

**Gouvernance d'entreprise dans la tourmente :  
Quelle stratégie pour y faire face ?**

حوكمة الشركات في خضم العاصفة:

أي استراتيجية لمواجهة ذلك؟

**Dr/ Nasreddine AISSAOUI**

**Lamia HAMAIZIA**

Université L'Arbi Ben MHIDI, Oum El Bouaghi/ Algérie.

Received date: 01/12/2016

Accepted paper: 07/06/2016

**Résumé :**

Notre objectif à travers ce papier est de mettre en valeur la stratégie d'audit comme un outil primordiale, afin de parvenir à une gouvernance d'entreprise pérenne, surtout après les scandales (Enron, Worldcom, Parmalat...) qui ont secoué le monde des affaires au début du 21<sup>ème</sup> siècle.

Une nouvelle stratégie d'audit appelé « le risque business » a été développé par des cabinets d'audits américains, au début de ce siècle pour essayer de contrecarrer les scandales financiers. La spécificité de cette nouvelle approche d'audit ne se limite pas à l'évaluation de la sincérité des états de synthèse, elle permet à l'entreprise d'être à jours en matière d'avancements enregistrer dans le domaine de gestion d'entreprise, les caractéristiques de l'entreprise et son environnement interne et externe, ainsi que le développement quasi-permanent des obligations et des droits des cabinets d'audit, etc.

**Mots clés :** gouvernance d'entreprise, stratégie d'audit, nouvelle approche d'audit, risque business.

**المُلخَص:**

هدفت نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إبراز استراتيجية التدقيق كوسيلة لا غنى عنها لتحقيق حوكمة شركات مستدامة، لاسيما بعد الفضائح التي تسببت فيها شركات مثل (Enron, Worldcom, Parmalat ...) بداية من القرن 21، و التي أثرت بشكل كبير على عنصر الثقة في عالم الأعمال.

طورت استراتيجية مستحدثة للتدقيق سميت "خطر الأعمال" من طرف مكاتب تدقيق أمريكية في بداية القرن الحالي، بغرض الحد من الفضائح المالية المتكررة. تكمن ميزة هذه المقاربة الجديدة للتدقيق في أنها لا تتوقف عند حد تقييم مصداقية القوائم المالية النهائية، بل تمكن المؤسسة من مسايرة المستجدات في ميدان تسيير المؤسسات، تأخذ بعين الاعتبار خصوصية نشاط المؤسسة و محيط نشاطها الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى المضي بالموازاة مع تطور حقوق و واجبات مكاتب التدقيق...

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة الشركات، استراتيجية التدقيق، المقاربة الحديثة للتدقيق، خطر الأعمال.

**INTRODUCTION**

Au début des années 1990, et contre toutes les forces qui tourbillonnent autour de la profession d'audit, beaucoup de professionnels d'audit commencent à se rendre compte qu'une nouvelle conception de l'audit externe est devenue indispensable, compte tenu d'une partie du travail d'audit perçue comme inutile et redondante. Une étude réalisée par un cabinet d'audit international conclut qu'une grande partie du travail d'audit, n'était pas gage d'augmentation ni du niveau d'assurance ni de la valeur pour le client. Par conséquent, une initiative sérieuse et mûrement réfléchie a été entreprise pour repenser la nature du processus d'audit.

Entre 1995 et 2002, certains cabinets d'audit internationaux commencent à mettre en place de nouvelles méthodologies d'audit. «Le cabinet Arthur Andersen commence par le développement du Business Audit, Ernst & Young entreprend son projet d'Audit Innovation, et KPMG met en place le Business Measurement

Process». Des nouvelles questions importantes sont posées par les auditeurs, notamment : Peut-on obtenir une plus grande assurance sur les comptes, en allant au-delà de l'approche classique, sans porter atteinte à l'indépendance? A travers cette question, il apparaît que la confusion s'installe entre le fait d'enrichir le processus d'audit de manière à augmenter sa valeur ajoutée, et le fait de modifier le processus d'audit pour détecter des besoins nouveaux auprès des clients et réaliser des missions de conseil en marge de l'audit.

## **1- CAUSES ET ENSEIGNEMENTS DU SCANDALE ENRON**

### **1-2 L'histoire de l'entreprise Enron :**

Fondé en 1985 via la fusion entre Houston Natural Gas et Internoth, Enron était au départ une entreprise classique de production, transport et vente de gaz naturel. Mais à partir de la fin des années 1980 et avec la dérégulation du marché de l'énergie, Enron s'est transformé en une sorte "Banque de l'Energie", en étant un intermédiaire entre acheteurs et vendeurs, mais aussi en spéculant sur le marché de l'énergie. [Diesner & Carley, 2005]

Le graphique ci-dessous montre l'évolution du business d'Enron entre 1993 et 2000, et comment le business de "pipelines" s'est transformé en un business de "trading". Entre 1999 et 2000, avec la création de la plateforme de trading Enron-Online, le chiffre d'affaires issu de l'activité de trading est passé de 28 à 77 milliards de \$, et le rendement de l'action Enron a explosé (+87% en 2000 alors que l'indice S&P perdait dans le même temps. [Healy & Palepu, 2003]

**Tableau n°1 : les résultats d'Enron et la valeur de ses actions durant la période 1993-2000**

Millions \$	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
<b>Efforts dans l'industrie pétrolière interne</b>								
Revenues	1.466	976	831	806	1.416	1.849	2.032	2.955
Résultats	382	403	359	570	580	637	685	732
<b>Efforts dans la Bourse et autres activités interne</b>								
Revenues	<b>6.624</b>	<b>6.977</b>	<b>7.269</b>	<b>10.858</b>	<b>16.659</b>	<b>23.668</b>	<b>28.684</b>	<b>77.031</b>
Résultats	<b>316</b>	<b>359</b>	<b>344</b>	<b>332</b>	<b>766</b>	<b>403</b>	<b>592</b>	<b>1.014</b>
<b>Efforts à l'international</b>								
Revenues	<b>914</b>	<b>1.380</b>	<b>1.334</b>	<b>2.027</b>	<b>2.945</b>	<b>6.013</b>	<b>9.936</b>	<b>22.898</b>
Résultats	<b>134</b>	<b>189</b>	<b>196</b>	<b>300</b>	<b>-36</b>	<b>574</b>	<b>722</b>	<b>351</b>
<b>Les fluctuations de l'action</b>								
Enron	<b>256</b>	<b>56</b>	<b>256</b>	<b>136</b>	<b>-46</b>	<b>376</b>	<b>566</b>	<b>876</b>
S&P 500	<b>76</b>	<b>-26</b>	<b>346</b>	<b>206</b>	<b>316</b>	<b>276</b>	<b>206</b>	<b>-106</b>

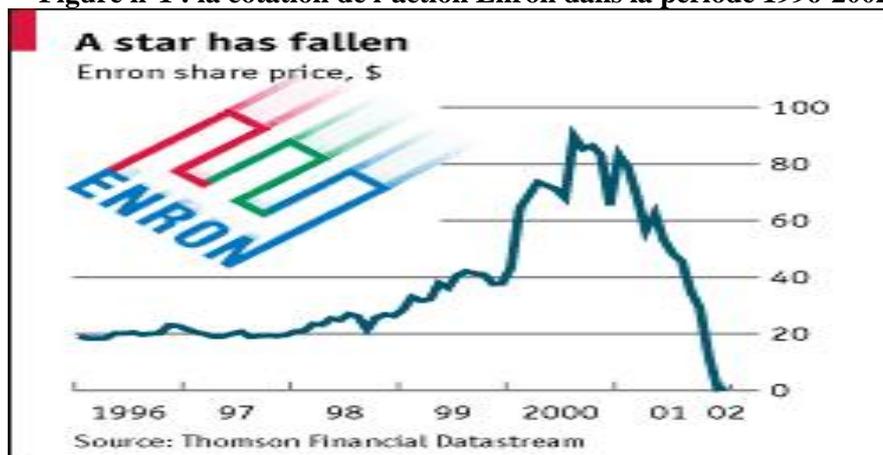
Source: [Healy &amp; Palepu, 2003]

L'activité initiale d'Enron n'avait rien d'illégal, et pouvait même être utile à l'économie en offrant une couverture contre le risque aux acheteurs et vendeurs de gaz (ce qui est l'objectif sur le papier d'un marché de produits dérivés) tout en fluidifiant / apportant de la liquidité au marché. Mais le problème est qu'Enron a suivi dans la seconde moitié des années 1990 une stratégie de diversification (entrée en tant que courtier/spéculateur dans le secteur de l'eau, de l'électricité, du papier, de la bande passante...) et de développement à l'international qui s'est révélée être un échec... ce qu'Enron a caché via des techniques comptables frauduleuses durant plusieurs années.

### **1-3 Les causes de l'effondrement :**

Nous allons citer quatre principales causes qui ont suscité la faillite du groupe Enron à partir de l'année 2001 (cf, figure n°2)

Figure n°1 : la cotation de l'action Enron dans la période 1996-2002



Source : [www.captaineconomics.fr]

### 1-3-1 la complicité du cabinet d'audit Andersen :

La faillite d'Enron a entraîné avec elle le démantèlement d'Andersen, un des 5 plus gros cabinets d'audit à l'époque, accusé (entre autre) d'avoir détruit des documents avant une enquête de la Security Exchange Commission.

### 1-3-2 Un PDG trop optimiste :

Le PDG d'Enron entre 1985 et 2002 était un certain Kenneth Lay, docteur en économie et PDG américain le mieux payé en 1999, ayant revendu pour 300 millions de dollars de stock options Enron entre 1998 et 2001, en encourageant dans le même temps ses employés à acheter des actions de l'entreprise. [www.captaineconomics.fr]

### 1-3-3 Filiales et comptables surdoués implanté dans des paradis fiscaux :

En ce qui concerne les techniques comptables et les entités dans les paradis fiscaux, Enron s'est appuyé sur toutes les petites failles de la régulation, en débordant souvent pas mal sur la légalité, afin de "cuisiner ses comptes" pour sortir du bilan pas mal de choses afin d'améliorer ses résultats financiers et ses ratios.

### 1-4 les enseignements du scandale Enron :

Plusieurs pratiques courantes ont permis aux dirigeants d'Enron d'améliorer la présentation de leurs comptes sociaux : [www.captaineconomics.fr]

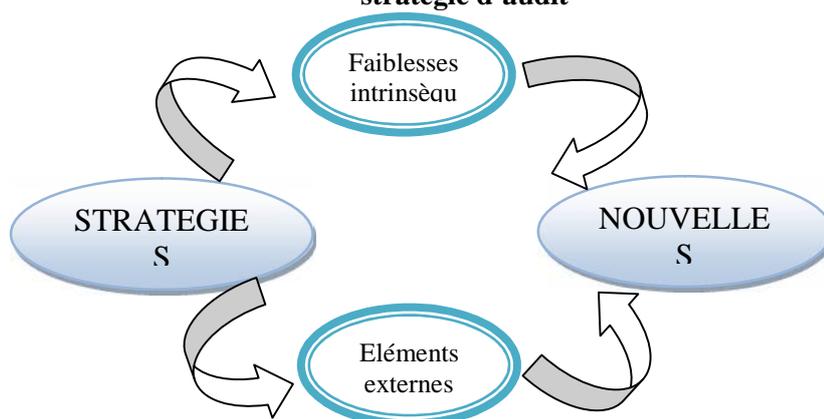
- la comptabilisation des « ventes » au lieu des « commissions »

- la sous-évaluation des provisions pour dépréciation d'actifs et pour risques,;
- le non-amortissement des survaleurs d'acquisition;
- la présentation systématique de comptes pro-forma hors résultats exceptionnels.

## 2- LES PRINCIPALES MOTIVATIONS DE LA TRANSITION VERS UNE NOUVELLE APPROCHE DE L'AUDIT « *LE RISQUE BUSINESS* »

Les nouvelles tendances en matière de stratégie d'audit ne vont pas sans interpeller les CAC sur un certain nombre de points, dont notamment: Les raisons qui ont poussé certains cabinets à remettre en cause la capacité de l'approche classique d'audit à détecter tous les risques sur les états de synthèse; Les motivations des cabinets d'audit à l'origine du changement de stratégie d'audit ; Les apports de ces nouvelles stratégies ; Les conclusions à tirer par la profession d'Expert Comptable compte tenu des conséquences de l' application des nouvelles stratégies d'audit. On peut exposer les principaux raisons de cette transition par la figure suivante.

**Figure n°2 : les raisons de la transition vers la nouvelle approche de la stratégie d'audit**



Source : [Otley & Pierce, 1996, 50]

### 2-1 les raisons méthodologiques et organisationnelles liées à l'approche d'audit:

Les raisons de la remise en cause liées à l'approche d'audit Sur la base de l'analyse du risque d'audit selon l'approche classique, il apparaît que celle-ci se caractérise par les trois aspects suivants : [Hakam, 2006, 35-36]

- C'est une approche dont **le point de départ est situé à l'aval** : l'approche se base sur les états de synthèse, elle consiste davantage à confirmer les informations issues de la comptabilité qu'à se doter de tous les moyens nécessaires pour s'assurer de leur exhaustivité ;
- C'est une approche qui considère que le niveau de contrôle des flux d'informations relatifs aux **données répétitives constitue la principale source de risques** sur les états de synthèse ;
- C'est une approche qui **dépend dans une large mesure de la compétence des auditeurs**, et leur accorde une grande autonomie dans la détection des risques d'audit, et le choix des procédures à mettre en œuvre.

### **2-1-1 La prise de conscience de la véritable origine des risques d'audit :**

L'impact de la stratégie de l'entreprise sur les états de synthèse, cette approche repose sur une vision systémique de l'entreprise. Ses systèmes peuvent être abordés à trois niveaux : [Hakam, 2006, 36]

- Le système **concret** des opérations physiques de l'entreprise ;
- Le système **d'information**, qui reflète ces flux d'opérations physiques ;
- le système de **décision**, que l'auditeur ignore, en raison de la règle de non immixtion dans la gestion.

Ces niveaux de systèmes sont en relation constante les uns avec les autres, et sont tous à l'origine de risques d'audit potentiels.

Ignorer la dimension décisionnelle, construite essentiellement autour de la stratégie de l'entreprise, constitue sans doute une limitation à l'identification des risques. Par ailleurs, la gestion du couple risque-rentabilité constitue la principale préoccupation des dirigeants. Ainsi,

à un niveau de rentabilité maximum correspond un niveau de risque maximum, et inversement. Or la stratégie a souvent pour but ultime la recherche d'une rentabilité accrue. Cette recherche génère donc des risques pour l'entreprise, dont certains peuvent avoir des impacts sur les états de synthèse. Même quand la stratégie n'a pas pour objectif la maximisation de la rentabilité, le fait de faire des choix génère des impacts sur les états de synthèse.<sup>1</sup>

### **2-1-2 l'influence des parties prenantes sur les estimations comptables :**

L'approche d'audit considère que les états de synthèse sont impactés par trois types de données : [Hakam, 2006, 38]

- **Les données répétitives** : issues en général du système d'information de l'entreprise, et gérées au niveau des différents cycles comptables ;
- **Les données non répétitives** : qui sont des traitements, utilisés dans le cadre de la préparation des états de synthèse tels que : l'inventaire physique des stocks, le calcul des amortissements, des provisions pour congés payés, des charges à payer, de l'impôt sur les sociétés ;
- **Les estimations de la part de la direction** : qui sont des traitements reflétant de nombreux jugements, des décisions et des choix faits lors de la préparation des états de synthèse. Typiquement, il s'agit des provisions pour risques et charges ainsi que des provisions pour dépréciation.

L'approche classique, basée essentiellement sur les flux d'information, s'adapte bien aux données répétitives, qui représentent les volumes d'informations les plus importants. Toutefois, ces données sont les moins risquées, surtout si les systèmes sont correctement testés lors de la phase de contrôle interne. A contrario, les estimations, qui sont les données qui présentent le plus de risques et qui sont les plus difficiles à anticiper, sont souvent tributaires de l'aspect que souhaitent donner les dirigeants aux états de synthèse.

Ainsi, si la comptabilité était une science exacte, les chiffres du passé seraient suffisants pour prendre des décisions, et ne laisseraient pas de

place pour l'appréciation ou le jugement. Or le jugement est la résultante de :

- La situation de l'entreprise dans un contexte donné ;
- Son positionnement dans son environnement, de la vision sur l'avenir de l'entreprise, de ses objectifs stratégiques, et de sa capacité à les réaliser.

Ainsi, la véritable mission de l'auditeur n'est-elle pas de s'assurer que les dirigeants ont bien traduit dans les comptes toutes les conséquences de leur gestion? D'où une nouvelle définition du risque d'audit, plus globale: le risque d'audit est le risque que les états de synthèse ne reflètent pas totalement les conséquences des décisions des dirigeants.

## **2-2 Les facteurs externes en faveur de la remise en cause de la stratégie d'audit :**

Nous allons exposer ces facteurs externes en deux grands groupes ; l'un concerne les obligations, et l'autre concerne les droits financiers des cabinets d'audit.

### **2-2-1 Un écart par rapport aux attentes des utilisateurs de l'information financière : *l'expectation gap***

Le développement des mises en cause d'auditeurs lors de difficultés d'entreprises n'est cependant qu'un des signes du changement d'exigences de l'environnement économique vis-à-vis des professionnels de la certification. Plus généralement, il apparaît ce que l'on appelle l'expectation gap. C'est la différence entre ce que les auditeurs pensent être en mesure de fournir dans le cadre de leur mission de certification et les attentes des entreprises contrôlées ainsi que des utilisateurs de l'information financière. Il est important de signaler que la notion d'expectation gap concerne la mission d'audit dans sa globalité, toutefois, la réduction de cette différence de perception passe nécessairement par une remise en cause de la stratégie d'audit, permettant ainsi d'intégrer dans la démarche d'audit des éléments jusqu'ici ignorés. [Boyer, 2002, 42]

Nous allons illustrer les origines de l'expectation gap comme suit :

- Actuellement, le cercle des utilisateurs de la comptabilité s'élargit progressivement du fait : du développement de l'actionnariat public ;
- de la multiplication des opérations de fusions acquisitions, dans lesquelles l'auditeur joue un rôle important ;
- de la nécessité croissante de faire appel à des fonds extérieurs.

L'information financière s'adresse désormais à l'ensemble du marché: actionnaires, investisseurs, épargnants, analystes financiers mais aussi salariés, pouvoirs publics et grand public.

Une fois identifiées les causes de la multiplication des utilisateurs des états de synthèse, on constate que, sous le vocable d'utilisateurs, on regroupe des personnes très différentes par :

- les compétences dont elles disposent pour lire ces états ;
- leur degré d'influence sur la gestion de l'entité ;
- l'objectif général qu'elles poursuivent en s'intéressant aux états de synthèse ;
- les «messages» qu'elles souhaitent voir apparaître dans les informations chiffrées.

### **2-2-2 Les motivations liées à la survie commerciale des cabinets d'audit :**

#### **A- Le problème de la valeur ajoutée de l'audit :**

Une autre zone sensible se rapporte à l'appréciation de la valeur apportée par le cabinet d'audit, au-delà de la simple certification. Le caractère légal du CAC et le fait que son activité soit basée sur l'analyse du passé, amène souvent les dirigeants d'entreprise à subir leur intervention comme un mal nécessaire, alors que l'évolution des mentalités et de l'environnement économique met en avant la notion de création de valeur.

Certes, la mission traditionnelle d'audit comprend une phase d'évaluation du contrôle interne de l'entreprise qui s'accompagne généralement par

l'émission de recommandations destinées à signaler les points faibles. Mais la forte augmentation du niveau de contrôle interne dans les entreprises limite la valeur ajoutée que peut apporter l'auditeur à ce niveau.

### **B- Les pistes de développement de la valeur ajoutée de l'audit :**

Le contrôleur n'est pas une entité désintéressée mais un acteur économique à part entière avec ses finalités et ses intérêts propres. En l'occurrence, l'audit est aujourd'hui le plus souvent réalisé par des cabinets affiliés à des réseaux internationaux, employant plusieurs dizaines de milliers de collaborateurs. Ces cabinets ont un poids économique non négligeable et constituent à ce titre un pôle d'influence dont les intérêts propres ne peuvent être négligés. Ces derniers ont pris conscience du problème de réduction des honoraires. Ils ont cherché à accroître le service qu'ils peuvent apporter à leurs clients afin de justifier les honoraires importants auxquels la simple certification ne leur permettait plus d'aspirer.

### **3- LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE A TRAVERS LA NOUVELLE PHILOSOPHIE DU « RISQUE BUSINESS »**

On peut considérer qu'une bonne partie du problème est peut être causée par le fait que les auditeurs ont tendance à se concentrer sur les tests de détails, tels que la vérification de la réalité et l'authenticité des documents. En revanche, ils ne se concentrent pas généralement sur les niveaux de contrôles des dirigeants, qui peuvent avoir un impact direct sur les jugements et les estimations compris dans les états de synthèse.

#### **3-1 La nouvelle approche de l'audit « le risque business » :**

##### **3-1-1 Définition du risque business :**

L'entreprise exerce ses activités dans un contexte caractérisé par des facteurs sectoriels et réglementaires et par d'autres facteurs internes et externes. En réponse à ces facteurs, les dirigeants définissent des objectifs, et mettent en place des stratégies pour atteindre ces objectifs. Les risques business découlent de conditions, de circonstances, ou d'événements qui pourraient avoir une incidence négative sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs et de

mettre à exécution ses stratégies. Les risques business peuvent aussi provenir de l'établissement d'objectifs et de stratégies inappropriés. Si l'environnement externe évolue, l'exercice des activités de l'entreprise est aussi un processus dynamique, et les stratégies et objectifs fixés au départ sont amenés à changer avec le temps. [Hakam, 2006, 58-59]

Le risque business ne fait pas l'objet d'une définition commune reconnue. Nous pouvons le définir comme la probabilité que des événements, des actions ou des inactions se traduisent par l'impossibilité d'atteindre les objectifs essentiels permettant de satisfaire les attentes des parties prenantes et toute autre exigence importante de l'environnement.

### **3-1-2 Justification de la prise en compte du risque business :**

Sur la base de sa définition, on comprend que le risque business est plus large que le risque d'anomalies sur les états de synthèse. Par conséquent, l'analyse du risque business englobe celle du risque sur les états de synthèse. En effet, l'appréhension du risque business nécessite une vue d'ensemble des différents types de risques. Cette approche est utile pour l'auditeur, dans la mesure où une plus large considération des risques permet l'identification des problèmes qui peuvent être à l'origine d'anomalies significatives.

Un risque business peut avoir des conséquences immédiates sur le risque d'anomalies pour des catégories d'opérations, ou au niveau des états de synthèse pris dans leur ensemble. Par exemple, le risque business lié à une diminution de la clientèle peut accroître le risque d'anomalies en ce qui concerne l'évaluation des créances. Cependant, le même risque peut avoir des conséquences à plus long terme, particulièrement lorsqu'il se conjugue avec une économie en récession, et le vérificateur en tient compte lorsqu'il juge du bien-fondé de l'hypothèse de continuité d'exploitations.

**Tableau n°2 : Les risques business induits par les facteurs de changement et de complexité**

<b>Facteurs de changement et de complexité</b>	<b>Risque business potentiel</b>
Lancement de nouveaux produits	Echec commercial
Nouveautés dans les pratiques techniques ou commerciales du secteur d'activité	Incapacité de l'entreprise à faire face aux changements qui s'opèrent dans le secteur pour des raisons liées au personnel ou à l'outil de production
Expansion de l'entreprise	Manque de précision dans l'estimation de la demande
Nouvelles règles comptables	Application incomplète ou inadéquate, ou augmentation des coûts
Besoins actuels et futurs en matière de financement	Manque de financement en raison d'une incapacité de l'entité à répondre à ses obligations
Utilisation des technologies de l'information	Incompatibilité des systèmes et des processus
Mise en œuvre d'une nouvelle stratégie	Conséquences d'une mise en œuvre incomplète ou inadéquate

Source : [Hakam, 2006, 60]

### **3-1-3 Les nouveautés dans l'évaluation des risques d'audit :**

Le risque business peut provenir d'une incohérence de la stratégie avec : [Herrbach, 2000]

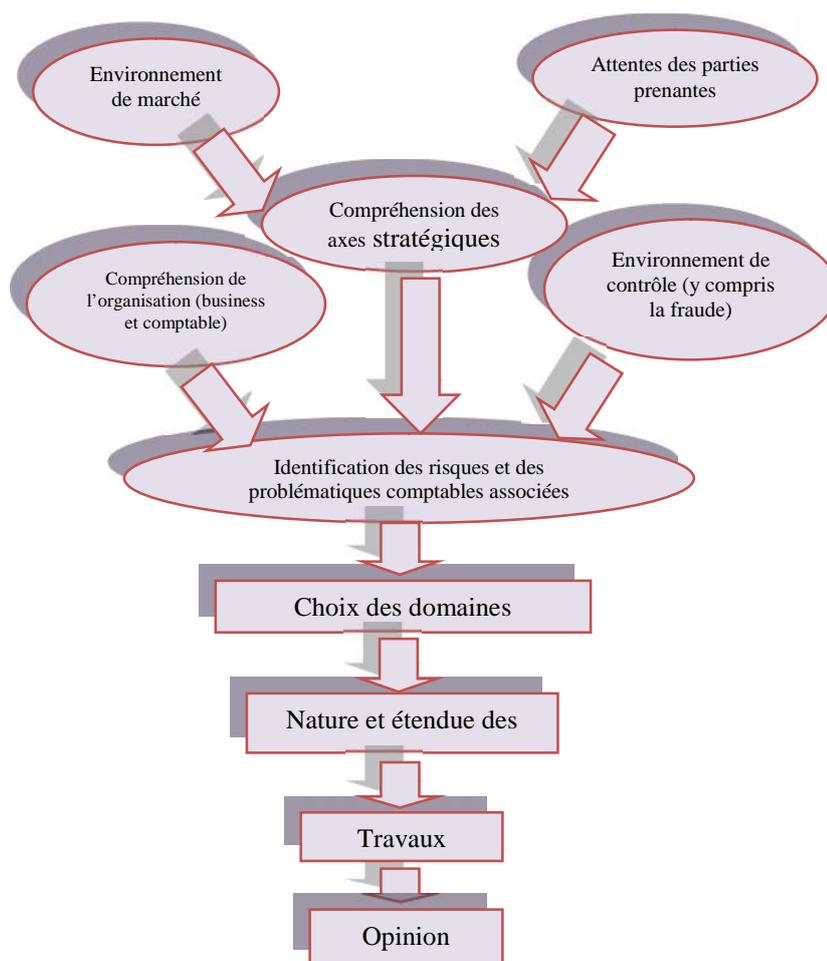
- la position du client sur son marché ou avec les attentes des parties prenantes ;
- la réalité de l'entreprise, ses ressources et son organisation.

L'approche «risques business» est bâtie autour de ces deux sources de risques business. Les préceptes de cette approche sont relativement simples, bien qu'ils nécessitent la maîtrise de nouveaux outils d'analyse. La figure suivante illustre sommairement les sources de risques business et l'approche adoptée pour les identifier (c.f figure n°3).

L'évaluation du risque inhérent peut être opérationnel en se focalisant sur : [Magnan , 2002]

- **L'analyse stratégique** : En comprenant les objectifs et stratégies de l'entreprise ainsi que l'organisation en place pour les atteindre, l'auditeur comprend mieux ses risques business. Il peut ainsi conduire son audit de façon à identifier de manière plus complète les implications de ces risques sur les états de synthèse. En particulier, l'identification *des facteurs clés de succès (FCS)* lui permet de sélectionner les business process critiques.
- **L'analyse des forces du marché et des facteurs d'environnement** : Le marché et l'environnement économique dans lequel évolue l'entreprise peuvent être la cause de différents risques business et de risques sur les états de synthèse, susceptibles d'affecter l'évaluation du risque combiné. En analysant la manière avec laquelle l'entreprise opère dans son marché, l'auditeur peut être en mesure de s'assurer que ces risques sont bien identifiés.
- **Etude de l'influence des parties prenantes** : Les attentes des parties prenantes peuvent être à l'origine de risques business.

**Figure n°3: La nouvelle approche de la stratégie de l'audit « le risque business »**



Source : [Hakam, 2006, 82]

La synthèse des risques inhérents à partir de la réflexion menée jusqu'à présent, notamment la stratégie de l'entreprise et ses *FCS*, les business process critiques identifiés et les domaines significatifs associés, la matrice *PEST* et celle des parties prenantes, l'auditeur synthétise tous les risques inhérents dans une matrice *SWOT*.

### 3-2 Schématisation synthétique des nouvelles stratégies d'audit :

La matrice suivante donne une vision plus détaillée de la démarche proposée par les nouvelles stratégies d'audit, qui intègre également les éléments de l'approche classique.

**Tableau n°3 : Matrice SWOT détaillée de l'approche risque business**

<b>Prise de connaissance générale</b>				
Information générales		Revue analytique		Seuil de signification
Comptes significatifs				
<b>Evaluation des risques inhérents</b>				
Analyse stratégique			Force de marché Facteurs d'environnement	Influence des parties prenantes
Stratégie	FCS	Business process	Matrice P.E.S.T	Matrice des parties prenantes
Comptes significatifs influencés				
<b>S W O T</b>				
<b>Evaluation du risque de contrôle</b>				
Evaluation du contrôle interne et du risque de fraude		Processus de matrice des risques	Contrôle des business process critiques	Processus de clôture des comptes
<b>Evaluation du risque combiné</b>				
<b>Plan d'approche</b>				

Source : [Hakam, 2006, 83]

A travers cette matrice, on peut dire que la stratégie d'audit consiste à déterminer et à comprendre les risques business et les risques sur les états de synthèse, à comprendre les business process, les cycles comptables et les contrôles établis par la direction pour mesurer, suivre et contrôler ces risques. Une évaluation combinée du risque portant sur le risque inhérent et le risque de contrôle est alors réalisée à l'égard des comptes jugés significatifs lors de la phase de prise de connaissance générale. La nature et l'étendue des travaux sont alors déterminées pour chaque compte significatif. Lors de la phase de prise de connaissance générale, les comptes ou groupes de comptes importants sont identifiés sur la base des informations générales, de la revue analytique et du seuil de signification.

## **CONCLUSION**

Le début du 21<sup>ème</sup> siècle a été marqué par de nombreux scandales financiers qui ont secoué le monde des affaires, spécialement aux Etats Unis. On peut considérer l'affaire Enron comme la goutte qui a débordé le vase sur plusieurs plans, et qui a suscité la redéfinition de ; la responsabilité de l'auditeur, les droits des parties prenantes, le genre de risque à détecter, et enfin la stratégie à adopter pour faire face aux multiples exigences de l'entreprise et son environnement afin de détecter précocement les risques qui peuvent condamner la vie de l'entreprise.

On ne peut pas affirmer que la stratégie classique d'audit est le premier responsable des scandales financiers au début de ce siècle, par contre on peut considérer que l'instabilité des marchés, la concurrence au sein de secteur d'activité, la pression et les exigences des parties prenantes influent considérablement sur la qualité de l'information financière, spécialement si la stratégie d'audit ne prend pas ces variables en considération ; en d'autre terme la gestion des risques des affaires qui est appelé couramment « le risque business ».

La réaction du monde des affaires post Enron ne sera pas la même qu'avant ce scandale du siècle. Les cabinets d'audits ont développé des nouvelles stratégies pour détecter les risques, les faibles signaux et les anomalies afin de porter leurs expériences pour y remédier et faire face. Les scandales du début de ce siècle ont redéfinie le rôle et la responsabilité de l'auditeur, d'un rôle passif qui focalise sur la qualité de l'information financière (audit comptable et financier), vers un rôle plus actif qui oblige l'auditeur à apporter toute son expérience, par le biais d'une approche consultative, afin de détecter les anomalies précocement, au cours de l'exercice, en essayant de trouver les solutions adéquat (l'audit des affaires/ business audit).

---

**REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

---

1. Boyer, E. (2002). « Analyser la stratégie de l'entreprise pour mieux l'auditer. Combiner les approches classiques du risque et l'analyse stratégique pour mieux répondre aux attentes des utilisateurs de l'information financière » – Mémoire Session de mai 2002.
2. Données publiques disponibles via le "Enron Email Dataset", et étude "Exploration of Communication Networks from the Enron Email Corpus" de Diesner & Carley, 2005.
3. Hakam, Y. (2006), Réflexion sur la stratégie d'audit financier à la lumière des nouvelles méthodologies, Mémoire d'expertise comptable 2006, [En ligne] <http://www.abhatoo.net.ma>.
4. Healy, P M. et Palepu K G. (2003). "The Fall of Enron", *The Journal of Economic Perspectives* Vol. 17, No. 2 (Spring, 2003), American Economic Association Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/3216854>.
5. Herrbach, O. (2000). « Le comportement au travail des collaborateurs des cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique » thèse de doctorat en sciences de gestion de décembre 2000.
6. [http : www.morningstar.fr/fr/news/.../les-enseignements-de-laffaire-enron.aspx](http://www.morningstar.fr/fr/news/.../les-enseignements-de-laffaire-enron.aspx)
7. [http : www.captaineconomics.fr/-scandale-enron-nul-anomalies-theories-reseaux](http://www.captaineconomics.fr/-scandale-enron-nul-anomalies-theories-reseaux)
8. Knechel, R. (2004). « Business Risk Audit: Origins, Challenges and the Role of Research » Mémoire février 2004.
9. Otely, D et Pierce, B . (1996). The operation of control systems in large audit firms. *Auditing: A journal of practice and theory*. 15, 65-83.
10. Magnan, J. (2002). « Analyses de données informatisées : quel intérêt pour le commissaire aux comptes et comment les mettre en œuvre ? » – Mémoire Session de mai 2002.