

Contribution de l'audit interne à la performance des PME : Les opportunités offertes

Contribution of internal audit to the performance of SMEs: The opportunities offered

DAIF Achraf

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kenitra

Université Ibn Tofail

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations

Maroc

Achraf.daif@gmail.com

AZEGAGH Jalal

Enseignant-chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kenitra

Université Ibn Tofail

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations

Maroc

Jalal.azegagh@gmail.com

Date de soumission : 11/09/2021

Date d'acceptation : 24/10/2021

Pour citer cet article :

DAIF. A & AZEGAGH. J (2021) «Contribution de l'audit interne à la performance des PME : Les opportunités offertes», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 4 » pp : 529 - 551

Résumé

Afin d'assurer le développement des PME, essentiel au niveau de l'économie et de l'emploi, de nombreux pays cherchent à établir un climat favorable des affaires à travers l'instauration d'un cadre juridique spécifique à ces entreprises et à l'accompagnement des investissements via un programme de sensibilisation, de formation et de conseil. Malgré, tous ces efforts, une grande partie des PME éprouvent des difficultés à se développer et leur principal défi quotidien est la survie face à une conjoncture mobile. Le développement de ces PME est une préoccupation forte et constante des dirigeants qui souhaitent améliorer la performance de leurs entreprises. Dans ce sens, l'audit interne est considéré comme un outil important et efficace pour l'entreprise et principalement les PME dans leur quête de performance. Il permet à l'entreprise, par les dispositifs de contrôle des risques et par les recommandations proposées, de dépasser les défis, les obstacles, d'être plus performante et par la suite, plus compétitive. Cet article met en exergue les effets de l'audit interne sur la performance des PME à travers des recherches basées sur une revue de littérature. Nous présenterons les opportunités offertes aux PME par l'audit interne en ce qui concerne leur performance et leur développement.

Mots clés : Audit interne ; performance ; PME ; risque, implication managériale.

Abstract

In order to ensure the development of SMEs, which is essential for the economy and employment, many countries promote a favorable business climate through the establishment of a specific legal frame work for these companies and the support of investments via a awareness, training and counseling program. Despite all these efforts, a large part of SMEs finds it difficult to develop. Their main daily challenge is survival in the face of a changing economy. The development of these SMEs is a strong and constant concern of managers who wish to improve the performance of their companies. From this perspective, internal audit is considered an important and effective tool for the company and mainly for SMEs in their search for performance. It allows the company, through risk control systems and recommendations, to meet challenges, to face obstacles, to be more efficient and subsequently, more competitive.

This article highlights the effects of internal audit on the performance of SMEs through research based on a literature review. We will present the opportunities offered to SMEs by internal audit with regard to their performance and development. This article focuses on the effects of internal audit on the performance of SMEs, through research based on a literature review, we will try to present the opportunities offered for the development of these SMEs.

Keywords : Internal audit ; performance ; SMEs ; Risk ; Managerial involvement .

Introduction

Aujourd'hui, dans un contexte économique actuel plus compétitif, et afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise, la mesure de la performance de l'entreprise est incontournable. Pour cette raison, l'entreprise doit disposer d'un système de mesure de performance fiable qui prend en compte les changements environnementaux pour assurer sa survie et rester compétitive.

L'Audit interne est un mécanisme de contrôle dans l'entreprise, jouant un rôle majeur dans la maîtrise des activités de cette dernière. Il veille à la réalisation et l'optimisation des opérations qui affectent les activités de l'entreprise, la fiabilité de l'information financière et enfin assure la conformité aux lois et aux réglementations.

Néanmoins, l'audit interne n'est pas une prérogative des grandes organisations ou des entreprises cotées, les petites entreprises doivent également se doter d'un outil pour renforcer la fiabilité de leurs systèmes de contrôle interne. Ainsi, les petites et moyennes entreprises ont besoin d'un contrôle efficace, d'une gestion familiale, d'un pouvoir centralisé et de tâches professionnelles, bien souvent en raison d'une sensibilisation suffisante aux risques. L'audit des PME doit également être considéré comme un outil d'amélioration continue. D'une part, il s'intéressera à des axes d'amélioration interne, en particulier dans l'environnement de la complexité croissante actuelle de l'organisation. Et, d'autre part, il élaborera des recommandations en visant la croissance et à la pérennité de l'entreprise auditée. Il représente donc incontestablement une source de valeur ajoutée.

En outre, bien que les petites et moyennes entreprises soient confrontées à des problèmes et des contraintes dans leur gestion quotidienne, peu d'entre elles choisissent de mettre en œuvre des services d'audit interne pour faire face à ces nombreux risques, en raison de certaines contraintes : financières, organisationnelles, humaines, culturelles et autres. Ces facteurs entravent les PME en ce qui concerne des services d'audit interne efficaces.

De ce fait, tester et prédire la contribution de l'audit interne à l'optimisation de la performance de la PME est la problématique autour de laquelle s'articulent les propos de notre article. Dans cette perspective, nous clarifierons davantage l'importance de cette problématique en répondant à la question fondamentale suivante :

Comment l'audit interne intervient-il en tant qu'outil d'amélioration de la performance des PME ?

Pour répondre à cette question, nous la déclinons sous forme de trois questions dérivées :

- Existe-t-il une relation directe et significative entre l'audit interne et la performance des PME ?
- S'il y a une relation positive, quelles mesures de performance sont liées à l'audit interne ?
- Le soutien managérial a-t-il un lien positif avec la mise en place de l'audit interne au sein des PME ?

Ces questions nous ont conduits à formuler les hypothèses suivantes :

- Hypothèse 1 : le soutien managérial aurait une relation positive avec l'instauration de l'audit interne
- Hypothèse 2 : l'instauration de l'audit interne aurait une relation positive avec la performance des PME.

Dans notre article, nous présenterons dans un premier abord et de façon synthétique les champs théoriques de la performance d'entreprise et le lien avec l'audit interne. Dans un second temps, nous exposerons l'approche conceptuelle de l'audit interne, ses formes et ses techniques. Enfin, nous montrerons les apports de l'audit interne en tant que mécanisme de la performance d'entreprise, aussi cet article explosera la conséquence managériale à la mise en place de l'audit interne dans les PME.

1. La performance d'entreprise à l'ère de l'audit interne :

Une économie puissante repose nécessairement sur « des entreprises fortes, et productrices de richesses, non seulement en termes de richesse monétaire, mais aussi de richesse en matière de ressources humaines, de technologies appliquées, et de techniques de management et de gestion ».

Aujourd'hui, l'audit occupe de plus en plus une place de choix dans un bon nombre d'organisations. En témoignent ces dernières années, la multiplication des cabinets privés d'audit, mais aussi la création de comités d'audit dans un grand nombre de structures aussi bien privées que publiques.

De même, depuis quelque temps, beaucoup d'établissements de formations proposent une panoplie d'offre de formations en Audit. Ces facteurs ont concouru directement au développement de la pratique d'audit interne au niveau des entreprises. La ruée vers l'audit interne que l'on connaît actuellement s'explique par le développement de la pratique de l'audit qui demeure une « formation de plus en plus demandée sur le marché du travail, mais, surtout

en tant qu'activité professionnelle exercée au sein des entreprises, des administrations et des établissements publics ».

À cet effet, il convient de souligner que les activités d'audit interne dans les pays développés ont montré leur potentiel pour améliorer le système de contrôle interne en optimisant l'efficacité et l'efficacités. Dans le même sens (Renard, 2010) nous précise que la norme 2120 sur le contrôle stipule que l'audit interne doit faciliter pour l'organisation la maintenance d'un système de contrôle interne approprié en évaluant son efficacité et son efficacité et en encourageant l'amélioration continue.

Dans cette perspective, nous nous attacherons à illustrer l'importance de l'audit interne pour l'entreprise en général et en particulier pour les PME.

2. Le concept de l'audit interne :

L'audit est une discipline qui a suscité l'intérêt de nombreux auteurs et chercheurs qui ont enrichi la théorie par leurs différentes définitions. Les définitions données varient selon les différents types d'audit.

Avant de cadrer le concept de l'audit interne, une définition de l'audit en général semblait nécessaire.

À ce propos (Renard, 1994) souligne dans son ouvrage que Germond et Bernault définissent l'audit comme un examen technique strict et constructif mené par des professionnels compétents et indépendants. L'objectif est de donner des avis raisonnables sur la qualité et la fiabilité de l'information financière de l'entreprise, et fournir en tout état de cause, conformément aux règles légales et aux principes comptables en vigueur, sa situation patrimoniale fidèle, sa situation financière et ses résultats.

2.1. La notion de l'audit interne :

La première définition de l'audit interne du Bureau directeur de l'IIA le 15 juillet 1947 précise que l'audit interne est une activité indépendante d'évaluation dans une organisation qui est utilisée pour examiner la comptabilité, les finances et d'autres activités qui constituent la base pour fournir des services protecteurs et constructifs au profit du management. C'est un moyen de mesurer et d'évaluer l'efficacité des autres types de contrôle. L'audit se préoccupe principalement des aspects financiers et comptables, alors qu'il peut ainsi s'intéresser aux questions de nature opérationnelle (Z. Boudriga, 2012). En juin 1999, l'IIA a approuvé la nouvelle définition de l'audit interne : "L'audit interne est une activité indépendante, objective, d'assurance et de conseil, visant la valeur ajoutée et l'optimisation des opérations de

l'entreprise. Il utilise «une approche systématique et méthodique d'évaluation et d'amélioration de l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance, afin d'aider une organisation à atteindre ses objectifs » (Z. Boudriga, 2012).

En résumé, cette nouvelle définition nous précise un nouveau rôle « d'évaluation et de recommandation » des auditeurs internes, différent du rôle classique de « revue et conformité ». Ainsi, la fonction de l'audit interne est de mettre à la disposition de la haute direction des avis objectifs et indépendants sur le processus interne de l'entreprise, et d'émettre des recommandations et des conseils afin d'optimiser le contrôle interne (Ziani, 2014)

2.2. L'organisation du service d'audit interne :

Le service d'audit interne dépend généralement de son organisation du fait qu'elle peut être centralisée ou bien décentralisée. Dans ce cas, l'entreprise doit se concentrer sur une organisation plus adaptée à sa structure qu'à la complexité de ses activités.

2.2.1. L'organisation centralisée :

Au niveau de cette organisation, la fonction d'audit interne peut-être subdivisée selon la profession ou la compétence, ou selon la filiale ou le domaine. C'est-à-dire :

- La subdivision de la fonction d'audit interne par profession ou compétence

Cette subdivision est un inconvénient pour l'audit interne, puisqu'il repose principalement sur la diversité des auditeurs internes à travers leur professionnalisme. Par exemple, on trouve plusieurs auditeurs ayant chacun une spécialité précise. Par exemple : auditeur financier, auditeur qualité, auditeur informatique...

- La subdivision de la fonction d'audit interne par filiale ou domaine

Les auditeurs sont ainsi répartis en fonction du domaine d'activité ou par l'implantation géographique. Généralement, les entreprises multinationales dont les filiales ont des activités différentes privilégient ce type de subdivision.

2.2.2. L'audit décentralisé

Ce type d'audit peut être exercé au sein de grands groupes d'entreprises. Dans ce cas, il existe toujours des entités d'audit interne décentralisées directement rattachées à la structure d'audit interne centralisée. De ce fait, les entités décentralisées doivent suivre les mêmes démarches et définir un cadre de travail commun avec le service de l'audit interne central afin d'avoir une efficacité et une cohérence de méthodologie pour répondre aux exigences de la direction générale. Par contre, la structure d'audit interne centralisée doit contrôler les entités d'audit

décentralisées, en proposant des conseils et des recommandations pour chaque responsable d'entité décentralisée.

2.3. Les techniques de l'audit interne :

L'auditeur interne s'aide d'un ensemble de techniques. Sa capacité d'apporter des solutions opérationnelles aux problèmes de gestion et aux évolutions réglementaires en est la principale raison. De plus, sa souplesse permet aux praticiens d'harmoniser les pratiques et les techniques utilisées rendant ainsi le système de contrôle interne de plus en plus efficace et efficient.

À ce sujet, (J. Renard, 2010), montre que les techniques utilisées par les auditeurs internes peuvent être divisées en deux grandes catégories :

- Les outils d'interrogation pour poser ou répondre à des questions ;
- Les outils de description consistant notamment à informer l'auditeur pour l'aider à mieux appréhender la situation. Ils aident l'auditeur à ne pas poser de questions parce qu'ils ne prédéfinissent pas de questions particulières, mais contribuent à mettre en évidence la particularité de la situation rencontrée.

2.3.1. Les outils d'interrogation :

Les outils d'interrogation ont aussi pour rôle l'identification des faiblesses du système de contrôle interne ; on y recense généralement : les entretiens, les sondages statistiques, les questionnaires d'audit, les questionnaires de contrôle interne.

- Les entretiens :

Les auditeurs internes s'appuient fortement sur des entretiens individuels avec les gestionnaires et les employés pour obtenir des informations. En effet, les entretiens sont considérés comme le principal moyen d'identifier les faiblesses du contrôle interne.

- Les sondages statistiques :

Le sondage statistique en tant que technique d'audit consiste à diviser un groupe de personnes à partir d'un échantillon prélevé en sous-groupe homogène, à l'examiner de manière approfondie et à tirer de ce contrôle une conclusion portant sur le groupe.

L'auditeur extraira de ces sondages des informations simples liées à l'erreur ou au dysfonctionnement et en comprendra rapidement l'étendue.

- Le questionnaire d'audit :

Le questionnaire est une liste de questions qui permet à l'auditeur d'obtenir une vision claire sur l'ensemble du fonctionnement, de la succession des faits et des phénomènes propres au

processus de l'entreprise. Il se fait après l'entretien sur la base des notes enregistrées et des documents obtenus. Son utilisation de base dans les travaux d'audit s'articule autour de cinq questions :

Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ?

- Le questionnaire de contrôle interne

Afin de porter un diagnostic par simple lecture des réponses, les auditeurs internes peuvent utiliser la technique du questionnaire de contrôle interne qui comporte un nombre important de questions recensant selon chaque cycle des sources principales de risques. Il sera nécessaire cependant d'adapter, si nécessaire, le questionnaire en fonction des particularités de chaque dossier. Le questionnaire peut se présenter sous la forme de questions fermées (réponse positive ou négative pour chaque question) ou sous la forme de questions ouvertes (la réponse devra être développée).

Il est conçu de façon qu'une réponse négative indique la faiblesse du système de contrôle interne, et une réponse positive indique la force du système de contrôle interne.

2.3.2. Les outils de description :

Les outils de description sont des techniques qui permettent de décrire les procédures et de mettre en évidence la particularité de la situation rencontrée lors du contrôle interne. On trouve parmi les outils de description de l'auditeur interne : la grille d'analyse des tâches et le diagramme de circulation.

- La grille d'analyse des tâches :

La grille d'analyse des tâches est un outil que les auditeurs peuvent utiliser pour détecter et corriger les défauts de séparation des tâches. Pour chaque fonction principale ou chaque processus de base, une grille peut être conçue, qui comporte la décomposition unitaire de toutes les opérations liées à la fonction ou aux processus concernés.

- Le diagramme de circulation

Le diagramme de circulation ou flow-chart est une méthode plus complexe à mettre en œuvre et nécessitant une bonne pratique. Cette technique de description permet de cerner globalement un système et d'obtenir une chronologie claire des opérations, c'est-à-dire d'estimer l'efficacité du fonctionnement du contrôle interne de l'entreprise.

3. Généralités sur la performance d'entreprise :

Dans cette partie, nous présenterons brièvement le concept de performance d'entreprise, puis nous exposerons le concept exact d'indicateurs de performance et ce qu'est une entreprise performante.

3.1. Notion de la performance d'entreprise :

La notion de performance de l'entreprise reste complexe à cerner. (Steers, 1975) estime que ce concept est souvent rencontré dans la littérature sur les organisations, mais il y a un manque de compréhension fondamentale de sa signification réelle. De son côté, Lorino a défini la performance comme « le déploiement du couple valeur-coût dans les activités de l'organisation. » (Guenoun, 2009)

Il existe plusieurs concepts liés à la performance : le rendement, la productivité, l'économie et l'efficacité sont probablement les plus connus. D'autres termes y sont également liés, tels que la santé, le succès, le succès et l'excellence. Cela signifie qu'il existe une liaison entre le choix des critères de performance et le statut, ainsi que le rôle des individus ou des groupes dans l'organisation.

Par exemple : les dirigeants peuvent définir l'efficacité comme la rentabilité ou la compétitivité de leur organisation ; les employés comme la qualité de la prise de décision et l'atmosphère de travail ; les consommateurs, comme la qualité des produits et le service client.

Ainsi, l'on peut affirmer qu'en raison de la particularité des différentes définitions, le concept de performance organisationnelle est sûr déterminé et incertain en raison de la diversité des individus et des groupes porteurs d'enjeux de performance.

3.2. Indicateur de performance :

Nous précisons en premier abord la notion d'un indicateur. (Alain Fernandez, 2008) nous explique qu'un indicateur est comme une information ou un ensemble d'informations qui aident les décideurs à évaluer une situation.

« Un indicateur de performance est une mesure ou un ensemble de mesures qui se concentre sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation ». (Alain Fernandez, 2008)

Les indicateurs de performance sont des informations qui servent aux acteurs, aux individus ou plus généralement aux collectifs, à orienter le cours de l'action pour atteindre un objectif donné ou lui permettre d'évaluer les résultats.

L'indicateur n'est pas une norme de mesure objective, mais il est construit par l'auteur en fonction des objectifs qu'il poursuit et du plan d'action qu'il mène.

(Alain Fernandez, 2008) affirme qu'un indicateur de performance n'est pas toujours un chiffre.

Il peut être un jugement qualitatif, un signe binaire, un graphe...

3.3. Une entreprise performante :

Dans une entreprise, la performance indique le degré d'atteinte de l'objectif poursuivi.

Une entreprise performante est une entreprise efficace et efficiente à la fois. Lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés, elle est efficace. Et lorsqu'elle minore les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés donc, elle est efficiente.

4. Les opportunités offertes par la création de l'audit interne dans les PME :

Toute entreprise se doit de créer de la valeur ajoutée et d'obtenir une performance forte, les PME jouent aussi comme toute autre grande entreprise un rôle très important occupant une place majeure au centre de préoccupation de tous les acteurs de la société : pouvoirs publics, financiers, investisseurs, chercheurs, etc. Cette importance donnée à ces entreprises revient à leur rôle significatif dans le tissu économique non seulement dans un pays, mais aussi partout au niveau mondial, car elles participent de manière positive à promouvoir la croissance économique nationale, la création d'emplois et le développement régional et local.

4.1. L'audit interne : un mode de management :

La dimension managériale et culturelle fait partie du mode de gestion de l'audit interne dans un processus interactif.

Lorsqu'on parle d'un processus permanent d'efficacité, de détection des dysfonctionnements, de transparence, de performance..., les concepts, les normes et les techniques d'audit interne s'inscrivent dans ce processus.

La définition de l'audit interne de l'IIA indique clairement que l'audit interne assiste les organisations pour créer de la valeur ajoutée. En jouant deux rôles principaux et déterminants, il s'agit de garantir le niveau de maîtrise des risques de l'entreprise, et d'optimiser en permanence sa valeur ajoutée. À ce titre, il importe de fournir les conseils nécessaires pour faciliter le processus de prise de décision des dirigeants.

Dans ce sens, la théorie de l'agence de (Jensen & Meckling, 1976) montre que « la relation entre les auditeurs internes (agents) et la direction de l'entreprise (principal) pour diluer l'asymétrie d'information entre les parties ». Ainsi, la théorie de l'agence active suppose que

les différences d'intérêts entre les individus ou les organisations conduisent à des conflits induits par les coûts, réduisant ainsi les avantages de la coopération.

Afin de limiter ces différentes asymétries, l'audit interne, par ses missions d'assurance et de conseil, tend à réduire les conflits d'intérêts afin de favoriser l'intégration de l'équilibre et de l'optimisation. Si l'objectif est atteint, l'audit interne est considéré comme efficace.

4.2.L'audit interne : un dispositif de maîtrise des risques :

4.2.1. Généralité sur le concept du risque :

Il n'existe pas de définition unique du risque à laquelle chacun pourrait souscrire, mais d'une manière générale, un risque est la combinaison entre un aléa qui s'explique par la probabilité qu'un phénomène se produise et l'enjeu, qui est l'ensemble des biens et des personnes concernées par le phénomène. Dans ce sens, on peut penser que le risque est élevé, si la probabilité qu'un phénomène se produise est élevée (aléa élevé) et si beaucoup de biens et/ou de personnes sont concernés (enjeu élevé). Donc, pour évaluer le risque, il convient de rechercher l'aléa et d'évaluer l'enjeu dans une zone précise.

La notion du risque concerne aussi les entreprises, à savoir les dangers qui incluent la difficulté à prévoir les évolutions du marché et les besoins des clients, qu'il s'agisse d'innovations techniques ou de nouveaux matériaux.

Concernant les enjeux, il importe de déterminer comment arriver au gain espéré ou éviter des pertes sur investissement, en maintenant une activité.

Dans ce cadre (Bernard & Philippe, 2000-2004) définissent un risque comme étant « une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entité (individu, famille, entreprise, collectivité) qui le subit ». Certains risques ont des effets positifs. Ce sont ceux que l'on recherche, et que l'on appelle « chance » ou « opportunités ». D'autres auront assurément des effets négatifs. Ce sont ceux que l'on craint.

Pour une entreprise, l'analyse de risques présente deux objectifs principaux. Le premier est de permettre à celle-ci de prendre conscience des risques et des menaces qui peuvent planer sur son activité, mais aussi de mesurer la probabilité d'occurrence de ces risques, ainsi que leur gravité potentielle en cas de matérialisation. Le second objectif d'une analyse de risques est de pouvoir engager des mesures correctives en fonction de la criticité des risques identifiés. C'est par le croisement du niveau de gravité et de probabilité d'occurrence que l'on peut déterminer la criticité du risque.

Pour mesurer cette criticité, il est important d'estimer le niveau de gravité du risque qui est gradué de 1 à 4, ; chaque chiffre correspondant à un niveau de gravité à savoir : (1- peu grave, 2- grave, 3- très grave, 4- catastrophique).

En fait, la probabilité d'occurrence et la gravité d'un risque peuvent s'estimer à partir de plusieurs données statistiques ou bien du recueil des signaux faibles. L'exploitation de ces signaux réclame quant à eux une méthode basée sur le croisement de l'information et une analyse très prospective très fine.

Concernant la gravité, il s'agira de déterminer ce qui distingue sur un plan financier et/ou humain un événement peu grave d'un événement catastrophique. Bien entendu, la gravité d'un risque identifié ne sera pas la même s'il s'agit d'une PME ou d'une grande entreprise.

4.2.2. Management des risques de l'entreprise :

L'un des objectifs de toute organisation est d'assurer la continuité de son activité dans les meilleures conditions d'efficacité, d'efficience, de qualité et de conformité. Néanmoins, au quotidien, tout ne se base pas toujours comme prévu, car l'organisation est face à ce qu'on appelle des risques avec des impacts plus au moins importants qui peuvent venir remettre en cause le bon fonctionnement de l'activité. Maitriser son activité revient donc à avoir une connaissance sur ses processus que l'on peut déterminer comme l'enchaînement des activités et des rôles associés à celles. Mais aussi appréhender les risques qui peuvent influencer le bon déroulement des processus, il s'agit donc d'une part de comprendre les risques auxquelles cette organisation s'expose, puis d'agir en proposant des plans d'action pour renforcer les contrôles et limiter les risques. C'est ce qu'on appelle la gestion des risques.

On peut décomposer le processus de management des risques en quatre étapes :

- La caractérisation des risques et leurs identifications :

Afin d'identifier les événements et les risques, il faut tout d'abord constituer un référentiel d'événements propre de l'entreprise :

Externe : économique, politique et sociétal, technologique et réglementaire...

Interne : infrastructure, ressources humaines, organisation, gouvernance, clients, fournisseurs et systèmes d'information...

Par la suite, les risques sont recensés à partir de questionnaires, d'interviews, de la base d'incidents...

- L'évaluation des risques :

- ✓ D'une part, elle nécessite d'estimer la gravité et les conséquences directes et indirectes de ce risque sur l'activité de l'entreprise.
- ✓ D'autre part, il importe d'évaluer le croisement du niveau de gravité et de probabilité d'occurrence pour déterminer la criticité du risque.

L'évaluation est basée sur deux paramètres à savoir :

- La probabilité ou la fréquence : c'est-à-dire que la possibilité qu'un événement donné survienne ;
- L'impact ou la gravité représente les conséquences de cet événement.

Ces deux paramètres combinés déterminent la criticité ou le poids du risque.

- Le traitement des risques :

C'est la mise en place de mesures appropriées pour minorer les risques à des niveaux acceptables afin qu'ils répondent aux attentes l'entreprise. Plusieurs techniques de gestion des risques peuvent être appliquées, parmi lesquelles :

- ✓ L'évitement : Le choix ici est de déterminer si l'entreprise peut annuler des services ou des activités qu'elle juge trop risquées.
- ✓ La prévention ou la modification : c'est-à-dire une action visant à minorer la possibilité de menaces. La question est la suivante : l'entreprise peut-elle modifier ses activités pour limiter les risques donnés et les dommages possibles à des limites acceptables ?
- ✓ L'atténuation : c'est-à-dire : quelles mesures devraient-elles être prises pour atténuer l'impact des menaces possibles ?
- ✓ La Protection : certains risques sont inhérents à l'activité. L'entreprise à la possibilité d'accepter ou détenir une partie ou la totalité du risque et de ses conséquences.

Après avoir examiné toutes les options possibles et tous les risques possibles, l'organisation détermine quelle technique de gestion du risque présente le meilleur rapport d'efficacité. À cette fin, il faut agir, en proposant des plans d'action pour renforcer le contrôle et comment s'assurer que les options retenues produiront des résultats probants en fonction de la situation réelle.

- Le contrôle des risques et son suivi :

Au fil du temps, des risques peuvent disparaître, d'autres peuvent apparaître, ou certains, considérés initialement comme faibles, peuvent devenir inacceptables pour l'entreprise. Il faut donc surveiller et contrôler régulièrement les risques qui se présentent. Aussi, la quatrième

étape a pour objectif de pouvoir engager des mesures correctives et d'évaluer leur efficacité en fonction de la criticité des risques identifiés.

4.2.3. L'audit interne et la maitrise des risques :

La gestion des risques est estimée comme l'une des principales activités que l'entreprise doit considérer. Ci-après, nous traiterons du rôle de l'audit interne concernant la maitrise des risques.

Après avoir pris connaissance des fonctions et des processus et sélectionné les données et les jugements sur lesquels reposent ses contrôles, l'auditeur interne cherchera à comprendre les directives et les dispositifs de fonctionnement de chaque opération de l'entreprise. Cela ne peut se faire qu'à travers l'étude des procédures générées par le système d'information de l'entreprise.

En fait, l'auditeur interne apprécie le travail du risque management. À ce titre, il s'assure que tous les risques sont bien identifiés, car il a un rôle primordial dans la gestion des risques.

Un bon management des risques efficace présuppose que ce dernier soit évalué par l'audit interne.

Dans cette perspective, IIA 2120 montre que l'audit interne peut recueillir les informations nécessaires de cette évaluation au cours de plusieurs missions. Les résultats de ces missions, considérés globalement, permettent de comprendre les processus de management des risques de l'organisation et leur efficacité. Selon l'IIA, Norme 2120, l'audit interne doit estimer les risques liés à l'entreprise, à ses opérations et à ses systèmes d'information concernant :

- La réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- L'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes ;
- La protection des actifs ;
- La conformité aux lois, règlements, politiques, procédures et contrats.

De ce fait, ces normes montrent que les auditeurs ont des responsabilités accrues dans les domaines de management des risques.

Aujourd'hui, une grande partie et presque tous les services d'audit interne dans le monde sont engagés dans des activités d'estimation des risques et formulent des plans d'audit sur se basant sur cette évaluation.

L'objectif de l'audit interne est d'assurer le processus de gestion des risques, c'est-à-dire que le processus se déroule normalement et que les risques importants sont maintenus à un degré tolérable.

Par conséquent, l'audit interne fournira une assurance à trois niveaux :

- La détection des zones à risques à priori pour faciliter la tâche de son intervention afin de distinguer ce qui est important de ce qui est accessoire.;
- Les processus de gestion des risques, liés à leur conception et à leur fonctionnement ;
- La couverture des risques présuppose d'éviter toute activité qui génère le risque, et la gestion des autres mesures de contrôle des risques.

4.3.L'audit interne est un principe d'efficacité :

L'efficacité constitue un principe fondamental de l'audit interne. C'est une affirmation qui est concrètement démontrée par :

- ✓ La définition de l'audit interne ;
- ✓ La délimitation de son champ d'action ;
- ✓ La classification traditionnelle des interventions qui sont effectuées en termes d'audit interne.

Si l'on retient généralement la définition de l'audit comme « un ensemble de techniques se basant sur des outils qui permettent l'analyse et l'évaluation des méthodes de l'entreprise », précisons que l'audit interne est, dans l'entreprise, une activité indépendante qui évalue le contrôle des opérations au service de la direction. Par conséquent, il s'agit d'un contrôle pour estimer et évaluer l'efficacité d'autres contrôles.

Le but de l'audit interne est de garantir la sécurité maximale de l'organisation ainsi que la fiabilité de ses informations. À ce titre, les managers sont sensés d'assurer et de maîtriser la gestion des services rattachés à leurs responsabilités qui leur permettent d'intégrer le système de contrôle interne.

En expliquant qu'il s'agit d'un concept de contrôle interne inhérent à toute organisation, ses principaux points peuvent être résumés ainsi : le contrôle d'une entreprise est un processus, un ensemble de méthodes et de procédures visant :

- ✓ La préservation des actifs de l'entreprise ;
- ✓ L'information fiable qui circule au sein de l'entreprise ;
- ✓ Une efficacité meilleure ;

- ✓ Une qualité améliorée ;
- ✓ Des instructions mises et une forte surveillance.

En outre, et comme avons déjà mentionné, la définition de l'audit interne repose sur la notion de l'efficacité qui fait aussi partie de son champ d'action, car l'auditeur interne peut vérifier et contrôler toutes les phases de l'activité de l'entreprise. Comme il a accès à tout secteur d'activité, ses missions lui permettent de vérifier périodiquement :

- ✓ S'il existe une forte adaptation et la clarté des structures ;
- ✓ L'efficacité de l'entreprise ;
- ✓ Si toutes les opérations respectent et correspondent au manuel de procédures, les normes de l'audit interne ; à défaut, il doit suggérer les recommandations nécessaires et souhaitables.

Selon les critères clairs de l'action ou de l'activité, l'efficacité est considérée comme le degré auquel l'objectif pertinent est atteint. Dans cette perspective, l'audit interne permet « de contrôler et d'améliorer les opérations et de renforcer les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'entreprise ou de l'organisation au sein de laquelle l'audit est réalisé ». Concernant l'efficacité de l'audit interne, de nombreux travaux sur ce sujet tentent encore de trouver un consensus, y compris non sur les composants de l'audit interne, mais en ce qui concerne la méthodologie d'évaluation de l'audit interne.

Le but de la mission d'audit est généralement de déterminer si la structure est correcte et si les objectifs fixés peuvent être atteints. À ce sujet, les enquêtes peuvent révéler des faiblesses de contrôle interne, des défauts de procédure ou d'efficacité dans une organisation ou un système.

4.4.L'audit interne est une réponse aux dysfonctionnements :

L'audit relève aussi d'une logique de gestion et de réorganisation organisationnelle. Pour cela, il s'appuie sur des méthodes et des démarches éthiques précises, qui lui confèrent rigueur et souplesse.

La fonction principale de l'audit est le concept d'évaluation ou d'appréciation, qui se mesure et s'apprécie en référence à des critères normatifs. Sa principale originalité est qu'il permet de poser des questions, de soulever des problèmes, et de mettre en question les moyens utilisés pour atteindre des objectifs.

Sa fonction de diagnostic permet d'identifier les anomalies et les dysfonctionnements dans la méthode d'application de la stratégie et du développement interne de l'entreprise.

Une signification de l'audit, c'est aussi « l'écoute » qui constitue une méthode d'inspection systématique des composants de l'entreprise. Il s'intéressera de ce fait aux aspects généraux de l'entreprise et aux phénomènes spécifiques des entités. De même, il combinera les préoccupations passées et futures.

Ainsi, la seule raison de l'audit serait de rendre la situation spécifique facile à comprendre.

Les auditeurs disposent pour cela de normes et de documents de référence pour déterminer les faiblesses et les forces des organisations susmentionnées.

Sans cette perspective, les auditeurs se rendront dans « la zone de guerre des opérations » pour apprécier comment celles-ci sont menées, exécutées, déterminer leurs chances et les conditions de réussite, et en aviser les responsables.

Le processus de l'entreprise est examiné par l'audit interne qui établit :

- ✓ Un diagnostic attestant le bon fonctionnement ;
- ✓ Un diagnostic attestant de bon ou de mauvais fonctionnements ;
- ✓ Un avertissement alertant les responsables ;
- ✓ Un rapport visant l'efficacité des procédures et des opérations et la compétitivité de l'organisation, ainsi que la sécurité des actifs et la fiabilité des informations.

Dans cette perspective, il importera d'identifier la principale faiblesse de l'organisation, d'en déterminer la cause, d'évaluer les conséquences, de trouver des remèdes et de convaincre les responsables d'agir.

Le but de tout audit est de préparer une synthèse ou un rapport afin de délivrer aux responsables une vision vraie et sincère, bref, un instantané de la vie de l'organisation auditée. Cependant, le travail d'un auditeur n'est pas seulement de générer des rapports comptables ou opérationnels. Une approche d'audit peut être multidimensionnelle et multifonctionnelle. À ce titre, les recommandations du rapport constituent la valeur ajoutée du processus d'audit et un outil pour les décideurs afin de gérer les changements potentiels. Il s'agit d'exploiter et de contrôler une entreprise, ou plus précisément, d'en maîtriser les mécanismes et les rouages grâce à un leadership.

C'est dans ces conditions : servir ces trois clients à la fois : audité, responsables et direction générale. Notons que l'audit interne ne doit pas être « les yeux et les oreilles de la direction » ; par contre, c'est la force du changement et « Outils pour la direction ».

4.5.L'audit interne est donc un mécanisme de gouvernance d'entreprise :

Avant de nous intéresser à l'impact de l'audit interne sur la gouvernance d'entreprise, il importait de définir, clarifier cette dernière, et la typologie de ses mécanismes.

La gouvernance d'entreprise d'après (Charreux, 1998) est « un ensemble de mécanismes qui ont pour rôle de délimiter le pouvoir et d'influencer la prise de décision des dirigeants, c'est-à-dire qui "gouvernent" leur conduite et délimitent leur espace discrétionnaire. »

Ainsi, il s'agit de mettre en place au niveau de l'entité pour les actionnaires des moyens de contrôle qui leur fourniront le meilleur contrôle possible sur les dirigeants et d'éviter toutes malversations graves.

En effet, les règles de gouvernement ont pour objectif l'amélioration de la performance d'entreprise avec les mécanismes d'orientation et de leadership, tout en garantissant l'intégrité et la transparence du processus décisionnel. Pour cette raison, il est nécessaire de fonctionner efficacement via un système de contrôle strict, de gérer les conflits d'intérêts potentiels et de mettre en application des mesures de contrôle appropriées pour éviter tout abus de pouvoir, profitant ainsi à des intérêts spécifiques plutôt qu'à ceux de la société.

La direction a pour objectif d'assurer la transparence et le contrôle dans la gestion de la société.

Dans cette perspective, l'audit interne doit estimer et émettre des recommandations adéquates afin d'optimiser le processus de gouvernance de l'entreprise visant :

- ✓ Les décisions stratégiques et opérationnelles ;
- ✓ La supervision des mécanismes de management des risques et de contrôle ;
- ✓ La promotion de l'éthique et des valeurs de l'entreprise ;
- ✓ Un management efficace des performances de l'entreprise ;
- ✓ La communication aux parties des informations relatives aux risques et aux contrôles...

Selon la norme 1220-A1, les auditeurs internes doivent faire preuve de conscience professionnelle. Ils doivent considérer l'évaluation de l'adéquation et l'efficacité du processus de gouvernement d'entreprise.

Aussi, l'audit interne confère une valeur ajoutée à l'organisation ainsi qu'à ses parties prenantes. Prenant en compte la stratégie, les objectifs et les risques, il préconise les moyens visant à optimiser les processus de gouvernance... (Interprétation norme 2000).

Cette interprétation implique que si l'auditeur interne ne s'intéresse pas à la gouvernance, il ne peut pas apporter de valeur ajoutée à sa mission et à l'entreprise.

Comme pour toute fonction récente, l'audit interne relève d'une pratique évolutive, en raison de l'élargissement de l'étendue de la portée de sa mission.

Comme le souligne (Renard, 2003). Il existe depuis le début des années 1980 « une complexification » de la nature des audits et des objectifs des contrôles menés par les auditeurs internes

En effet, dans un cadre de gouvernance d'entreprise, l'on peut considérer l'audit interne comme un mécanisme de contrôle pour l'entreprise. Il peut non seulement abaisser l'asymétrie d'information entre les parties prenantes de l'organisation, mais également constituer un mécanisme d'évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne permettant de déterminer et d'estimer les risques. (Lamkaraf & Zaam, 2019).

Du fait que la fonction d'audit interne est présente, cela présuppose que des mesures ont été prises pour assurer la fiabilité et l'efficacité du système de contrôle interne. Dans ce cas, l'audit interne est le pilier majeur de la gouvernance et doit refléter l'image de l'entreprise. Il permet ainsi de résoudre le problème de l'asymétrie d'information entre les dirigeants et les actionnaires.

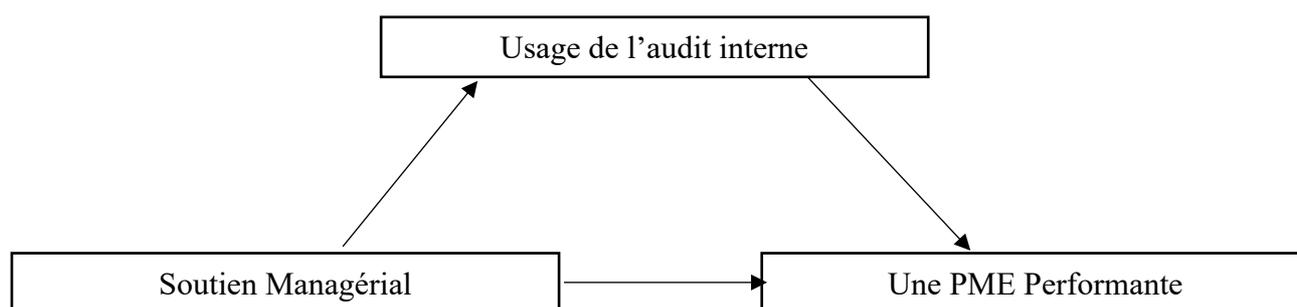
5. La conséquence managériale de mise en place de l'audit interne dans les PME :

Notons que la plupart des dirigeants des PME ne perçoivent pas la dimension et le bien-fondé de l'audit interne. De ce fait, ils sont peu conscients de la contribution et des opportunités qu'une telle fonction peut leur apporter., ils possèdent souvent une perception erronée de l'audit interne et de surcroît stéréotypée.

Une des mauvaises perceptions de la fonction d'audit interne serait que celle-ci porterait principalement des informations financières et comptables sans se préoccuper des domaines opérationnels et techniques. Une vision fautive dans la mesure où les auditeurs internes s'intéressent à tous les risques, et que l'opérationnel n'a pas nécessairement de relation avec la comptabilité. Par ailleurs, certains persistent à estimer que « l'audit interne est la police de l'entreprise, et que l'auditeur interne n'est qu'un inspecteur voire un chasseur de fraude », ne lui reconnaissant pas son rôle visant à améliorer la performance de l'entreprise et à atteindre les objectifs. À ce sujet, le guide d'audit souligne ce rôle déterminant, car « la création et la gestion d'une petite structure d'audit interne) précisent que la nature même de l'activité de l'audit et son vaste pouvoir d'intervention et d'investigation génèrent des inquiétudes, car beaucoup d'a priori circulent sur l'audit interne qui reste encore souvent perçu comme une police interne ou le bras armé de la direction générale ».

Comme indiqué auparavant, L'objectif principal de cet article, rappelons-le, est d'appréhender la contribution de l'audit interne à la performance des PME et en mettant l'accent sur la conséquence managériale de mise en place de l'audit interne dans ces PME, ces deux points nous a conduit à formuler les deux hypothèses exposées au niveau de cet article qui ont été confirmées et validées à travers notre exploitation de la revue de littérature. En conséquence notre modèle conceptuel à priori est présenté comme suit :

Figure 1 : Modèle conceptuel de recherche



Source : élaboré par nos soins

Conclusion

La performance des PME est souvent étroitement liée à leur environnement incertain et instable, qui est généralement affecté à tous les niveaux (social, culturel, écologique, réglementaire, technologique, financier...), non obstat d'autres facteurs. Il y a donc une nécessité d'intégrer des outils de gestion efficaces et un suivi permanent dans l'entreprise. L'audit interne, comme nous l'avons mentionné dans notre article, apporte une certaine garantie de la maîtrise de l'organisation sur son système en identifiant, en maîtrisant les risques et en aidant à la prise de décision. Son contrôle va au-delà des simples contrôles comptables et financiers dans la mesure où il soutient la direction en lui fournissant des conseils et veillant à l'application de ses politiques et directives dans son processus décisionnel.

En outre, il faut prendre en considération le point de vue des dirigeants vis-à-vis des auditeurs internes. Les managers ont en effet peur du changement en raison de son caractère instable. Parce que l'audit interne est encore un concept assez nouveau dans les PME, la culture et les caractéristiques des dirigeants de ces PME montrent parfois une résistance au changement, car ils n'ont pas une bonne perception des perspectives qu'apportera cette nouvelle fonction, ou simplement parce qu'ils sont réticents à moderniser leurs entreprises privilégiant la même politique et la même technique.

Ce changement de la perception prend du temps et nécessitera de multiples interventions pour corriger le « concept du policier » formulé à l'égard de l'audit interne afin d'améliorer l'image qui s'est formée de cette fonction. Une image basée sur des préjugés et des idées incorrectes. Un tel changement de perception ne pourra intervenir que grâce aux efforts des experts du domaine qui visent à sensibiliser et à partager des informations qui clarifient l'importance de l'audit interne.

Comme toute publication, nous sommes conscients des limites de notre étude. Nous avons évoqué les PME, mais peut-être aurait-il aussi nous intéresser aux toutes petites entreprises qui ne bénéficient pas des moyens nécessaires ni à une internalisation de l'audit qu'à une externalisation de l'audit. Enfin, l'internalisation présuppose en dehors de l'auditeur pour l'entreprise de composer une équipe de haut niveau qui contribuera en collaboration avec ce dernier à la qualité de l'audit, mais aussi à sa mise en application. Un tel sujet pourrait constituer à lui seul une perspective d'études ultérieures. En ce sens que la présence au sein de l'entreprise ne constitue pas en soi une panacée, si cette dimension n'est pas totalement intégrée globalement dans la stratégie du groupe, et que l'audit est l'affaire de tous au profit de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

Livres :

- Alain Fernandez. (2008). « Les nouveaux tableaux de bord des managers. », édition Eyrolles.
- Bernard Barthélemy & Philippe Courrèges. (2000, 2004). « Gestion des Risques-Méthode d'optimisation globale. », Edition d'organisation, 2^e édition.
- Renard, J. (1994). « Théorie et pratique de l'audit interne, Édition d'organisation. », 4^e édition.
- Renard, J. (2003). « L'audit interne ce qui fait débat. », Édition Maxima, Paris.
- Renard, J. (2010). « Théorie et pratique de l'audit interne. », 7^e édition, Eyrolles, Paris.
- ZiedBoudriga. (2012). « L'Audit interne : Organisation et pratiques. », 4^e édition, Tunisie.

Articles et thèses :

- Charreux G & Desbriere P. (1998). « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre la valeur actionnaires, finance contrôle stratégie. » volume 1 : numéro 12, pp : 57-88.
- Jensen M & Meckling W. (1976). « Theory of the firm : managerial behavior, agency cost, and ownership structure. », Journal of Financial Economic, pp: 305-360.
- Lamkaraf I & Zaam H. (2019). « L'Audit Interne au Service de la Gouvernance d'entreprise. » Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit. », Volume 4 : Numéro 9, pp :569numéro 15, pp 44.
- M. Guenoun. (2009). « Le management de la performance publique locale : Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales. » < HAL-00473749>, pp : 187.
- Steers R. (1975). « Problems in the measurement of organisational effectiveness. » Administrative Science Quarterly, Volume 20, pp : 546-558.
- Ziani, A. (2014). « Le Rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise : cas d'entreprises algériennes. » Thèse de doctorat en Sciences économiques, université Abou BekrBelkai d de Tlemcen.

Normes et rapports :

- L'IIA. (2012). « International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards). »
- Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne- dispositions obligatoires et lignes directrices de mise en œuvre : édition 2017.