loi libanaise n'impose pas des critères qui se rapportent à la nomination du conseil et des procédures d'élection. Le choix est réservé aux membres du conseil, aux actionnaires et au président du conseil (Chahine et Safieddine, 2011).

---

[26] Dépôt total de la banque est supérieur à 2 billions de dollars américains.

[27] Dépôt total de la banque est inférieur à 200 millions de dollars américains.

Un nombre élevé de directeurs est identifié, dans les grandes entreprises, pour servir le conseil et ses comités dans la nomination des membres, la compensation et l'audit (Boone, Casares-Field, Karpoff, et Rahega, 2007). Comme l'avance Jensen (1993), la taille du conseil est importante dans l'efficacité du contrôle du management. Autrement dit, l'efficacité du conseil dépend de sa taille.

Pour Alexander, Fennell et Halpern (1993) et Goodstein, Gautam, et Boeker (1994), la théorie de la dépendance envers les ressources contribue à analyser l'impact des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance des entreprises Les résultats ont démontré qu'un conseil de large taille est associé positivement à la bonne performance de l'entreprise. Pour Sharma, Naiker et Lee (2009), un conseil de grande taille est efficient dans le contrôle interne.

Ainsi, les conseils de grande taille sont plus efficaces que ceux de petite taille dans la surveillance des processus de reporting financier en raison de la présence d'un large éventail d'expertises et de compétences (Ghosh, Marra et Moon, 2010).

Dans cette optique, Goodstein, Gautam et Boeker (1994) ont démontré que la taille du conseil peut mesurer la capacité de l'organisation à former les liens environnementaux pour sécuriser des ressources critiques. Autrement dit, les liens peuvent être efficaces et positivement corrélés avec la taille du conseil. De même, la taille du conseil d'administration est reliée à la capacité de l'entreprise à extraire les ressources critiques (Dalton, Daily, Johnson, & Ellstrand, 1999).

En revanche, un conseil de grande taille fait face à des problèmes de coordination, de prise de décisions et d'exécution des responsabilités (Goodstein, Gautam, & Boeker, 1994). Plus encore, Lipton et Lorsch (1992) ont considéré qu'une taille importante peut entrainer une atténuation des responsabilités et une faiblesse au niveau de la cohésion entre les membres et des réflexions au niveau stratégique.

1.4. *Les compositions du conseil d'administration*

Beatty et Zajac (1994) ont étudié la théorie de l'agence en relation avec les déterminants de la composition du conseil d'administration. Sa composition constitue un facteur essentiel pour le conseil dans l'efficacité du contrôle des actions du management (Fama, 1980 ; Fama et Jensen, 1983).

La composition du conseil d'administration réfère aux profils des administrateurs qui y siègent (Pearce et Zahra, 1992). Les questions relatives à la composition des conseils d'administration ont attiré l'attention des chercheurs du courant juridico-financier, notamment, en faisant l'objet de plusieurs études et analyses empiriques (Godard et Schatt, 2000). L'accent a été mis, tout particulièrement, sur la manière dont on pourrait éventuellement diversifier l'origine, l'appartenance et les qualités des administrateurs, tout en assurant une certaine homogénéité et une bonne cohérence dans le fonctionnement des conseils d'administration.

Autrement dit, il fallait réussir un savant dosage, entre « interne » et « externe », tout en privilégiant l'esprit critique des administrateurs et leur capacité à s'opposer aux dérives et à l'autoritarisme de certains dirigeants. Mais surtout, il fallait « composer » avec des personnes diligentes et indépendantes. A l'origine de ce concept se situe la théorie de l'agence qui préconise l'intégration au sein du conseil d'administration, d'administrateurs externes indépendants de la direction de l'entreprise.

Sur le plan théorique, Charreaux (2000) a réalisé un certain nombre de travaux de recherche sur la composition des conseils. D'après cet auteur, pour être efficace, le conseil d'administration doit simultanément inclure, pour des raisons d'information, des administrateurs internes [28] et, pour garantir son indépendance et son intégrité, des administrateurs externes indépendants.

Les résultats de l'étude de Chahine et Safieddine (2011) ont montré que la proportion des membres non-exécutifs est de 67.7 % pour la période allant de 1992 à 2006 et pour Salloum

[28] Aussi membres de l'équipe dirigeante.

et Gebrayel (2014) de 93.2 % entre 2009 et 2011[29]. Weisbash (1988) indique qu'une présence d'administrateurs externes au sein du conseil protège mieux l'intérêt des actionnaires que les administrateurs internes. Pour He et Sommer (2010), les administrateurs externes améliorent le contrôle de l'entreprise parce qu'ils possèdent une vision plus objective notamment dans leur rôle de contrôle.

Charreaux rejoint ainsi Fama (1980) qui a déjà évoqué cette question dans ses travaux pionniers. D'après ce dernier, le conseil d'administration doit posséder en son sein des administrateurs internes à la firme[30]. Leur rôle est d'informer les administrateurs de ce qui se passe concrètement dans l'entreprise. Cependant, Fama (1983) précise que cela peut suffire à contrôler l'opportunisme du dirigeant, sauf une collusion existe entre des administrateurs internes et les dirigeants qu'ils sont chargés de contrôler.

En fait, les administrateurs internes au sein du conseil ont une influence sur les membres du conseil, surtout au niveau du contrôle parce que les administrateurs possèdent des informations spécifiques à ce niveau (Fama, 1980 ; Fama et Jensen, 1983). Par contre, Williamson (1984) a considéré que le pouvoir décisionnel des administrateurs internes devrait être limité pour empêcher le conseil d'administration de devenir un instrument managérial qui diverge des intérêts des actionnaires.

Dans ce cas, la présence au sein du conseil d'administration, d'administrateurs externes indépendants de la direction de l'entreprise est préconisée.

Jensen et Meckling (1976) justifient la présence de ce type d'administrateurs par le fait que le dirigeant, qui a tout son patrimoine humain et financier « investi » à l'intérieur de l'entreprise qu'il dirige, a une aversion envers le risque et les investissements à long terme.

---

[29] Cette forte augmentation entre les deux périodes montre que les banques au Liban commencent à répondre aux recommandations de la BDL et aux standards internationaux de la bonne pratique de gouvernance d'entreprise.

[30] C'est-à-dire des individus qui participent quotidiennement à la vie de l'entreprise et qui disposent donc d'information spécifique.

Fama et Jensen (1983) soulignent que le conseil d'administration joue un rôle de mécanisme réducteur de conflits d'agence et de création de valeur.

C'est ainsi que plusieurs recherches se sont intéressées à l'influence de la présence des administrateurs externes indépendants sur la performance de l'entreprise (Sharma, Naiker et Lee, 2009 ; Beasley, 1996 ; Dechow, Sloan et Sweeney, 1995).

Les résultats ont montré que les administrateurs externes améliorent les ressources du reporting financier. Autrement dit, leur présence est reliée négativement à l'incidence de fraude dans les états financiers et à la réduction des manipulations dans le reporting financier. Il est alors indispensable de coopter des administrateurs indépendants pour augmenter la prise de risque et les investissements durables, mais surtout pour renforcer les conseils, d'éviter les effets de complaisance et de contrôler l'opportunisme de certains dirigeants.

Ce point important de la théorie de l'agence a été confirmé par les travaux de Weisbach (1988), pour qui les entreprises, dont les conseils d'administration sont majoritairement composés d'administrateurs indépendants, ont plus de capacité que les autres à faire démissionner leurs dirigeants en cas de faible performance.

Fama (1980) ; Fama et Jensen (1983) et Beasley (1996) ont argumenté que la majorité d'administrateurs externes sont des agents dans d'autres organisations. Leurs valeurs dépendent des décisions qu'ils ont prises dans leurs organisations. Charreaux (1997) a, quant à lui, conclu que le pourcentage d'administrateurs indépendants dans les conseils d'administration est positivement corrélé à la performance réalisée dans les sociétés contrôlées et les sociétés managériales.

Selon Prencipe et Bar-Yosef (2009), les intérêts des actionnaires sont optimisés lors de la présence des administrateurs indépendants au conseil. Dans la mesure où les administrateurs externes possèdent l'incitation de développer les réputations dans la décision de contrôle (Fama, 1980 ; Fama et Jensen, 1983 ; Beasley, 1996), les conflits d'intérêts et les coûts de transactions sont largement atténués. Pour Wirtz (2008a) une

proportion élevée d'administrateurs externes au sein du conseil peut réduire le risque du moment où leur position neutre contribue à affaiblir certains conflits d'intérêts.

Plus généralement, c'est le rôle positif des conseils d'administration sur la performance qui est ici affirmé (Parrat, 2003). Toutefois, en adoptant l'approche juridico-financière, cette performance est le résultat d'un contrôle renforcé et d'une répression sans faille, menés notamment par les membres indépendants des conseils d'administration. Sur le plan pratique, on peut noter une quasi-unanimité autour du principe de l'indépendance des conseils d'administration.

D'après une enquête IFA-CSA, la première qualité attendue d'un administrateur est l'indépendance, devant l'expérience de la conduite des affaires ; arrive au troisième rang la capacité à conseiller la direction générale. Il apparaît également d'après cette enquête que la première règle du gouvernement d'entreprise réside dans le fait que les administrateurs soient entendus. Une place conséquente doit ainsi être réservée aux administrateurs indépendants. Ainsi, par la composition du conseil il est tout à fait considérable de prendre en compte la présence d'administrateurs externes et/ou internes et de leur effet sur la performance de l'entreprise.

Dans les pays du MENA, la présence d'administrateurs externes est reliée positivement à la performance comptable. En Jordanie, la composition du conseil d'administration augmente la qualité de reporting financier dans les entreprises cotées (Al-Zoubi, 2012). Selon le rapport de Bouton[31] (2002), l'indépendance du conseil d'administration est examinée selon plusieurs critères dont celui de la présence d'administrateurs indépendants au conseil et de son influence sur l'atténuation des conflits d'intérêts.

Enfin, et pour conclure sur ce point, on peut réaffirmer qu'une multitude de travaux et un certain nombre d'études ont permis de saisir les difficultés rencontrées par les conseils

[31] Un rapport du groupe de travail est présidé par D. Bouton (2002), sous-titre « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées ».

d'administration pour exercer leur pouvoir de contrôle et de sanction. Toutefois, il ne peut pas y avoir de composition idéale des conseils d'administration.

Chaque entreprise a ses particularités et tous les conseils ne peuvent pas fonctionner de la même manière. Néanmoins, et selon les théoriciens du courant contractuel, il est important de veiller à garantir la représentativité des différentes parties prenantes et surtout à pérenniser l'indépendance des conseils.

2. Les leviers d'action du conseil d'administration

Les leviers disciplinaires du conseil d'administration (2.1.) consistent à modifier le comportement du dirigeant en place par le biais d'une politique de rémunération incitative. Également, le rôle du conseil réside dans son pouvoir de nomination et de révocation des mandataires sociaux (2.2.). Ces principaux moyens font partie des mécanismes d'incitations à la performance des dirigeants.

Par ailleurs et dans le cadre du connement des stratégies de l'entreprise, le conseil d'administration n'est pas limité seulement à une fonction de contrôle mais également à une fonction d'apprentissage organisationnel. A ce titre, le conseil est assimilé à une fonction d'orientation et d'assistance qui émanent des compétences et des connaissances des administrateurs qui y siègent (2.3.). Par ailleurs et dans le cadre d'un manque de compétences, d'informations et de réseaux des membres qui y siègent, le conseil d'administration peut faire face à des difficultés particulières.

2.1. *L'exercice de la fonction disciplinaire du conseil d'administration*

Le rôle disciplinaire du conseil d'administration n'est véritablement important que pour les sociétés du type managérial, sans actionnaire dominant. Le conseil d'administration est constitué de personnes indépendantes dont les responsabilités sont de contrôler le comportement et les décisions du management afin de maximiser la valeur des actionnaires (Fama et Jensen, 1983).

Dans ces sociétés, le conseil d'administration, chargé de représenter les intérêts des actionnaires, apparaît comme le mécanisme privilégié de contrôle des dirigeants. Il intervient en incitant ces derniers à être performant et à diriger l'entreprise conformément aux intérêts des actionnaires. Néanmoins, sa fonction disciplinaire peut dépasser les seules relations entre actionnaires et dirigeants pour s'étendre à d'autres parties prenantes, notamment les salariés (Charreaux, 2000).

Mais le plus important serait de cerner le véritable pouvoir de cet organe collégial qui doit être habilité à prendre des mesures disciplinaires contraignantes pour parer à toute tentative d'enracinement des équipes de direction. Ainsi, le conseil d'administration doit se munir de véritables leviers d'action pour discipliner les dirigeants.

Partant de ce constat, il est tout à fait judicieux de prendre en compte le critère d'indépendance du conseil d'administration dans la mesure où, une fois indépendant, cet organe est le seul garant du contrôle exercé sur le management de l'entreprise. Ceci dit que le contrôle exercé sur le dirigeant peut faire parvenir une meilleure transparence pour les actionnaires et par la suite une meilleure transparence au niveau des états comptables et financiers ce qui rentre aussi dans le cadre de l'intérêt du Ministère Libanais des Finances. Par ailleurs, et plus spécifiquement dans le contexte des PME, il est rare que le conseil d'administration acquière totalement son indépendance. Pour cette raison, le Ministère Libanais des Finances a établi de nouvelles règlementations suivant lesquelles toute entreprise doit se doter d'un comité d'audit indépendant en vue d'assurer une meilleure transparence des comptes de l'entreprise.

Le niveau élevé de complexité des sociétés implique normalement que le conseil d'administration se décharge lui-même de l'essentiel des fonctions de décision et de contrôle sur les agents internes de la société. Il ne garde que le contrôle ultime de leurs décisions (Charreaux et Pitol-Belin, 1989).

Dans ce cadre, Jensen et Meckling (1976) ont insisté tout particulièrement sur le rôle de contrôle et de garde-fou dévolu au conseil d'administration**.** Plus précisément, d'après ces deux auteurs, en raison des divergences d'intérêts entre actionnaires et dirigeants, le conseil

constitue un organe de contrôle et de sanction des managers permettant ainsi de réduire les coûts d'agence qui découlent de la nomination de ce mandataire.

Toujours dans cette même vision contractuelle de la gouvernance, où les dysfonctionnements, liés à l'asymétrie d'information, sont vivement dénoncés par les théoriciens de l'agence, l'une des principales responsabilités du conseil d'administration est de veiller à ce que les actionnaires et les autres parties intéressées reçoivent des informations de hautes qualités sur les résultats financiers et les résultats d'exploitation de l'entité qu'il est chargé de diriger[32].

Sur un plan pratique, les meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise[33] exigent expressément que le conseil d'administration informe les actionnaires et les autres parties intéressées des résultats financiers et résultats d'exploitation, afin qu'ils puissent bien comprendre la nature des activités de l'entreprise, sa situation au moment de la publication des informations et son plan d'expansion pour l'avenir.

D'ailleurs, les recommandations émises par ces codes et par d'autres rapports portant sur la gouvernance, convergent plus vers des aspects disciplinaires, réglementaires et normatifs. Toutefois, il faut signaler dans ce cadre, que ce rôle spécifique de contrôle, de surveillance et d'information n'est véritablement pertinent que pour les sociétés à actionnariat diffus présentant une séparation propriété/décision très accentuée. Dans ce cas, les dirigeants ne dominent pas le conseil. Les actionnaires délèguent le contrôle au conseil qui doit assurer ses missions dans les meilleures conditions.

Au total, et selon l'approche juridico-financière, le conseil d'administration est l'outil de contrôle interne de la gouvernance d'entreprise servant à résoudre les problèmes d'agence qui se créent entre les actionnaires et le manager. Le conseil doit inciter le dirigeant à

---

[32] Rapport de la CNUCED du 20 septembre 2005.

[33] On désigne par *« best practices »,* l'ensemble des codes de bonnes pratiques et des recommandations destinés à améliorer la gouvernance des entreprises. On peut citer notamment les Principes de l'OCDE, ceux de l'ICGN, les Lignes directrices de la CACG, le rapport Cadbury et le deuxième rapport King.

maximiser la création de valeur afin d'assurer le consensus entre les différents partenaires de l'entreprise et son dirigeant, et donc à agir dans l'intérêt des actionnaires. L'aspect incitatif et disciplinaire du rôle du conseil est ainsi privilégié par le courant juridico-financier.

2.2. *Les fonctions de révocation et de rémunération*

Pour Charreaux (1997) : « quelles que soient les modalités du contrôle pratiqué par le conseil d'administration, ce dernier ne dispose que de deux leviers pour discipliner les dirigeants : la rémunération et la révocation ». La rémunération, versée, est tributaire des résultats aboutis et qui vont de pair avec les intérêts des actionnaires.

Dans ce même cadre d'idée, Caby et Hirigoyen (2005) considèrent la rémunération du dirigeant comme étant une incitation financière positive qui doit être liée à la performance de l'entreprise. Parrat (1999) quant à lui, distingue trois types de rémunération pouvant être octroyées aux dirigeants :

- Les rémunérations fixes, indépendantes des performances de la firme ;
- Les rémunérations liées à des agrégats comptables [34] permettant de mesurer la performance[35] ;
- Les rémunérations liées aux cours boursiers[36] (distribution d'actions ou d'options d'action).

Le remplacement du dirigeant constitue le second levier dont dispose le conseil d'administration pour agir sur le dirigeant. Pour Fama (1980), « le mécanisme dominant

---

[34] Néanmoins, ces rémunérations peuvent malgré tout avoir pour inconvénient d'inciter l'équipe dirigeante à privilégier des indicateurs de court terme.

[35] On citera comme exemple le résultat d'exploitation, la valeur ajoutée, le résultat courant avant impôt.

[36] Pour Caby et Hirigoyen (2001), la mise en place d'incitations financières destinées à aligner l'intérêt des dirigeants et des actionnaires peut produire des résultats contre-productifs. Pour ces deux auteurs, l'accumulation d'actions peut conduire à une aversion au risque des dirigeants.

est le marché des dirigeants – les dirigeants cherchent à bien gérer pour maximiser leur réputation et leur valeur sur ce marché - qui s'appuie sur l'évaluation de la performance par le marché financier ». Ce premier mécanisme externe est consolidé par des mécanismes de surveillance interne à l'instar d'une surveillance régulière des membres de l'équipe dirigeant et de l'organe de gouvernance.

Pour Charreaux (1997), « un changement de dirigeant ayant pour objet d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires, devrait se conclure par une incidence favorable sur les cours boursiers. » Pour le même auteur, la question de la révocation doit être liée à la performance. Plus précisément, le remplacement d'un dirigeant doit avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise.

Dans ce sens, Caby et Hirigoyen (1997) ont conclu à la coexistence de trois théories : la théorie du « bon sens » qui explique qu'une faible performance conduit au remplacement du dirigeant. La théorie du « bouc émissaire » qui se traduit par le fait que la succession n'a aucun effet significatif sur la performance. Et enfin, la théorie du « cercle vicieux » qui souligne que le changement du dirigeant tend à accroître le désarroi organisationnel et conduit à diminuer encore la performance.

A travers ces deux leviers, le conseil d'administration peut disposer effectivement d'un pouvoir disciplinaire sur les dirigeants. Néanmoins des difficultés persistent et tendent à entraver les travaux et l'efficacité de cet organe suprême de la gouvernance.

Cependant, en pratique, il s'est avéré à la suite de la crise de confiance qui a résulté des derniers scandales financiers de ce début de siècle, qu'il peut y avoir des défaillances flagrantes au niveau du fonctionnement des mécanismes de régulation et de contrôle. Le conseil d'administration, tout particulièrement, a inspiré la suspicion des actionnaires ainsi que celle des investisseurs et des opérateurs économiques qui voient en cette instance, un organe défectueux qui n'assume plus ses missions comme il se doit.

Des critiques ont été formulées quant à l'incapacité des conseils à assurer leur rôle de contrôle et de surveillance de l'action de l'exécutif et de la diffusion de l'information financière vis-à-vis des actionnaires.

2.3. *L'exercice de la fonction cognitive du conseil d'administration*

La séparation des fonctions de décisions et de contrôle augmente la probabilité d'une contradiction entre les actions du dirigeant et les attentes du conseil d'administration soient (Godard, 1998). La latitude managériale conditionne le processus de création de valeur, d'une part, parce qu'elle détermine les décisions stratégiques et financières et d'autre part, parce qu'elle constitue un des objectifs visés par ces décisions (Charreaux, 1996). Ainsi, la façon dont les administrateurs gouvernent la conduite du dirigeant est supposée dépendre de leurs connaissances et compétences particulières.

Du moment où les mêmes administrateurs siègent au conseil d'administration de plusieurs entreprises, un problème de participations croisées, d'effets de complaisance et de cumul de mandats se posait.

En général, le rôle du conseil d'administration, dans la perspective de la dépendance envers les ressources, est supposé être un organe qui crée des liens, à travers ses administrateurs, avec l'environnement externe et contribue à une meilleure performance pour l'organisation (Dalton, Daily, Johnson et Ellstrand, 1999).

Toutefois, les actionnaires, et notamment les minoritaires, ont dénoncé fortement la passivité des administrateurs et leurs inefficacités face aux agissements frauduleux d'un certain nombre de dirigeants peu scrupuleux. C'est ainsi qu'il a fallu repenser la structuration et la composition des conseils d'administration, tout en veillant à y coopter des administrateurs externes indépendants.

Ceci dit que le conseil apparaît comme un organe de réflexion, d'approbation et une source d'information privilégiée (Charreaux et Pitol-Belin, 1992). L'argumentation des théories de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) et évolutionniste (Nelson

et Winter, 1982) apportent à cet égard une nouvelle justification du conseil d'administration et selon lesquelles le pouvoir revient aux acteurs qui apportent une ressource idiosyncrasique au fonctionnement de l'organisation et qui sont difficilement imitables.

La théorie de la dépendance envers les ressources considère le conseil d'administration comme un mécanisme permettant de réduire l'incertitude de l'environnement, gérer la dépendance des organisations internes, assurer les ressources dont les organisations ont besoin et augmenter la légitimité de l'organisation. De plus, cette théorie appréhende le conseil d'administration suivant l'acquisition des ressources critiques de l'entreprise.

En confrontant la vision du dirigeant aux modèles mentaux des administrateurs, le rôle du conseil d'administration serait également de faciliter la création de compétences, de contribuer à la construction des connaissances et d'harmoniser les schémas cognitifs afin d'aider le dirigeant à la « détection » de nouvelles opportunités de croissance (Charreaux, 2002). La réduction des coûts d'agence, au sens traditionnel, est loin d'être l'explication la plus plausible de l'amélioration de la performance opérationnelle (Wirtz, 2006, p. 142).

La conception de la firme n'est plus modélisée comme un nœud de contrats mais également comme un « répertoire de connaissances » (Charreaux, 2006, p.122). La coordination conjointe du conseil et des dirigeants, pour élaborer la stratégie, permettent au conseil d'exercer simultanément sa fonction de surveillance et de contrôle des dirigeants et de réduire les coûts cognitifs tout en contribuant à la création de valeur cognitive en élargissant la perception des dirigeants en termes d'opportunités perçues (Wirtz, 2006, p.139).

Dans cette perspective dynamique, le conseil d'administration suscite un apprentissage organisationnel source de développement. Les rôles d'approbation et d'aide à la préparation des décisions s'accompagnent fréquemment d'une fonction de contrôle des dirigeants et de la politique mise en œuvre (Charreaux et Pitol-Belin, 1992). Godard (1996) indique que les administrateurs internes peuvent influencer positivement la performance de l'entreprise car ils ont accès à une information plus riche que les autres, ce qui leur

permet de mieux évaluer la performance des dirigeants et la légitimité des initiatives stratégiques.

Le rôle du conseil d'administration, dans une dimension « dynamique », garantit un partage équitable et protège le capital managérial, de façon à inciter le dirigeant à accroître la rente (Charreaux, 2000a). Le partage de schémas cognitifs communs peut contribuer à réduire les conflits d'intérêts (Charreaux, 2002) et permet au dirigeant d'élargir ses propres connaissances afin de l'aider à mieux construire sa vision stratégique (Charreaux et Wirtz, 2006).

Sous l'hypothèse de rationalité limitée, certains conflits d'intérêts apparents ne résultent que de divergences d'interprétation liées aux modèles cognitifs que les débats au sein du conseil peuvent réduire sinon d'éliminer, au moins d'atténuer les incompréhensions par une explication des points de vue (Charreaux, 2002 ; Charreaux et Wirtz, 2006).

L'« asymétrie cognitive » à l'égard des méthodes d'une coordination efficace des activités de production diffère, cependant, sensiblement de ce que les promoteurs de la théorie de l'agence désignent habituellement par le terme d'asymétrie informationnelle. La théorie de l'agence traditionnelle semble insuffisamment équipée pour cerner une performance renforcée en termes d'avantages distinctifs fondés sur la connaissance spécifique et les aptitudes particulières d'une équipe dirigeante à coopérer de façon étroite (Wirtz, 2006, p.133).

Pour Alexandre et Paquerot : « la compétence des contrôleurs est indispensable à l'exercice de leur fonction. Elle concerne leur capacité à acquérir de l'information, à travers une connaissance particulière de l'environnement et des autres acteurs, et à la traiter » (2000, p.9). Les théories cognitives de la firme accordent une importance primordiale à la création interne de connaissance, issue de l'apprentissage organisationnel, ainsi qu'aux phénomènes de vision et d'attention (Charreaux, 2000a).

Dès lors le conseil d'administration est perçu comme un instrument cognitif aidant à la création des compétences au lieu d'être perçu comme une simple chambre disciplinaire

(Wirtz, 2008, p.104). La théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) propose une explication alternative selon laquelle les liens du conseil sont, avant tout, destinés à réduire les incertitudes tout en œuvrant à l'acquisition de ressources rares et notamment informationnelles.

Selon l'approche de la *« Resouce Based View »*, les administrateurs indépendants sont positionnés comme des experts qui mettent leurs compétences au service du management pour créer des connaissances et des compétences pour combler les faiblesses de l'entreprise et d'accentuer ses forces pour améliorer sa position concurrentielle. Selon cette théorie, le conseil est un mécanisme permettant de gérer la dépendance de l'entreprise par rapport à l'extérieur et permettant de réduire l'incertitude environnementale (Godard, 1998).

La RBV se focalise davantage sur la contribution à la création de valeur d'un ensemble de ressource idiosyncrasiques, comme réponse à des opportunités construites de façon endogène (Wirtz, 2006, p.143). Dans la perspective stratégique cognitive, le conseil d'administration doit être composé en priorité des administrateurs pouvant contribuer au mieux à la création de compétences dynamiques et aider le dirigeant à concevoir une vision facilitant l'apprentissage organisationnel (Charreaux, 2000a).

Au total, la théorie de la dépendance envers les ressources appréhende le rôle du conseil d'administration en tant qu'une ressource sur laquelle les dirigeants peuvent solliciter pour obtenir des directives et des conseils (Daily et Dalton, 1994; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Huse, 2005).

Dans cette optique, le conseil d'administration participe à la prise de décisions et consolide la définition des stratégies de l'entreprise (Stiles et Taylor, 2001).

2.4. *Les difficultés rencontrées par les conseils d'administration*

Il est tout à fait évident, selon l'approche financière dominante de la gouvernance, que le conseil d'administration comme organe collégial de surveillance, doit fonctionner d'une

manière irréprochable, de façon à imposer une certaine discipline aux dirigeants et à défendre les intérêts des actionnaires.

Ceci n'est pas toujours le cas, et de nombreux observateurs ont depuis longtemps mis en évidence les faiblesses de cet organe. Le manque de temps, de moyens et d'informations ; l'absence de rigueur, de courage et d'indépendance d'esprit. Tous ces problèmes font en sorte que les conseils ont été longtemps considérés comme étant des « chambres d'enregistrement ». C'est en effet un système où l'affaiblissement de l'esprit de responsabilité et la puissance des réseaux d'amitié ont parfois favorisé des dérives financières et des faillites retentissantes.

Conclusion du Chapitre 1

En guise de synthèse, les objectifs poursuivis du premier chapitre consistent à élucider tout d'abord le rôle de l'audit interne à travers les théories de la finance organisationnelle. Bien que ces théories ne soient pas adaptées pour le contexte des PME tout en partant du postulat que le dirigeant, lui-même propriétaire de l'entreprise, tend à maximiser son profit personnel et que les coûts d'agence et de transaction sont relativement faibles.

En effet, le rôle de l'audit interne consiste à déterminer la fiabilité, réalité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles provenant de diverses unités organisationnelles et de les fournir au conseil d'administration en vue d'assurer une meilleure vision concernant la gestion et la performance de l'entreprise.

Ceci dit qu'il incombe à l'audit interne de faire parvenir une transparence des états comptables et financiers en vue de transmettre une image fidèle de l'entreprise envers l'état et les actionnaires. Souvent dans le cas des PME, le dirigeant a tendance à détourner les comptes de manière avantageuse et bénéfique à son intérêt personnel, d'où l'émergence d'une asymétrie informationnelle entre lui et les parties prenantes.

Au confluent de la crédibilité des états financiers et comptables établis de la part de l'audit interne et aussi de l'indépendance, si elle existe, du conseil d'administration, le dirigeant se trouve contraint de pouvoir contourner les informations financières et comptables de manière favorable pour son propre intérêt.

Le Ministère Libanais de Finances a émis de nouvelles règlementations qui visent la création d'un comité d'audit indépendant afin de pallier aux asymétries d'informations qui proviennent du dirigeant envers l'état et même les actionnaires minoritaires. Dans ce cadre, il apparait important de se pencher sur le rôle du comité d'audit comme un leitmotiv qui synchronise le lien entre l'audit interne et le conseil d'administration et qui par la suite assure une meilleure efficience et transparence pour le système organisationnel et des informations comptables et financières.

Chapitre 2. Le comité d'audit et la gouvernance d'entreprise : Enjeux et pratiques

Parmi les bonnes pratiques de gouvernance préconisées par les spécialistes et énumérées dans les codes et autres rapports de place, figurent la pratique des comités spécialisés chargés de préparer les décisions du conseil d'administration notamment celles qui se rapportent aux questions sensibles. Ainsi, il est recommandé pour une entreprise de mettre en place un comité d'audit.

Plusieurs études se sont penchées sur l'efficacité du comité d'audit quant à ses caractéristiques (Ghosh, Marra et Moon, 2010). Ces caractéristiques se penchent sur la question de l'indépendance du comité d'audit dans le but de limiter le pouvoir et le propre intérêt des dirigeants au détriment des actionnaires.

Plus encore, la résultante de la synchronisation entre le conseil d'administration, de l'audit interne et du comité d'audit et de son impact sur la performance financière constitue un débat continuel de la part des chercheurs et des praticiens en la matière. Selon (Gramling et Hermanson, 2009), la fonction de l'audit interne peut contribuer à la gouvernance d'entreprise en servant de ses ressources au conseil et au comité d'audit. Ce rôle est favorisé par la divulgation d'informations et des expertises fournis d'une manière régulière.

Dans ce contexte, l'audit interne sert de support au conseil d'administration et au comité d'audit dans leur mode de gouvernance. La synchronisation entre ses trois composantes maintient la qualité de la gouvernance de l'entreprise. De fait, les entreprises doivent professionnaliser leur système de gouvernance d'entreprise, notamment en appliquant les meilleures pratiques, en la matière, et aussi en considérant les caractéristiques optimales qui confèrent le rôle d'indépendance au conseil d'administration et à ses comités.

Section1 : Le rôle du comité d'audit et la performance de l'entreprise

Il est tout à fait clair que le comité d'audit assiste le conseil d'administration à travers son rôle de contrôle et d'assistance dans les décisions stratégiques de l'entreprise. Dans ce cadre, le comité d'audit joue un rôle dans l'authenticité des états financiers et l'efficience de l'audit interne et externe. Il apparait alors que pour le bon fonctionnement de système de gouvernance, l'implication du comité d'audit dans le processus apparait nécessaire pour garantir une qualité d'audit et de reporting financier (Ruiz-Barbadillo, Biedma-López et Gómez-Aguilar, 2007).

1. Les responsabilités et l'indépendance du comité d'audit

Pour Anderson, Deli et Gillan (2003), les caractéristiques du comité d'audit sont reliées positivement à la performance financière de l'entreprise dans la mesure où elles peuvent influencer les résultats de l'entreprise. Cependant ces caractéristiques sont relatives aux critères de taille, de composition, des fréquences des réunions et de l'expertise financier des membres qui composent le comité d'audit.

1.1. *Efficacité et taille du comité d'audit*

Le comité d'audit été appréhendée par diverses manières et dans plusieurs contextes. La loi SOX propose la définition suivante : le comité d'audit désigne un comité qui est établi par le conseil d'administration dans le but de superviser les processus de comptabilité et d'information financière de l'émetteur et des vérifications des états financiers de l'émetteur. La Banque du Liban définit le comité d'audit comme étant un processus indépendant et objectif, mis en place pour évaluer les activités des différentes fonctions et départements au sein de la banque afin d'améliorer le contrôle interne et la gestion des risques.

À la lumière de cette définition, il est évident que le but ultime du comité d'audit est d'assurer la qualité de l'information financière et l'indépendance du contrôle externe. Plusieurs avantages des comités d'audit sont mis en avant par différents chercheurs (Haka

et Chalos, 1990 ; Porter et Gendall, 1993 ; Guthrie et Turnbull, 1995 ; Christopher, Sarens et Leung, 2009) :

- Améliore la qualité de l'information financière, en passant par la lecture des états financiers au nom des conseils d'administration ;
- Crée un climat de discipline et de contrôle qui permet de réduire les possibilités de fraude ;
- Permet aux administrateurs externes de contribuer par leur jugement indépendant ;
- Renforce la position de l'auditeur externe tout en fournissant un canal de communication et un forum pour d'éventuelles questions critiques ;
- Fournit un cadre dans lequel l'auditeur externe peut affirmer son indépendance en cas de litige avec la direction générale ;
- Renforce la position de la fonction d'audit interne tout en fournissant une plus grande indépendance pour le management de l'entreprise, et ;
- Augmente la confiance envers les parties prenantes et sa crédibilité et son objectivité suivant les états financiers établis.

Partant du cadre libanais et des législations qui traitent du fonctionnement et du rôle du comité d'audit, selon l'article 6 de la circulaire intermédiaire No. 253[37] déposé par le Ministère de la Finance (2011), le comité d'audit est responsable de trois fonctions : l'audit interne, le contrôle interne et l'audit externe.

Premièrement, le comité est responsable de superviser les activités d'audit interne tout en assurant son indépendance du management et en supervisant son objectivité. A cet égard, le comité approuve la désignation, la démission ou le licenciement du directeur du département d'audit interne. Ensuite, il incombe au comité de réviser et de discuter les

[37] Circulaire intermédiaire no. 253 (2011) : La circulaire intermédiaire no.253 a été envoyée aux banques libanaises par la Banque du Liban. Elle représente une modification de circulaire de base no. 118, sur la création des comités d'audit.

rapports et les recommandations soumises par l'audit interne. Enfin, il approuve la charte, le cycle d'audit et le plan annuel du département d'audit interne.

Deuxièmement, le comité d'audit doit observer le dispositif du contrôle interne. Il effectue une révision de l'efficacité et de l'efficience des régulations, des politiques et des processus en vigueur. A sa fonction s'ajoute aussi la lutte contre le blanchiment d'argent. Dans le cas d'une alerte ou bien de réflexion stratégique, le comité d'audit fait appel à une réunion avec l'instance dirigeante pour discuter de l'efficacité du système de contrôle et de revoir les recommandations préconisées à l'avance afin de prendre des mesures correctives et de pouvoir pallier aux faiblesses de l'entreprise.

En dernier lieu, le comité d'audit joue un rôle important dans la fonction d'audit externe. Il décide de la rémunération des auditeurs externes en fonction de leur état d'évolution et de l'efficience de leurs activités. En cela, le comité procède à une évaluation de la performance, de l'autonomie et de l'objectivité dont attestent les auditeurs externes. Egalement, le comité convoque le management pour des réunions de réflexion avec les auditeurs externes au sujet de l'interprétation des états financiers. Cela favorise le rôle du comité dans la transparence et la fidélité de l'information financière dans le reporting financier. Pour clôturer le processus, le comité dépose et discute les résultats élaborés par les auditeurs externes avec le conseil d'administration.

Pour Guthrie et Turnbull (1995) deux thèmes généraux émergent concernant les avantages du comité d'audit. Le premier consiste sur la contribution du comité à favoriser l'indépendance des administrateurs non-exécutifs, ainsi que celle des auditeurs internes et externes. Deuxièmement, le comité améliore la qualité de la comptabilité, de l'information financière et de l'audit au sein de l'organisation.

Au Liban, plusieurs recherches ont étudié l'efficacité du comité d'audit. L'étude de la relation entre les caractéristiques du comité d'audit, d'une part, et la transparence des états financiers et la qualité de l'information comptable d'autre part a été la plus étudié. En général, le rôle du comité d'audit consiste à surveiller l'efficience du contrôle interne. En cela, il analyse et révise le processus de reporting financier de l'entreprise et audit les

données émises par les auditeurs internes et externes en vue de faire parvenir l'instance dirigeante et le conseil d'administration une exactitude des informations financières et comptable et de prôner, dans ce sens, la transparence du reporting financier.

En effet, le comité d'audit assiste le conseil d'administration dans son processus d'audit et de contrôle et aussi dans son accompagnement dans l'établissement des bonnes pratiques de gouvernance (Saibaba et Ansari, 2011).

La taille du comité d'audit est définie suivant le nombre de membres qui y siègent (Ghosh, Marra et Moon, 2010), et il se trouve, dans ce sens, que l'efficacité du comité d'audit dépend de sa taille (Vinten et Lee, 1993), de manière à ce qu'il puisse contrôler et surveiller efficacement le management. Toutefois il a été signalé que la taille du comité d'audit a constitué un débat pour les chercheurs vis-à-vis sa relation avec la performance de l'entreprise.

Certains stipulent qu'une taille réduite du comité réduit la performance financière, alors que pour d'autres la taille n'a aucun ses lorsqu'il s'agit de son étude en relation avec la performance. A l'instar d'Al Najjar (2011), un comité d'audit d'une large taille est capable de contrôler le management de l'entreprise et d'assurer une meilleure qualité des rapports financiers.

Cela semble être confirmé par les avancements de Ghosh, Marra et Moon (2010) pour qui les comités d'audit de grande taille sont plus performants dans le processus du reporting financier que ceux de petite taille. Defond et Francis (2005) ont conclu qu'un comité d'audit de large taille peut améliorer la qualité du reporting financier. Contrairement, plusieurs auteurs avancent qu'un comité d'audit, de petite taille, possède beaucoup plus d'avantages.

A titre d'exemple, Yermack (1996) considère que les comités, de petite taille, peuvent améliorer la performance financière parce que ceux de grande taille ont tendance à devenir moins participatifs. Alors Xie, Davidson et DaDalt (2003) parviennent à conclure que les

comités de petite taille peuvent assurer une meilleure fonction de contrôle que ceux de grandes tailles.

Ainsi Jensen (1993) souligne que les comités d'audit de petite taille peuvent examiner efficacement les rapports financiers. Alors que pour Abdul Rahman et Ali (2006), la présence d'un grand nombre de membres au comité d'audit diminue la probabilité de détecter les manipulations et les fraudes dans les états financiers. Cela atteste d'une corrélation positive de la taille du comité avec la manipulation des chiffres comptables. Reste à voir si les comités de petite taille auront un manque d'expertise et de participation du moment où leur taille est restreinte à quelques membres. Ce qui conteste le rôle du comité à contrôler la gestion de l'entreprise (Al Najjar, 2011).

A cet égard, Lipton et Lorsch (1992) et Yermack (1996) ont montré que le nombre des membres au comité peut affecter les décisions au niveau du contrôle dans l'entreprise. Partant de ces approches, la taille du comité d'audit constitue un facteur pour assurer une bonne gouvernance d'entreprise et une transparence des états financiers à la suite du contrôle interne établi.

Dans ce sens, les comités d'audit, de large taille, peuvent augmenter la qualité des rapports financiers établis en raison de l'implication de membres experts et compétents en la matière (Beasley et Salterio, 2001). Cette qualité qui est souvent tributaire de la gestion et de l'analyse des risques de l'entreprise. Ceci rentre dans le cadre d'une stratégie de bonne gestion des risques qui constitue le premier apport et le premier élément contribuant à la création de valeur au sein d'une organisation.

Dans ce cadre, les comités d'audit peuvent remplir pleinement leurs responsabilités. Ses responsabilités qui sont dépendantes des résultantes des membres du comité, de la protection des intérêts des parties prenantes, de l'assurance d'une fiabilité du reporting financier et de l'anticipation des risques (DeZoort, Hermanson, Archambeault et Reed, 2002).

García, Barbadillo et Pérez (2012) se sont basés sur trois critères pour interpréter l'efficacité du comité d'audit : l'indépendance des directeurs, la taille et la fréquence des réunions. Un comité d'audit, de grande taille, est efficace dans le contrôle des transactions comptables et des états financiers compte tenu de l'augmentation de la probabilité de la présence des membres qualifiés et expérimentés dans un comité de grande taille.

A cela s'ajoute, l'amélioration de la qualité du reporting financier et l'accès à des ressources spécifiques, ce qui consolide le contrôle d'un comité de grande taille (Defond et Francis, 2005). Pearce et Zahra (1992) abordent la question de la taille proportionnellement à l'évolution de la performance financière de l'entreprise. Dans ce cadre, l'efficacité du comité d'audit est proportionnelle à la taille du comité d'audit en raison des différentes ressources exigées par l'entreprise.

En Jordanie, Hamdan, Sarea et Reyad (2013) ont souligné qu'une relation positive existe entre la taille du comité d'audit et la performance financière dans le secteur financier. Par ailleurs et selon les mêmes auteurs, il n'existe pas de relation entre la taille du comité et la performance opérationnelle dans ce secteur.

En général, les comités d'audit se concentrent davantage sur la performance financière que sur la performance opérationnelle. A titre d'exemple, pour le cas de la Tunisie, Adel et Maissa (2013) indiquent que la taille du comité d'audit a un impact négatif sur l'interaction du comité d'audit avec l'audit interne. Au total, l'efficacité d'un comité d'audit est entendue par la consolidation de la confiance des tiers envers la gouvernance d'entreprise, le processus du reporting financier et les responsabilités de l'audit (Rezaee, Olibe et Mimmier, 2003).

1.2. *La composition du comité d'audit*

La composition du comité d'audit se réfère au ratio des administrateurs non-exécutifs et exécutifs (Rahmat et Iskandar, 2009). Toutefois, une présence importante d'administrateurs indépendants, ou non-exécutifs, contribue à l'indépendance du comité d'audit, sa transparence et sa responsabilité envers l'entreprise (García, Barbadillo et Pérez,

2012). Les avancements de Xie, Davidson, et DaDalt (2003) indiquent qu'une présence d'une large proportion de membres indépendants améliore l'efficacité du contrôle de management, et selon Abbott, Park et Parker (2000), l'indépendance du comité d'audit peut atténuer les fraudes financières et permet de favoriser une qualité supérieure des états comptables (Bradbury, Mak et Tan, 2006).

L'expertise financière du comité d'audit est définie suivant les compétences en matière d'audit, de gestion financière ou de comptabilité. Comme l'indique James Treadway (1986), président de NCFFR[38], le comité d'audit possède une influence effective dans la minimisation des fraudes dans le reporting financier.

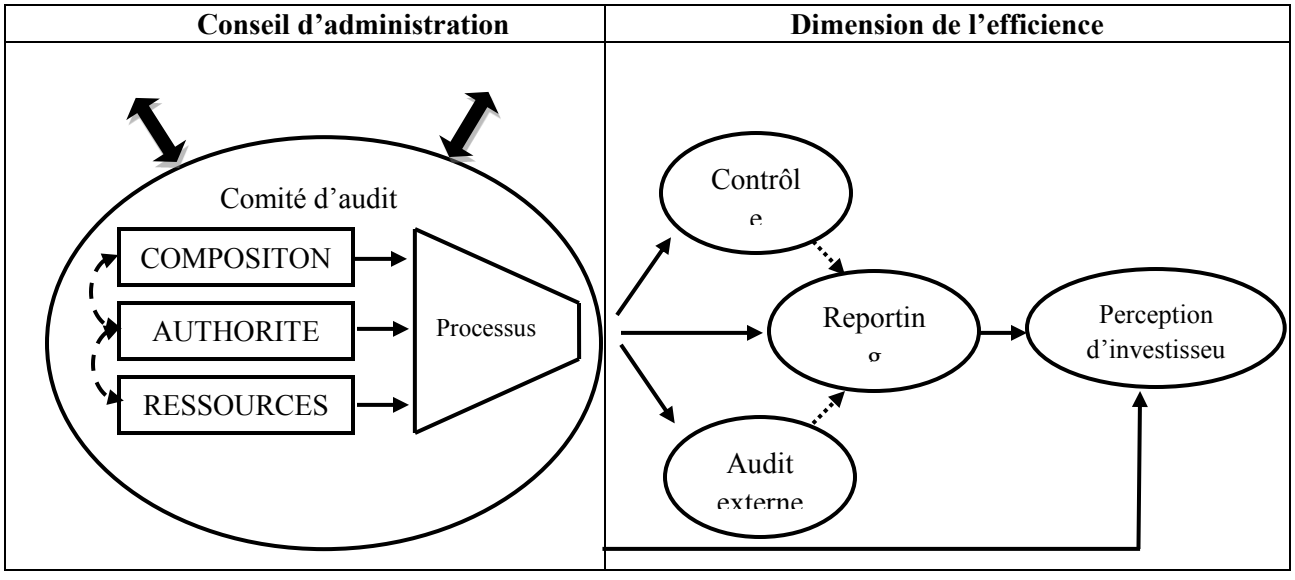
A titre explicatif, les résultats du reporting financier diffèrent nettement dans le cas de la présence de membres indépendants au comité et aussi de la présence de son indépendance. En d'autres termes, la présence d'administrateurs non-exécutifs réduit considérablement les manipulations dans le reporting financier (Rainsbury, Bradbury et Cahan, 2009) et l'irrégularité comptable (Peasnell, Pope et Young, 2001). Dans ce prolongement, un comité d'audit indépendant peut remplir efficacement ses responsabilités et améliorer la gouvernance d'entreprise, tandis que la présence de membres exécutifs peut limiter l'efficacité du comité et nuire à sa mission de contrôle (Ruiz-Barbadillo, Biedma-López et Gómez-Aguilar, 2007).

Dans cette optique, Bédard, Chtourou et Courteau, (2004) indiquent que la présence d'un comité d'audit totalement indépendant réduit la probabilité d'avoir une gestion combative au sujet des résultats de l'entreprise. Aussi cette indépendance du comité d'audit est reliée négativement à la présence des irrégularités comptables (Abbott, Park et Parker, 2000 ; Peasnell, Pope, et Young, 2001). En contraste, Beasley et Salterio (2001) et Spira (1999) ont noté que le rôle primordial du comité d'audit ne se mesure pas suivant l'atténuation des

[38] « National Commission on Fraudulent Financial Reporting » Cette commission est imposée par le SEC, en 1986, pour les entreprises cotées aux États-Unis d'Amérique. Un de rôle de cette commission est de composer les comités d'audit des membres indépendants.

manipulations des états financiers. García, Barbadillo et Pérez (2012) avancent qu'une relation significative n'existe pas entre l'indépendance du comité d'audit et le contrôle des résultats comptables. La probabilité de la fraude dans le reporting financier est négativement reliée à l'indépendance du comité d'audit et ne peut pas entièrement éliminer les fraudes existantes (Owens-Jackson, Robinson et Waller Shelton, 2009). En effet, les entreprises pour lesquelles les fraudes, ont été décelées, possédaient des comités d'audit moins indépendants que celles qui n'avaient montré aucun signe de fraude. Pour Beasley et al. (2000), les entreprises qui présentent des fraudes dans leurs états financiers ont été celles qui avaient des comités d'audit moins indépendants. Ensuite, les entreprises pour lesquelles la fraude existe possèdent un comité d'audit composé de moins d'administrateurs externes. D'autres recherches, qui se sont aussi penchées sur la relation entre la composition du comité d'audit et le reporting financier, stipulent le contraire. Pour Pucheta-Martínez et De Fuentes (2007), la composition d'un comité d'audit ne peut pas affecter la qualité du reporting financier.

Figure 2: Les comités d'audit et leur efficience



Source : (Bedard et Gendron, 2010).

1.3. *Les réunions du comité d'audit*

Dans la mesure où les membres du comité d'audit ont besoin d'une période de temps suffisamment longue et bien organisée pour prendre des décisions efficaces (Conger, Finegold et Lawler, 1998), l'activité du comité est mesurée par la fréquence des réunions (McMullen et Raghunandan, 1996 ; Abbott, Parker et Peters, 2004). Cette fréquence des réunions est reliée à l'efficacité du comité d'audit (Kalbers et Fogarty, 1998) et aussi à sa taille (Yin Chan, Gao, Li et Lv, 2012)

Dans ce sens, la fréquence des réunions augmente le contrôle et par la suite la qualité du reporting financier (Carcello, Hermanson, Neal et Riley, 2002). A titre d'exemple, Abbott, Parker et Peters (2004) indiquent que la fréquence des réunions aide, en premier lieu, le comité à comprendre les problèmes d'audit et de comptabilité (Raghunandan, Rama et Scarbrough, 1998). Aussi, les réunions fréquentes des membres du comité d'audit améliorent donc l'opportunité de détecter les erreurs dans les états financiers. Le comité d'audit qui se réunit fréquemment réduit la probabilité d'avoir des problèmes de reporting financier (McMullen et Raghunandan, 1996), de fraude (Beasley, Carcello, et Hermanson, 1999) et de retraitement (Abbott, Parker, et Peters, 2004).

Dans ce cadre, et selon les mêmes auteurs, les auditeurs internes adressent les problèmes au comité d'audit dans un temps convenable. Simultanément et dans un deuxième lieu, les comités d'audit, qui se réunissent régulièrement, peuvent trouver des solutions aux problèmes rencontrés dans un temps convenable (Abbott, Parker, Peters et Raghunandan, 2003). Dans ce sens, l'inefficacité de l'audit est réduite, en termes de temps, et par conséquent la qualité d'audit s'améliore.

Les résultats d'Abbott, Parker et Peters (2004) stipulent que les comité qui se réunissent pour quatre fois par an sont reliés négativement aux états financiers non conformes à la loi et aux normes. En revanche, pour Bédard, Chtourou et Courteau (2004), il n'existe pas de relation entre la fréquence des réunions des membres du comité d'audit. Autrement dit, la réduction de la fréquence des réunions n'a pas d'effets sur le contrôle des états financiers et comptables.

Dans le cas contraire, les entreprises, dans lesquelles les comités d'audit se réunissent fréquemment, sont saines financièrement (McMullen et Raghunandan, 1996).

Ainsi, 40 % des entreprises qui possèdent des comités d'audit et qui se réunissent au minimum trois fois par an sont des entreprises qui ne rencontrent pas de difficultés financières. Autrement dit, la fréquence des réunions diminue la probabilité de l'existence de fraudes dans les entreprises et des situations de détresse financière.

1.4. *Compétences et expertise des membres du comité d'audit*

L'expertise et les compétences des membres qui siègent au comité constituent un des éléments nécessaires au bon fonctionnement de ses missions et à l'analyse des états financiers. La loi Sarbanes-Oxley[39] définit trois rôles essentiels pour le comité d'audit : l'observation des processus de reporting financier, la nomination et la surveillance des auditeurs externes et l'établissement des processus dans les problèmes de contrôle et de l'audit interne.

Il est vrai que de plus en plus d'entreprises recherchent pour leurs conseils et pour leurs comités d'audit des profils d'experts financiers, de spécialistes de la comptabilité et du contrôle de gestion, d'expert du droit des affaires, du droit national, du droit international. Voilà une première série de compétences recherchées pour siéger dans les conseils des sociétés, et il est vrai que souvent ce sont des administrateurs indépendants qui apportent ces compétences dans les conseils. Le comité d'audit joue un rôle majeur dans le monitoring de l'audit interne, dans le processus de l'élaboration du reporting financier et de l'échange au niveau des activités de l'audit externe (Rezaee, Olibe et Mimmier, 2003).

Andersen (1992) définit le comité d'audit comme étant un comité d'administrateurs dont la responsabilité est de réviser les états financiers annuels. Partant des avancements des auteurs cités précédemment, le comité d'audit assure l'efficience de l'audit interne,

[39] Les sections 205 et 301.

l'indépendance des auditeurs externes et la fiabilité du reporting financier (Bédard, Chtourou et Courteau, 2004 ; Krishnan et Visvanathan, 2008).

Pour cette raison, les lois et les règlementations, qui traitent des codes de la gouvernance d'entreprise, recommandent l'existence d'experts financiers au sein du comité d'audit (BDL, 2008). Le comité d'audit doit jouir de membres experts en matière d'audit et de comptabilité (DeZoort, 1997). Les membres du comité, qui possèdent diverses carrières et expériences professionnelles, ont besoin de compétences en matière de comptabilité et d'audit afin d'exercer efficacement leur mission de contrôle. A ce titre, les comités du conseil sont imposés par les promoteurs des meilleures pratiques afin de rendre le travail de l'organe de contrôle plus efficace.

En effet les comités émanant du conseil d'administration ont la mission de rédiger et d'analyser les sujets sensibles aux conflits des intérêts. Du moment où les membres ne témoignent pas d'un expertise requis afin d'évaluer l'audit interne effectué, par des connaissances profondes et par des techniques se rapportant au reporting financier (Cohen, Krishnamoorthy et Wright, 2002), le comité d'audit peut être écarté de son rôle de surveillance par les auditeurs externes. Pour les membres des comités d'audit qui affichent un manque d'expertises constituent une faiblesse dans le système de contrôle interne de l'entreprise (Zhang, Zhou et Zhou, 2007).

La présence d'experts, au sein du comité d'audit, contribue à un meilleur jugement des auditeurs internes et consolident les propos des auditeurs externes dans le cas de l'existence de conflits entre auditeurs externes et l'exécutif (DeZoort et Salterio, 2001). Aussi selon DeZoort et Salterio (2001), la présence d'experts financiers au sein du comité d'audit facilite la compréhension des procédures d'audit et détecte les risques et les faiblesses de l'entreprise.

Aussi, la présence des membres dotés de compétences en finance augmente l'efficacité du système de contrôle interne et détecte les états financiers qui sont non conformes aux normes et aux lois émises (Abbott, Parker, Peters et Raghunandan, 2003).

Cet avancement converge avec ceux de Dezoort et Salterio (2001) qui montrent qu'un comité d'audit, jouissant suffisamment d'expertise, pouvait mieux repérer des anomalies et les corriger rapidement ; diminue la probabilité d'avoir un problème dans le système de contrôle interne (Zhang, Zhou et Zhou, 2007) ; et réduit les fraudes (Rainsbury, Bradbury et Cahan, 2009).

1.5. *Le comité d'audit et l'audit interne*

Pour Gramling et Hermanson (2009), le comité d'audit et l'audit interne constituent deux éléments essentiels du processus de gouvernance d'entreprise. L'audit interne assiste le comité d'audit dans l'évaluation des risques significatifs et les problèmes de contrôle. En 2008, après l'obligation de créer les comités d'audit au sein des entreprises, les unités d'audit interne déposent totalement leurs rapports d'audit au comité, d'où le rôle du comité dans la nomination de chef de l'unité d'audit interne et l'évaluation de l'efficacité et l'efficience du système d'audit interne.

Selon la circulaire intermédiaire no. 254[40] (2011), le Ministère de la Finance oblige les entreprises à établir un département d'audit interne selon plusieurs critères : une totale indépendance du corps opérationnel de l'entreprise ou de l'institution financière dans laquelle il ne possède pas de responsabilités exécutives.

En fait, la relation entre l'audit interne et le comité d'audit est logique car ils possèdent le même objectif (Braiotta Jr, Gazzaway, Colson et Ramamoorti, 2010).

Ebondo Wa Mandzila et Zeghal (2009) considèrent que les scandales successifs ont contribué à l'adoption de lois telles que la loi SOX[41] (2002) et la LSF[42] (2003) imposant

---

[40] La circulaire intermédiaire no. 254 (2011) représente une copie de la décision intermédiaire No. 7737, du 15 décembre 2000, relative au contrôle interne et à l'audit interne dans les banques et les institutions financières attachée à la circulaire de base no. 77.

[41] Cette loi consiste sur la réforme de la comptabilité et la transparence financière pour protéger les investisseurs après la faillite de la société Enron et la chute du cabinet Andersen.

[42] Loi sur la sécurité financière d'Août 2003 adoptée en France afin d'améliorer et de renforcer les dispositions légales en matière de gouvernance d'entreprise.

de nouvelles obligations dans le contrôle interne. Les indicatifs, émanant de ces lois, postulent que le comité d'audit doit exercer sa fonction disciplinaire à l'égard de l'audit interne. La transparence doit être favorisée afin de permettre aux actionnaires de mieux comprendre les procédures de contrôle interne et de surveillance exercées par le conseil d'administration.

Pour cette raison les lois SOX et LSF constituent un enjeu de gouvernance d'entreprise où l'audit interne joue son rôle dans le processus de production de rapports concernant le contrôle interne. Plusieurs études ont considéré que les comités d'audit jouent un rôle important dans l'audit et dans le contrôle interne de l'entreprise (Carcello, Hermanson, Neal et Riley, 2002). L'audit interne fait un rapport périodique au comité d'audit tout en présentant les conclusions et les recommandations reliées aux risques significatifs et aux problèmes de gouvernance et du contrôle.

Dans cette perspective, le comité d'audit joue un rôle important dans l'observation opérationnelle de la surveillance du système d'audit et de contrôle interne tout en déposant au conseil d'administration les recommandations proposées par les rapports d'audit (reporting de l'audit). Le comité d'audit à son tour, suit ces recommandations et les dépose au conseil d'administration (Rahmat et Iskandar, 2009). Ainsi, les comités d'audit évaluent l'efficacité de la fonction d'audit interne.

Dans cette optique, le comité d'audit considère plusieurs critères pour sélectionner les auditeurs internes. L'indépendance et l'objectivité sont considérées comme des critères importants pour sélectionner l'audit interne où les auditeurs internes peuvent évaluer objectivement les sources d'information. Selon Braiotta Jr, Gazzaway, Colson et Ramamoorti (2010), la surveillance de la fonction d'audit interne par le comité d'audit est importante pour plusieurs raisons.

En premier lieu, la surveillance de la fonction d'audit interne peut améliorer l'indépendance de ses fonctions et responsabilité, ce qui renforce l'authenticité des états financiers et comptables.

En deuxième lieu, le comité d'audit peut améliorer l'efficacité et l'efficience de l'audit interne par sa communication et son échange avec l'audit externe. Enfin, l'audit interne efficace peut aider le comité d'audit dans sa mission de contrôle ce qui fait gagner du temps et augmenter sa capacité de contrôle. Dans le processus de gouvernance, le rôle de l'audit interne constitue une ligne de défense dans l'organisation. Après le contrôle effectué au niveau du management des opérations, l'audit interne reporte objectivement et directement les états comptables et financiers aux instances de contrôle tel le conseil d'administration et les comités du conseil.

Dans ce contexte, l'audit interne assure au conseil et aux comités les éléments nécessaires à l'instauration d'une bonne gouvernance. Alors partant de ce constat, la gouvernance offre à l'audit interne l'opportunité de devenir un actif stratégique dans l'entreprise. Alors les auditeurs internes saisissent l'opportunité d'améliorer leurs rôles stratégiques dans l'organisation (Boyle, Wilkins et Hermanson, 2012).

Pour cette raison, l'audit interne doit servir de point de jonction entre l'exécutif, le conseil d'administration et les comités en question afin de maintenir son objectivité et son indépendance. De plus, les compétences et les capacités dont les auditeurs en témoignent peuvent constituer un élément nécessaire pour favoriser leur légitimité avec les membres du conseil, du comité et du management exécutif.

Au total, l'audit interne constitue un élément essentiel de la gouvernance d'entreprise (Gramling et Hermanson, 2009). L'auditeur interne évalue les risques stratégiques opérationnels et de gestion et s'assure du contrôle des risques vis-à-vis du comité d'audit. Ainsi le comité d'audit et l'audit interne coopèrent pour consolider l'efficacité du système de la gouvernance d'entreprise.

1.6. *Le comité d'audit et l'audit externe*

Autre le rôle du comité d'audit dans la surveillance de l'audit interne ; il joue aussi un rôle essentiel dans la surveillance de la fonction de l'audit externe. Selon Bedard et Gendron (2010), le comité d'audit assure l'indépendance des auditeurs externes et prend l'initiative

de la nomination des auditeurs et le suivi de leur travail comme la discussion des résultats et des états financiers publiés.

De plus, il est prévu que l'observation efficace des responsabilités peut entrainer un renforcement de la qualité d'audit (Bedard et Gendron, 2010). La qualité de l'audit externe est identifiée selon plusieurs critères : la sélection des auditeurs, la qualité et l'indépendance du travail. A noter que la sélection des auditeurs externes est basée sur les types des compagnies et la spécialisation des entreprises (Big 4) ou bien selon les frais d'honoraire d'audit (Chen, Harford et Li, 2007).

Le comité d'audit a pour rôle d'observer l'indépendance des auditeurs externes. Autrement dit, les membres du comité d'audit s'assurent de la fiabilité des états financiers et du système de comptabilité interne (Braiotta Jr, Gazzaway, Colson et Ramamoorti, 2010). En effet, les membres du comité d'audit participent à la sélection de la bonne qualité des auditeurs et à leur évaluation. Les auditeurs externes déposent les rapports des états financiers, le plan et le temps de travail et les résultats de l'entreprise (Braiotta Jr, Gazzaway, Colson et Ramamoorti, 2010).

A cela s'ajoute la perspective de résolution de conflits entre auditeur externe et l'instance dirigeante. Mais dans ce contexte, le comité d'audit doit attester de son indépendance afin de pouvoir négocier entre les deux parties. Selon Bedard et Gendron (2010), deux méthodes sont utilisées pour mesurer l'indépendance :

La première, dite directe, passe concerne la négociation des perceptions au sujet des résultats entre le management et l'audit externe (Dezoort, Hermanson, et Houston, 2003). La deuxième, dite indirecte, est mesurée suivant les rapports émis et des conséquences associées à certains rapports (Carcello et Neal, 2003).

1.7. *La synchronisation entre le conseil d'administration et le comité d'audit*

Le comité d'audit est un mécanisme qui assure la protection des actionnaires par le maintien de la qualité des états financiers (Davidson, Goodwin-Stewart et Kent, 2005). Le

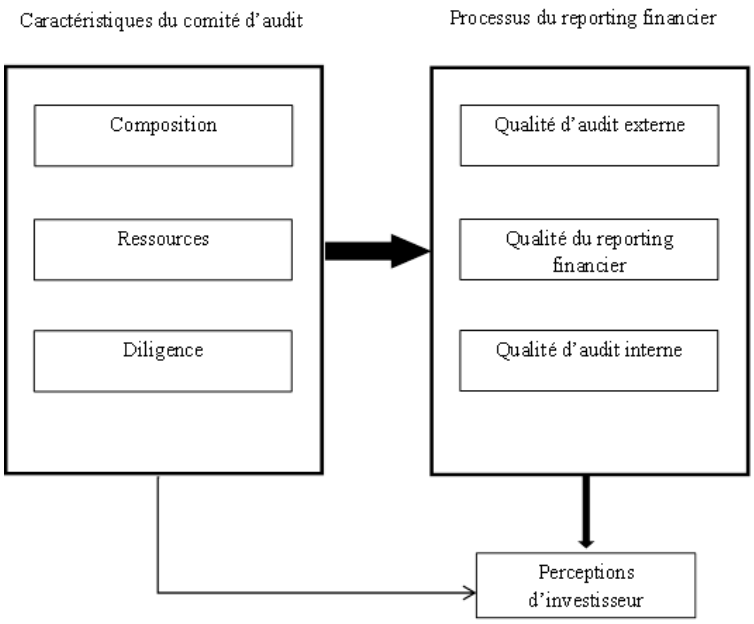
conseil d'administration délègue les responsabilités du reporting financier au comité d'audit. Dans ce sens, le comité d'audit doit alors s'assurer de la fiabilité du reporting financier (Greenwood, Cooper, Hinings et Brown, 1993). Selon Vinten et Lee (1993), l'indépendance du comité d'audit permet de faciliter la prise de décisions et d'assurer l'objectivité des informations.

Autrement dit, la présence de membres indépendants au comité d'audit entraine une efficacité certaine et un taux élevé de contrôle (Ghafran et O'Sullivan, 2013). Les régulations ont promulgué l'indépendance du comité d'audit pour protéger les intérêts des actionnaires en adoptant la définition de la BRC en 1999 de la manière suivante : aucune relation avec l'entreprise ne devrait nuire à l'exercice de l'indépendance du comité d'audit. Selon la SEC (1999), l'indépendance du comité d'audit évalue objectivement la comptabilité, le contrôle interne et le reporting financier. Partant de cette définition, plusieurs chercheurs se sont penchés sur les déterminants de l'indépendance du comité d'audit (Ruiz-Barbadillo, Biedma-López et Gómez-Aguilar, 2007 ; Yin Chan, Gao, Li et Lv, 2012), sur l'objectivité de l'information émise (Vinten et Lee, 1993), sur le contrôle de l'audit interne (Ghafran et O'Sullivan, 2012) et sur la surveillance du management (Xie, Davidson et DaDalt, 2003).

Généralement, si l'entreprise est contrôlée par un système dual, cette composition est reliée négativement à l'activité, l'indépendance et l'expertise financière du comité d'audit (Collier et Gregory, 1999 ; Beasley et Salterio, 2001). Alors le conseil d'administration doit adapter des stratégies pour remédier à ce problème par la composition d'un comité d'audit efficace (García-Sánchez, Frias-Aceituno et Garcia-Rubio, 2012a).

La figure ci-dessous montre la relation entre les caractéristiques du comité d'audit, de son rôle envers la qualité de l'audit interne, externe et la fiabilité des états financiers.

Figure 3: Système du Comité d'Audit



Source : (Ghafran et O'Sullivan, 2013).

2. Le comité d'audit et ses fonctions disciplinaire et cognitive

L'appréhension des fondements opérationnels des comités d'audit trouvent leurs fondements théoriques dans les apports de la théorie d'agence (2.1.) et ceux de la théorie du signal (2.2.) et de la dépendance envers les ressources (2.3.). Les coûts d'agence, la dissémination des états financiers crédibles, les expectations des investisseurs potentiels dans des capitaux étrangers seraient des facteurs explicatifs pour créer des comités d'audit et de promulguer leur fonction à travers une perspective théorique.

2.1. *Le comité d'audit et la théorie de l'agence*

Selon la théorie de l'agence, le comité d'audit est perçu en tant qu'un élément de réduction des coûts entre actionnaires et dirigeants (Ghafran et O'Sullivan, 2013 ; Sharma, Naiker et Lee, 2009). Dans un cadre idéal, les états comptables et financiers diffusés par l'instance dirigeante doivent être fidèles et doivent surtout refléter la situation financière de l'entreprise en vue d'assurer le bon fonctionnement du comité d'audit. Ceci dit qu'après le contrôle des documents en question, le comité d'audit peut faire part des actions correctives

et de réajustement des objectifs et des stratégies. En ce sens, et en vue d'attester de l'efficacité du comité, les manipulations comptables, les fraudes et les erreurs doivent être bannies (Zarai et Bettabai, 2007).

Comme il a été souligné par Pincus, Rusbarsky et Wong (1989), le comité d'audit est considéré en tant qu'un mécanisme de contrôle qui réduit les coûts d'agence élevés afin d'améliorer la qualité des flux d'information existante entre le principal et l'agent. L'accroissement des coûts d'agence est proportionnel à la mise en place d'un comité d'audit. Sa qualité est définie, dès lors, en fonction de sa détection et de report d'erreurs et de fraudes qui figurent dans les états financiers.

Partant de cette perspective, le comité d'audit assure une communication directe entre les auditeurs et le conseil d'administration et réduit l'asymétrie des informations entre le management et le conseil d'administration (Pincus, Rusbarsky et Wong, 1989).

Ceci dit que lorsque les coûts d'agence augmentent, le comité d'audit améliore l'indépendance des auditeurs internes et entraîne aussi un meilleur système de contrôle (Watts et Zimmerman, 1986). Cependant et selon la théorie de l'agence, le comité d'audit doit assurer certaines caractéristiques quant à sa composition, ses compétences qui consolident l'atteinte de ses responsabilités (Zarai et Bettabai, 2007).

2.2. *Le comité d'audit et la théorie du signal*

À la suite de la lecture des travaux de (Defond et Francis, 2005), la théorie du signal avance que le marché financier réagit positivement lors de l'établissement des comités d'audit. Selon les mêmes auteurs, le marché éprouve une réaction positive lors de la désignation des experts-comptables ou des financiers aux comités.

S'agissant du cas contraire, les résultats seraient alors négatifs. Les expériences et l'expertise des membres du comité d'audit procurent une incidence positive sur la qualité de contrôle (Kalbers et Fogarty, 1993). Les résultats obtenus par ces derniers confirment

que la présence d'experts comptables ou financiers est associée positivement à la qualité des états financiers et à la perception des parties prenantes envers l'entreprise.

Le rôle du comité d'audit prévoit l'assurance de la confiance des investisseurs en termes de la qualité du reporting financier (Ghafran et O'Sullivan, 2012).

Selon Braiotta Jr, Gazzaway, Colson et Ramamoorti (2010), le comité d'audit doit établir une objectivité opérationnelle dans le processus de reporting financier afin de fournir une bonne qualité financière aux investisseurs. Par conséquent, le comité d'audit a recours à des caractéristiques qualitatives afin d'évaluer objectivement les pratiques du reporting financier et l'intégrité des états financiers.

2.3. *Le comité d'audit et la théorie de la dépendance envers les ressources*

Suivant la littérature consultée, certaines caractéristiques du comité d'audit ont été étudiées par la théorie de la dépendance envers les ressources. Pour Pearce et Zahra (1992), une relation positive existe entre la taille du comité d'audit et la performance financière de l'entreprise. Selon cette théorie, l'efficacité du comité d'audit augmente lorsque les membres qui y siègent augmentent.

Ceci dit que les ressources sont dépendantes du nombre des membres qui figurent (Rahmat et Iskandar, 2009). Cependant si cette vision apparait systématique, elle peut être contestée du moment où les ressources dépendent des caractéristiques des membres du comité et non pas de leur nombre.

Dans un même prolongement, l'expertise des membres des comités d'audit a aussi constitué un débat lorsqu'il s'agit de la théorie de la dépendance envers les ressources. Suivant leurs expériences professionnelles, les membres peuvent améliorer la capacité du comité d'audit à évaluer l'exactitude des méthodes comptables, des transactions économiques et opérationnelles, ce qui engendre une qualité déterminante du reporting financier (Cohen, Krishnamoorthy et Wright, 2008).

Cela a été largement argumenté par plusieurs auteurs dont Dechow, Sloan, et Sweeney (1995) et McMullen et Raghunandan (1996) pour qui la présence du comité d'audit permet d'éliminer la fraude dans les états financiers. Aussi, Hillman, Canella et Paetzold (2000) ont considéré que l'exécutif a besoin d'expertise en vue de réduire l'incertitude dans divers cas stratégiques. Dans cette optique, le comité d'audit a le potentiel d'améliorer la qualité du reporting financier (Cadbury Committee, 1992) [43].

Section2 : Développement des hypothèses de la recherche

Partant de la littérature, il est toutefois compréhensible que le comité d'audit ainsi que ses caractéristiques soient mises en relief afin d'exhiber son efficience et son efficacité dans le processus de la gouvernance des entreprises. Comme il a été signalé précédemment, les lois et les régulations ont recommandé l'indépendance du comité d'audit afin de favoriser son efficacité et surtout son rôle de contrôle exercé sur le management.

Fonction disciplinaire ou cognitive, le rôle du comité se comprend en tant que garant des intérêts des actionnaires au détriment de ceux des dirigeants. Au Liban, plusieurs recherches ont étudié l'efficacité des caractéristiques du conseil d'administration sur l'indépendance du comité d'audit (El-Gammal et Showery, 2012). Dans cette section, les hypothèses, qui émanent de la littérature, seront développées.

1. Caractéristiques du comité d'audit et la performance financière

La littérature a toujours souligné l'importance, voire l'influence du comité d'audit sur la performance financière de l'entreprise. Cependant cette influence, positive, demeure tributaire de plusieurs facteurs internes et externes. Les facteurs internes sont relatifs à la taille (1.1.), la composition (1.2.), la fréquence des réunions (1.3.) et aux compétences des membres qui siègent au comité d'audit.

[43] Un rapport élaboré en 1992 par le comité de Cadbury et qui porte le nom du Sir Adrian Cadbury, le président du Groupe Cadbury-Schweppes.

1.1. *La taille du comité d'audit et son impact sur la performance financière*

Concernant le cas du Liban, le Ministère des finances a recommandé de créer un comité d'audit avec au minimum trois membres afin d'améliorer la gouvernance d'entreprise. Selon le *National Association of Corporate Directors* (2000), le comité d'audit doit comprendre six membres, en revanche les autres suggèrent que les comités doivent être formés au minimum de trois membres (BRC, 1999 ; Cadbury Committee, 1992).

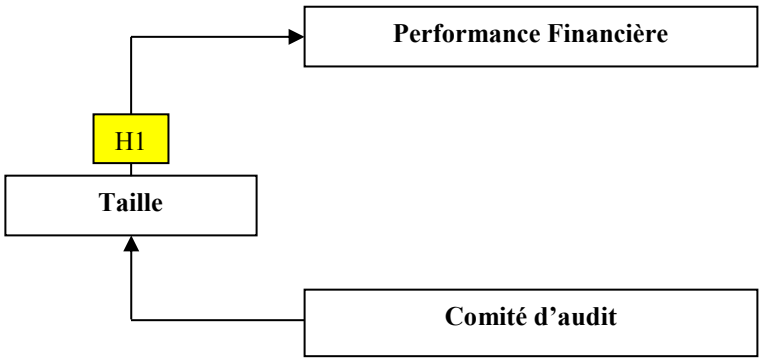
En effet, la taille du comité d'audit doit être au minimum de trois membres dans les entreprises libanaises. Partant des résultats de l'étude de Salloum et Gebrayel (2014), il n'existe pas de relation significative entre la taille du comité d'audit et la performance financière dans les entreprises libanaises. Autrement dit, la taille du comité d'audit n'est pas reliée significativement à la performance financière dans les PME.

Ces résultats, bien qu'elles émergent d'un échantillon qui porte sur les entreprises familiales libanaises, nous conduisent à en formuler l'hypothèse 1 de manière à la tester sur des entreprises managériales.

En conséquence, la première hypothèse est élaborée de la manière suivante :

H1. La taille d'un comité d'audit est négativement corrélée à la performance financière.

Figure 4: Hypothèse 1



1.2. *La composition du comité d'audit et la performance financière*

La question de la relation entre la performance financière et la composition du comité d'audit a été toujours étudiée (Rahmat et Iskandar, 2009) selon plusieurs critères. Pour les mêmes auteurs, la composition du comité d'audit a été mesurée à partir du ratio membres non-exécutifs et exécutifs. A ce titre, les résultats de l'étude ont montré qu'il n'existe pas de relation négative entre la performance financière et la composition du comité d'audit. Les entreprises qui enregistrent des pertes successives sont moins en demande d'un système de reporting financier et d'administrateurs exécutifs au sein du comité d'audit (Al Najjar, 2011). Les entreprises, qui sont en détresse financière, sont dans la nécessité de créer un comité d'audit afin de favoriser une bonne gouvernance et aussi d'asseoir son point de vue au niveau des grandes orientations stratégiques de l'entreprise. Les entreprises, qui possèdent une grande proportion de comités d'audit (86%), composés entièrement d'administrateurs externes, attestent d'une certaine santé financière et n'affichent pas des problèmes au niveau de leur reporting financier.

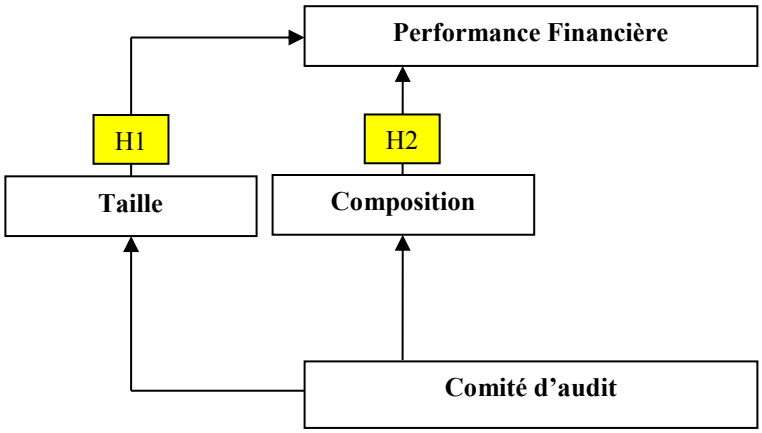
A titre indicatif, dans les pays du MENA, plusieurs recherches ont étudié la relation entre la composition du comité d'audit et la performance des entreprises. Hamdan, Sarea et Reyad (2013) ont démontré qu'il existe une relation positive entre l'indépendance du comité d'audit et la performance financière dans le secteur financier.

Plusieurs recherches ont étudié l'efficacité de la composition du comité d'audit au Liban. Les résultats ont montré qu'il existe une corrélation positive entre l'indépendance du comité d'audit et la haute qualité de l'information comptable (El-Gammal et Showery, 2012). En revanche, il n'existe pas de relation significative entre la composition du comité d'audit et la détresse financière dans les entreprises libanaises (Salloum et Gebrayel, 2014).

Dès lors l'hypothèse suivante est élaborée de la manière suivante :

H2. La présence d'administrateurs externes dans le comité d'audit est négativement corrélée à la performance financière.

Figure 5: Hypothèse 2



1.3. *La fréquence des réunions des membres du comité d'audit*

La fréquence des réunions du comité d'audit et la performance financière des entreprises ont été abordées à plusieurs reprises par la littérature. Les réunions peuvent s'effectuer avec les administrateurs de l'entreprise afin de soumettre leur rapport directement au conseil d'administration.

Selon les besoins, la fréquence des réunions des membres du conseil a tendance à augmenter lorsque l'entreprise est en détresse financière (Salloum et Azoury, 2010). Selon les mêmes auteurs, cette fréquence génère un impact positif sur la performance future des entreprises libanaises. Ainsi la fréquence des réunions des membres du comité d'audit constitue le leitmotiv principal de son activité (Bédard, Chtourou et Courteau, 2004). Le maintien d'un niveau performant de son activité conduit le comité d'audit à remplir sa mission de contrôle (Raghunandan et Rama, 2007).

Toutefois, le nombre des réunions des comités d'audit a toujours constitué un débat scientifique et pratique. Partant des rapports Cadbury (1992) et de KPMG (1999), ces derniers proposent que les comités doivent se réunir trois ou quatre fois par an. Par ailleurs,

d'autres, à l'instar de BRC (1999) qui avance que les comités d'audit doivent se réunir au minimum quatre fois par an.

Si la loi Sarbanes-Oxley (2002) s'est penchée sur les pratiques de bonne gouvernance et du fonctionnement du comité d'audit, cette loi ne prend pas en considération la fréquence des réunions. Si la question du nombre de réunions est évoquée d'une façon récurrente, la SEC, en 2003, avance que les membres de comité d'audit doivent se réunir séparément et périodiquement avec le management, l'audit interne et l'audit externe. A cela s'ajoute l'intervalle des réunions, de 2 fois à 4 fois par an, afin de réviser trimestriellement l'intégrité du reporting financier (NCFFR, 1987).

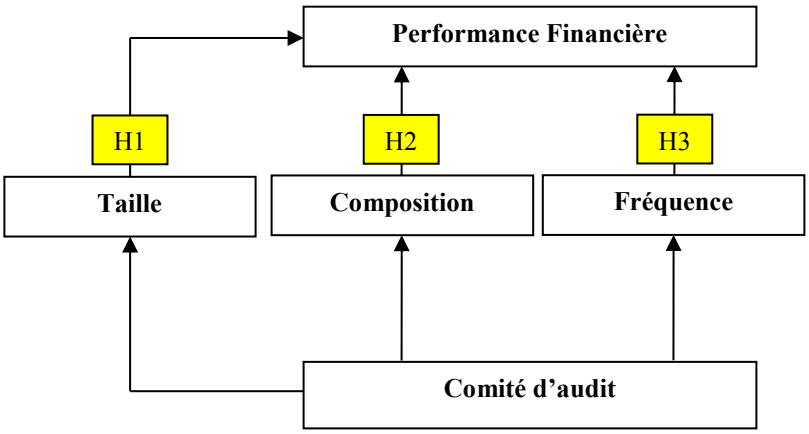
D'autres auteurs stipulent également les résultantes positives de la fréquence des réunions. A ce titre, El Gammal et Showery (2012) indiquent qu'une une relation positive significative existe entre la fréquence des réunions des membres du comité d'audit et les organes de contrôle de l'entreprise. Cela affecte, dans ce sens, la haute qualité de l'information comptable.

Dans ce cadre, les raisons soulignées précédemment attestent de l'importance du comité d'audit en tant qu'un facteur important pour le système de bonne gouvernance d'entreprise. Cependant la littérature avance que la fréquence des réunions n'aboutit pas à redressement directe de la performance, et cela lorsqu'il s'agit d'une situation de détresse financière. La fréquence peut être utile au stade de planification et de réflexions stratégiques au niveau des objectifs de l'entreprise.

Alors dans la mesure où les fréquences ne sont pas considérées, d'une façon systématique, comme ayant un impact positif sur la performance financière des entreprises libanaises, la troisième hypothèse est formulée de la manière suivante :

H3. La fréquence des réunions du comité d'audit est négativement corrélée à la performance financière.

Figure 6: Hypothèse 3



1.4. *L'expertise et les compétences des membres du comité d'audit*

Selon le Blue Ribbon Commitee (1999), le comité d'audit est considéré expert en matière financière lorsque ses membres attestent d'un degré élevé d'analyse et de compréhension des principes et des fondements des états financiers et comptables. Aussi l'expertise financière, dans les comités d'audit, est appréhendée suivant la compréhension des membres, qui le composent, des normes comptables (Owens-Jackson, Robinson, Waller Shelton, 2009). A cet égard, les lois

Les lois de Sarbanes-Oxley et du Blue Ribbon Commitee informent que chaque comité d'audit doit comprendre au minimum une personne qui possède des qualifications en matière financière en vue de remplir efficacement ses responsabilités. Aussi ces mêmes lois expliquent qu'en étant membre du comité, ce dernier doit comprendre les normes internationales et les principes des états financiers ainsi que les fonctions du comité d'audit.

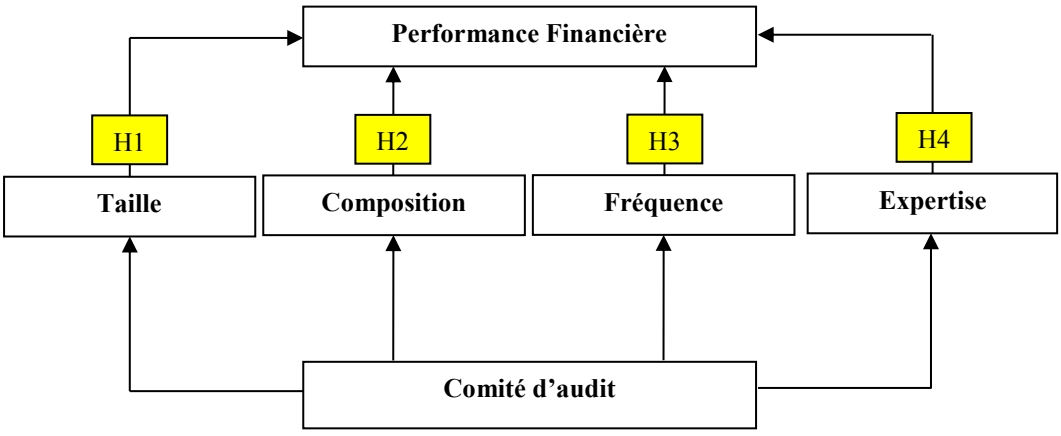
Dans la région du MENA, plusieurs recherches ont étudié la relation entre l'expertise financière des membres du comité d'audit et la performance financière. Pour Hamdan, Sarea et Reyad (2013), il existe une relation positive entre l'expertise financière des membres du comité d'audit et la performance financière, alors qu'il n'existe pas de relation

entre l'expertise financière des membres du comité et la performance opérationnelle dans le secteur financier.

Les recommandations, qui émanent de la littérature, stipulent que la présence d'un membre au minimum, au sein du comité d'audit, qui jouisse d'une expertise financière afin d'améliorer le système de gouvernance des entreprises. Le profil doit se doter d'une expérience en comptabilité, en finance et en audit. Si ce critère apparait déterminant pour attribuer une certaine qualification du comité, Salloum et Gebrayel (2014) soulignent qu'il n'existe pas de relation significative entre l'expertise financière du comité d'audit et la détresse financière. Dès lors la quatrième hypothèse est élaborée :

H4. L'expertise financière des membres du comité d'audit est négativement corrélée à la détresse financière dans les PME libanaises.

Figure 7: Hypothèse 4



2. La gouvernance et l'indépendance du comité d'audit

Gouvernance et indépendance ont toujours constitué la hantise des chercheurs et praticiens en la matière. Aussi la question de l'influence du système de gouvernance sur l'entreprise évoque plusieurs réflexions quant à sa résultante : détresse ou performance financière ? Partant de ces interrogations, et en se référant par rapport à la littérature, il est d'ores de se focaliser lors de notre étude empirique sur l'indépendance totale du comité d'audit (2.1.), les caractéristiques du conseil et son influence sur le comité (2.2.), l'indépendance du conseil (2.3.) et l'indépendance totale du comité d'audit (2.4.).

2.1. *Le capital de l'entreprise et l'indépendance totale du comité d'audit*

Bien que le critère de taille du conseil d'administration soit déterminant, il est considérable de prendre en compte de l'impact de ce facteur sur la performance de l'entreprise. Si des auteurs, à l'instar de Hyun Kim, Min Cha, Cichy, Ran Kim et Tkach (2012) ont trouvé que la taille de l'entreprise est reliée positivement à la performance, d'autres ont conclu que la taille du conseil n'avait aucun impact sur la performance (Staikouras, Staikouras et Agoraki, 2007).

A cela s'ajoute la nature du conseil lorsqu'il s'agit de la géographie du capital de l'entreprise. A ce titre, la taille du conseil est positivement corrélée à la performance de l'entreprise dans le cas où la dualité du conseil n'existe pas, et inversement elle est négativement corrélée dans le cas où la dualité existe. L'indépendance est reliée à la présence d'administrateurs externes dans les comités d'audit est associée à la taille du conseil d'administration (Beasley et Salterio, 2001).

Par ailleurs, et dans le même esprit, pour Ruiz-Barbadillo, Biedma-López et Gómez-Aguilar (2007), un conseil de large taille est relié négativement à l'adaptation des comités d'audit indépendants. Ceci dit que l'indépendance du conseil peut constituer une inférence sur les fonctions du comité d'audit. La taille du conseil d'administration peut alors affecter l'indépendance du comité d'audit.

En fait, la composition du comité d'audit est affectée par la structure du conseil d'administration. Le conseil doit être composé d'un nombre suffisant de membres afin de bénéficier d'un large éventail de compétences et d'expériences. Plusieurs recherches ont étudié l'impact de la taille du conseil d'administration sur la composition du comité d'audit (Klein, 2002 ; Beasley et Salterio, 2001). Les résultats ont montré que le conseil de grande taille tend à avoir un comité d'audit plus indépendant. Si les entreprises limitent la taille de leur conseil d'administration, l'indépendance du comité d'audit sera aussi limitée (Klein, 2002a). Si le comité d'audit est relié positivement à la taille du conseil d'administration, cela dépend d'une évolution proportionnelle de taille entre les deux. Ainsi, l'augmentation du nombre d'administrateurs externes dans le comité d'audit est reliée positivement à la taille du conseil (Beasley et Salterio, 2001). Ruiz-Barbadillo, Biedma-López et Gómez-Aguilar (2007) ont montré que la taille du conseil d'administration n'affecte pas l'indépendance du comité d'audit. Un conseil d'administration de grande taille témoigne d'un manque d'une capacité à auditer étant donné qu'ils sont facilement contrôlés.

Pour Al Najjar (2011), les comités d'audit deviennent plus indépendants lorsque le conseil est de grande taille. Une relation significative entre l'indépendance du comité d'audit et la taille du conseil est notée. Alors un conseil d'une grande taille assure un meilleur mécanisme de contrôle (Raghunandan et Rama, 2007). Et la présence des administrateurs non-exécutifs au sein du comité d'audit devient une nécessité (Klein, 2002a) en vue d'exercer au mieux sa mission de contrôle.

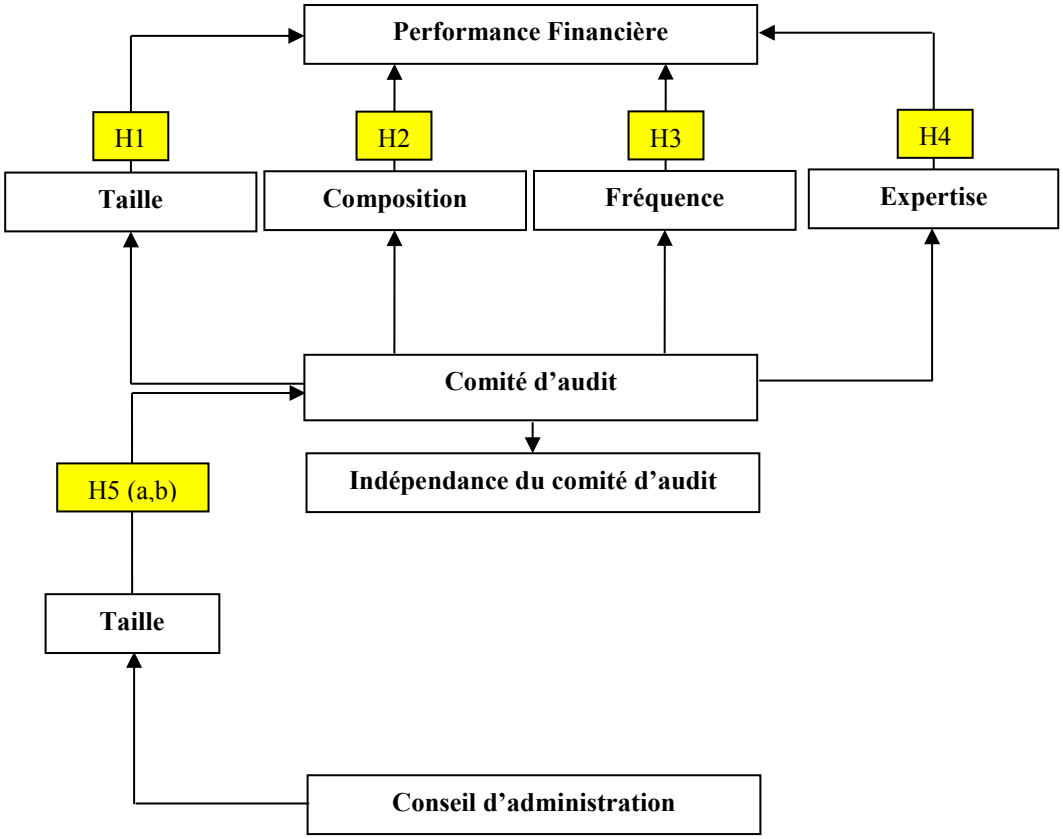
A cet égard, les conseils d'administration, d'une grande taille, doivent obtenir un contrôle efficace du comité d'audit. Alors un grand conseil d'administration aura tendance à créer un comité d'audit composé davantage de membres externes (Beasley et Salterio, 2001). Les caractéristiques du conseil permettent donc d'évaluer l'efficacité du comité dans le contrôle de processus du reporting financier. Ainsi, le conseil a l'intention et la capacité de renforcer le comité d'audit par l'amélioration de son indépendance. Aussi la taille du conseil est reliée positivement à la demande d'une meilleure qualité d'audit. Pour Al Zoubi (2012), la taille du conseil d'administration augmente la qualité de reporting financier dans les entreprises cotées. Pour le cas du Liban, Salloum et Azoury (2010) ont montré que la

taille du conseil à tendance à s'élargir, en termes d'administrateurs, lorsque l'entreprise est en détresse financière ce qui a un impact positif sur la performance future des entreprises libanaises. Aussi l'évolution du nombre des membres au conseil améliore nettement la qualité de l'information comptable (El-Gammal et Showery, 2012). Autrement dit, il favorise la transparence des états financiers. Partant des avancements de la littérature, la cinquième hypothèse est formulée de la manière suivante :

H5. a : L'indépendance totale du comité d'audit est inversement proportionnelle à la taille du conseil d'administration.

H5. b : L'indépendance du comité d'audit est inversement proportionnelle à la taille du conseil d'administration.

Figure 8: Hypothèses 5 (a) (b)



2.2. Caractéristiques du conseil et sa synchronisation avec le comité d'audit

Toutefois, la question de la taille du conseil et l'indépendance du comité a été relatée. Partant des résultats de Salloum et Gebrayel (2014), aucune relation significative n'existe entre la taille du conseil et l'indépendance du comité d'audit. Dans ce sens, la taille du conseil n'a pas la capacité d'influencer l'efficacité du comité d'audit. Selon la loi SOX, le comité d'audit est constitué par le conseil d'administration dans le but de surveiller les processus de la comptabilité et du reporting financier.

En effet, le comité a pour rôle d'assister le conseil par l'accomplissement de ses responsabilités de contrôle et par le maintien du calendrier des réunions régulières entre le conseil d'administration, le management financier et l'audit interne (Braiotta, Gazzaway, Colson et Ramamoorti, 2010 ; Xie, Davidson et Dadalt, 2003) tout en assurant la fiabilité de l'information.

Cependant une interrelation existe au sujet de la composition du conseil et du comité. La proportion d'administrateurs indépendants dans le conseil d'administration est associée positivement à l'existence du comité d'audit (Chau et Leung, 2006 ; Klein, 2002a), à son indpendance (Klein, 2002), et à son efficacité (Weir et Laing, 2003).

Aussi la présence d'administrateurs externes dans les comités d'audit est associée à la composition du conseil (Beasley et Salterio, 2001). L'administrateur indépendant se présente ainsi dans l'approche disciplinaire, comme étant un surveillant, un arbitre, un « juge », une personne qui saura résoudre les conflits d'intérêts pouvant survenir entre les différents partenaires de la société (actionnaires, prêteurs, salariés, etc.).

Au même titre que tous les autres administrateurs, il participe à la prise de décision collégiale, qui est la règle de base de fonctionnement du conseil.

L'administrateur indépendant est encore appelé selon la vision juridico-financière de la gouvernance, à améliorer la qualité des délibérations, à garantir le respect des principes de gouvernement d'entreprise et à prendre part aux travaux des comités d'audit, de

rémunération ou de nomination. Il est aussi, selon l'expression de Charreaux, un « contrôleur de gestion » qui doit détecter et relever toute défaillance ou malversation dans le travail de l'exécutif. Menon et Williams (1994) ; Deli et Gillan (2000) et Beasley et Salterio (2001) ont abouti aux mêmes résultats en indiquant que la progression du nombre des membres externes au comité d'audit est positivement reliée à la proportion d'administrateurs externes au conseil d'administration.

Par ailleurs, les fonctions de contrôle de l'administrateur indépendant s'exercent également et plus particulièrement au sein des comités d'audit. Le sénateur Philippe Marini que nous avons interrogé, insiste sur « l'indépendance du comité d'audit ».

Pour l'auteur du Rapport Marini[44] : il appartient à chaque conseil d'administration de s'organiser et d'être parfaitement transparent. Dans la proposition de résolution que j'ai déposée en octobre dernier sur la proposition de directive européenne concernant le contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés, j'exprimais ainsi le souhait que les comités d'audit, dont le texte communautaire tendait à promouvoir la légalisation, ne puissent comporter d'administrateurs salariés parmi leurs membres, afin de garantir pleinement leur indépendance.

La présence d'administrateurs externes témoigne des actions entreprises de leur part qui atteste de l'indépendance du conseil étant donné qu'ils ont la latitude de contrôler les opérations (Boone, Field, Karpoff et Raheja, 2007) et d'évaluer objectivement le contrôle et la pratique du management (Al Najjar, 2011). Alors, la présence d'administrateurs externes au conseil est reliée négativement à l'existence de fraudes. Chau et Leung (2006) ont montré que les administrateurs externes ont tendance à influencer la décision du management de former le comité d'audit. Pour Klein (2002a), la présence d'un grand nombre de directeurs non-exécutifs au conseil entraine un comité d'audit plus indépendant. Par ailleurs, dans le cas où le conseil est composé que d'administrateurs internes, l'organe

[44] Rapport MARINI (2 mars 2000). http://www.juridix.net/dsoc/marini.html#toc0

de gouvernance peut affecter l'efficacité du comité d'audit par l'influence des décisions prises par le conseil (Ruiz-Barbadillo, Biedma-López et Gómez-Aguilar, 2007).

Partant de ces perspectives exploratoires du conseil et du comité, une relation positive entre administrateurs non-exécutifs et la composition d'audit existe. Partant de la situation financière des entreprises, pour Salloum et Azoury (2010), la tendance des entreprises libanaises à accroitre le nombre d'administrateurs externes au conseil s'effectue lorsque l'entreprise est en détresse financière.

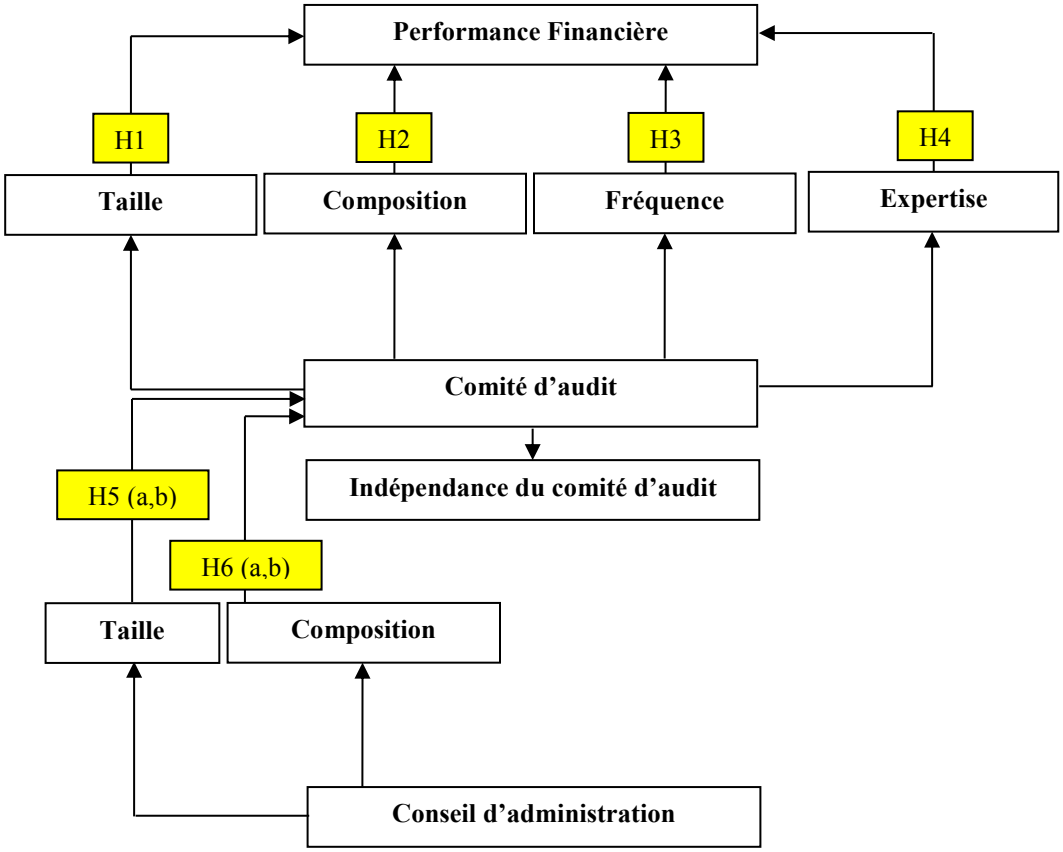
Cette stratégie de configuration du conseil est adoptée afin de réunir des compétences requises, des informations et des connaissances spécifiques afin de prévoir une performance future. Ceci dit que selon la même étude, les résultats ont montré que la proportion élevée d'administrateurs externes est reliée négativement à la détresse financière et aussi à la résolution des conflits.

Ce qui confirme les résultats de Salloum, Bouri et Schmitt, (2013) pour qui la relation entre la présence des administrateurs externes et la probabilité de la détresse financière dans les entreprises libanaises n'est pas significative. La sixième hypothèse se traduit de la manière suivante :

H6. a : La probabilité d'avoir un comité d'audit totalement indépendant diminue lorsque la proportion d'administrateurs externes au conseil d'administration augmente.

H6. b : La probabilité d'avoir un comité d'audit indépendant diminue lorsque la proportion d'administrateurs externes au conseil d'administration augmente.

Figure 9: Hypothèses 6 (a) (b)



2.3. *L'indépendance du conseil et la valeur ajoutée du comité d'audit*

Lorsqu'un système dual existe, ce dernier possède la liberté de gérer son entreprise selon ses propres décisions (Uzun, Szewczyk et Varma, 2004). En effet, la séparation entre le président du conseil et l'exécutif est censée améliorer le contrôle exercé sur le management (Abbott, Parker, Peters, 2004 ; Collier et Gregory, 1999).

Chau et Leung (2006) ont montré que la séparation entre les deux fonctions améliore la capacité du conseil à exercer un contrôle efficace, et prévoit l'inefficience du comportement du management (Jensen, 1993).

Beasley et Salterio (2001) ont trouvé que la présence d'administrateurs externes dans les comités d'audit est associée à la séparation de positions entre le directeur général et le président du conseil. Jensen (1993) a considéré que le directeur général ne doit pas chevaucher sa position managériale et sa fonction de contrôle compte tenu de son propre intérêt et de celui des actionnaires.

Dans ce cas de figure, le management ne possède pas l'incitation à développer un comité d'audit totalement indépendant. Autrement dit, la dualité de directeur général peut diminuer l'efficacité du conseil dans sa mission de contrôle exercé sur le management. Carapeto, Lasfer, et Machera, en 2005, montrent que la séparation des tâches entre le directeur général et le président du conseil est reliée positivement à la performance de l'entreprise.

L'existence de la dualité du directeur général peut affecter l'efficacité du comité d'audit par l'influence des décisions prises par le conseil (Ruiz-Barbadillo, Biedma-López et Gómez-Aguilar, 2007). Plus précisément, l'exécutif, en même temps président du conseil, qu'il puisse utiliser son autorité pour affecter l'indépendance des administrateurs. Dans cette optique, quand l'exécutif est un membre du conseil, voire le président du conseil, le management n'améliore pas le mécanisme de contrôle.

Ceci dit que le conseil et le management sont imprégnés par une même vision stratégique et par une même perception à l'égard de l'amélioration de la performance de l'entreprise. Alors le comité d'audit devient inefficace dans sa mission de contrôle. Selon Beasley et Salterio (2001), la présence de dualité diminue l'efficacité de contrôle interne et rend le comité d'audit moins indépendant notamment en limitant le nombre d'administrateurs externes en son sein.

En contraste, d'autres auteurs stipulent le contraire. Un comité d'audit indépendant peut fonctionner plus efficacement dans sa mission de contrôle lors de la dualité du directeur général (Bliss, Muniandy et Majid, 2007). Autrement dit, la présence d'un système dual corrèle positivement à la proportion des membres indépendants dans le comité d'audit.

Cependant, les risques évalués à la suite de la dualité de directeur général peuvent être modérés lorsqu'il s'agit d'un comité d'audit plus indépendant.

De plus, l'analyse de l'interaction entre la dualité du directeur général et une grande proportion d'administrateurs indépendants au comité d'audit a montré que les entreprises jouissant d'un comité d'audit efficace. García-Sánchez, Frias-Aceituno et Garcia-Rubio (2012) n'ont pas trouvé que la dualité du directeur général affecte l'efficacité du comité d'audit. Dans le cas d'un système dual, et à défaut d'avoir les compétences nécessaires, les frais d'audit associés sont élevés afin de consolider l'efficacité du comité d'audit dans le renforcement du système du contrôle interne de l'entreprise.

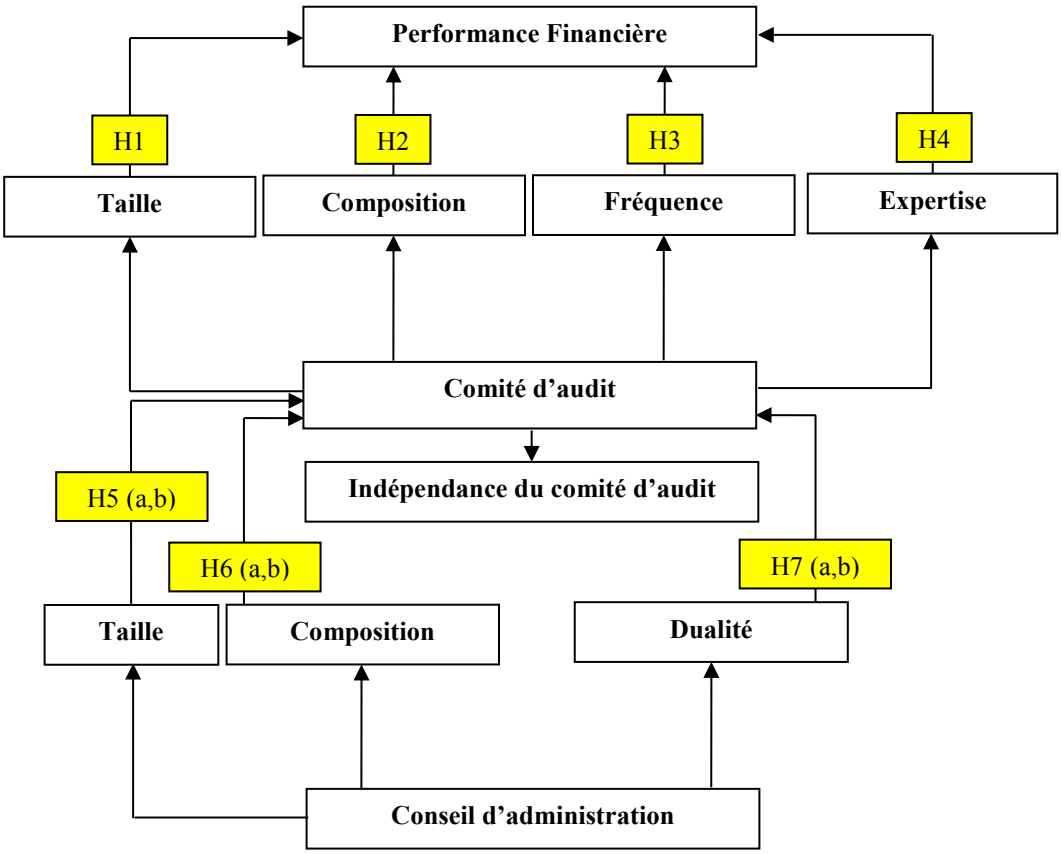
Toutefois l'étude d'Al Zoubi (2012), montre qu'en Jordanie, la dualité du directeur général dans le conseil d'administration augmente la qualité de reporting financier. Pour le cas du Kuwait, la dualité est reliée positivement à la performance des banques (Al Saidi et Al-Shammari, 2013). Par rapport au contexte libanais, la question de l'impact de la dualité du directeur général sur la performance des entreprises a été abordée suivant plusieurs recherches. Les résultats de Salloum, Azoury et Azzi (2013a) ont montré que l'existence de la dualité du directeur général n'est pas reliée significativement à la détresse financière. Cependant, les mêmes auteurs stipulent que la dualité de directeur général peut augmenter la probabilité de la détresse financière dans les entreprises libanaises.

La dualité de directeur général a donc la capacité d'influencer l'efficacité du comité d'audit dans les entreprises libanaises (Salloum et Gebrayel, 2014). Autrement dit, les dirigeants peuvent limiter l'efficacité du comité d'audit. Ce qui peut influencer le processus de la prise de décision du comité. Cela est tout à fait plausible lorsqu'il s'agit de la favorisation des intérêts représentés par la présence d'une même personne qui règne suivant un système dual. Dès lors, la septième hypothèse est formulée de la manière suivante :

H7. a : Les directeurs généraux, jouissant de la dualité des fonctions, sont moins susceptibles d'avoir un comité d'audit totalement indépendant.

H7. b : Les directeurs généraux jouissant de la dualité des fonctions sont moins susceptibles d'avoir un comité d'audit indépendant.

Figure 10: Hypothèses 7 (a) (b)



2.4. *L'actionnariat majoritaire et l'indépendance du comité d'audit*

La structure de la propriété est définie par le nombre d'actions détenues par le management de l'entreprise (Collier et Gregory, 1999). Partant du postulat de la théorie de l'agence, la propriété maximise la valeur des actionnaires et réduit les coûts d'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Cole et Mehran, 1998).

Plus précisément, la propriété managériale réduire les coûts d'agence dus à la séparation entre la propriété managériale et le contrôle. Cela peut confirmer la thèse de l'enracinement managérial qui suppose que les dirigeants, possédants un grand nombre d'actions, ont un

contrôle important dans l'entreprise et une grande marge de manœuvre pour leur propre intérêt (Morck, Shleifer et Vishny, 1988 ; Mínguez-Vera et Martín-Ugedo, 2007 ; De Miguel, Pindado et De La Torre, 2004). Autant le degré de détention de propriété est élevé, autant l'enracinement managérial existe. Alors le contrôle exercé par les autres actionnaires sera limité.

Dans ce contexte pluri-critères, l'indépendance du comité d'audit corrèle avec le degré de détention de propriété. Alors reste à étudier l'impact de cette corrélation sur la performance financière de l'entreprise. Les résultats d'Arosa, Iturralde et Maseda, (2010) avancent qu'aucune relation significative n'existe entre la propriété et la performance financière. De plus, et selon les même résultats une nouvelle perspective du rôle du mécanisme du contrôle peut être envisagée.

Cela peut être affirmé lorsque Pindado, De Queiroz et De La Torre (2010) stiplue que la performance de l'entreprise corrèle positivement avec la concentration de la propriété. Dans la même ligne d'idées, la propriété augmente la valeur et la performance de l'entreprise.

Autrement dit, la concentration de la propriété améliore la performance financière des entreprises (Sullivan et Spong, 2007 ; Kaserer et Moldenhauer, 2008 ; Bebchuk, Grinstein et Peyer, 2010). Cela converge avec les résultats de Simpson et Gleason (1999) pour qui la propriété n'est pas reliée à une probabilité de situation en détresse financière. Ceci dit que la détention majoritaire de la propriété réduit les conflits d'agence (Al-Najjar et Hussainey, 2009). Ce qui a été préconisé par Al Najjar (2011) que la présence de la propriété est considérée comme un important instrument de contrôle.

Dans ce sens, la propriété améliore les ressources de contrôle et assure un contrôle beaucoup plus efficace.

Cependant, une proportion élevée de détention de propriété augmente la domination managériale vis-à-vis conseil et limite la formation d'un comité d'audit indépendant (Ruiz-Barbadillo, Biedma-López et Gómez-Aguilar, 2007).

A ce niveau, plusieurs points de vue différent par rapport à l'impact de la concentration de la propriété sur la performance des entreprises.

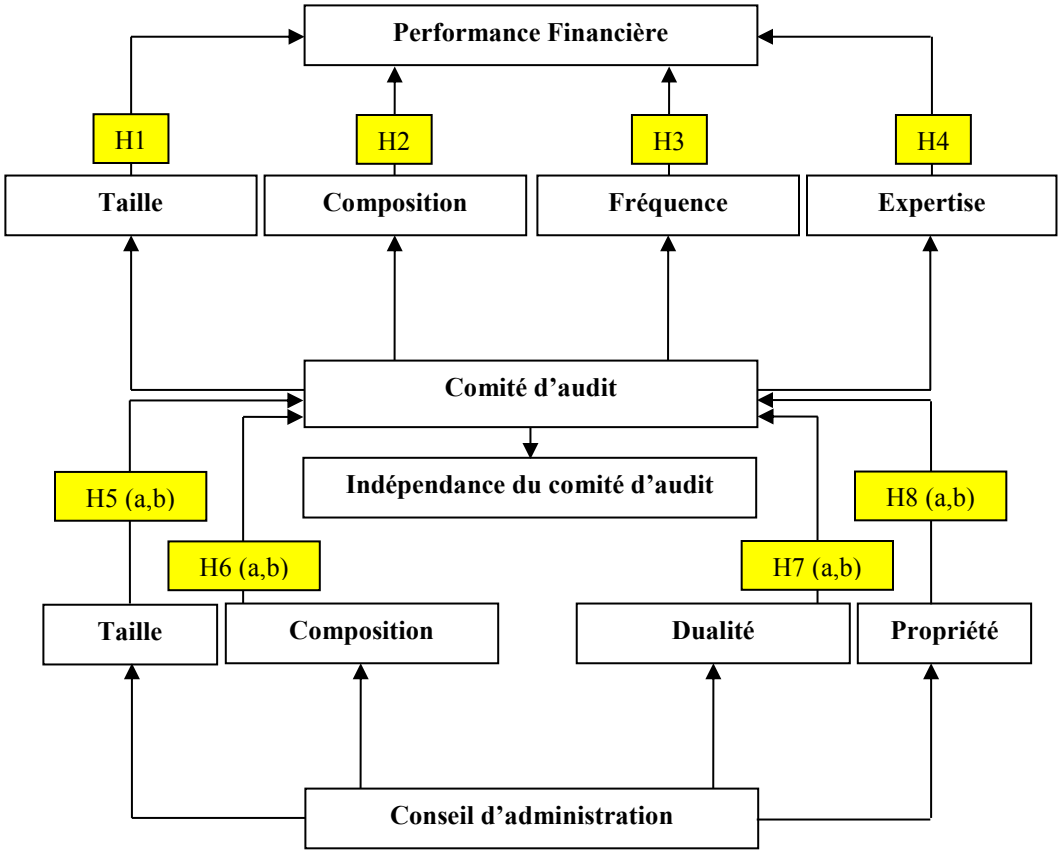
En contraste, la structure de la propriété peut aboutir à une détresse et conteste l'indépendance du comité d'audit, s'il existe, par l'influence des décisions prises par le système dual Ruiz-Barbadillo, Biedma-López et Gómez-Aguilar, 2007). Pour Al Najjar (2011), l'audit devient plus indépendant lorsque le conseil devient indépendant.

Ce constat se traduit par la géographie de capital de l'entreprise qui conditionne le fonctionnement du système de gouvernance et qui confère au comité d'audit son indépendance ou pas. Au Liban, les résultats de Salloum, Bouri, et Schmitt (2013) ont montré que la propriété managériale n'est pas reliée significativement à l'indépendance du comité d'audit. Ainsi, la propriété managériale n'a pas la capacité d'influencer l'efficacité du comité d'audit dans les entreprises libanaises commerciales (Salloum & Gebrayel, 2014b). Enfin, la huitième hypothèse est avancée de la manière suivante :

H8. a : La probabilité d'avoir un comité d'audit totalement indépendant diminue lorsque les actions sont majoritairement détenues par l'exécutif.

H8. b : La probabilité d'avoir un comité d'audit indépendant diminue lorsque les actions sont majoritairement détenues par l'exécutif.

Figure 11: Hypothèses 8 (a) (b)



Conclusion du Chapitre 2

Bien que les théories du courant de la finance contractuelle apparaissent mieux adaptées dans le contexte d'étude des grandes entreprises, ces dernières se trouvent utiles et nécessaires pour l'étude des PME et surtout lorsqu'il s'agit du comportement adopté par le dirigeant propriétaire dans le contournement du rôle du conseil d'administration et du comité d'audit. Bien que depuis 2008, le Ministère Libanais des Finances a imposé aux entreprises libanaises la création d'un comité d'audit dans l'optique de créer une transparence des états financiers et comptables envers l'État, l'étude de l'audit interne et du rôle du comité, dans cette perspective, apparaît judicieux lorsqu'il s'agit de délimiter le comportement discrétionnaire du dirigeant, voire de l'actionnaire majoritaire qui dirige les entreprises en question.

Dans ce cadre, l'étude des théories qui émanent du champ théorique de la finance organisationnelle apparaissent au premier abord, et le rôle du comité et de l'audit interne convergent dans le contexte de transparence vis-à-vis de l'état. Alors la théorie des droits de propriété explique la nature des droits quant au pouvoir de décision et de contrôle. La théorie de l'agence avance, quant à elle, les coûts qui peuvent émerger à la suite de la gestion de l'entreprise et de l'asymétrie informationnelle qui génère, dans ce sens, des coûts de transaction.

L'objectif principal de ce deuxième chapitre consistait en mettre en relief le rôle du comité d'audit et des responsabilités qui lui incombent envers le conseil d'administration.

Deuxième Partie. Méthodologie de la recherche et résultats empiriques

Chapitre 3. La méthodologie de la recherche

Pour Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (2012), la méthodologie est définie par l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances. Celle-ci est considérée comme un des principaux volets de la connaissance scientifique, *ipso facto* de l'épistémologie. Cette dernière visualise une étude critique des postulats et de la constitution des connaissances valables (Piaget, 1967). La phase de collecte s'est effectuée sur des données se rapportant à une période allant de Mai 2015 à Juin 2016. Le terrain d'étude choisi est celui des petites et des moyennes entreprises libanaises.

C'est au contact des premières données que l'on esquisse un début d'analyse et que l'on confronte par la suite aux nouvelles données recueillies du terrain pour alimenter nos questions de recherche et d'enrichir notre problématique.

Dans un premier temps, la démarche qualitative repose ainsi sur l'utilisation des différentes entrevues effectuées pour mettre en perspective la pertinence de son usage.

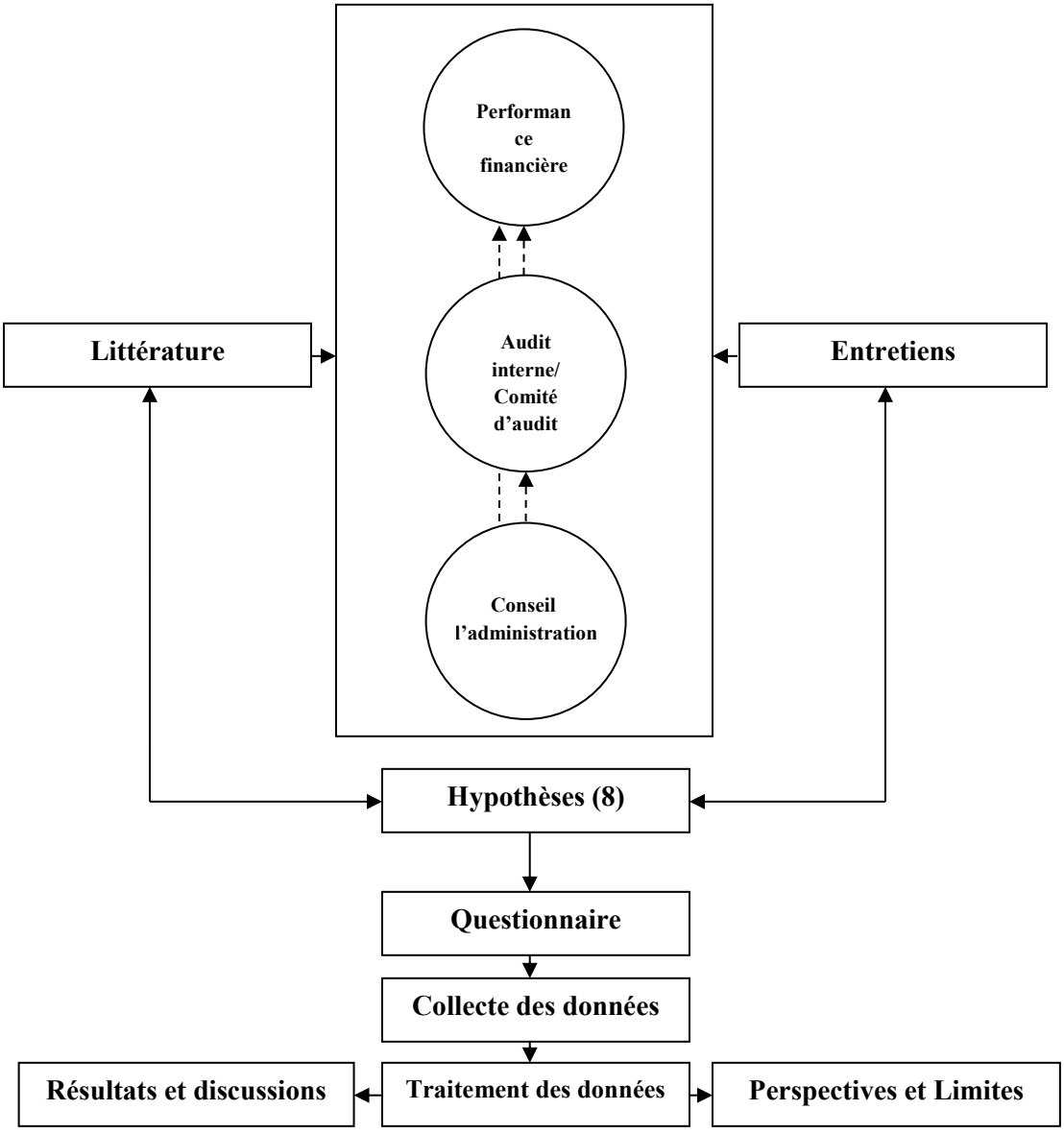
Premièrement, il sera de notre ressort de déterminer les critères qui amèneront à établir des choix judicieux pour mieux entreprendre notre investigation sur le terrain. La collecte des données se traduit par les principes des sources de données et leur représentativité théorique. Les données dont il est question dans ce travail de recherche concernent l'impact du comité d'audit sur la performance financière des PME libanaises.

Deuxièmement, la pertinence des choix, en termes de démarche de recherche, le mode d'accès aux données, le type de données à collecter, leur traitement et leur analyse sont énoncés.

Dans un second temps, l'administration du questionnaire à un échantillon plus large a été effectuée afin de renforcer la validité externe des résultats empiriques. A cet égard, il est important de signaler que la méthodologie repose sur deux piliers : le pilier de l'analyse qualitative et celui de l'analyse quantitative.

Plusieurs méthodes et techniques sont utilisées dans la collecte et l'analyse des données dans ce travail de recherche. L'adoption de la technique de l'entretien dans l'enquête introduit l'analyse quantitative en faisant appel à plusieurs méthodes pour traiter les données des questionnaires et évaluer les résultats. Ce chapitre présente alors la méthodologie de la recherche. La première section élabore la collecte des données et l'échantillonnage. A ce titre deux méthodes de collecte sont utilisées en complémentarité : l'entretien semi-directif, et l'administration du questionnaire. La deuxième section, élabore les caractéristiques et les échelles de mesure des différentes variables. La stratégie et la technique de collecte des données sont illustrées dans la figure ci-dessous :

Figure 12: Design de la recherche



Section 1 : Collecte des données, échantillonnage et méthodologie

L'échantillon étudié est constitué de PME libanaises. Cette section illustre la collecte des données, l'échantillonnage et les techniques d'analyse utilisées pour valider ou réfuter les hypothèses développées. Il est important de signaler que les hypothèses mobilisées sont déduites à la fois de la littérature et des propos des interviewés. L'analyse quantitative permettra de développer des équations de régressions. Celles-ci serviront de modèle mathématique permettant de mieux comprendre les hypothèses et l'interaction des variables et de contrôler les phénomènes.

1. La collecte des données

La collecte des données est basée sur deux approches : l'approche déductive suivant laquelle les données empiriques seront collectées par le biais d'un questionnaire administré à des PME libanaises ; et l'approche inductive dont les données seront collectées par le biais des entretiens effectués auprès des membres des comités d'audit. L'objectif des entrevues consiste aussi à permettre d'évaluer les caractéristiques du comité d'audit et du conseil d'administration et d'extraire les attributs liés aux lois et aux régulations. Par ailleurs, les questionnaires permettent la collecte des données liées aux attributs extraits des entretiens (items) et dus aux caractéristiques du comité d'audit, du conseil d'administration et de la performance financière. *In fine*, les données sont analysées pour en tirer les résultats.

1.1. *L'échantillonnage*

En vue d'assurer une bonne gouvernance dans les PME libanaises, le rôle de l'audit interne et du comité d'audit apparait fondamental. Ces entreprises appartiennent à 27 secteurs d'activité différents. Ces entreprises sont de tailles différentes et réparties comme suit selon une tranche de 1-9, 10-49, 50-99, 100-499 employés. Ces entreprises, issues de secteur privé, sont affichées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1: Répartition des entreprises répondantes par secteur d'activité

Nom de l'entreprise	Activité	Secteur	Effectif
2 PURE	Marketing	Privé	10-49
Abela Delices	Alimentaire	Privé	100-499
AL Bustan Hotel & SPA	Hôtellerie	Privé	100-499
ALICO	Assurance	Privé	50-99
Allianz Sna	Assurance	Privé	100-499
Arabian Construction Company (ACC)	Construction	Privé	100-499
Aramex	Transport et Logistique	Privé	100-499
Astrophysics EMEA	Vente en gros	Privé	50-99
Azadea Group	Grande distribution	Privé	100-499
Badr company sarl	Vente en gros	Privé	10-49
Bankers Assurance	Assurance	Privé	100-499
Basic Outlet Stores	Grande distribution	Privé	50-99
BUTEC S.A.L.	Construction	Privé	100-499
Catafago	Pharmaceutique	Privé	50-99
CCA Group	Ventes en gros	Privé	10-49
Cerra Automotive	Industrie automobile	Privé	100-499
CG Trust	Informatiques	Privé	10-49
Chamas for Printing and Publishing	Imprimerie	Privé	50-99
Choucair Group	Industrie	Privé	10-49
Class Sport	Vente en gros	Privé	50-99
CompAir Ltd	Industrie	Privé	100-499
Consolidated Contractors Company	Construction	Privé	50-99
Credit Financier SAL	Services financiers	Privé	10-49
Daher Foods	Consommation	Privé	100-499
Debbane Saikali Group	Agriculture	Privé	100-499
FxGrow	Services financiers	Privé	10-49
Gandour Career Site	Consommation	Privé	100-499
GWR Consulting	Services d'assistance	Privé	1-9
HDECO	Fabrication et Production	Privé	50-99
HOLDAL, Abou Adal Group	Grande distribution	Privé	100-499
INDEVCO GROUP S.A.L.	Fabrication et Production	Privé	100-499
InfoPro S.A.L	Presse	Privé	10-49
ITEC SAL	Technologie de l'information	Privé	10-49
Ja-Square Leb	Marketing	Privé	50-99
Kilzi & co SAL	Industrie	Privé	50-99
LACECO	Ingénierie	Privé	100-499
Luxury Clothing Company s.a.l.	Grande distribution	Privé	100-499
M1 Services	Immobilier	Secteur privé	100-499
MEA LC	Distribution et Logistique	Secteur privé	10-49
Medicals International	Services de santé	Secteur privé	50-99

MedSurgSupplies Advanced Surgical Co.	Services de santé	Secteur privé	50-99
mesHRaem	Services de conseil	Secteur privé	1-9
Midis Group	Technologie de l'information	Secteur privé	100-499
Mobili Top	Grande distribution	Secteur privé	100-499
Rapid Manufactory	Fabrication	Secteur privé	1-9
Roadster diner and Deek Duke	Restauration	Secteur privé	100-499
Samoa	Fabrication et Production	Secteur privé	10-49
Scrumium Solutions	Technologie de l'information	Secteur privé	10-49
Sea Sky Services sarl	Transport et Logistique	Secteur privé	10-49
Sehnaoui Plant Group of Companies	Fabrication	Secteur privé	50-99
Serum Products SARL	Pharmaceutique	Secteur privé	50-99
Shafa Water	Grande consommation	Secteur privé	10-49
Silkor - Laser Medical Center	Services de santé	Secteur privé	100-499
Ste Meker pour l'Industrie s.a.l	Industrie	Secteur privé	50-99
SUBWAY International	Grande consommation	Secteur privé	100-499
Temrawi Foods	Grande consommation	Secteur privé	10-49
Triangle Mena	Technologie de l'information	Secteur privé	1-9
Trust for Consultancy and Investment s.a.r.l.	Services de conseil	Secteur privé	10-49

1.2. *L'estimation de la taille de l'échantillon*

L'estimation de la taille de l'échantillon suit la formule suivante :

$$n' = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{pop}} = \frac{385}{1 + \frac{385-1}{67}} = 58$$

Ici *pop* = 67 est la taille de la population et *n* = 385 est la taille de l'échantillon estimée lorsque la taille population est infinie ou inconnue. La formule qui engendre *n* est :

$$n = \frac{Z^2 \times s(1-s)}{(marge\ d'erreur)^2}$$

Dans cette dernière formule Z vaut la valeur de 1.96 correspondant à un intervalle de confiance à 95%. La quantité *s* représente l'écart-type de l'échantillon et vaut 0.5. La marge d'erreur est choisie ±0.05. L'échantillon est constitué de ces 58 PME libanaises.

1.3. *Les méthodes de collecte de données*

La méthode de collecte de données est basée sur deux approches complémentaires : l'entretien effectuée auprès de personnes clés de deux PME libanaises (1.2.1.), et cela sur différents points relatifs et importants pour l'élaboration des hypothèses de la recherche (1.2.2.).

Ayant mobilisé les hypothèses, ces dernières ont été testées à travers l'administration d'un questionnaire auprès d'un échantillon plus large (1.2.3.).

1.3.1. L'entretien semi-directif

La littérature a contribué à poser les jalons théoriques de l'impact du comité d'audit sur la performance financière. Afin d'éviter toute démarche hasardeuse, il a été judicieux, au départ, de s'approcher de notre objet de recherche à travers des entretiens effectués auprès des membres qui siègent au sein des comités d'audit.

Cette phase préalable à l'administration du questionnaire a été avantageuse dans le sens où le phénomène est récent au Liban et que la création d'un comité d'audit a été récemment recommandée fortement dans les entreprises libanaises. L'objectif était de comprendre le fonctionnement du comité d'audit et de ses avantages, certainement si actif et indépendant, par rapport à leur mode de gouvernance.

Certainement que l'objectif de ces entrevues était de s'assurer que l'interview se focalise régulièrement sur des thématiques qui rentrent dans la perspective des hypothèses déduites de la littérature scientifique.

Pour Tremblay et Giroux (2009), dans le cadre d'entreteien semi-directifs l'intervieweur s'assure que l'interviewé lui communique son point de vue sur certains aspects précis du sujet de discussion. Un guide d'entretien a été élaboré ci-dessous pour retracer un ensemble d'axes autour duquel va s'articuler l'entretien. Il va servir de points de repères et d'une orientation thématique pour le processus d'identification des points qui touchent les items

qui doivent figurés dans le questionnaire. Ceci permet d'avoir un crible précis dans la collecte des données et une souplesse d'ajouter ou de supprimer certains items.

Tableau 2: Guide d'entretien

Introduction
1. Selon votre propre expérience, comment interprétez-vous les rôles du comité d'audit et du conseil d'administration au sujet de leur contribution à la performance financière ? 2. Comment définissez-vous la gouvernance ?
Approfondissement
3. Partant de votre point de vue, quels sont les points évolutifs sur lesquels le comité d'audit a fait part de son efficacité alors qu'il n'existait pas auparavant ? 4. Selon vous, est ce qu'il existe des caractéristiques particulières pour le comité d'audit et pour le conseil d'administration ? 5. Existe-t-il des normes particulières doivent subsister afin de qualifier d'indépendants le comité d'audit et le conseil d'administration ? 6. D'après vous, est ce que ces caractéristiques sont faciles à appliquer ou bien elles demeurent théoriques ? 7. A quel point la présence de membres non-exécutifs est-elle importante dans l'assurance d'une bonne gouvernance ? 8. Des caractéristiques particulières de ces membres sont fortement conseillées ?
Conclusion
9. Quelles sont vos recommandations pour les autres PME au sujet de leur gouvernance et de leur performance ?

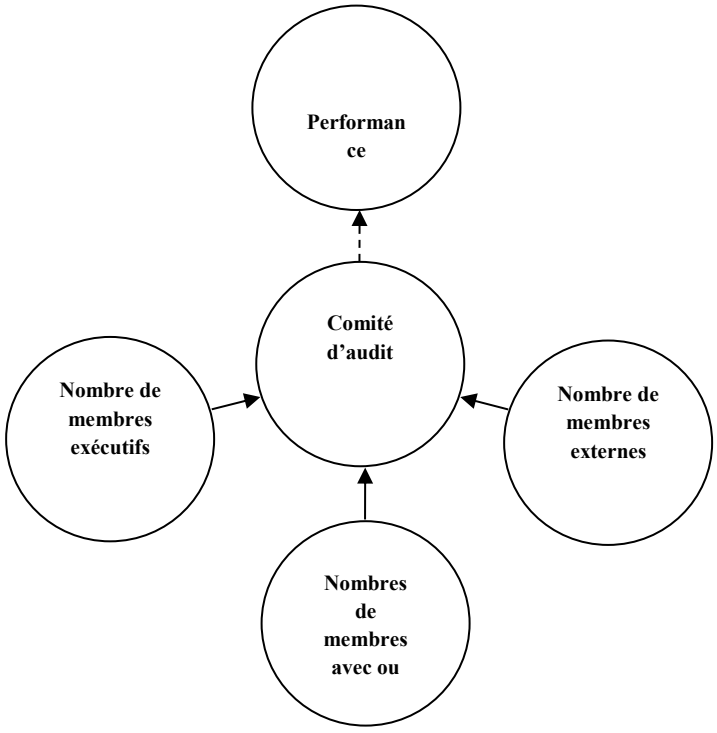
1.3.2. L'entretien avec les membres du comité d'audit et du conseil

Selon Avenier et Gavard-Perret (2012), les entrevues individuelles sont bien adaptées pour l'exploration de processus individuels complexes. A ce titre, un membre du comité d'audit et un membre du conseil d'administration sont interviewés. Ceci permet d'identifier les particularités liées aux phénomènes étudié. Aux termes des entrevues effectuées, les données collectées ont permis de revoir les hypothèses de la recherche et les variables correspondantes. Ces hypothèses qui relatent la relation entre les caractéristiques du comité d'audit et la performance financière ; et entre les caractéristiques du conseil d'administration et l'indépendance du comité d'audit.

1.3.2.1. La taille du comité d'audit et la performance financière

La première hypothèse stipule que la taille d'un comité d'audit est négativement corrélée à la performance financière. La figure ci-dessous relate les variables relatives à l'appréhension de la taille du comité d'audit.

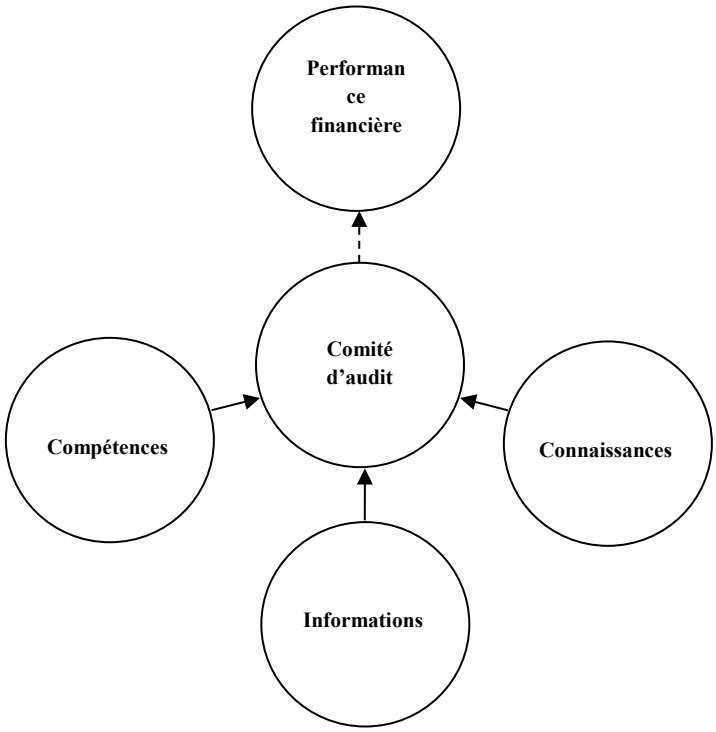
Figure 13: La taille du comité d'audit – Hypothèse 1



1.3.2.2. La composition du comité d'audit et la performance financière

Par rapport à la deuxième hypothèse qui se traduit de la manière suivante. La composition du comité d'audit est négativement corrélée à la performance financière. L'indépendance du comité d'audit est tributaire de la présence de membres non-exécutifs dans le comité et aussi à leurs qualifications respectives dans des domaines particuliers.

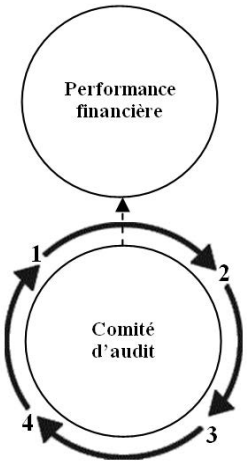
Figure 14: La composition du comité d'audit – Hypothèse 2



1.3.2.3. Les fréquences des réunions du comité d'audit

La troisième hypothèse est relative à la fréquence des réunions du comité d'audit et qui témoigne d'une corrélation négative avec la performance financière. En effet, l'activité du comité d'audit est mesurée notamment à partir de la fréquence des réunions de ses membres. Ces réunions peuvent être entre les membres du comité, entre ces derniers et l'exécutif et aussi avec les auditeurs internes et externes.

Figure 15: La fréquence des réunions du comité d'audit – Hypothèse 3



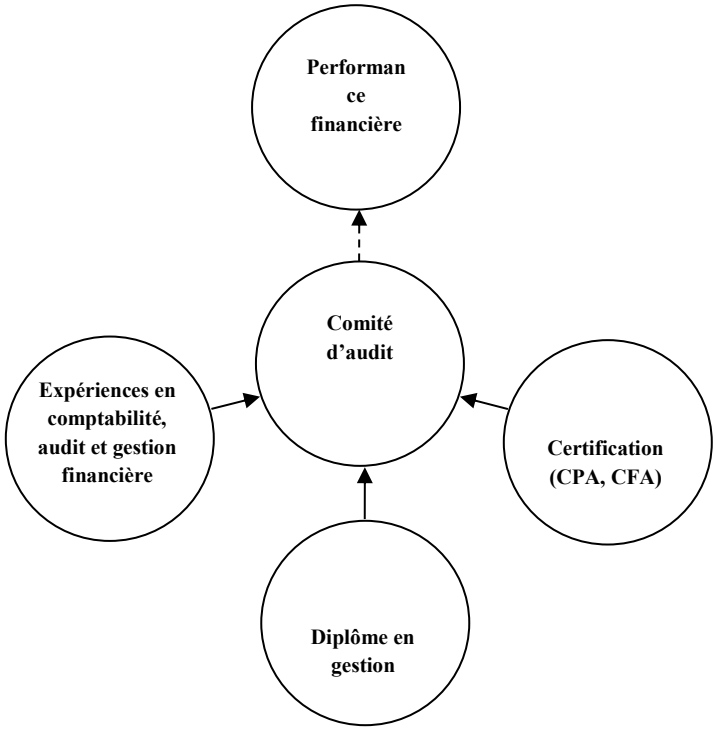
1.3.2.4. L'expertise et les compétences des membres du comité d'audit

La quatrième hypothèse souligne que l'expertise financière des membres du comité d'audit est négativement corrélée à la performance financière. L'expertise financière est la détention des membres du comité de compétences en comptabilité, en gestion financière et en audit.

Ces compétences permettent au comité d'avoir un réservoir de connaissances et de compétences, capables de comprendre et d'évaluer les états financiers.

La figure ci-dessous illustre les critères dont dépend l'expertise financière qui sont : être titulaire de certificats internationaux, d'une licence en audit, en comptabilité ou en gestion financière, avoir une expérience dans le domaine d'audit, de comptabilité ou de gestion financière.

Figure 16: L'expertise du comité d'audit – Hypothèse 4

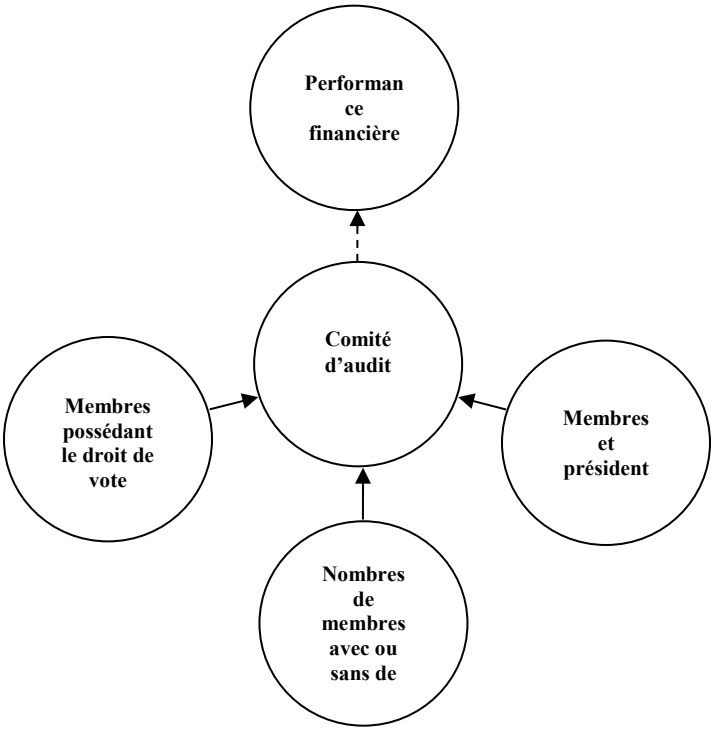


1.3.2.5. La taille du conseil et l'indépendance du comité d'audit

L'hypothèse avance que l'indépendance du comité d'audit est inversement proportionnelle à la taille du conseil d'administration dans les secteurs sélectionnés. Les attributs de la taille du conseil d'administration sont : le nombre de membres y compris le président et les membres possédant le droit de vote. L'indépendance du comité d'audit est mesurée par la présence totale de membres non-exécutifs ou par la présence majoritaire de ces membres. Ceci permet d'engendrer deux sous-hypothèses revendiquant la même chose que la cinquième hypothèse.

La première sous-hypothèse ou H5a est liée à une présence majoritaire de membres non-exécutifs dans le comité d'audit. La deuxième sous-hypothèse ou H5b est liée à la présence d'un comité d'audit constitué de membres non-exécutifs. La figure ci-dessous illustre la cinquième hypothèse.

Figure 17: L'indépendance du comité d'audit – Hypothèse 5



1.3.2.6. La composition du conseil et l'indépendance du comité d'audit

La sixième hypothèse préconise que la probabilité d'avoir un comité d'audit indépendant diminue lorsque la proportion d'administrateurs internes au conseil d'administration augmente. En effet, la présence d'administrateurs non-exécutifs valorise l'indépendance du conseil d'administration. Ces administrateurs n'exercent pas de fonctions administratives dans l'entreprise même.

Par ailleurs, l'indépendance du comité d'audit est mesurée suivant une présence totale de membres non-exécutifs. Ceci permet d'engendrer deux sous-hypothèses revendiquant la même chose que la sixième hypothèse.

La première sous-hypothèse ou H6a est liée à la présence d'un comité d'audit constitué de membres non-exécutifs. La deuxième sous-hypothèse ou H6b est liée à une présence majoritaire de membres non-exécutifs dans le comité d'audit.

1.3.2.7. Dualité du conseil et indépendance du comité d'audit

La septième hypothèse stipule que les directeurs généraux des PME libanaises, chevauchant la fonction de contrôle et de décision, sont moins susceptibles d'avoir un comité d'audit indépendant. Le seul attribut lié à la dualité est le droit de vote du président/directeur général dans le conseil et ses décisions managériales. L'indépendance du comité d'audit est mesurée par la présence totale de membres non-exécutifs ou par la présence majoritaire de ces membres. Ceci permet d'engendrer deux sous-hypothèses revendiquant la même chose que la septième hypothèse.

La première sous-hypothèse ou H7a est liée à une présence majoritaire de membres non-exécutifs dans le comité d'audit. La deuxième sous-hypothèse ou H7b est liée à la présence d'un comité d'audit constitué de membres non-exécutifs.

1.3.2.8. Le capital de l'entreprise et l'indépendance du comité d'audit

La huitième hypothèse stipule que la probabilité d'avoir un comité d'audit indépendant diminue lorsque les actions détenues par le management augmentent. L'indépendance du comité d'audit est mesurée par la présence totale de membres non-exécutifs ou par la présence majoritaire de ces membres. Ceci permet d'engendrer deux sous-hypothèses revendiquant la même chose que la huitième hypothèse. La première sous-hypothèse ou H8a est liée à une présence majoritaire de membres non-exécutifs dans le comité d'audit. La deuxième sous-hypothèse ou H8b est liée à la présence d'un comité d'audit constitué de membres non-exécutifs.

1.3.3. L'administration du questionnaire

Les questionnaires permettent de poser les mêmes questions à tous les participants (Tremblay et Giroux, 2009). L'échantillon est constitué de participants appartenant aux administrations des 58 PME. Il contient cinq parties : le profil de l'entreprise, les informations sur le participant, les caractéristiques du comité d'audit, les caractéristiques

du conseil d'administration et les informations financières de l'entreprise. Le questionnaire a été administré par le biais de qualtrics.com.

2. Outils statistiques pour l'analyse des données empiriques

L'évaluation des paramètres de la statistique descriptive vient en amont et la validation des hypothèses vient en aval. Il est important de signaler que les paramètres de la statistique descriptive étudiés sont les paramètres de la tendance centrale, les paramètres de dispersion. A cet effet, il devient possible de comparer l'évolution d'une variable mesurée au cours du temps. Auprès de la statistique descriptive s'intercale l'étude des interactions entre variables dépendante et indépendante.

Ceci est possible grâce au coefficient de corrélation de Pearson et des modèles mathématiques de régressions linéaire et logistique.

2.1. La mesure des paramètres de la tendance centrale

Les paramètres de la tendance centrale sont : la moyenne, le mode et la médiane. Ces paramètres permettent de rendre compte de la totalité d'une série d'observations (Carricano, Poujol et Bertrandias, 2010).

2.1.1. La moyenne arithmétique

Ce paramètre représente la somme de toutes les observations divisées par l'effectif. En outre, la moyenne arithmétique est une mesure de l'espérance mathématique d'une série d'observations équiprobables (Poulalion et Pupion, 2004). La moyenne est déterminée par la formule suivante :

$$Moyenne = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{k} x_i$$

Où x_i est la mesure individuelle d'une variable et n est l'effectif.

2.1.2. La médiane

La médiane est la valeur divisant l'échantillon en deux parties égales. En outre, 50% des mesures sont inférieures à la médiane (Carricano, Poujol et Bertrandias, 2010). La médiane est déterminée par la formule suivante :

$$Mediane = \begin{cases} \text{le terme de rang } \frac{1}{2}(n+1) \text{ si } n \text{ est impair} \\ \text{la moyenne arithmétique des termes de rangs } \frac{\text{n}}{2} \text{ et} \frac{n}{2} + 1 \text{ si } n \text{ est pair} \end{cases}$$

2.1.3. Le mode

Le mode est la mesure la plus fréquente d'après (Poulalion et Pupion, 2004). Ce paramètre est utilisé pour évaluer les données nominales.

2.2. *Mesures des paramètres de dispersion*

Les paramètres de dispersion utilisés dans ce manuscrit sont l'écart-type et la variance. Ces paramètres montrent la dispersion des observations autour de la moyenne.

2.2.1. La variance

La variance est un paramètre de dispersion. La variance de l'échantillon représente la somme des carrés des écarts des valeurs mesurées à la moyenne divisée par la taille de l'échantillon moins 1 (Carricano, Poujol et Bertrandias, 2010). Le moins un est dû au degré de liberté puisqu'on mesure une seule variable. En outre, la variance d'une même variable est plus petite pour un échantillon étudié lorsque les valeurs mesurées sont plus proche de la moyenne. La variance d'un échantillon est déterminée par la formule suivante :

$$v = \frac{1}{(n-1)} \sum_{\text{i=1}}^{\text{n}} (x_i - \bar{x})^2$$

Où $\bar{x}$ est la moyenne de cet échantillon.

2.2.2. L'écart type

Toutefois, la variance représente le carrée de l'écart et ne peut être comparée directement à la variable étudiée. A cet effet, l'écart-type se présente comme la racine carrée de la variance et *ipso facto* peut être comparé à la variable. L'écart-type d'un échantillon est déterminé par la formule suivante :

$$s = \sqrt{v}$$

2.3. *Mesures des paramètres de position*

Les paramètres de position sont : les quartiles, déciles, quintiles et centiles. Dans ce manuscrit, les quartiles sont utilisés pour situer les données collectées par rapport à des valeurs particulières. En effet, la médiane est considérée comme le deuxième quartile.

2.4. Outils statistiques pour l'analyse des données empiriques

La démarche de l'étude se déroule en trois temps. Dans un premier temps, la matrice de corrélation entre variables indépendantes est établie. Dans un deuxième temps, les coefficients de corrélations de Pearson entre variables indépendantes et dépendantes sont déterminés. In fine, des modèles de régressions linéaire et logistique sont estimés. Ces régressions montrent l'effet des variables indépendantes sur les variables dépendantes tenant compte des variables de contrôle. L'acceptation ou le rejet des hypothèses devient alors possible suivant la démarche ultérieurement décrite.

2.4.1. La matrice de corrélations croisées

L'objectif de la régression est de décrire la relation causale entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Parfois les variables indépendantes sont redondantes, i.e. elles emmènent le même type d'information. Ce problème est dit de la colinéarité. En effet, il existe une colinéarité entre deux variables indépendantes lorsque la corrélation linéaire entre ces variables est élevée, *i.e.* le coefficient de corrélation de

Pearson est supérieur à 0,8. A ce titre, la matrice de corrélation est établie afin de détecté la colinéarité entre variables indépendantes.

2.4.2. Le coefficient de corrélation de Pearson

L'objectif de l'analyse de corrélation est : de déterminer s'il existe une relation entre une variable indépendante et une variable dépendante, de caractériser cette relation (positive ou négative, linéaire ou non linéaire, monotone ou non monotone), de tester la significativité statistique de cette relation, de quantifier l'intensité de cette relation et de valider cette relation. Le coefficient de corrélation de Pearson est une normalisation de la covariance par le produit des écarts-types des variables.

Il est déterminé par la formule suivante :

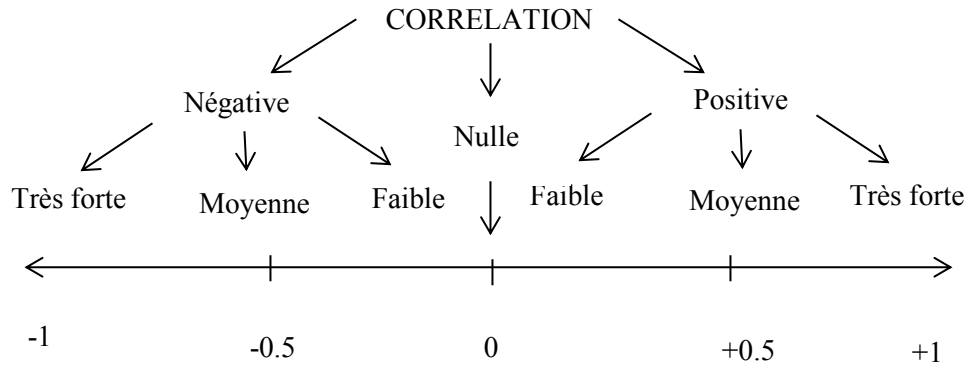
$$r_{XY} = \frac{cov(X,Y)}{s_X s_Y}$$

Où s_X et s_Y sont les écart-type des variables *X* (indépendante) et *Y* (dépendante) et *cov*(*X, Y*) est la covariance des variables *X* et *Y* permettant de quantifier la liaison entre ces deux variables. La covariance est déterminée par la formule suivante :

$$cov(X,Y) = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}(X_i - \bar{X}).(Y_i - \bar{Y})$$

En effet, une covariance positive induit une relation positive entre *X* et *Y*, *i.e.* lorsque *X* croit, *Y* croit. Une covariance nulle indique l'absence de relation. Une covariance négative suggère une relation négative entre *X* et *Y*, *i.e.* lorsque *X* croit, *Y* décroit. Le coefficient de corrélation de Pearson est de même signe que la covariance, avec les mêmes interprétations. La Figure 19 montre l'interprétation du coefficient de corrélation.

Figure 18: L'échelle de mesure du coefficient de corrélation de Pearson



2.4.3. Les techniques et modèles de régression

Deux modèles de régression sont estimés dans ce manuscrit : la régression logistique (2.4.3.1.) et (2.4.3.2.) la régression linéaire. Il est important de signaler qu'une régression mesure l'effet d'une ou de plusieurs variables indépendantes sur une variable dépendante.

2.4.3.1. La régression logistique

L'objectif d'utilisation d'une régression logistique est de prédire et/ou expliquer une variable catégorique *Y* (variable dépendante) à partir de plusieurs variables indépendantes X_i. En outre, il s'agit de vérifier l'existence d'une liaison fonctionnelle sous-jacente. La régression logistique est aussi décrite par la transformation LOGIT utilisée dans ce manuscrit (Gavard-Perret et al., 2012). Dans ce modèle, la variable dépendante est dichotome. La transformation LOGIT suit l'expression :

$$\boldsymbol{ln\left(\frac{p}{1-p}\right) = b_0 + b_1X_1 + \cdots + b_kX_k}$$

où le rapport $\frac{\boldsymbol{p}}{\boldsymbol{1-p}}$ exprime un odds, *i.e.* un rapport de chance. Par exemple, si un individu présente un odds de 3, *i.e.* il a 3 fois plus de chance qu'il suit la probabilité *p* que la probabilité 1-*p*. De plus, le pseudo-R^2 de Cox et Snell est utilisé pour quantifier la contribution des variables indépendantes dans l'explication de la variable dépendante. Le

modèle LOGIT est utilisé dans cette thèse pour expliquer la performance financière par les caractéristiques du comité d'audit d'une part et l'indépendance du comité d'audit par les caractéristiques du conseil d'administration d'autre part.

2.4.3.2. La régression linéaire

La régression linéaire cherche à expliquer les valeurs prises par une variable dépendante Y à l'aide d'une ou de plusieurs variables indépendantes X_i. Dans le présent travail de recherche, la régression linéaire essaie d'estimer l'effet des déterminants de la dénomination managériale sur l'indépendance du comité d'audit. La régression linéaire multiple suit l'équation :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \cdots + \beta_k X_k$$

De plus les coefficients de détermination R^2 et R^2-ajusté pour évaluer la part de la variance de Y expliquée par le modèle.

2.4.4. Les équations obtenues des calculs de régression

L'analyse quantitative a engendré trois équations décrivant : l'effet des caractéristiques du comité d'audit sur la performance financière (vérification des hypothèses 1, 2, 3 et 4), l'effet des déterminants de la domination managériale sur l'indépendance totale du comité d'audit (vérification des hypothèses 5, 6, 7 et 8) et l'effet des caractéristiques du conseil d'administration sur l'indépendance totale du comité d'audit. Il est important de signaler que les régressions et sont logistiques alors que la régression est linéaire.

2.4.4.1. Quantification de l'impact du comité sur la performance financière

L'effet des caractéristiques du comité d'audit sur la performance financière est estimé selon les caractéristiques du comité d'audit : la taille, la composition, la fréquence des réunions et l'expertise financière des membres. Le modèle de régression logistique est traduit de la manière suivante :

$$ln\left(\frac{p}{1-p}\right) = b_0 + b_1(\textbf{taille du comité}) + b_2(\textbf{composition du comité}) + b_3(\textbf{fréquence des réunions}) + b_4(\textbf{expertise financière}) + b_5(\textbf{variable de contrôle})$$

2.4.4.2. Mesure de l'impact du conseil sur l'indépendance totale du comité

L'effet des déterminants de la domination managériale sur l'indépendance totale du comité d'audit est estimé ici. Les déterminants de la domination managériale sont : la taille, la composition, la dualité et la propriété managériale. Le modèle de régression logistique est :

$$ln\left(\frac{p}{1-p}\right) = b_0 + b_1(\textbf{composition du conseil}) + b_2(\textbf{dualité du conseil}) + b_3(\textbf{taille du conseil}) + b_4(\textbf{propriété managériale}) + b_5(\textbf{variable de contrôle})$$

2.4.4.3. Quantification de l'effet du conseil sur l'indépendance du comité

L'effet des caractéristiques du conseil d'administration sur l'indépendance du comité d'audit est estimé ici. Les caractéristiques du conseil sont : la taille, la composition, la dualité et la propriété managériale. Le modèle de régression linéaire est :

$$\textbf{Comité d'audit indépendant} = \beta_0 + \beta_1(\textbf{composition du conseil}) + \beta_2(\textbf{dualité du conseil}) + \beta_3(\textbf{taille du conseil}) + \beta_4(\textbf{propriété managériale}) + \beta_5(\textbf{variable de contrôle})$$

Section 2 : Modélisation mathématique des interactions entre variables

Cette section représente les échelles de mesure de variables étudiées. Les variables dépendantes sont : la performance financière et l'indépendance du comité d'audit. Les variables indépendantes sont : les caractéristiques du comité d'audit et les caractéristiques du conseil d'administration.

Auprès des variables dépendantes et indépendantes sont représentées les variables de contrôle. Ces dernières peuvent influencer l'effet des variables indépendantes sur les variables dépendantes. Le tableau 3 résume les variables étudiées.

Tableau 3: Les variables de l'étude

Hypothèses	Variables		
	Dépendante	Indépendante	Contrôle
1	Performance financière	Taille du comité	Taille de l'entreprise
2	Performance financière	Composition du comité	Qualité d'audit
3	Performance financière	Fréquence des réunions	
4	Performance financière	Expertise financier	
5	Indépendance du comité d'audit	Taille du conseil	Taille de l'entreprise Levier financier Croissance Pertes Actionnaires PME cotées Année d'adoption
6	Indépendance du comité d'audit	Composition du conseil	
7	Indépendance du comité d'audit	Dualité managériale	
8	Indépendance du comité d'audit	Propriété	

1. Définitions et échelles de mesure des variables dépendantes

Les variables dépendantes sont la performance financière (hypothèses 1, 2, 3 et 4) et l'indépendance du comité d'audit (hypothèses 5, 6, 7 et 8). La performance financière est mesurée par la profitabilité de l'entreprise. L'indépendance du comité d'audit est mesurée par la présence de membres non-exécutifs dans le comité d'audit.

1.1. La performance financière

Rahmat et Iskandar (2009) revendiquent que les entreprises sont saines lorsqu'elles exhibent un rendement d'actif positif. La performance financière (DFIN) est alors l'incapacité des PME à générer des profits dans une période déterminée. Khurshid (2013)

a évalué DFIN comme un taux de profitabilité. Ce dernier peut être obtenu en divisant le profit net par le total actif.

A cet effet, les entreprises ayant un report positif ont moins de dettes. Par ailleurs, les entreprises ayant un report négatif ont un levier financier élevé. Il existe dans la littérature plusieurs études qui ont mesurée la performance d'une entreprise en fonction du rendement de l'actif, *e.g.* Alexandru et Romanescu (2008).

Il est important de signaler que la DFIN est une variable dichotome telle que : DFIN = 1 si l'entreprise est en performance financière et DFIN = 0 autrement. Le taux de rendement de l'actif ou TRA mesure la DFIN tel que : TRA < 0 indique que l'entreprise se trouve en DFIN et TRA > 0 indique que l'entreprise est saine.

1.2. L'indépendance du comité d'audit

La présence de membres indépendants au comité d'audit est un indicateur de l'indépendance de ce comité. En outre, toute personne n'occupant pas une position courante dans l'entreprise, ne recevant pas de compensation et n'étant pas liée au management est considérée par le BRC (1999) comme administrateur indépendant. L'indépendance du comité d'audit est favorisée par la présence de membres non-exécutifs dans ce comité. L'indépendance du comité d'audit (INDCA) est le pourcentage des administrateurs non-exécutifs (Rahmat et Iskandar, 2009 : Xie et al., 2003 ; Ruiz-Barbadillo et al., 2007).

Par ailleurs, il est recommandé que la composition d'un comité d'audit dont la totalité des membres soit indépendante. A ce titre, l'indépendance totale du comité d'audit (INDTCA) est mesurée aussi et à l'échelle dichotome où INDTCA = 1 signifie que tous les membres du comité d'audit sont non-exécutifs et INDTCA = 0 autrement (Ruiz-Barbadillo, Biedma López et Gómez-Aguilar, 2007).

2. Définitions et échelles de mesure des variables indépendantes

Les variables indépendantes illustrent les caractéristiques du comité d'audit et du conseil d'administration. Le comité d'audit est représenté par sa taille, sa composition, la fréquence de ses réunions et l'expertise financière de ses membres ; alors que le conseil d'administration est représenté par sa taille, sa composition, sa dualité et sa propriété managériale.

2.1. Le conseil d'administration

Les caractéristiques du conseil d'administration sont considérées comme déterminants de la domination managériale. L'échelle de mesure de ces caractéristiques est élaborée de la manière suivante :

- *La taille du conseil d'administration* (TCAD) : Le nombre des membres possédant le droit de vote au conseil d'administration est une indication claire de sa taille (Di Pietra, Grambovas, Raonic et Riccaboni, 2008 ; Larmou et Vafeas, 2010 ; Pugliese et Wenstøp, 2007 ; Williams, Fadil et Armstrong, 2005).
- *La composition du conseil d'administration* (CCAD) : le conseil d'administration est composé d'administrateurs internes et/ou externes (Pearce et Zahra, 1992). Les administrateurs internes sont les membres exécutifs. Le ratio des administrateurs internes représente une mesure de la composition du conseil d'administration (Ruiz-Barbadillo, Biedma López et Gómez-Aguilar, 2007 ; Tuggle, Sirmon, Reutzel, & Bierman, 2010) ;
- *La dualité du directeur général* (DUALITE) : La dualité du directeur général consiste que le président de conseil occupe la position du directeur général (Chouchane, 2010). La dualité est mesurée à l'échelle dichotome. En outre, il existe une dualité lorsque DUALITE = 1 et il n'y a pas de dualité lorsque DUALITE = 0 (Kim, Al-Shammari, Kim et Lee, 2009 ; Guillet, Kucukusta et Xiao, 2012).
- *La propriété managériale du conseil* (MANCAD) : Collier et Gregory (1999) indiquent que la propriété managériale du conseil d'administration est relative au

nombre d'actions détenues par le management de l'entreprise. Cela peut être considéré comme une facette de la dominance managériale. Cette variable est définie suivant le rapport du nombre d'actions détenues par le management au total des actions (Collier et Gregory, 1999 ; Ruiz-Barbadillo, Biedma López et Gómez-Aguilar, 2007).

2.2. Le comité d'audit (CAUD)

Les échelles de mesure des caractéristiques du comité d'audit (CAUD) sont définies de la manière suivante :

- *La taille du comité d'audit* (TCAUD) : la taille est le nombre de directeurs au comité d'audit (Rahmat et Iskandar, 2009) ;
- *La composition du comité d'audit* (CCAUD) : la composition est le nombre des membres non-exécutifs au comité d'audit. Cette variable est mesurée par le ratio des membres non-exécutifs (Rahmat et Iskandar, 2009 ; Xie et al., 2003 ; Vafeas, 2005 ; Ruiz-Barbadillo et al., 2007) ;
- *La fréquence des réunions du comité d'audit* (FRCAUD) : Bedard et al. (2004) considèrent la fréquence des réunions des membres du comité d'audit comme un indicateur de son activité. Cette variable est mesurée par le nombre de réunions du comité d'audit tenues par an ;
- *L'expertise financière des membres du comité d'audit* (EFCAUD) : l'expertise financière est mesurée par le nombre de personnes titulaires de certificats internationaux (CPA, OECL, etc.) ou détenant au moins une licence en science de gestion option audit, comptabilité ou gestion financière. Les membres du CAUD doivent posséder une expérience dans le domaine de l'audit, de la comptabilité ou de la gestion financière.

3. Définitions et échelles de mesure des variables de contrôle

Les variables de contrôle pouvant influencé l'effet des caractéristiques du comité d'audit sur la performance financière sont la taille de l'entreprise et la qualité d'audit (Rahmat et Iskandar, 2009). Par ailleurs, les variables de contrôle influant l'effet de la composition du conseil d'administration sur l'indépendance du comité d'audit sont la taille de l'entreprise, le levier financier, les pertes, la croissance, les entreprises cotées, l'année d'adoption du CAUD et les détenteurs de blocs (Ruiz-Barbadillo et al. 2007).

3.1. Variable de contrôle des interactions comité d'audit/performance financière et conseil d'administration/indépendance du comité d'audit

La taille de l'entreprise (TAILLE) permet de contrôler l'effet de la taille de l'entreprise sur la performance financière d'une part et l'impact de la taille de l'entreprise sur l'indépendance du comité d'audit d'autre part (Ruiz-Barbadillo, Biedma López et Gómez-Aguilar, 2007 ; Owens-Jackson, Robinson et Waller Shelton, 2009). En effet, des travaux de recherche ont démontré que la probabilité d'avoir un comité d'audit indépendant est associée positivement à la taille de l'entreprise (Delli et Gillian, 2000).

Par ailleurs, les entreprises diversifiées ont besoin d'un grand nombre d'administrateurs pour contrôler les activités managériales (Crutchley, Garner et Marshall, 2004 ; Lehn, Patro et Zhao ; Boone, Field, Karpoff et Raheja, 2007 ; Coles, Daniel et Naveen, 2008). La taille de l'entreprise est le logarithme naturel du total des actifs pour chaque année (Ruiz-Barbadillo, Biedma López et Gómez-Aguilar, 2007).

3.2. Variable de contrôle (comité d'audit et performance financière)

La qualité d'audit d'une entreprise (QUAUD) est mesurée par la désignation des firmes d'audit « Big 4 ». Rahmat et Iskandar (2009) ont trouvé la qualité de l'audit externe est négativement corrélée à la performance financière. Cette dernière voit diminuer sa probabilité lorsque la qualité d'audit augmente. La variable de contrôle QUAUD est inclue

dans les hypothèses 1, 2, 3 et 4. Elle est dichotome telle que : QUAUD = 1 lorsque l'entreprise possède une bonne qualité d'audit et QUAUD = 0 autrement.

3.3. Variable de contrôle (conseil d'administration et indépendance du comité)

Ces variables de contrôle sont inclues dans les hypothèses 5, 6, 7 et 8. Leur description est présentée dans la suite. Levier financier (LEV) mesure les coûts d'agence de la dette (Collier et Gregory, 1999 ; Beasley et Salterio, 2001).

Le levier financier est quantifié par le ratio de la dette totale sur le total actif dans les entreprises (Ruiz-Barbadillo et al. 2007).

La croissance d'une entreprise (CROI) est l'augmentation des profits nets et du total actif par rapport à l'année précédente. La croissance induit une demande d'un plus grand nombre d'administrateurs internes dans le conseil d'administration (Klein, 2002a). Ceci est dû à l'expérience supplémentaire qu'ils peuvent amener. Cette variable est dichotome telle que : CROI = 1 lorsque l'entreprise est en phase de croissance et CROI = 0 autrement.

Les pertes (PRT) régulières poussent les entreprises à avoir des administrateurs exécutifs au comité d'audit (Klein, 2002a). Cette variable est dichotome telle que : PRT = 1 lorsque l'entreprise a subi des pertes dans deux années consécutives et PRT = 0 autrement (Ruiz-Barbadillo et al. 2007). Les détenteurs de blocs de titres ou « blockholders » (BLOK) est le pourcentage d'actions détenues par les actionnaires externes représentés au conseil (Ruiz-Barbadillo et al. 2007).

Carcello, Hollingsworth, Klein et Neal (2006) considèrent que la présence de détenteurs de blocs de titres porte une influence sur quelques caractéristiques du comité d'audit (Klein, 2002b). Cette variable est dichotome telle que : BLOK = 1 s'il existe des actionnaires externes représentés au conseil et détenant au moins 10 % des actions et BLOK = 0 autrement.

La cotation (COTA) représente une mesure des entreprises cotées. Piot (2004) considère que les entreprises cotées ont des tendances plus élevées pour adopter un comité d'audit

indépendant. Cette variable est dichotome telle que : COTA = 1 si les entreprises sont cotées sur le marché national et COTA = 0 autrement (Ruiz-Barbadillo et al., 2007).

La variable année i (AN) mesure la présence du comité d'audit au cours de chaque année i de l'étude. Cette variable est dichotome telle que : AN=1 si le comité d'audit est adopté dans l'année i (2011-2012-2013-2014) et AN = 0 autrement (Ruiz-Barbadillo et al. 2007). Le tableau 4 résume la définition des variables (dépendantes, indépendantes et variables de contrôle) et leur codage.

Tableau 4: Résumé des définitions et échelles de mesure des variables

Variable	**Mesure**	
Variables dépendantes		
Détresse financière	0 = entreprise saine 1 = entreprise en performance financière	DFIN
Indépendance du comité d'audit	Proportions de membres non-exécutifs	INDCA
Indépendance totale du comité d'audit	1 = comité d'audit totalement indépendant 0 = cas contraire	INDTCA
Variables Indépendantes		
Comité d'audit		CAUD
Taille du comité d'audit	Nombre des membres au comité d'audit	TCAUD
Composition du comité d'audit	Proportion des membres non-exécutifs	CCAUD
Fréquence des réunions	Nombre de réunions tenues par an	FRCAUD
Expertise financière	Nombre de membre ayant de connaissances financières	EFCAUD
Conseil d'administration		CDA
Taille du conseil	Nombre des membres au conseil	TCAD
Composition du conseil	Proportion des membres non-exécutifs au conseil	CCAD
Dualité	1 = le directeur général est le président du conseil 0 = non	DUALITE
Propriété managériale directe	Proportion d'actions détenues par le management de l'entreprise	MANCAD
Variable de contrôle		
Taille de l'entreprise	Logarithme naturel du total des actifs	TAILLE
Qualité d'audit	1 = « Big 4 » 0 = n'appartient pas au « Big 4 »	QUAUD
Levier financier	Ratio total dette/total actif	LEV
Croissance	1 = entreprise en croissance 0 = non	CROI
Pertes	1 = L'entreprise a enregistré des pertes au cours de deux années consécutives	PRT

	0 = non	
Détenteurs de blocs de titres	1 = les actionnaires externes détiennent 10% ou plus des actions et sont représentés au conseil 0 = cas contraire	BLOK
Cotation	1 = entreprise cotée 0 = non	COTA
Année	1 = le comité d'audit a été constitué en cours de l'année i 0 = non	AN

4. Le logiciel de choix pour le traitement des données : SPSS

Le traitement quantitatif des données et l'estimation des propriétés statistique de l'échantillon sont effectués sous le logiciel SPSS. Ce dernier est utilisé *inter alia* dans les études statistiques des sciences sociales (Tengamnuay et Stapleton, 2009 ; Rashid, De Zoysa, Lodh et Rudkin, 2010 ; Saibaba et Ansari, 2011). Les résultats obtenus et leurs interprétations sont présentés dans le chapitre suivant.

Chapitre 4 : Analyse des résultats empiriques

Ce chapitre présente l'analyse quantitative des données collectées. La première section reporte une étude détaillée des paramètres de la statistique descriptive illustrés dans des tableaux (William, 2003 ; Gavard-Perret et al. 2012). En outre, les données collectées sur les différentes variables sont évaluées et ordonnées. La deuxième section représente les huit hypothèses testées par différentes techniques (corrélation, régressions linéaire et logistique). *In fine*, une conclusion résumera les résultats.

Section 1 : Statistique descriptive de l'échantillon

L'échantillon est constitué de 58 PME au Liban. Dans un premier, les paramètres de la statistique descriptive des caractéristiques du comité d'audit sont reportés compte tenu de la performance financière. Dans un deuxième temps, les paramètres de la statistique descriptive des caractéristiques du conseil d'administration sont évalués compte tenu de l'indépendance des comités d'audit. *In fine*, les paramètres de la statistique descriptive des variables de contrôle sont déterminés. Le tableau 5 illustre le total des questionnaires distribués (N) et le total des PME qui ont répondu (n) aux questionnaires.

Tableau 5: Distribution des questionnaires sur l'échantillon et retour des réponses

Année / PME	2011		2012		2013		2014		Total	
	N	n	N	n	N	n	N	n	N	n
Agriculture	1	1	1	1	1	1	1	1	**4**	**4**
Alimentaire	1	1	1	1	1	1	1	1	**4**	**4**
Assurance	3	3	3	3	3	3	3	3	**12**	**12**
Consommation	5	5	5	5	5	5	5	5	**20**	**20**
Construction	3	3	3	3	3	3	3	3	**12**	**12**
Distribution et Logistique	1	1	1	1	1	1	1	1	**4**	**4**
Fabrication et production	5	5	5	5	5	5	5	5	**20**	**20**
Grande distribution	5	5	5	5	5	5	5	5	**20**	**20**
Hôtellerie	1	1	1	1	1	1	1	1	**4**	**4**
Immobilier	1	1	1	1	1	1	1	1	**4**	**4**

Imprimerie	1	1	1	1	1	1	1	1	**4**	**4**
Industrie	4	4	4	4	4	4	4	4	**16**	**16**
Industrie Automobile	1	1	1	1	1	1	1	1	**4**	**4**
Informatiques	1	1	1	1	1	1	1	1	**4**	**4**
Ingénierie	1	1	1	1	1	1	1	1	**4**	**4**
Marketing	2	2	2	2	2	2	2	2	**8**	**8**
Pharmaceutique	2	2	2	2	2	2	2	2	**8**	**8**
Presse	1	1	1	1	1	1	1	1	**4**	**4**
Restauration	1	1	1	1	1	1	1	1	**4**	**4**
Services d'assistance	1	1	1	1	1	1	1	1	**4**	**4**
Services de conseil	2	2	2	2	2	2	2	2	**8**	**8**
Services de santé	3	3	3	3	3	3	3	3	**12**	**12**
Services financiers	2	2	2	2	2	2	2	2	**8**	**8**
Technologie de l'information	4	4	4	4	4	4	4	4	**16**	**16**
Transport et Logistique	2	2	2	2	2	2	2	2	**8**	**8**
Vente en gros	4	4	4	4	4	4	4	4	**16**	**16**
Total	**58**	**58**	**58**	**58**	**58**	**58**	**58**	**58**	**232**	**232**

1. Statistique descriptive du comité d'audit

Les comités d'audit dans les PME ont été créés suite à l'émission du circulaire no. 118 par la Ministère des Finances. Le tableau 6 montre les effectifs et fréquences de l'échantillon ayant un comité d'audit entre les années 2011 et 2014. Une inspection visuelle du tableau 6 montre que 100 % des PME participant à l'étude ont un comité d'audit.

Tableau 6: Les PME de l'échantillon adoptant un comité d'audit

Année	Effectif (n)	Fréquence (%)
2011	58	100
2012	58	100
2013	58	100
2014	58	100

1.1. Statistique descriptive des caractéristiques du comité d'audit

Le tableau 7 représente les paramètres de la statistique descriptive des caractéristiques du comité au cours de la période de l'étude. Au cours de ces quatre années d'études, les comités d'audit sont composés de 3 membres au minimum dont la majorité est non-exécutif. Ceci n'est pas tout à fait conforme aux recommandations du Ministère des Finances exigeant un comité d'audit composé exclusivement de membres non-exécutifs.

Le tableau 7 montre que le ratio des membres non-exécutifs (CCAUD) est de 0.908, ce qui est proche du ratio de 0.900 trouvé par Ruiz-Barbadillo et al. (2007) et loin du ratio de 0.973 trouvé par Rahmat et Iskandar (2009). Par ailleurs, la taille du comité d'audit (TCAUD) est de 3.588 en moyenne, ce qui est proche des 3.800 trouvé par Al Najjar (2011) et supérieure aux 2.990 trouvés par Rahmat et Iskandar (2009).

De plus, les membres se réunissent en moyenne 4 fois par an (FRCAUD) et les comités d'audit possèdent au minimum une personne ayant une expertise financière (EFCAUD). Ces deux caractéristiques sont conformes aux recommandations du Ministère des Finances.

La fréquence des réunions en moyenne est similaire au résultat trouvé par Al Najjar (2011), qui est de 4.080, et elle est supérieure aux 2.846 trouvé par Rahmat et Iskandar (2009). La présence de membres ayant une expertise financière est largement supérieure à celle trouvée par Rahmat et Iskandar (2009). Trois des quatre caractéristiques du comité d'audit répondent aux recommandations du Ministère des Finances, notamment la taille, la fréquence des réunions et l'expertise financière.

Tableau 7: Statistiques descriptives des caractéristiques du comité d'audit

		TCAUD	CCAUD	FRCAUD	EFCAUD
2011	**N**	**58**	**58**	**58**	**58**
	Moyenne	3.630	0.896	4.270	1.000
	Médiane	3.000	1.000	4.000	1.000
	Ecart-type	0.691	0.186	1.706	0.341
2012	**N**	**58**	**58**	**58**	**58**
	Moyenne	3.590	0.903	4.280	1.000
	Médiane	3.000	1.000	4.000	1.000
	Ecart-type	0.666	0.203	1.703	0.337
2013	**N**	**58**	**58**	**58**	**58**
	Moyenne	3.570	0.911	4.250	1.070
	Médiane	3.000	1.000	4.000	1.000
	Ecart-type	0.649	0.177	1.612	0.382
2014	**N**	**58**	**58**	**58**	**58**
	Moyenne	3.560	0.922	4.220	1.070
	Médiane	3.000	1.000	4.000	1.000
	Ecart-type	0.645	0.171	1.610	0.409
Total	**N**	**232**	**232**	**232**	**232**
	Moyenne	3.588	0.908	4.255	1.035
	Médiane	3.000	1.000	4.000	1.000
	Mode	3.000	1.000	4.000	1.000
	Ecart-type	0.663	0.184	1.666	0.368
Circulaire de la BDL		Minimum 3	1	4 fois	Au minimum un membre

1.2. Caractéristiques du comité d'audit et la performance financière

Le tableau 8 montre les paramètres de la statistique descriptive des caractéristiques du comité d'audit compte tenu de la performance financière. Pendant la période de l'étude, il n'y a pas de différence claire entre les PME saines et les PME en performance financière s'agissant de la taille et de la composition du comité d'audit.

Toutefois, les PME en performance financière se réunissent moins de 4 fois par an et ne possèdent pas une personne ayant une expertise financière.

Ceci n'est pas conforme aux résultats dans les PME saines qui se réunissent plus de 4 fois par an et possèdent au minimum un membre ayant un expert financier. Il devient possible de conclure que seules les PME saines répondent aux recommandations du Ministère des

Finances s'agissant de la taille du comité d'audit, la fréquence de ces réunions et l'expertise financière de ces membres.

Tableau 8: Statistiques descriptives des caractéristiques du comité d'audit différenciées selon la performance financière

		TCAUD	CCAUD	FRCAUD	EFCAUD
Non - DFIN	**N**	**209**	**209**	**209**	**209**
	Moyenne	3.600	0.909	4.370	1.100
	Médiane	3.000	1.000	4.000	1.000
	Ecart-type	0.669	0.186	1.631	0.382
DFIN	**N**	**23**	**23**	**23**	**23**
	Moyenne	3.480	0.899	3.220	0.440
	Médiane	3.000	1.000	2.000	1.000
	Ecart-type	0.609	0.166	1.198	0.242
Total	**N**	**232**	**232**	**232**	**232**
	Moyenne	3.588	0.908	4.255	1.035
	Médiane	3.000	1.000	4.000	1.000
	Ecart-type	0.663	0.184	1.666	0.368
Circulaire du Ministère des Finances		Minimum 3	1	4 fois	Au minimum un membre

La taille du comité d'audit (TCAUD) est en moyenne 3 dans les entreprises saines et en performance financière (Rahmat et Iskandar, 2009). Ce résultat s'aligne avec celui du tableau 10 (3.490) où la fréquence de réunions est égale à 2.67 dans les PME en performance financière. Ce qui est en accord avec les résultats de Rahmat et Iskandar (2009) où le FRCAUD est de 2.836.

1.3. Statistique descriptive de la structure du conseil d'administration

La structure du conseil d'administration représente un indicateur de la dominance managériale. Cette structure change d'un pays à un autre selon les lois et les régulations. Le tableau 9 montre les paramètres de la statistique descriptive des caractéristiques du conseil d'administration de l'échantillon.

Le tableau 10 montre les paramètres de la statistique descriptive de la composition du conseil d'administration et du comité d'audit. Le tableau 10 illustre les paramètres de la statistique descriptive de la structure du conseil d'administration compte tenu de l'indépendance totale du comité d'audit.

Le tableau 9 montre aussi les paramètres de la statistique descriptive de la taille, la composition, la dualité du directeur général et la propriété managériale du conseil d'administration. En moyenne, la taille du conseil (TCAD) dans l'échantillon est de 8.618 membres. Ceci est conforme aux résultats obtenus par Menon et Williams (1994) où TCAD = 8.8 et par Beasley et Salterio (2001) où TCAD = 8.7. Salloum et al. (2011) montrent que TCAD = 8.19 dans les entreprises familiales libanaises.

Chahine et Saffiedine (2011) ont montré que TCAD = 6.801 pour les PME libanaises dans la période allant de 1992 à 2006. Les conseils d'administration sont composés en moyenne de 0.215 d'administrateurs internes (CCAD). Ceci est en accord avec Ruiz-Barbadillo et al. (2007) où CCAD = 0.220. Chahine et Saffiedine (2011) ont montré que CCAD = 0.67 dans les PME libanaises pour la période allant de 1992 à 2006.

La dualité du directeur général (DUALITE) est de 0.814. Cette valeur est supérieure à celle de 0.118 fournie par Al Najjar (2011). La moyenne des actions détenues par le management des PME (MANCAD) est de 0.107. Cette valeur est supérieure à la valeur de 0.08 des entreprises espagnoles (Ruiz-Barbadillo et al. 2007).

Tableau 9: Statistiques descriptives des caractéristiques du conseil d'administration

Année		TCAD	CCAD	DUALITE	MANCAD
2011	**N**	**58**	**58**	**58**	**58**
	Moyenne	8.230	0.234	0.830	0.115
	Médiane	8.000	0.190	1.000	0.000
	Ecart-type	2.694	0.171	0.380	0.246
2012	**N**	**58**	**58**	**58**	**58**

	Moyenne	8.510	0.226	0.810	0.116
	Médiane	8.000	0.200	1.000	0.000
	Ecart-type	2.744	0.152	0.378	0.248
2013	**N**	**58**	**58**	**58**	**58**
	Moyenne	8.770	0.203	0.800	0.096
	Médiane	8.000	0.174	1.000	0.000
	Ecart-type	2.738	0.150	0.366	0.235
2014	**N**	**58**	**58**	**58**	**58**
	Moyenne	8.960	0.196	0.815	0.101
	Médiane	8.000	0.166	1.000	0.000
	Ecart-type	2.616	0.160	0.388	0.242
Total	**N**	**232**	**232**	**232**	**232**
	Moyenne	8.618	0.215	0.814	0.107
	Médiane	8.000	0.181	1.000	0.000
	Ecart-type	2.698	0.158	0.378	0.243

1.3.1.1. Composition du conseil d'administration et du comité d'audit

Le tableau 10 montre la composition du conseil d'administration et la composition du comité d'audit. Une inspection visuelle des chiffres montre que la majorité des comités d'audit (78.88%) sont totalement composés de membres externes dans les PME libanaises. De plus, 0.43% des comités d'audit sont totalement composés de membres internes.

Ces résultats sont légèrement supérieurs aux 70.70% de Ruiz-Barbadillo et al. (2007), aux 67% de Cotter et Silvester (2003) s'agissant de comité totalement composés de membres externes et aux 1.4% de Klein (1998) s'agissant des comités totalement composés de membres internes. Par ailleurs, 18.97% des comités d'audit sont composés en majorité de membres externes et 2.16% sont composés en minorité de membres internes. La majorité

des PME ont alors des comités totalement indépendants. Ceci permet de favoriser un contrôle efficace au niveau opérationnel.

S'agissant des conseils d'administration, la majorité des conseils dans l'échantillon (78.88%) sont composés en majorité d'administrateurs externes. Ce résultat est inférieur à celui trouvé par Ruiz-Barbadillo et al. (2007) où le pourcentage est de 93.3%.

De plus, 14.22% des conseils d'administration sont composés totalement d'administrateurs externes et 7.33% sont composés en majorité de membres internes. La majorité des PME adopte alors des conseils d'administration totalement indépendants. Ceci permet de rendre plus efficace le conseil d'administration.

Par ailleurs, la dualité du directeur général est présente dans la majorité des PME libanaises (82.76%). Ce taux est considéré élevé par rapport aux taux de la région. A titre d'exemple, la dualité du directeur général est de 21% dans le secteur financier en Jordanie (Abed, Al-Attar et Suwaidan, 2012).

Tableau 10: Composition du conseil d'administration et du comité d'audit

		2011	**2012**	**2013**	**2014**	**Total**
Comité d'audit	**N**	**58**	**58**	**58**	**58**	**232**
CAUD totalement indépendant	N	43	**45**	46	**49**	183
	%	74.14	**77.58**	79.31	**81.03**	78.88
CAUD entièrement forme d'internes	N	1	**0**	0	**0**	1
	%	1.72	**0.00**	0.00	**0.00**	0.43
CAUD avec minorité d'internes	N	1	**1**	1	**1**	5
	%	1.72	**1.72**	1.72	**1.72**	2.16
CAUD avec majorité d'externes	N	13	**12**	11	**8**	44
	%	22.41	**20.69**	18.97	**13.79**	18.97

Conseil	**N**	**58**	**58**	**58**	**58**	**232**
Conseil à majorité d'internes	N	6	**6**	3	**2**	17
	%	10.34	**10.34**	5.17	**3.45**	7.33
Conseil à majorité d'externes	N	43	**45**	47	**48**	183
	%	74.14	**77.58**	81.03	**82.76**	78.88
Conseil totalement externes	N	9	**7**	9	**8**	33
	%	15.52	**12.07**	15.52	**13.79**	14.22
Dual	**N**	**58**	**58**	**58**	**58**	**232**
DUALITE	N	48	**48**	48	**48**	192
	%	82.76	**82.76**	82.76	**82.76**	**82.76**
Non-DUALITE	N	10	**10**	10	**10**	40
	%	17.24	**17.24**	17.24	**17.24**	17.24

1.3.1.2. Structure du conseil et indépendance totale du comité d'audit

Le tableau 11 illustre la structure du conseil d'administration compte tenu de l'indépendance totale du comité. En moyenne, la taille du conseil est plus grande dans les PME ne possédant pas de comités totalement indépendants comparée à celle des PME ayant des comités totalement indépendants.

L'existence d'administrateurs externes en moyenne dans les conseils d'administration est plus importante dans les PME qui possèdent des comités d'audit totalement indépendant que dans celles qui n'en possèdent pas.

En moyenne, la dualité du directeur général est moins importante dans les PME qui possèdent un comité d'audit totalement indépendant que celles qui n'en possèdent pas. La moyenne de la propriété managériale est plus faible dans les PME qui ne possèdent pas un comité d'audit totalement indépendant que dans celles qui en possèdent.

Tableau 11: Caractéristiques du conseil d'administration différenciées selon l'indépendance totale du comité d'audit

		TCAD	CCAD	DUALITE	MANCAD
Non – INDTCA	**N**	**49**	**49**	**49**	**49**
	Moyenne	8.820	0.229	1.000	0.094
	Médiane	8.000	0.181	1.000	0.000
	Ecart-type	2.348	0.135	0.000	0.256
INDTCA	**N**	**183**	**183**	**183**	**183**
	Moyenne	8.564	0.211	0.765	0.160
	Médiane	7.000	1.181	1.000	0.000
	Ecart-type	2.791	0.164	0.478	0.239
Total	**N**	**232**	**232**	**232**	**232**
	Moyenne	8.618	0.215	0.814	0.107
	Médiane	8.000	0.181	1.000	0.000
	Ecart-type	2.698	0.158	0.378	0.243

1.4. Statistique descriptive des variables de contrôle

Le tableau 12 montre les paramètres de la statistique descriptive des variables de contrôle. Les tableaux indiquent que la taille moyenne (le logarithme naturel du total de l'actif) des PME libanaises (TAILLE) est de 13.679. En outre, le total actif moyen des PME libanaises est ≅ 872,397 (millions de L.L.).

La taille de l'entreprise européenne est en moyenne de 19.79 (Ruiz-Barbadillo et al., 2007) et de 14.05 (Al Najjar, 2011). La moyenne des détenteurs de blocs de titres (BLOK) dans les PME libanaises est de 0.475 (47.5%).

Ruiz-Barbadillo et al. (2007) montrent que le pourcentage de détenteurs de blocs de titres est de 28 %. La moyenne des pertes (PRT) de toutes les années d'étude est de 0.055. En outre, 5.5% des PME ont subi des pertes pendant deux années consécutives.

Ce résultat est en accord avec celui de Ruiz-Barbadillo et al. (2007) où le pourcentage de pertes est de 4 %. La moyenne des PME en croissance est de 0.53. Le pourcentage des PME en croissance (CROI) est de 53%. Salloum et al. (2013) démontrent que la moyenne de la croissance des entreprises libanaises est de 0.06.

La moyenne des PME cotées à la bourse de Beyrouth est de 0.093. En outre, 9.3 % des PME sont cotées sur le marché financier national. Cette valeur est inférieure au résultat de Ruiz-Barbadillo et al. (2007) de 21.30%.

S'agissant de la qualité d'audit (QUAUD), les tableaux montrent que la majorité (90.3%) des PME libanaises collabore avec de grandes firmes d'audit « big 4 ». Cela indique qu'une tendance des PME libanaises d'assurer une bonne qualité de contrôle est probable. En moyenne, le levier financier (LEV) est de 0.69.

Cette valeur est supérieure à 0.4 obtenue par Ruiz-Barbadillo et al. (2007) et à 0.42 obtenue par Al Najjar (2011).

Tableau 12: Statistiques descriptives des variables de contrôle

		2011	**2012**	**2013**	**2014**	**Total**
TAILLE	**N**	**58**	**58**	**58**	**58**	**232**
	Moyenne	13.643	13.625	13.733	13.715	13.679
	Médiane	13.725	13.592	13.755	13.502	13.644
	Ecart-type	1.896	1.939	1.856	1.729	1.855
BLOK	**N**	**58**	**58**	**58**	**58**	**232**
	Moyenne	0.470	0.460	0.480	0.490	0.475
	Médiane	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Ecart-type	0.501	0.500	0.499	0.501	0.500

PRT	**N**	**58**	**58**	**58**	**58**	**232**
	Moyenne	0.060	0.040	0.050	0.060	0.053
	Médiane	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Ecart-type	0.210	0.190	0.230	0.218	0.212
CROI	**N**	**58**	**58**	**58**	**58**	**232**
	Moyenne	0.430	0.480	0.450	0.490	0.570
	Médiane	1.000	1.000	0.000	1.000	1.000
	Ecart-type	0.476	0.414	0.488	0.514	0.473
COTA	**N**	**58**	**58**	**58**	**58**	**232**
	Moyenne	0.090	0.080	0.100	0.100	0.093
	Médiane	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Ecart-type	0.313	0.299	0.300	0.318	0.308
QUAUD	**N**	**58**	**58**	**58**	**58**	**232**
	Moyenne	0.790	0.910	0.960	0.950	0.903
	Médiane	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	Ecart-type	0.405	0.260	0.220	0.151	0.259
AN	**N**	**58**	**58**	**58**	**58**	**232**
	Moyenne	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Médiane	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Ecart-type	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
LEV	**N**	**58**	**58**	**58**	**58**	**232**
	Moyenne	0.405	0.827	0.751	0.769	0.688

	Médiane	0.900	0.900	0.890	0.880	0.900
	Ecart-type	0.233	0.174	0.246	0.277	0.233

2. Résultats de l'analyse de régressions

Cette section exhibe la matrice de corrélation entre variables indépendantes pour vérifier s'il existe un problème de colinéarité. Les modèles de régression logistique sont ensuite établis pour étudier l'effet des caractéristiques du comité d'audit sur la performance financière. L'effet des caractéristiques du conseil d'administration sur l'indépendance totale du comité d'audit est évalué par une régression logistique.

L'effet des caractéristiques du conseil d'administration sur l'indépendance du comité d'audit est quantifié par une régression linéaire. *In fine*, les hypothèses énoncées seront validées ou réfutées.

2.1. Caractéristiques du comité d'audit et performance financière

La taille, la composition du comité, la fréquence des réunions et l'expertise financière des membres forment les caractéristiques du comité d'audit. Il devient interpelant d'étudier l'effet de ces caractéristiques sur la performance financière dans les PME libanaises. Le tableau 13 présente la matrice de corrélation entre les variables indépendantes. Le tableau 14 présente les résultats de régression logistique entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Les variables de contrôle sont inclues aussi dans l'analyse.

2.1.1. Matrice de corrélation entre les déterminants du comité d'audit

Une inspection visuelle du tableau 13 montre globalement des corrélations croisées faibles. Par exemple, les coefficients entre la fréquence des réunions du comité d'audit (FRCAUD) et la taille de l'entreprise (TAILLE) est de 0.233. Il est important de signaler que cette dernière valeur représente le coefficient de corrélation le plus élevé obtenu dans la matrice. Par ailleurs, la corrélation entre la fréquence des réunions (FRCAUD) et la qualité d'audit

(QUAUD) est de-0.007, indiquant une corrélation très faible. Cette valeur représente le coefficient de corrélation le plus bas de la matrice.

Tableau 13: Matrice de corrélations croisées entre les caractéristiques du comité d'audit

	TCAUD	CCAUD	FRCAUD	EFCAUD	TAILLE	QUAUD
TCAUD	1	-0.122	0.235	0.122	0.184	0.115
CCAUD	-0.122	1	-0.073	-0.188	-0.011	0.151
FRCAUD	0.235	-0.073	1	-0.11	0.273	-0.007
EFCAUD	0.122	-0.188	-0.11	1	-0.122	0.04
TAILLE	0.184	-0.011	0.273	-0.122	1	0.203
QUAUD	0.115	0.151	-0.007	0.04	0.203	1

2.1.2. Régression logistique (performance financière et comité d'audit)

Le tableau 14 illustre les résultats de la régression logistique tenant compte des variables de contrôle suivantes : la qualité d'audit (QUAUD) et la taille de l'entreprise (TAILLE). Cinq modèles sont estimés, à chaque étape les variables indépendantes et/ou de contrôles non significatives sont éliminées. Le modèle 1 montre que les variable CCAUD, EFCAUD et QUAUD ne sont pas significatives avec une valeur $p \geq 0.05$.

A cet effet, ces variables sont exemptées du modèle 2. Ce dernier montre que la variable TCAUD n'est pas significative avec une valeur $p \geq 0.05$. TCAUD est alors éliminée du modèle LOGIT. Dans la suite de l'étude, le modèle 3 est retenu. Le coefficient pseudo-R^2 de Cox et Snell est égale à 0.160. A ce titre, 16% des variations de la performance financière sont expliquées par la fréquence des réunions du comité d'audit (FRCAUD) et par la taille de l'entreprise (TAILLE). De plus, les variables FRCAUD et TAILLE sont individuellement significatives avec des valeurs $p.\leq 0.05$.

Une inspection visuelle du tableau 14 montre que le coefficient de la variable FRCAUD est -0.593. Ceci infère qu'il existe une relation négative et significative entre la fréquence des réunions du comité d'audit (FRCAUD) et la performance financière (DFIN). De plus

l'odds de la variables FRCAUD obtenue par $e^{-0.593}$ indique que les PME ayant une fréquence de réunion plus élevé ont 0.55 fois plus de chance de tombé en performance financière que les PME moins actives. Ceci est en accord avec H3. De plus, les résultats montrent que la taille de l'entreprise (TAILLE) et la performance financière (DFIN) sont négativement reliées avec un coefficient -0.827 significatif, où p. ≤ 0.05. Ceci implique que les PME dont la taille augmente ont 0.44 fois plus de chance de tomber en performance financière que les PME dont la taille diminue.

Tableau 14: Modèle de régression logistique expliquant la performance financière en fonction des caractéristiques du comité d'audit

Variables	Coefficients				
	1	2	3	4	5
Constante	11.557	9.926	9.754	-0.905	0.668
TCAUD	0.631**	0.326		0.425	
CCAUD	-1.416			2.145	
FRCAUD	-0.697**	-0.633***	-0.593**	-1.336***	-0.972***
EFCAUD	-0.879			-0.684	
TAILLE	-0.816***	-0.877***	-0.827***		
QUAUD	-0.420				
Cox et Snell	0.155	0.144	0.160	0.117	0.097

*, ** et *** dénotent un niveau de signification respectivement de P <0.1, 0.05 et 0.01, à deux faces.

Par ailleurs, il n'existe pas de corrélation significative entre la taille du comité d'audit (TCAUD) et la performance financière où la valeur p ≥ 0.05. L'hypothèse H1 est alors réfutée. Le modèle 3 du tableau 14 montre l'absence d'une corrélation significative entre les autres caractéristiques du comité d'audit (CCAUD et EFCAUD) et la performance financière, avec la valeur p ≥ 0.05. Les hypothèses H2 et H4 ne sont pas confirmées.

Les comités d'audit dans les PME saines n'exhibent pas de meilleures expertises financières que celle des PME en performance financière. Ces résultats convergent avec ceux de Rahmat et Iskandar (2008) lorsqu'il s'agit de la relation entre la composition du comité et la performance financière. Néanmoins, les mêmes auteurs revendiquent qu'une différence existe au niveau de l'expertise financière entre les PME saines et celles qui sont performantes financièrement.

2.2. Caractéristiques du conseil et indépendance du comité

La même démarche est prise pour tester les caractéristiques du conseil d'administration sur l'indépendance du comité. Cet effet est quantifié par une régression linéaire dans un premier temps. Une régression logistique est estimée ensuite pour évaluer relation entre les caractéristiques du conseil et l'indépendance totale des comités d'audit.

Tableau 15: Matrice de corrélations croisées entre les caractéristiques de l'indépendance du comité d'audit

	TCAD	CCAD	DUALITE	MANCAD	COTA	CROI	PRT	BLOK	AN	LEV	TAILLE
TCAD	1	-0.259	0.027	-0.029	0.337	0.117	-0.047	0.132	-0.13	0.09	0.558
CCAD	-0.259	1	0.479	0.353	0.128	0.105	-0.032	0.001	-0.021	-0.005	0.181
DUALITE	0.027	0.479	1	0.183	0.142	0.078	-0.126	0.246	-0.027	-0.02	0.29
MANCAD	-0.029	0.353	0.183	1	-0.107	0.186	-0.026	-0.279	-0.01	0.019	0.245
COTA	0.337	0.128	0.142	-0.107	1	0.161	-0.062	-0.035	-0.089	0.02	0.465
CROI	0.117	0.105	0.078	0.186	0.161	1	-0.172	-0.078	-0.062	0.098	0.308
PRT	-0.047	-0.032	-0.126	-0.026	-0.062	-0.172	1	-0.04	0.251	-0.018	-0.275
BLOK	0.132	0.001	0.246	-0.279	-0.035	-0.078	-0.04	1	-0.04	0.025	-0.112
AN	-0.13	-0.021	-0.027	-0.01	-0.089	-0.062	0.251	-0.04	1	-0.225	-0.296
LEV	0.09	-0.005	-0.02	0.019	0.02	0.098	-0.018	0.025	-0.225	1	0.165
TAILLE	0.558	0.181	0.29	0.245	0.465	0.308	-0.275	-0.112	-0.296	0.165	1

2.2.1. Corrélation entre les déterminants de l'indépendance du comité d'audit

Le tableau 15 montre des coefficients de corrélation croisés faibles. Le coefficient le plus élevé se situe entre la composition du conseil d'administration (CCAD) et la dualité du directeur général (DUALITE) et porte la valeur de 0.479. Par ailleurs, la plus faible corrélation est entre la propriété managériale (MANCAD) et l'année de l'adaptation du comité d'audit (AN) et porte la valeur de -0.010.

2.2.2. Corrélation de Pearson

Le coefficient de corrélation de Pearson est déterminé pour évaluer la corrélation l'indépendance du comité d'audit et les variables indépendantes. Le tableau 16 montre que corrélation entre l'indépendance du comité d'audit (INDCA) et la dualité du directeur général (DUALITE) est négative et modérée ($r = -0.268$). Cette relation est statistiquement significative avec la valeur $p \leq 0.01$.

La corrélation entre l'indépendance du comité d'audit et la composition du conseil d'administration (CCAD) est négative et faible ($r = - 0.157$). Cette corrélation est statistiquement significative avec la valeur $p \leq 0.05$. Néanmoins, la corrélation entre la taille du conseil (TCAD) et l'indépendance du comité d'audit est positive et faible ($r = 0.055$) et statistiquement non significative avec la valeur $p \geq 0.1$. La corrélation négative faible ($r = -0.073$) entre la propriété managériale (MANCAD) et l'indépendance du comité d'audit n'est pas statistiquement significative avec la valeur $p \geq 0.1$.

In fine, la corrélation entre l'indépendance du comité d'audit et la composition du conseil d'administration[45] est significativement négative. En particulier, l'indépendance du comité d'audit est corrélée négativement et d'une manière significative avec la dualité du directeur général. Ceci s'aligne avec les hypothèses H6b et H7b.

[45] Présence des administrateurs internes.

Tableau 16: Matrice de corrélations entre les variables de contrôle et les caractéristiques du conseil d'administration

Variables	INDCA	TAILLE	LEV	PRT	CROI	BLOK	COTA	AN	CCAD	TCAD	DUALITE
TAILLE	-0.011	-									
LEV	-0.014	0.155***	-								
PRT	-0.036	-0.275***	-0.018	-							
CROI	-0.069	-0.308***	0.098*	-0.172***	-						
BLOK	0.035	-0.112*	0.025	-0.040	-0.078	-					
COTA	0.067	0.465***	0.020	-0.062	0.161***	-0.035	-				
AN	0.008	-0.296***	-0.225***	0.251***	-0.062	-0.040	-0.089	-			
CCAD	-0.157**	-0.181***	0.005	-0.032	0.105*	-0.019	0.128**	-0.041	-		
TCAD	0.055	0.558***	0.099	-0.047	0.117***	0.132**	0.337***	-0.150**	-0.289***	-	
DUALITE	-0.268***	0.299***	-0.020	-0.126**	0.078	0.246***	0.142**	-0.047	0.469***	0.027	-
MANCAD	-0.073	0.245***	-0.029	-0.026	0.186***	-0.279***	-0.107*	-0.030	0.343***	-0.049	0.183***

*, ** et *** dénotent un niveau de signification respectivement de P <0.1, 0.05 et 0.01, à deux faces.

2.2.3. Régression linéaire (indépendance du comité et conseil)

L'effet des caractéristiques du conseil d'administration sur l'indépendance du comité d'audit est évalué par régression linéaire où l'indépendance du comité d'audit est la variable dépendantes et les caractéristiques du conseil d'administration les variables indépendantes. Le tableau 17 montre les résultats de la régression linéaire. Il est important de signaler que l'indépendance du comité d'audit est le rapport des membres non-exécutifs sur le nombre total du comité d'audit. L'estimation des coefficients de régression a engendré 4 modèles.

Le premier tient compte de toutes les variables indépendantes et de contrôle. Dans les modèles 2, 3 et 4 les variables indépendantes sont éliminées en fonction de leur non significativité statistique dans les modèles précédents. Les variables indépendantes CCAD, TCAD et MANCAD sont alors éliminées dès le deuxième modèle. Ceci est dû à leur non significativité statistique avec une valeur $p \geq 0.05$ dans le modèle 1.

Les variables de contrôle sont toutes non significatives dans le modèle 1 à l'exception de BLOK et COTA ayant des valeurs $p \leq 0.05$.

Dans la suite de la discussion, le modèle 2 sera uniquement considéré ayant le plus grand nombre de variables (indépendantes et de contrôle) significatives, notamment DUALITE, BLOK et COTA.

Le coefficient de détermination du modèle 2 est de 0.104. Ceci indique que 10.4% des variations de l'indépendance du comité d'audit sont expliqués par la dualité du directeur général, l'actionnariat et les cotations.

Le coefficient de la variable DUALITE montre une corrélation négative indépendance du comité d'audit avec une valeur significative de -0.158, où $p=\leq 0.01$. Ceci est en accord avec l'hypothèse H7b. A cet effet, la dualité du directeur général affaiblit la motivation de créer un mécanisme de contrôle.

Tableau 17: Modèle de régression linéaire expliquant l'indépendance du comité d'audit en fonction des caractéristiques du conseil d'administration

Variables	Coefficients			
	1	2	3	4
Constante	0.850	0.892	0.863	1.000
CCAD	-0.050		0.007	
DUALITE	-0.172***	-0.158***	-0.134***	-0.173***
TCAD	0.001		0.006	
MANCAD	0.071		-0.009	
TAILLE	0.006			
BLOK	0.069**	0.058**		
COTA	0.093*	0.086**		
AN	0.042			
CROI	-0.045			
PRT	-0.087			
LEV	-0.006			
R^2	0.126	0.104	0.082	0.077
R^2 ajusté	0.086	0.094	0.068	0.073
F-value	2.892	8.671	4.870	17.043

*, ** et *** dénotent un niveau de signification respectivement de P <0.1, 0.05 et 0.01, à deux faces.

Par ailleurs, les variables TCAD, CCAD et MANCAD ne montre pas des corrélations significatives avec l'indépendance du comité d'audit avec des valeurs p≥ 0.05 (Voir tableau 18). Ceci implique que les hypothèses H5b, H6b et H8b sont réfutées. Il devient possible de conclure que la taille du conseil d'administration, la proportion d'administrateurs internes et la proportion d'actions détenues par le management de la PME n'affecte pas l'indépendance du comité d'audit.

In fine, les variables de contrôle COTA et BLOK sont positivement associée à l'indépendance du comité d'audit avec des coefficients de 0.058 et de 0.086 respectivement. Ces associations sont significatives avec des valeurs $p \leq 0.05$.

2.2.4. Régression logistique (conseil et indépendance totale du comité)

Le modèle 3 est considéré dans la discussion. Il est nettement clair qu'aucune des variables indépendantes et de contrôle n'est significativement associée à l'indépendance totale du comité d'audit, avec des valeurs $p.\geq 0.05$. A cet effet, les sous-hypothèses H5a, H6a, H7a et H8a sont toutes réfutées.

Tableau 18: Modèle de régression logistique expliquant l'indépendance totale du comité d'audit en fonction des caractéristiques du conseil d'administration

Variables	Coefficients		
	1	2	3
Constante	22.135	1.299	20.182
CCAD	-1.183		-1.287
DUALITE	-20.229		-20.881
TCAD	-0.023		-0.087
MANCAD	1.766**	0.404	0.736
TAILLE	-0.015		
BLOK	0.731**		
COTA	1.281**	0.228	
AN	0.146		
CROI	-0.318	-0.352	
PRT	-1.941**	-0.757	
LEV	-0.169		
Cox et Snell	0.173	0.022	0.109

*, ** et *** dénotent un niveau de signification respectivement de P <0.1, 0.05 et 0.01, à deux faces.

Section 2 : Discussions des résultats empiriques

Partant des hypothèses élaborées précédemment, la recherche menée confirme l'inexistence d'une corrélation entre les variables et les quatre hypothèses (H1, H2, H3 et H4). En effet, le comité d'audit n'a pas pour autant un rôle significatif concernant son impact sur la performance financière des PME interrogées. En effet, le système de gouvernance peut être à la fois indépendant, suivant la présence d'un président (et non exécutif) et des membres indépendants au conseil ou bien dépendant dans le cas où la propriété est détenue entre les mains d'un actionnariat majoritaire.

Si le comité d'audit a été adopté par les PME libanaises, toutefois son rôle n'apparait pas en tant qu'un axe stratégique en rapport avec ses prises de décisions et de sa contribution au sujet de sa synchronisation entre l'audit interne et l'audit externe de l'entreprise. Ainsi son rôle apparait réprimé dans la mesure où les fonctions de contrôle sont prises entièrement par le conseil d'administration qu'il soit indépendant ou dépendant. Dans ce sens, son rôle apparait passif et plutôt une exigence afin de répondre aux réglementations ministérielles.

1. Caractéristiques du comité d'audit et performance financière

Partant des résultats empiriques, leur discussion s'effectuera au niveau des caractéristiques du comité et de son influence sur la performance financière. A ce titre, les interprétations sont avancées au niveau de la relation entre la taille du comité d'audit et la performance financière (1.1.), au niveau de la composition du comité d'audit et la performance financière (1.2.), au niveau de la fréquence des réunions du comité et la performance financière (1.3.) et finalement au niveau de l'expertise et la performance financière (1.4.).

1.1. La relation entre la taille du comité d'audit et la performance financière

Tout au long d'un approfondissement au niveau de la littérature, il a été stipulé que la taille du comité d'audit a un impact sur le contrôle de l'entreprise. Il en va aussi que le critère de taille lui confère une certaine efficacité de son contrôle.

Toutefois, partant des résultats empiriques, la taille du comité d'audit n'est pas associée à la performance de l'entreprise. Cette association résulte de l'incapacité du comité d'audit composé de trois membres en moyenne de contrôler efficacement le management des entreprises. En effet, le dirigeant majoritaire a tendance, non seulement à dominer le conseil d'administration notamment par sa détention la plus large du capital de l'entreprise, mais aussi de dominer aussi le comité d'audit.

En effet, si l'on considère que les dirigeants sont mieux informés que les instances de contrôle sur les perspectives de leur entreprise, ils ont intérêt, dans un but de signalisation, à communiquer au marché, par une gestion adéquate du résultat comptable, l'information privée qu'ils détiennent (Retour et Piot, 2008).

A cet égard, une corrélation négative et significative est observée entre la taille d'un comité d'audit et la performance financière des PME libanaises (H1). Ainsi cette hypothèse n'est pas confirmée. La taille du comité d'audit et la performance financière ne sont pas significativement corrélées. Ceci dit que la taille réduite du comité d'audit conditionne la présence d'experts financiers pouvant faire sortir, ou même d'éviter, une PME d'une situation de détresse financière. A cela s'ajoute aussi l'intention du dirigeant propriétaire à divulguer des informations au comité qui ne retracent pas réellement l'activité et la performance de l'entreprise. En effet, étendre les limites de la divulgation au-delà de la divulgation financière, permet de concilier la rigidité des états financiers et les besoins en information des différents utilisateurs (Cormier, Magnan et Ledoux, 2004).

Bien que l'objectif du comité d'audit consiste à pourvoir l'entreprise de conseils particuliers concernant sa santé financière, le dirigeant, n'étant pas concerné de cette vision stratégique, ne fait que s'intéresser sur les profits de court terme.

Toutefois, si le dirigeant se désintéresse complétement de la valeur ajoutée du comité d'audit, la théorie de l'enracinement permet de dépasser cette limite en intégrant à l'analyse les stratégies des dirigeants (Stévenot, 2005) pour parvenir à divulguer des informations financières et comptables guidées par son intérêt personnel. Selon Stéphany (2003), le dirigeant joue un rôle de contre-poids par la diminution d'administrateurs internes.

S'éloignant d'une vision disciplinaire et cognitive, le dirigeant ne s'intéresse qu'à la maximisation de ses intérêts personnels tout en considérant que son entreprise servira ses besoins financiers privés et sociaux.

Partant d'un survol des statiques affichées dans la première section du chapitre, il est tout à fait remarquable qu'en moyenne, la taille du comité d'audit est de 4 membres[46]. Ainsi, le comité est composé en majorité de non-exécutifs avec une moyenne de 0.899. La composition des comités d'audit ne respecte pas la circulaire du Ministère des Finances qui recommande de former les comités d'audit entièrement de membres non-exécutifs. Certaines PME passent outre les régulations du Ministère des Finances en créant des comités dont la majorité des membres est exécutif, mais suivent les régulations internationales comme le BRC (1999).

Ainsi, les comités d'audit sont présents et à titre réglementaire. Ils ne font en aucun cas une participation active de leur part qui peut éventuellement remplir efficacement leurs responsabilités de contrôle.

Autrement dit, les comités d'audit, d'une taille relativement réduite, ne peuvent pas contrôler efficacement le management. La taille du comité d'audit doit répondre à la capacité du contrôle qui doit être exercé sur le management pour prévenir la probabilité de l'existence des problèmes dans les futurs états financiers.

1.2. La composition du comité d'audit et la performance financière

La composition du comité d'audit et la performance financière ne sont pas significativement corrélées. Le résultat est soutenu par le fait que les PME libanaises ne sont pas en totale conformité avec les recommandations du Ministère des Finances.

Dans ce sens, une présence totale de membres non-exécutifs au sein du comité n'est pas plausible. Ainsi, le résultat est dû au manque de contrôle exercé par les membres qui ne sont pas totalement indépendants.

[46] 3 membres requis par la BDL.

L'inefficacité de contrôle peut aboutir à une situation de difficulté financière dans les PME. Ou même la composition du comité d'audit par des membres indépendants peut faire évoluer la performance actuelle des PME libanaises.

Dans ce contexte, les membres non-exécutifs au comité d'audit peuvent améliorer le contrôle dans l'entreprise et augmenter la qualité de l'information qui figure dans les états financiers. L'évaluation du conseil d'administration et du comité d'audit a considéré que 18 % des comités sont efficients et 49 % sont acceptables dans les entreprises libanaises. L'efficience, à ce niveau, est mesurée par la capacité du comité d'audit à remplir ses responsabilités dans le contrôle, l'audit interne et externe.

Toutefois, et en partant des résultats empiriques, ces derniers font apparaître que l'hypothèse (H2) n'est pas confirmée.

1.3. La fréquence des réunions du comité d'audit et la performance financière

Les résultats ne font pas apparaitre une relation significative entre la fréquence des réunions et la performance financière. La fréquence des réunions[47] et l'expertise financière des membres[48] remplissent le minimum requis par les recommandations du Ministère des Finances. L'activité du comité d'audit peut alors influencer la performance des PME. Les réunions fréquentes peuvent contrôler efficacement les opérations au sein des PME et peuvent aider les comités d'audit à remplir leurs responsabilités.

Dans cette optique, en partant de l'apport en ressources cognitives, les membres du comité d'audit ne contribue pas activement à la création de valeur pour l'entreprise. Les réunions fréquentes pourraient offrir un meilleur contrôle qui évolue la qualité d'audit requis par le Ministère. En cela, l'efficacité de contrôle attendue peut aboutir à une prospérité financière dans les PME.

[47] 4 fois par an.
[48] Au moins un membre jouissant de l'expertise financière.

La fréquence et la bonne qualité des réunions répondent à la capacité du contrôle qui est exercé sur le management pour prévenir la probabilité de l'existence de problèmes dans les états financiers. L'hypothèse 3 n'est pas confirmée.

1.4. L'expertise financière du comité d'audit et la performance financière

Partant des résultats statistiques, ces derniers montrent qu'il n'existe pas de relation négative entre l'expertise financière des membres du comité. Cela confirme une non validation de l'hypothèse 5. Ceci dit que les PME adoptent les recommandations requises par le Ministère des Finances. Ainsi un des membres, qui siègent au sein du comité, a les qualifications nécessaires pour se distinguer suivant son expertise financière.

En effet la taille réduite des comités constitue une limite des membres qui y figurent et aussi une limite de leur expertise dans des domaines particuliers. Si le comité d'audit permet, notamment, selon ses compétences d'assurer une efficacité meilleure au bon fonctionnement de la gouvernance, il ne fournit que les minimums requis en ce qui concerne la révision et le contrôle du reporting financier dans les PME.

Considérant que le directeur financier est l'interlocuteur privilégié du comité d'audit et de son président en particulier, dans le cas des PME ces deux fonctions se chevauchent et l'envergure stratégique du dirigeant est plutôt contributive dans la conduite des décisions managériales qui visent à maximiser uniquement la performance financière de l'entreprise sans que cette performance soit réellement affichée dans les états financiers de la société.

Par ailleurs, si au départ les comités d'audit dans les PME libanaises attestent d'une certaine valeur ajoutée, il n'en demeure pas moins que ces comités deviendront moins efficaces sur le long terme. Ceci dit que les compétences auront tendance à s'amenuiser dans le cas où le nombre des membres n'évoluera pas dans une perspective future. Dans ce cadre, le critère d'expertise doit être considérer comme un déterminant fondamental qui renforce la capacité de contrôle sur le management de l'entreprise afin d'anticiper d'éventuels problèmes liés à la stratégie de l'entreprise et à l'ajustement des états financiers dans une optique de recadrage et d'orientation des objectifs organisationnels.

2. Structure du conseil d'administration et indépendance du comité d'audit

La discussion des résultats empiriques est établie au niveau de la relation entre la taille du conseil et l'indépendance du comité d'audit (2.1.). Ceci dit que deux cas se posent. Le premier cas de figure se trouve lorsque le conseil joue pleinement son rôle de contrôle et témoigne d'une indépendance totale par rapport à l'instance dirigeante. D'où le postulat de l'activisme du conseil et le fait de réprimer le rôle du comité d'audit. Le deuxième cas de figure se traduit suivant la géographie de l'actionnariat et de son influence sur la gestion de l'entreprise et aussi sur le fonctionnement du comité d'audit. Dans ce dernier cas, un système dual est observé et cela est attesté lorsqu'il s'agit d'un actionnaire majoritaire dans la PME. Alors il est judicieux d'interpréter la relation entre la composition du conseil et l'indépendance du comité (2.2.), la relation entre le système dual et l'indépendance du comité d'audit (2.3.) et la géographie de l'actionnariat et l'indépendance du comité d'audit (2.4.).

2.1. La relation entre la taille du conseil et l'indépendance du comité d'audit

Partant des résultats, il se trouve que plus le critère de taille du conseil d'administration et de celui de l'indépendance du comité d'audit ne corrèle pas de manière significative. Comme il a été souligné à travers la littérature, le contrôle de l'entreprise provient du conseil d'administration et de sa taille lorsqu'il s'agit de ses caractéristiques et de son efficacité par rapport à la performance de l'entreprise.

Cependant, les résultats ont fait apparaitre également que la taille du conseil n'est pas significativement associée à l'indépendance du comité d'audit. En effet, la taille, relativement étendue des conseils, permet de contrôler efficacement le management des entreprises. Ceci dit que si le comité d'audit est de grande taille et qu'il est supposé de livrer les responsabilités attendues, il se trouve qu'un chevauchement pourrait exister entre les deux instances de contrôle.

En moyenne, la taille du conseil d'administration est de huit membres. Et les compétences requises se trouvent au niveau des qualifications des administrateurs qui y siègent. Alors l'efficacité ne peut être meilleure en augmentant le nombre des membres au sein du comité d'audit ou bien en lui conférant une indépendance totale.

Alors une double efficacité ne peut exister au sein des PME libanaises du moment où la taille du conseil d'administration confère une valeur ajoutée aux entreprises sélectionnées. Par ailleurs et à titre explicatif, si le comité d'audit est de grande taille, autrement dit témoignant de sa propre indépendance, le rôle de ce dernier se limite à des fonctions plutôt managériales que de contrôle. Bien entendu dans ce cas où le conseil remplit pleinement ses fonctions de contrôle et d'assistance de l'exécutif.

Alors l'hypothèse 5 est rejetée et la taille du conseil n'influence pas l'efficacité du comité d'audit dans les PME libanaises.

2.2. La relation entre la composition du conseil et l'indépendance du comité

Toutefois, l'efficacité du contrôle dépend de la composition du conseil d'administration. En effet la faible présence d'administrateurs internes au conseil d'administration de certaines PME atteste de l'efficacité du système de gouvernance. Il en suit qu'une présence d'administrateurs externes au sein du comité d'audit peut occasionner un chevauchement avec les fonctions du conseil d'administration. Pour cela que les résultats font apparaitre que le comité d'audit est d'une taille relativement réduite et que, dans ce sens, il apparait dépendant du conseil. Dès lors, la composition du conseil d'administration n'a pas la capacité d'influencer le comité d'audit dans les PME. Dans cette optique, l'hypothèse 6 est rejetée.

2.3. La relation entre le système dual et l'indépendance du comité d'audit

L'hypothèse 7 est confirmée : le système dual et l'indépendance du comité d'audit sont négativement corrélés. Une présence de dualité confirme les prérogatives du conseil et qui sont entièrement entreprises au niveau du président. Autrement dit, ce dernier possède l'opportunité de prise de décision suivant son propre intérêt tout en le considérant comme étant l'actionnaire principal.

Si l'hypothèse 8 stipule que le président, en même temps l'exécutif, peut agir au détriment des autres actionnaires ; il apparait que sa large détention d'actions le conduit à rechercher également son intérêt personnel dans l'intérêt collectif. Autrement dit l'effritement de la propriété consolide la probabilité que les dirigeants agissent en vue de satisfaire leurs propres intérêts (Piot, 2004).

Aussi il revient aux dirigeant le choix, indépendant, pour fournir les informations jugées pertinentes pour satisfaire les besoins des utilisateurs des rapports annuels (Meek, Roberts et Gray, 2005)

A cela s'ajoute le fait, qu'en étant majoritaire, le président ne fait pas confiance à des membres externes dans la mesure où il considère que ces réflexions stratégiques sont les plus efficaces. S'il se trouve au conseil que des administrateurs externes apportent leur compétence et leur propre point de vue, cela n'est considéré qu'à un titre informationnel pour le président-dirigeant afin de revoir lui-même les orientations stratégiques. Dans cette optique, il se trouve que les administrateurs externes appartiennent à un cercle qui s'avère distancié des intentions du président.

A cet égard, la question suivante se pose : qu'est-ce qu'il en serait de l'indépendance alors du comité d'audit ?

Le postulat de la théorie de l'agence avance que lorsque la propriété est concentrée dans un actionnariat majoritaire, le recours à une présence d'administrateurs externes sein du comité d'audit diminue (Weisbach, 1988). Partant de ces constats, les résultats font apparaitre que la dualité du directeur général est associée négativement à l'indépendance du comité d'audit. L'exécutif a la possibilité d'influencer l'efficacité du comité d'audit et peut en limiter son contrôle à cause de la présence d'une dualité.

Autrement dit, lorsque les comités d'audit existent avec une présence d'un système dual, ces derniers apparaissent inefficaces du moment où le même système peut limiter leurs prérogatives et leurs envergures stratégiques dans le processus de prise de décisions.

2.4. *La relation entre la propriété et l'indépendance du comité d'audit*

La structure de la propriété constitue un déterminant majeur dans la composition et dans l'efficience de la gouvernance des PME libanaises. En partant des résultats du présent travail de recherche, la géographie du capital confère un système dual en ce qui a trait au mode de contrôle et de décisions stratégiques. Ainsi le critère de propriété répond en quelque sort aux raisons pour lesquelles le comité d'audit est réduit à un instrument

managérial dans les PME libanaises. En cela il est fortement constatable que la divulgation volontaire est non obligatoire d'informations relatives à l'entreprise.

Conclusion

Après les scandales financiers et les crises économiques, les gouvernements ont régi des lois, des réglementations, des législations afin de contourner toutes intentions de fraudes et d'actions des dirigeants à la poursuite de leurs propres intérêts. Ces recommandations, devenues des obligations, sont des solutions qui sont supposées délimiter les actions opportunistes et qui peuvent notamment avoir des répercussions négatives sur le contexte économique d'une nation.

Ces régulations ont été instaurées dans divers pays en vue d'améliorer le système de gouvernance des entreprises et de prévenir toutes éventuelles sortes de crises. C'est dans cette optique que le choix du sujet est intéressant et que l'étude de l'impact de l'audit interne et du comité d'audit sur la performance financière des PME libanaises est d'actualité tout en considérant l'importance recommandée de la part du Ministère des Finances comme nécessité pour le bon fonctionnement du système de gouvernance des entreprises libanaises.

En fait, ce n'est qu'actuellement que la gouvernance d'entreprise au Liban a pris son essor et qu'elle est en voie de professionnalisation et d'intégration des législations, des circulaires et des lois émises par le Ministère des Finances d'une part. D'autre part, les pays anglo-saxons mettent la pression sur le contexte économique mondial en vue d'améliorer le système de gouvernance pour assurer une meilleure transparence pour les parties prenantes et une image fidèle qui rassure les intérêts des actionnaires. Dans ce sens, il apparaît ultime pour les PME libanaises de s'aligner avec les régulations et les codes internationaux.

Alors les pratiques se traduisent en général par la bonne structuration du conseil d'administration et des comités d'audit. Ceci dit que la création du comité constitue un déterminant majeur pour la professionnalisation du système de gouvernance et sert en tant qu'un point de jonction entre le conseil d'administration, de l'audit interne et de l'audit externe.

Alors il est considérable de prendre en compte l'efficacité du comité d'audit et de son impact sur la performance financière des PME libanaises. Dans cette optique, le comité

d'audit doit remplir pleinement son rôle et ses responsabilités. A défaut de pouvoir asseoir pleinement son pouvoir, ce dernier peut s'avère inefficace.

Dans le présent travail de recherche, l'analyse des résultats empiriques a été effectuée à deux niveaux. Le premier niveau se centre sur l'impact des caractéristiques du comité d'audit sur la performance financière des PME libanaises. Le second niveau se focalise sur l'influence du conseil d'administration sur l'indépendance du comité d'audit.

Les premiers résultats font apparaître que la performance financière est en relation avec les fréquences des réunions des membres du comité d'audit. A cet égard, il importe de signaler que les entreprises, en général, dont les membres du comité d'audit se réunissent fréquemment témoignent d'une performance meilleure que celles qui se réunissent rarement. Dans la mesure où les comités d'audit se réunissent à plusieurs reprises, cela détermine son activité récurrente et un signe d'efficacité dans l'exercice de ses responsabilités, de son contrôle et de l'élaboration des états financiers. La fréquence et la capacité des membres à s'inscrire dans une dynamique de transfert de connaissance et d'apprentissage organisationnel.

Toutefois si les réunions des comités d'audit respectent les circulaires du Ministère des Finances et s'effectuent à une fréquence d'au moins quatre fois par an, cela ne signifie pour autant une efficience certaine sur la performance financière. Ceci dit que le comité d'audit est aussi tributaire d'autres variables indépendantes comme la taille, la composition et l'expertise financière des membres du comité. Les résultats, à cet égard, ne montrent aucune relation significative avec la performance financière des PME libanaises. D'une perspective théorique, la pertinence et l'intérêt de la théorie de l'agence pour étudier la relation gouvernance - dirigeant/propriétaire s'explique par l'importance particulière de l'asymétrie d'information entre les deux parties.

Les dirigeants, principaux détenteurs de l'information et du pouvoir de décision jusqu'alors, se montrent parfois réticents à la communiquer (Stévenot, 2005). Comme il a été souligné auparavant, le dirigeant, créateur de l'entreprise influence les états financiers et comptables de manière à contourner les mécanismes de gouvernance et de persévérer à maintenir sa richesse et son autonomie.

Les coûts d'agence sont reconnus à ce stade par les coûts résiduels, correspondant à la diminution de la valeur de l'entreprise. Si ces coûts émergent à la suite des divergences d'intérêts non résolues, et qui sont, au sens de la théorie de l'agence, supportés entièrement par le principal, les résultats font apparaître que le principal, lui-même, a tendance à promouvoir cette asymétrie informationnelle de manière à réprimer toute information qui amène une preuve concernant la réelle performance de son entreprise. Alors le dirigeant n'est alors considéré que comme un facteur de production qui sert ses propres intérêts et de celui de sa vie privée. Il occulte tout signe qui dévoile sa richesse et les profits que son entreprise lui génère en vue d'éviter les taxes et les impôts qui lui incombe. Il en suit que le dirigeant, implicitement, poursuit des objectifs d'une autre nature.

Cela s'explique en effet par l'utilité personnelle que le profit de l'entreprise lui accorde pour servir ses intérêts personnels. Le dirigeant propriétaire, ou majoritaire, a tendance à réduire la taille du comité, voire de remplir les exigences minimales du Ministère. Alors les PME libanaises n'ont pas toujours les capacités de production de l'information utile et nécessaire à l'action et aux grandes orientations stratégiques.

Cela limite alors le nombre de membres qui y siègent et aussi leur participation au niveau stratégique des PME et freine, dans ce sens, l'utilité de l'apprentissage organisationnel. En effet la légitimité organisationnelle et le rôle du comité d'audit est contesté dans la réduction des difficultés financières des PME libanaises. Comme il a été souligné précédemment, les fréquences des réunions sont respectées de la part des comités d'audit vis-à-vis les lois en vigueur, et cela semble aussi vrai lorsqu'il s'agit de l'application des autres critères recommandés par le Ministère des Finances. Ces critères qui sont relatifs à la taille et à l'expertise financière des membres.

Cependant, si la première contrainte pour le bon fonctionnement apparait relative au nombre de membres qui siègent au conseil d'administration, les analyses empiriques, à un deuxième niveau, font apparaître la problématique de l'indépendance du comité d'audit. En ce sens, les résultats rejoignent d'autres études scientifiques qui ont étudié l'impact des caractéristiques du comité d'audit sur la performance financière des entreprises (McMullen et Raghunandan, 1996 ; Rahmat et Iskandar, 2009). Alors les résultats empiriques de ce travail de recherche attestent d'une certaine validité externe

à ce premier niveau d'analyse. Toutefois, il est considérable de signaler que les résultats avancent une limite de la théorie de l'agence, selon l'approche actionnariale, qui stipule que les coûts d'agence subsistent lorsque les intérêts entre le principal et l'agent diverge. Si cette théorie part de l'hypothèse d'opportunisme des dirigeants et des actionnaires et ainsi des conflits d'intérêts entre les deux parties, dans le contexte de notre étude, le dirigeant, lui-même propriétaire de l'entreprise ou majoritaire, est amené à être aussi opportuniste dans la mesure où il tente de récupérer entièrement les profits sans servir financièrement les intérêts des autres actionnaires, s'ils existent, et d'afficher les réelles déclarations financières à l'état. Dans cette perspective, les moyens mis en œuvre de la part du dirigeant sont manifestes lorsqu'il s'agit d'une baisse de la valeur de la firme.

Toutefois, la question de la relation entre le conseil d'administration et le comité d'audit se pose. Partant de la théorie de l'agence, Zarai et Bettabai (2007) soulignent que l'efficacité du comité d'audit contribue à réduire les difficultés financières. Les résultats empiriques ne vont pas de pair avec les résultats attendus de la part d'un comité d'audit. Si la théorie de l'agence avance les divergences d'intérêts entre le principal (actionnaires) et l'agent (dirigeant), dans le cas de la concentration des droits de propriété entre une seule personne, cette dernière influence le conseil et le comité de manière à manipuler les informations de manière à préserver ses intérêts, non seulement vis-à-vis des actionnaires minoritaires dans le cas échéant, mais aussi vis-à-vis de l'état et cela en vue d'optimiser sa fortune personnelle.

Aussi par rapport à la théorie de la dépendance envers les ressources, les comités d'audit ne témoignent pas, à proprement dit, d'un apprentissage organisationnel qui puisse contribuer au bon fonctionnement de la gouvernance des PME libanaises. Autrement dit et comme le signalent Pearce et Zahra (1992), la taille du comité fait évoluer positivement la performance financière des entreprises. Cela conteste en effet la taille des comités et les responsabilités de ses membres.

Partant de ces propos, il est judicieux de s'interroger sur l'indépendance des comités d'audit et de son influence sur la qualité de diffusion des informations comptables et financières.

D'un autre côté, les résultats font apparaître que le conseil d'administration peut limiter l'efficacité du comité d'audit et influencer le processus de prise de décision. En effet, cela peut être expliqué suivant deux cas de figures.

Le premier cas de figure apparait quand l'actionnariat majoritaire est entre les mains d'une même personne. Il s'agit dans ce contexte d'un système dual qui limite les prérogatives du comité d'audit. C'est souvent le cas lorsque le directeur général occupe en même temps la position de président du conseil d'administration. Ainsi la relation entre la dualité de présidence et de l'exécutif conteste l'indépendance du comité d'audit.

En revanche, les autres variables indépendantes, telle la taille, la composition du conseil, et la propriété ne sont pas liées significativement à l'indépendance du comité d'audit. Ce résultat peut être expliqué suivant la capacité du conseil d'administration, d'une taille relativement large, à contrôler efficacement l'exécutif par l'intermédiaire des administrateurs externes et internes qui siègent à l'organe de gouvernance.

Ces résultats corroborent avec ceux de Ruiz-Barbadillo, Biedma López et Gómez-Aguilar (2007) qui soulignent que dans le cas d'un système dual et même de celui de l'indépendance du conseil, le comité d'audit peut être influençable et perd toute crédibilité organisationnelle.

Les résultats montrent que le système dual et l'indépendance du comité ne sont pas liés significativement. Cela peut être expliqué par une double influence. L'influence du président, lui-même l'exécutif, sur le management de l'entreprise, mais aussi de celle sur l'indépendance du comité d'audit.

Cependant pour être efficace, le conseil d'administration doit garantir son indépendance à travers la présence d'administrateurs externes indépendants qui doivent être dans ce cadre des spécialistes du contrôle. Préoccupés par leur valeur sur le marché des administrateurs, les membres indépendants n'ont pas intérêt à être soupçonnés de collusion avec le management.

Nos résultats démontrent que le conseil domine le comité d'audit et ne garantissent en aucun cas son indépendance. Cela converge avec les propose de Jensen (1993), pour qui une séparation complète entre les fonctions de contrôle et de décision est garante

de l'indépendance du conseil. Par ailleurs dans ce cas, le postulat de la théorie de l'agence n'apparaît pas pour autant vrai étant donné qu'actionnaire majoritaire maximisera ses propres intérêts qui rejoignent aussi ceux des actionnaires minoritaires.

En se basant sur les résultats de ce travail de recherche, il est fortement recommandé de respecter les régulations du Ministère des Finances notamment en ce qui concerne la composition du comité d'audit afin de favoriser son indépendance et de prendre en considération sa contribution objective. Cela prend en considération aussi de la composition du comité en vue de jauger son expertise et sa détermination dans sa vision stratégique pour les PME libanaises. Cela semblerait plausible dans le cas où le Ministère des Finances oblige d'augmenter la taille du comité d'audit afin de faire participer un plus grand nombre d'experts dans des domaines particuliers.

Recommandations

Pour aboutir à des résultats plus efficaces et afin d'éliminer l'influence du conseil sur le comité, les recommandations suivantes sont avancées :

- Il est essentiel que les membres du comité soient séparés d'une façon intégrale des membres du conseil ;
- Le comité doit être totalement responsable pour la divulgation des informations, contrôlées, d'une façon transparente et indépendante, et cela afin que le comité d'audit évite des sanctions pénales particulières ;
- Le comité d'audit doit être responsable de la qualité des rapports élaborées et les documents doivent être approuvés et signés par ce dernier ;
- Pour ce qui est de la structure du conseil, il est nécessaire qu'une séparation existe entre les fonctions de contrôle et de décisions afin que le président du conseil d'administration n'influence pas aussi le fonctionnement du comité d'audit.

Par ailleurs, il est toutefois souhaitable d'externaliser la fonction de l'audit interne dont dépend fortement les rouages de l'activité de l'entreprise.

Annexe 1. Questionnaire

A- Profile de l'entreprise

Nom de l'entreprise :.....

Date de fondation : .....

Secteur d'activité : .....

Forme légale :

□ SAL Autre :.....

Est-ce que l'entreprise est-elle cotée ?

□ Non □ Oui Si Oui : □ Locale □ Etrangère

Firmes d'audit externe:

2011: □ Big 4 □ Non-Big 4

2012: □ Big 4 □ Non-Big 4

2013: □ Big 4 □ Non-Big 4

2014: □ Big 4 □ Non-Big 4

B- Profile du répondant:

□ Membre du conseil d'administration

□ Membre du comité d'audit

□ Dirigeant dans l'entreprise

□ Employé dans l'entreprise

Nom et prénom: .....

Position:.....

Département: .....

Téléphone et adresse électronique:.....

C- Caractéristique du comité d'audit

Q1- Date de la création du comité d'audit :

□ Avant 2008 □ 2008 □ 2009

□ 2010 □ 2011 □ après 2012

Q2- Membres présents au comité d'audit :

2011 :□ 3 □ 4 □ 5 Autre.....

2012 :□ 3 □ 4 □ 5 Autre.....

2013: □ 3 □ 4 □ 5 Autre.....

2014: □ 3 □ 4 □ 5 Autre.....

Q3- Combien de membres sont non-exécutifs (Il n'exerce pas aucune position exécutive dans l'entreprise)?

2011 :□ 3 □ 4 □ 5 Autre.....

2012 :□ 3 □ 4 □ 5 Autre.....

2013: □ 3 □ 4 □ 5 Autre.....

2014: □ 3 □ 4 □ 5 Autre.....

Q4- Nombre de réunions du comité d'audit par année :

2011 :□ 3 □ 4 □ 5 Autre.....

2012 :□ 3 □ 4 □ 5 Autre.....

2013: □ 3 □ 4 □ 5 Autre.....

2014: □ 3 □ 4 □ 5 Autre.....

Q5- Combien des membres possèdent une expertise financière (Membre qui possède une compétence dans le domaine de comptabilité, finance ou audit) ?

2011 :□ 1 □ 2 □ 3 Autre.....

2012 :□ 1 □ 2 □ 3 Autre.....

2013: □ 1 □ 2 □ 3 Autre.....

2014: □ 1 □ 2 □ 3 Autre.....

D- Caractéristiques du conseil d'administration

Q1- Administrateurs au sein du conseil :

2011: □ Moins que 5 □ Entre 5 et 8 □ Plus que 8 Préciser:.....

2012: □ Moins que 5 □ Entre 5 et 8 □ Plus que 8 Préciser:.....

2013: □ Moins que 5 □ Entre 5 et 8 □ Plus que 8 Préciser:.....

2014: □ Moins que 5 □ Entre 5 et 8 □ Plus que 8 Préciser:.....

Q2- Administrateurs indépendants au sein du conseil :

2011: □ 4 □ 5 □ 6 Autre.....

2012: □ 4 □ 5 □ 6 Autre.....

2013: □ 4 □ 5 □ 6 Autre.....

2014: □ 4 □ 5 □ 6 Autre.....

Q3- Nombre des administrateurs internes

2011: □ 1 □ 2 □ 3 Autre.....

2012: □ 1 □ 2 □ 3 Autre.....

2013: □ 1 □ 2 □ 3 Autre.....

2014: □ 1 □ 2 □ 3 Autre.....

Q4- Est ce que le président du conseil et le directeur général sont la même personne ?

2011 : □ Oui □ Non

2012 : □ Oui □ Non

2013 : □ Oui □ Non

2014 : □ Oui □ Non

Q5- Pourcentage des titres détenus par l'instance dirigeante :

2011 : .....

2012 : .....

2013 : .....

2014 : .....

Q6- Actionnariat externe :

2011 : □ Oui □ Non

2012 : □ Oui □ Non

2013 : □ Oui □ Non

2014 : □ Oui □ Non

E- Les états financiers de l'entreprise (Millions de L.L.)

Q1- Résultat net :

2011 :.....

2012 :.....

2013.....

2014 :.....

2015 :.....

Q2- Total actif :

2011 :.....

2012 :.....

2013 :.....

2014 :.....

2015 :.....

Q3- Total dette :

2011 :.....

2012 :.....

2013 :.....

2014 :.....

2015 :.....

Bibliographie

Adams, M. (1994). Agency Theory and the Internal Audit. *Managerial Auditing Journal , 9* (8), 8-12.

Adams, R., Hermalin, B., & Weisbach, M. (2008). *The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey.* National Bureau of Economic Research.

Agrawal, A., & Knoeber, C. (1996). Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders. *Journal of Financial and Quantitative Analysis , 31* (3), 377-397.

Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review , 62* (5), 777-795.

Alchian, A., & Woodward, S. (1988). The Firm is Dead; Long Live the Firm: A Review of Oliver E. Williamson's The Economic Institutions of Capitalism. *Journal of Economic Literature , 26* (1), 65-79.

Alexander, J., Fennell, M., & Halpern, M. (1993). Leadership instability in hospitals: The influence of board-CEO relations and organizational growth and decline. *Administrative Science Quarterly* , 74-99.

Alexandre, H., & Paquerot, M. (2000). Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants. *Revue Finance Contrôle Stratégie , 3* (2), 5-29.

Alexandru, C., & Romanescu, M. L. (2008). *The Assessment of Banking Performances-Indicators of Performance in Bank Area.* Germany: University Library of Munich.

Al-Shammari, A. (2010). *The role of the Audit Committees in Corporate Governance in Saudi Arabia.* King Saud University. Workshop paper. College of Business Administration.

Archambeault, D., DeZoort, F., & Holt, T. (2008, December). The Need for an Internal Auditor Report to External Stakeholders to Improve Governance Transparency. *Accounting Horizons* .

Archambeault, D., DeZoort, T., & Holt, T. (2008). Governance Transparency and the Need for an Internal Auditor Report to External Stakeholders. *Accounting Horizons* , 375-388.

Aric, R., Kersi, D., Bercovitz, J., Brown, J., Cannon, J., Carson, S., et al. (2010, September). Transaction Costs, Opportunism, and Governance: Contextual Considerations and Future Research Opportunities. *Marketing Letters* , 211-222.

Awad, A. (2005). Le rôle des autorités et des supervisions dans la promotion de la transparence auprès des auditeurs externes des banques. *The Certified Accountant: The Lebanese Association of Certified Public Accountants , 24*, 56-58.

Beasley, M. S. (1996). An empirical analysis of the relation between the board of director composition and financial statement fraud. *Accounting Review* , 443-465.

Beatty, R. (1989). Auditor reputation and the pricing of initial public offerings. *Accounting Review* , 693-709.

Beatty, R., & Zajac, E. (1994). Top management incentives, monitoring, and risk sharing: A study of executive compensation, ownership and hoard structure in initial public offerings. *Administrative Science Quarterly , 39*, 313-336.

Bennedsen, M., Kongsted, H., & Nielsen, K. (2008). The causal effect of board size in the performance of small and medium-sized firms. *Journal of Banking and Finance , 32* (6), 1098-1109.

Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property.* New York: Harcourt, Brace & World.

Boone, A. L., Field, L. C., Karpoff, J. M., & Raheja, C. G. (2007). The determinants of corporate board size and composition: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics , 85* (1), 66-101.

Boone, A., Casares-Field, L., Karpoff, J., & Rahega, C. (2007). The determinants of corporate board size and composition: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics , 85* (1), 66-01.

Bozec, R. (2005). Boards of directors, market discipline and firm performance. *Journal of Business Finance and Accounting , 32* (9-10), 1921-1960.

Brousseau, E. (1999). Néo-institutionnalisme et évolutionnisme: quelles convergences? *Économies et sociétés , Hors-séries 35*, 189-215.

Caby, J., & Hirigoyen, G. (1997). *La création de valeur de l'entreprise* (Vol. 2ème édition). Paris: Economica.

Caby, J., & Hirigoyen, G. (2005). *La création de valeur de l'entreprise* (Vol. 3e édition). Paris: Economica.

Carcello, J. V., Hollingsworth, C. W., Klein, A., & Neal, T. L. (2006). Audit committee financial expertise, competing corporate governance mechanisms, and earnings management. *Competing Corporate Governance Mechanisms, and Earnings Management.*

Chaganti, R. S., Mahajan, V., & Sharma, S. (1985). Corporate board size, composition and corporate failures in retailing industry. *Journal of Management Studies , 22* (4), 400-417.

Charreaux, G. (1993). Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise. *Revue d'Économie Financière , 31*, 49-79.

Charreaux, G. (2002). L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives. *Revue Française de Gestion , 5* (141), 77-107.

Charreaux, G. (2000a). *Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance.* Bourgogne: Université de Bourgogne.

Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits.* Paris: Économica.

Charreaux, G. (1992). Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes. *Revue d'Economie Industrielle* , 135-172.

Charreaux, G. (1996). *Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises.* Bourgogne: Université de Bourgogne.

Charreaux, G. (1991). Structures de propriété, relations d'agence et performances. *Revue économique , 3*, 521-552.

Charreaux, G., & Wirtz, P. (2006). *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives.* Paris: Economica.

Charreaux, G.; Desbrières, P. (2006). Gouvernance des entreprise : valeur partenariale contre valeur actionnariale. Dans G. Charreaux, & P. Wirtz, *Gouverance des entreprise : Nouvelles perspectives* (pp. 23-47). Paris: Economica.

Charreaux, G.; Pitol-Belin, J.P.;. (1989). Image et réalités du conseil d'administration. *Revue Française de Gestion , 74*, 51-61.

Charreaux, G.; Pitol-Belin, JP. (1992). Le conseil d'administration, lieu de confrontation entre dirigeants et actionnaires. *Revue Française de Gestion, Dossier spécial Actionnaires et Gestionnaires , 87*, 84-92.

Coles, J. L., Daniel, N. D., & Naveen, L. (2008). Boards: Does one size fit all?. Journal of financial economics. *Journal of financial economics , 87* (2), 329-356.

Collier, P., & Gregory, A. (1996). Audit committee effectiveness and the audit fee. *The European Accounting Review , 5*, 177-198.

Collins, L., & Valin, G. (1992). *Audit et contrôle interne : Aspects financiers, opérationnels et stratégiques* (Vol. 4ème édition). Editions Dalloz.

Coriat, B., & Weinstein, O. (1995). *Les nouvelles théories de la firme.* PUF.

Cormier, D., Ledoux, M. J., & Magnan, M. (2004). Corporate performance disclosure transparency: toward stakeholder stewardship. *congrès de LASAC*.

Crutchley, C., Garner, J., & Marshall, B. (2004). *Does one-size fit all? A comparison of boards between newly public and mature firms.* Unpublished working paper, Drexel University.

Daily, C., & Dalton, D. (1994). Bankruptcy and corporate governance: The impact of board composition and structure. *Academy of Management journal , 37* (6), 1603-1617.

Dalton, D., Daily, C., Johnson, J., & Ellstrand, A. (1999). Number of directors and financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management journal , 42* (6), 674-686.

Delli, D., & Gillian, S. (2000). On the demand for independent and active audit committees. *Journal of Corporate Finance , 6* (4), 427-445.

Demsetz, H. (1967). Toward a Theory of Property Rights. *The American Economic Review , 57* (2), 347-359.

Di Pietra, R., Grambovas, C. A., Raonic, I., & Riccaboni, A. (2008). The effects of board size and 'busy'directors on the market value of Italian companies. *Journal of Management & Governance , 12* (1), 73-91.

Diamond, D., & Verrecchia, R. (1991). Disclosure, liquidity, and the cost of capital. *The Journal of Finance , 46* (4), 1325-1359.

Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review , 4* (2), 149-160.

Drucker, P. (1957). *America's Next Twenty Years.* New York: Harper & Brothers.

Ebondo Wa Mandzila, E., & Zeghal, D. (2009). Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire ! *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion , 237-238* (Mai-Août), 17-26.

Eisenhardt, M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review , 14* (1), 57-74.

Fama, E. (1980). Agency problem and the theory of the firm. *Journal of Political Economy , 88* (2), 288-307.

Fama, E., & Jensen, M. (1983b). agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics , 26*, 327-350.

Fama, E., & Jensen, M. (1983a). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics , 26* (2), 301–325.

Furubotn, E., & Pejovich, S. (1972). Property rights and economic theory: a survey of recent literature. *Journal of economic literature , 10*, 1137-1162.

Godard, L. (1996). Conseil d'administration, stratégie et performance financière. *Actes des XIIIème journées nationales des IAE*, *Tome 1*, pp. 158-174. Toulouse.

Godard, L. (1998). Les déterminants du choix entre un conseil d'administration et un conseil de surveillance. *Finance Contrôle Stratégie , 1* (14), 39-61.

Godard, L., & Schatt, A. (2000). Faut-il séparer les fonctions de décision et de contrôle ? Paris: ESC Paris.

Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic management journal , 15* (3), 241-250.

Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic management journal , 15* (3), 241-250.

Goodwin, J., & Kent, P. (2003). Factors affecting the voluntary use of internal audit. *The Annual Meeting of the American Accounting Association.* Hawaii.

Goodwin, J., & Yeo, T. (2001). Two Factors Affecting Internal Audit Independence and Objectivity: Evidence from Singapore. *International Journal of Auditing , 5* (2), 107-125.

Gramling, A. A., & Vandervelde, S. D. (2006). Assessing internal audit quality. *Internal Auditing , 21* (3), 26-33.

Gramling, A., & Hermanson, D. (2009). Assisting the audit committee during the financial crisis. *Internal Auditing , 24* (3), 41-44.

Guillet, B. D., Kucukusta, D., & Xiao, Q. (2012). An examination of executive compensation in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management , 31* (1), 86-95.

He, E., & Sommer, D. (2010). Separation of ownership and control: Implications for board composition. *Journal of Risk and Insurance , 77* (2), 265-295.

Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies , 29* (2), 131-154.

Huse, M. (2005). Accountability and creating accountability: A framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. *British Journal of Management , 16* (s1), S65-S79.

Hutchinson, M., & Zain, M. (2009). Internal audit quality, audit committee independence, growth opportunities and firm performance. *Corporate Ownership and Control , 7* (2), 50-63.

Jensen, M. (1993). The modern industrial revolution, exit and the failure of internal control systems. *Journal of Finance , 48* (3), 831-880.

Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics , 3* (4), 305-360.

Julien P.-A. (sous la dir. de), 1997, *Les PME bilan et perspectives*, GREPME, Paris : Economica, 2ème éd., Connaissance de la Gestion, 364p.

Khemakhem, H. (2015). Rôle de la gouvernance corporative dans l'adoption d'une stratégie de divulgation volontaire. *Cahier de recherche*, 01.

Khurshid, M. R. (2013). Determinants of Financial Distress Evidence from KSE 100 Index. *Research Journal of the Institute of Business Administration Karachi-Pakistan , 8* (1), 7.

Kim, K. H., Al-Shammari, H. A., Kim, B., & Lee, S. H. (2009). CEO duality leadership and corporate diversification behavior. *Journal of Business Research , 62* (11), 1173-1180.

Kole, S. (1995). Measuring managerial equity ownership: a comparison of sources of ownership data. *Journal of Corporate Finance , 1* (3), 413-435.

Larmou, S., & Vafeas, N. (2010). The relation between board size and firm performance in firms with a history of poor operating performance. *Journal of Management & Governance , 14* (1), 61-85.

Lehn, K., Patro, S., & Zhao, M. (s.d.). Governance indices and valuation multiples: which causes which. *Unpublished working paper* .

Lipton, M., & Lorsch, J. W. (1992). A modest proposal for improved corporate governance. *The business lawyer* , 59-77.

Ljubisavljević, S., & Jovanovi, D. (2011). Empirical research on the internal audit position of companies in Serbia. *Economic Annals , LVI* (191), 123-141.

McKnight, P., & Weir, C. (2009). Agency costs, corporate governance mechanisms and ownership structure in large UK publicly quoted companies: A panel data analysis. *The Quarterly Review of Economics and Finance , 49*, 139–158.

Meek, G.K., C.B. Roberts et S.J. Gray (2005), "Factors Influencing Voluntary Annual Reports Disclosures by US, UK and Continental European Multinational Corporation", Journal of International Business Studies, 26, p. 555-572.

Meyer, M., Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). Organizational prospects, influence costs, and ownership changes. *Journal of Economics & Management Strategy , 1* (1).

Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. (1988). Management ownership and market valuation: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics , 27* (2), 595-612.

Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change.* Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.

Nicholson, G., & Kiel, G. (2007). Can Directors Impact Performance? A case-based test of three theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review , 15* (4), 585-608.

Nikolić, J., & Erić, J. (2011). Boards of directors models and role in corporate governance. *Management* , 68-75.

NYSE. (2002). *New York stock exchange corporate accountability and listing standards committee.* New York: NYSE.

O'Sullivan, N. (2002). The determinants of non executive representation on the boards of Large UK companies. *Journal of Management and Governance , 4* (4), 283-297.

Ogbechie, C., Koufopoulos, D., & Argyropoulou, M. (2009). Board characteristics and involvement in strategic decision making: The Nigerian perspective. *Management Research News , 32* (2), 169-184.

Owens-Jackson, L. A., Robinson, D., & Waller Shelton, S. (2009). The association between audit committee characteristics, the contracting process and fraudulent financial reporting. *American Journal of Business , 24* (1), 57-66.

Parrat, F. (1999). *Le gouvernement d'entreprise. Ce qui a changé. Ce qui va encore évoluer. Suivi de l'enquête intégrale réalisée par KPMG Audit.* Paris,: Maxima.

Parrat, F. (2003). *Le Gouvernement d'Entreprise.* Paris: Dunod.

Pearce, J., & Zahra, S. (1992). Board composition from a strategic contingency perspective. *Journal of Management Studies , 24* (9), 412-438.

Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective.* New York: Harper & Row.

Piot, C. (2004). The existence and independence of audit committees in France. *Accounting and Business Research , 34* (3), 223-246.

Prencipe, A., & Bar-Yosef, S. (2009). Corporate governance and earnings management in family-controlled companies. *Journal of Accounting, Auditing and Finance* , 199-227.

Pugliese, A., & Wenstøp, P. (2007). Board members' contribution to strategic decision-making in small firms. *Journal of Management and Governance , 11* (4), 383-404.

Pugliese, A.; Wenstøp, P. Z. (2007). Board members' contribution to strategic decision-making in small firms. *Journal of Management & Governance , 11* (4), 383-404.

Raffoul, R. (2002). Around the globe. *The Internal Auditor , 59* (6), 21.

Rashid, A., De Zoysa, A., Lodh, S., & Rudkin, K. (2010). Board composition and firm performance: Evidence from Bangladesh. *Australasian Accounting Business & Finance Journal , 4* (1), 76.

Rechner, P., & Dalton, D. (1991). CEO duality and organizational performance: A longitudinal Analysis. *Strategic Management Journal , 12* (2), 155-160.

Retour, D., et Piot, C. L'influence des auditeurs externes et des comités d'audit sur le contenu informatif des manipulations comptables. CAHIER DE RECHERCHE : 2008-01 E2. 2008, 26 p.

Rezaee, Z., Olibe, K., & Mimmer, G. (2003). Improving corporate governance: The role of audit committee disclosures. *Managerial Auditing Journal , 18*, 530-537.

Ross, S. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Review , 63* (2), 134-139.

Ruiz-Barbadillo, E., Biedma López, E., & Gómez-Aguilar, N. (2007). Managerial dominance and audit committee independence in Spanish corporate governance. *Journal of Management and Governance , 11* (4), 311-352.

Saibaba, M. D., & Ansari, V. A. (2011). Audit committees and corporate governance: A study of select companies listed in the Indian bourses. *IUP Journal of Accounting Research & Audit Practices , 10* (3), 46.

Sharma, V., Naiker, V., & Lee, B. (2009). Determinants of audit committee meeting frequency: Evidence from a voluntary governance system. *Accounting Horizons , 23* (3), 245-263.

Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance , 52* (2), 737-83.

Simpson, W. G., & Gleason, A. E. (1999). Board structure, ownership, and financial distress in banking firms. *International Review of Economics & Finance , 8* (3), 281-292.

Spraakman, G. (1997). Transaction cost economics: a theory of internal audit. *Managerial Auditing Journal , 17* (7), 323-330.

Stéphany, E., 2003, *La relation capital-risque/PME*, Bruxelles : De Boeck, coll. Comptabilité, contrôle et finance.

Stévenot, A. (2005, Juin). La gouvernance des entreprises financées par capital-investissement : d'une approche juridico-financière à une approche cognitive. In *Actes de la XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, en Pays de Loire (Angers–Nantes)* (pp. 6-9).

Stiles, P., & Taylor, B. (2001). Boards at work: How directors view their roles and responsibilities: How directors view their roles and responsibilities.

Subramanyan K. R. The Pricing of Discretionary Accruals, Journal of Accounting and Economics 22, 1996, p. 249-281.

Tengamnuay, K., & Stapleton, P. (2009). The role of the audit committee in Thailand: a mature monitoring mechanism or an evolving process? *Journal of Management & Governance , 13* (3), 131-161.

Tuggle, C. S., Sirmon, D. G., Reutzel, C. R., & Bierman, L. (2010). Commanding board of director attention: investigating how organizational performance and CEO duality affect board members' attention to monitoring. *Strategic Management Journal , 31* (9), 946-968.

Tušek, B., & Pokrovac, I. (2012). Independence as a precondition of an effective internal audit activity. *6th International Conference of the School of Economics and Business Sarajevo.*

Weil, Gotshal, & Manges. (2002). *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the EU and its Member States.* Holly J. Gregory: Weil, Gotshal & Manges LLP.

Weisbach, M. (1988, Janvier). Outside directors and CEO turnover. *Journal of Financial Economics* , 431-460.

William, G. Z. (2003). Business research methods. *Questionnaire Design,(Cengage learning, 2003)* , 329-360.

Williams, R. J., Fadil, P. A., & Armstrong, R. W. (2005). Top management team tenure and corporate illegal activity: The moderating influence of board size. *Journal of Managerial Issues* , 479-493.

Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications.* New York: Free Press, a division of Macmillan, Inc.

Williamson, O.E. (1984). The economics of governance: framework and implications. *Journal of Institutional and Theoretical Economics , 1*, 195-223.

Wirtz, P. (2008). Indépendance et compétences. Dans *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise* (pp. 97-112). Éditions La Découverte.

Wirtz, P. (2008a). *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise.* La Découverte.

Wirtz, P. (2006). Une interprétation cognitive de l'impact d'un changement de structure de financement sur la performance : une relecture du LBO d'O.M. Scott. Dans G. Charreaux, & P. Wirtz, *Gouverance des entreprise : Nouvelles perspectives* (pp. 125-143). Paris: Economica, .

Wiseman, R., & Gomez-Mejia, L. (1998). A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking. *The Academy of Management Review , 23* (1), 133-153.

Zahra, S., & Pearce, J. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model. *Journal of Management , 15* (2), 291-334.

Zarai, M. A., & Bettabai, W. (2007). Impact de l'efficacité des comités d'audit sur la qualité des bénéfices comptables divulgués. *Revue Gouvernance* , 1-23.