

L'Apport du Reporting de Gestion à la Gouvernance d'Entreprise

The Contribution of Management Reporting to Corporate Governance



Nassim MILOUDI

Ecole des Hautes Etudes commerciales, Laboratoire Permanent, Algérie, nassim.miloudi@hotmail.fr

Mohamed Amine KANDI

Ecole des Hautes Etudes commerciales, Laboratoire Permanent, Algérie, a.kandi@hec.dz

Date de soumission: 14/09/2021 Date d'acceptation: 30/10/2021 Date de publication: 01/01/2022

Résumé:

La gouvernance d'entreprise s'assure que la direction agit dans l'intérêt des actionnaires et donne une meilleure assurance que cette dernière, qui trop souvent guidée par son intérêt, empêche la divulgation des informations pertinentes ou divulgue des informations moins crédibles. Le but de ce travail est de démontrer l'importance du Reporting de gestion pour la gouvernance d'entreprise à travers la réduction du déséquilibre informationnel entre actionnaires et dirigeants, qui est considéré comme un outil de contrôle des dirigeants. Pour ce faire, une enquête a été menée auprès des acteurs de Reporting et de la gouvernance d'entreprise à savoir les contrôleurs de gestion au nombre de 42 et les administrateurs au nombre de 36.

Mots-clés : Gouvernance d'entreprise, contrôle de gestion, Reporting, asymétrie de l'information.

Abstract:

Corporate governance ensures that management acts in the interests of shareholders and gives better assurance than management, which too often is guided by its own interests and prevents the disclosure of relevant information or discloses less credible information. The aim of this work is to demonstrate the importance of management reporting for corporate governance by reducing the information imbalance between shareholders and managers, which is considered as a tool for controlling managers. To do this, a survey was conducted among the actors of Reporting and corporate governance, namely the 42 management controllers and the 36 Administrators.

Keywords: Corporate governance, management control, Reporting, information asymmetry.

* Auteur correspondant : MILOUDI Nassim, Email : nassim.miloudi@hotmail.fr

Introduction :

Actuellement les économies dans le monde entre autres en Algérie passent par une période extrêmement difficile, les actionnaires et investisseurs sont exposés à des risques générés par la divergence d'intérêt avec les dirigeants d'entreprise, qui tentent le plus souvent de faire passer leurs intérêts privés avant ceux de la société (explosion de leur rémunération, le manque de transparence des informations financières et gestion, etc.).

Pour faire face à ces situations, le contrôle de gestion prend toute son importance en tant qu'outil de bonne gouvernance, car il constitue une pièce centrale du contrôle. Il a pour mission de contribuer activement au pilotage global de l'organisation dans une perspective d'amélioration de la performance économique, il exerce également par sa position stratégique à synthétiser et à la croisée des sources d'informations, une forme de surveillance.

Il permet aussi de réduire l'asymétrie de l'information par le Reporting régulier aux actionnaires et dirigeants, car il fournit des informations synthétiques (financières et gestion), fiable et transparent sur l'entreprise. Il est donc primordial d'examiner l'importance de cet outil, de son apport dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. A cet effet, nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

D'un point de vue de gouvernance d'entreprise, quelle est l'utilité du Reporting dans la diminution du degré de l'opportunisme du dirigeant ?

1. Impact du Contrôle de gestion sur la gouvernance d'entreprise:

Charreaux (1997) définit gouvernement d'entreprise ou « corporate governance » en anglais comme l'étude de « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de limiter le pouvoir et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Puisque les actionnaires n'ont pas de contrôle direct sur la gestion de l'entreprise, il est facile aux dirigeants de prendre des mesures pour favoriser leurs propres intérêts au détriment de ceux des actionnaires. Ce comportement opportuniste du dirigeant se traduit pour les actionnaires par des coûts d'agence. Donc, La diffusion d'informations financières est un moyen particulièrement important et efficace pour protéger les actionnaires de la latitude des dirigeants.

Le gouvernement d'entreprise prescrit un ensemble de solutions et de procédures pour un meilleur contrôle de la gestion de l'entreprise et donc pour renforcer la confiance des investisseurs dans le fonctionnement optimum des sociétés.

Un bon système de gouvernance d'entreprise recouvre plusieurs types de contrôles qui permettent aux actionnaires de surveiller les dirigeants et contrôler les conditions et méthodes dans lesquelles ces derniers exécutent leurs missions,

on trouve le contrôle externe (Commissaire aux comptes, Cabinet d'audit ...) et le contrôle interne (Conseil d'administration, Audit interne et Contrôle de gestion).

Le contrôle de gestion appartient au « contrôle interne », élément clé de la gouvernance, « Le contrôle interne est défini globalement comme un processus, mis en œuvre par le conseil d'administration, le management et les autres membres du personnel, conçu pour donner une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs dans les catégories suivantes :

- l'efficacité et l'efficience des opérations,
- la fiabilité de l'information financière,
- la conformité aux lois et aux règlements en vigueur. » Robert Newton Anthony

Depuis l'apparition et le développement du contrôle de gestion durant les années 1920 chez General Motors, il s'est toujours avéré délicat à le définir. La définition formelle la plus répandue reste toujours celle donnée par Robert Anthony en 1965 selon laquelle, « Management control is the process by which managers assure that the resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organizations's objectives. », le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation.

« Management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization's strategies » (ANTHONY, Robert N), le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre ses stratégies.

Donc le contrôle de gestion est un outil de Reporting et d'aide à la décision pour les dirigeants, qui s'appuie sur un système d'information, qui est conçu pour maîtriser la gestion de l'entreprise et évaluer ses performances financières.

Nous nous intéresserons ici aux missions de la fonction de contrôle de gestion et plus précisément au Reporting des informations fiables, transparentes, de qualités et dans les délais, concourant à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise et réduire d'asymétrie de l'informations entre actionnaire et dirigeants.

Le contrôleur de gestion détient un rôle d'alerte au sein de l'organisation, il collecte les données via le système d'information, il analyse les données financières et les communique à la direction et au conseil d'administration. Le contrôleur de gestion réalise mensuellement, des Reporting de chiffre d'affaires, de ventes et de charges, de parcs clients...etc. Il réalise des documents qui constituent un langage commun. Ceci permet à l'ensemble des dirigeants et actionnaires d'avoir une vision de l'activité à un instant T.

Le Reporting est un « rapport de données » destiné à analyser l'activité et de contrôler l'organisation. Michel Gervais constate que l'outil de Reporting a pour mission de rendre compte périodiquement à la hiérarchie de l'évolution de l'entreprise. Il permet ainsi à remonter les informations à la direction puis aux actionnaires. Un système de Reporting utilise le plus souvent des indicateurs de résultats et se concentre essentiellement sur des éléments financiers.

Certaines études trouvent qu'un Reporting de qualité, ou une bonne politique de divulgation volontaire réduit l'asymétrie d'information et le coût du capital, entraînant ainsi un volume de transactions plus élevé et une meilleure valorisation boursière pour l'entreprise. Rares sont les études qui comme Cormier, Ledoux et Magnan (2010) font le lien entre toutes ces dimensions, notamment en montrant comment la gouvernance peut affecter la valorisation boursière en passant par la création de valeur et la qualité des résultats, ainsi que par la teneur, la fréquence et la qualité de la divulgation.

Ce Reporting des informations permet aux actionnaires d'avoir les informations globales de l'entreprise, par conséquent, réduire l'asymétrie de l'information, aussi leur permet de suivre et contrôler les dirigeants et à prévenir ces derniers en cas de décalage ou dérapage par rapport au budget fixé au début de l'année. Le rôle d'alerte est directement lié au rôle de conseiller.

2. Asymétrie de l'information et gouvernance d'entreprise :

L'asymétrie d'information caractérise « toute situation dans laquelle deux ou plusieurs individus doivent prendre des décisions importantes concernant un même événement, projet ou actif, mais ne disposent pas de la même quantité et qualité d'information sur cet événement, projet ou actif » (Beaudoin et St- Pierre, 1999).

L'asymétrie informationnelle consiste en l'inégalité de possession de l'information par les agents économiques. Elle dépend d'abord, de l'individu lui-même, de sa capacité de production, de collecte, de traitement et de transmission de l'information. Elle dépend également de la position qu'occupe cet individu dans le processus de diffusion d'informations qui détermine l'existence et la genèse de l'asymétrie informationnelle. En effet, le dirigeant, du fait de sa fonction et sa position au centre des flux d'informations, se trouve au cœur des asymétries informationnelles, ce qui explique son pouvoir.

Les dirigeants de l'entreprise disposent, en effet, d'une information supérieure à celle détenue par les investisseurs, et cette information privée permet à ces dirigeants d'être les mieux à même de prévoir les flux futurs de l'entreprise (Biyamba, 2007) . Le dirigeant utilise l'asymétrie d'information dont il dispose pour rendre plus difficile la lecture et l'interprétation des performances de l'entreprise qu'il dirige. Cette forme d'enracinement semble ne profiter en aucun cas aux intérêts des « ayants droit » de la firme (dits stakeholders) . En effet, ces stratégies empêchent la maximisation de la valeur de la firme.

Pour Fdhil et Regaieg (2006, p.3) , le problème de l'asymétrie d'information est expliqué par le fait que les managers ont un avantage informationnel par rapport aux actionnaires, et le problème de conflits d'agence est dû au fait que les actionnaires ne jouent pas nécessairement un rôle actif dans la gestion de l'entreprise, ce rôle étant délégué aux managers. Cette asymétrie a pour conséquence des problèmes qui sont d'une part, relatifs au contrat qui lie les parties et qui est nécessairement incomplet et d'autre part au principal qui n'a pas les moyens de contrôler parfaitement les actions de l'agent (Jensen et Meckling 1976) .

Pour faire face à cette situation de l'asymétrie d'information, l'actionnaire tente de construire un système de contrôle et de surveillance qui empêche l'agent d'avoir un comportement susceptible de léser ses intérêts (Charreaux, 1999) .

L'asymétrie d'information conduit à l'abandon de rentes à l'agent, donc pour diminuer l'asymétrie d'information et aligner les intérêts des actionnaires et des dirigeants, les actionnaires par leur représentant le conseil d'administration peut prendre plusieurs actions entre autres : Augmenter la rémunération des dirigeants, par l'attribution d'actions et stock-options

L'étude faite par Bizjak, Brickley et Coles en 1993 montre que les firmes pour lesquelles l'asymétrie d'information entre actionnaires et dirigeants est forte, sont enclines pour induire des choix d'investissement optimaux à mettre en place des contrats de rémunération fondés sur les taux de rentabilité boursiers à long terme (rentabilité du cours de l'action), ce qui est confirmé par leurs tests empiriques.

Le second levier dont dispose le Conseil d'administration pour agir sur le dirigeant est représenté par le remplacement de ce dernier. En effet, la plupart des études empiriques réalisées aux Etats-Unis concluent que la performance permet de prédire en partie les changements de dirigeants (plus la performance est médiocre, plus la probabilité d'un changement du dirigeant apparaît élevée). Le recours à des cadres d'origine externe permet d'éliminer les conséquences des manœuvres d'enracinement de l'ancien dirigeant et de diminuer l'asymétrie d'information.

3. Mécanisme de gouvernance de contrôle des dirigeants :

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à la réalisation des objectifs, constituent des éléments déterminants dont doit tenir compte le Conseil d'administration.

Aux yeux de G. Charreaux , l'analyse la plus productive pour appréhender le Conseil d'administration comme composante du système de gouvernement d'entreprise fait référence à la théorie d'agence. Les dirigeants sont les représentants (les agents) des actionnaires. Comme leurs intérêts divergent de

ceux des actionnaires, il est nécessaire qu'ils soient soumis à un système de contrôle afin de gérer conformément à l'intérêt de ces derniers. Si les systèmes de contrôle fonctionnent efficacement, l'entreprise sera performante du point de vue des actionnaires et inversement.

Le Conseil d'administration a pour mission, d'abord, de définir la stratégie de l'entreprise, ensuite, de désigner les mandataires (dirigeants) chargés de gérer celle-ci, de contrôler la gestion et veiller à la qualité de l'information fournie aux actionnaires et d'arrêter les comptes de chaque exercice.

Le rôle du Conseil d'administration comme « organe de gestion et de discipline des dirigeants », mais également comme « élément indissociable de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ». En effet, le travail conjoint du conseil d'administration et des dirigeants pour élaborer la stratégie permet également au conseil d'exercer simultanément sa fonction de surveillance et de contrôle des dirigeants. Ce rôle de contrôle des dirigeants par le conseil d'administration est confirmé par la plupart des études empiriques effectuées tant aux Etats-Unis qu'en France. Donc, le Conseil d'administration est au service de l'intérêt de la société et de ses actionnaires, il est utilisé par les actionnaires pour contraindre les dirigeants à gérer l'entreprise conformément à leurs intérêts.

Dans ce sens, le Conseil d'administration est un important mécanisme de contrôle interne ayant pour fonction de contrôler le management de la firme. Il contrôle et ratifie les décisions managériales en jugeant les managers selon leur performance en renouvelant leur mandat ou en les révoquant. Pour faire face à ce risque, les dirigeants ont recours souvent à des stratégies dites d'enracinement.

Herny Bouquin (2001) distingue entre trois niveaux de contrôle interne :

Un premier niveau stratégique et d'ailleurs, nous estimons que la formulation de la stratégie est l'affaire des dirigeants et le Conseil d'administration qui une fois approuvée par les actionnaires, elle doit être mise en œuvre et déployée le plus efficacement et le plus rapidement possible, ici, la stratégie d'une entreprise est déclinée en objectifs qui sont répartis suivant plusieurs perspectives, à chaque objectif stratégique sont associés des indicateurs.

Un deuxième niveau, qui concerne le contrôle de moyen terme qui s'appuie principalement sur la fixation des objectifs et les budgets (Pigé, 2001). Pour ce faire, les dirigeants disposent des outils permettant la mise en œuvre des actions d'amélioration des performances. Parmi ces outils, on trouve le suivi budgétaire qui identifie les écarts pouvant exister par rapport aux objectifs initiaux fixés par les actionnaires.

Un troisième niveau de contrôle interne qui concerne le contrôle opérationnel ou contrôle des procédures internes.

Le contrôle budgétaire et un outil du contrôle de gestion, c'est un moyen dont dispose les actionnaires pour s'assurer que leurs intérêts sont servis par les

actions des membres de l'organisation. Il leur permet de suivre et d'orienter les actions des dirigeants et d'améliorer donc la performance ou la rentabilité de l'entreprise. Ce procédé de contrôle est considéré donc comme un moyen pour réduire la latitude discrétionnaire des dirigeants (Charreaux, 2000) .

Selon Pigé et Lardy (2003) : « le contrôle budgétaire recouvre l'ensemble des systèmes et procédures qui vont de l'établissement des budgets à la collecte et au contrôle des réalisations par confrontation avec les prévisions. Le contrôle budgétaire constitue un instrument essentiel du contrôle de gestion, tant par son aptitude à fournir des informations clés pour l'application et le suivi de la stratégie, que par sa capacité à intégrer les problèmes de délégation de responsabilité, de contrôle et d'incitation des individus ».

Ce contrôle budgétaire est un contrôle permanent des dirigeants, ces derniers sont obligés d'atteindre les objectifs, dans le cas où les objectifs sont atteints par les dirigeants, ils sont récompensés par des bonus annuels, en plus de leur salaire fixe et par conséquent l'entreprise sera performante et rentable. dans le cas où ils n'atteindront pas leurs objectifs, ils seront obligés de justifier l'écart entre les Réalisations et les objectifs.

4. Cadre Pratique:

Pour une meilleure compréhension de l'importance entre la gouvernance d'entreprise et le Reporting, nous avons fait une enquête sur le terrain.

a. Positionnement épistémologique:

Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à comprendre, expliquer, prédire ou transformer. Une explicitation de ces présupposés épistémologiques permet de contrôler la démarche de recherche et d'accroître la valeur de la connaissance qui en est issue

Dans le cadre de notre recherche, établissant les corrélations entre le Reporting et la gouvernance d'entreprise, il est important de se positionner, comme dans toute discipline de sciences de gestion, c'est-à-dire entre le courant interprétativiste et le courant positiviste. Ceci est aussi le postulat de Casta, Mikol (1999) concernant le positionnement épistémologique dans le domaine de la comptabilité et de l'audit.

En revanche, le postulat du courant interprétativiste que la réalité organisationnelle est socialement construite impose une divergence totale avec le courant positiviste. Selon Ebondo Wa Mandzila (2005) : « la comptabilité est perçue du point de vue de la perspective interprétative, comme un instrument du contrôle social, devant contribuer à une meilleure gouvernance d'entreprise et au bon fonctionnement du marché financier. Cet objectif peut être atteint en vérifiant la régularité et la sincérité des informations publiées par les dirigeants à l'attention des investisseurs. Et plus généralement de toutes les parties prenantes. »

Aussi, le domaine de du contrôle de gestion se positionne pareillement entre une approche positiviste, recourant aux méthodes quantitatives qui composent entre une modélisation du jugement de contrôle de gestion et l'étude du comportement humain des contrôleurs de gestion dans l'environnement de leur exercice. Et une approche interprétativiste, se basant sur une méthodologie qualitative, qui vise à appréhender le sentiment plus que la rationalité.

Toutefois, les techniques quantitatives sont les plus utilisés en contrôle de gestion, ce qui permet d'affirmer que malgré l'importance du courant interprétativiste, le positivisme reste l'approche la plus adoptée.

b. Méthodologie:

L'analyse de l'impact du Reporting sur la gouvernance d'entreprise exige un terrain de recherche bien défini et une enquête spécifiquement élaborée qui détermine et explique les différents choix et orientations.

Cette recherche empirique fait l'objet d'une enquête menée auprès des acteurs de Reporting et de la gouvernance d'entreprise à savoir les contrôleurs de gestion au nombre de 42 et les administrateurs au nombre de 36, nous avons obtenus les informations nécessaires par questionnaire pour mesurer le rôle que peuvent jouer ces outils dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise à travers deux axes à savoir : l'asymétrie de l'information, la réduction de l'asymétrie de l'information par le Reporting, le Reporting comme outil de contrôle des dirigeants par les actionnaires.

Les axes de recherche se décomposent comme suit :

- Impact du Contrôle de gestion sur la gouvernance d'entreprise :

Cet axe se décompose comme suit :

- ✓ Le problème d'agence est résolu en mettant un système efficace de Reporting ?
- ✓ Le Contrôle de gestion joue-il un rôle de production d'information fiable ?
- ✓ Le Reporting de gestion est construit pour assurer une transparence complète des informations à tous les niveaux de l'entreprise et servir de socle incontestable à la communication financière.
- ✓ Les entreprises qui ont une bonne politique de communication sont moins exposés à des fraudes et malversations.
- ✓ Le Reporting contribue-t-il à améliorer la rentabilité de l'entreprise ?

- Asymétrie de l'information et gouvernance d'entreprise:

Cet axe se décompose comme suit :

- ✓ Le Reporting contribue à l'amélioration de la gouvernance à travers la réduction du déséquilibre informationnel entre actionnaires et dirigeants.

- ✓ La qualité de l'information transmise aux actionnaires est-elle fiable ou affectée par les dirigeants ?
- ✓ L'asymétrie d'information est réduite suite aux contrôles exercés par les actionnaires sur les dirigeants ?
- ✓ La qualité de la bonne gouvernance d'entreprise et la qualité de la communication peuvent attirer des investisseurs nouveaux pour l'entreprise ?
- ✓ Un conseil d'administration efficace et représentatif doit être capable d'amener les dirigeants à divulguer plus d'informations pertinentes aux actionnaires ?

- Mécanisme de gouvernance de contrôle des dirigeants :

Cet axe se décompose comme suit :

- ✓ Le Reporting d'information permet-il au conseil d'administration de contrôler les dirigeants ? de suivre l'évolution ?
- ✓ Les actionnaires se base sur le Reporting de gestion pour l'élaboration du Budget annule et la stratégie de l'entreprise.
- ✓ Le Reporting permet aux actionnaires à procéder à la révision budgétaire trimestrielle pour mettre à jour les objectifs de l'entreprise selon la situation économique du pays ?
- ✓ Le contrôle de gestion fournit-il aux dirigeants les outils pour l'auto contrôlent (mesurer le niveau de l'atteinte des objectifs)

Nous avons distribué notre questionnaire d'une manière aléatoire dans le cadre des conditions auxquelles nous nous sommes soumis

Cette étude empirique quantitative passe en premier lieu par une analyse des réponses des interviewés par les statistiques descriptives à travers laquelle nous avons pu calculer grâce à l'échelle de Likert la moyenne des réponses et leurs écarts type, ce qui nous a permis d'obtenir une vue globale sur les tendances de l'apport du Reporting à la gouvernance d'entreprise

c . Synthèse et Interprétation des Résultats :

L'interprétation des résultats se fait par la synthèse de l'analyse des résultats de l'enquête par la méthodes descriptives (moyenne, écart type...).

Afin de détecter la corrélation entre l'importance de Reporting de gestion sur la gouvernance d'entreprise, nous avons déterminé 3 axes basés sur 3 hypothèses :

- Impact du Contrôle de gestion sur la gouvernance d'entreprise
- Asymétrie de l'information et gouvernance d'entreprise
- Mécanisme de gouvernance de contrôle des dirigeants

c.1. Impact du Contrôle de gestion sur la gouvernance d'entreprise :

A travers les résultats obtenus par les statistiques descriptives, et concernant notre premier axe de recherche, pour les contrôleurs de gestion, le contrôle de gestion a un impact sur la gouvernance d'entreprise. Pour cette population, il collecte les données via le système d'information, il analyse les données financières et les communique à la direction et au conseil d'administration. Le contrôleur de gestion réalise mensuellement, des Reporting de chiffre d'affaires, de ventes et de charges, de parcs clients...etc. Il réalise des documents qui constituent un langage commun. Ceci permet à l'ensemble des dirigeants et actionnaires d'avoir une vision de l'activité à un instant T.

Aussi, pour la population des administrateurs, le Contrôle de gestion aide dans l'élaboration de la stratégie à MLT, il fournit des prévisions des données comptables et financières bien précises et aide pour piloter l'entreprise et la rends plus performantes.

c.2. Asymétrie de l'information et gouvernance d'entreprise:

Nous constatons que les contrôleurs de gestion sont généralement d'avis positifs pour les items que nous avons proposé, plus particulièrement sur le Reporting qui contribue à l'amélioration de la gouvernance à travers la réduction du déséquilibre informationnel entre actionnaires et dirigeants, ainsi que sur la qualité de l'information transmises aux actionnaires.

Quant aux administrateurs, ils considèrent que Le Reporting leur permet de réduire l'asymétrie d'information suite aux contrôles exercés sur les dirigeants et aussi leur permet de suivre l'évolution de l'entreprise.

c.3. Mécanisme de gouvernance de contrôle des dirigeants:

En ce qui concerne le Mécanisme de gouvernance de contrôle des dirigeants, nous constatons, à travers les résultats de l'analyse par les statistiques descriptives, que les contrôleurs de gestions que nous avons interrogés sont globalement d'avis positifs sur les dirigeants, qui utilisent les données de contrôle de gestion pour mesurer leur niveau de l'atteinte des objectifs.

Pour les administrateurs, le Conseil d'administration est un important mécanisme de contrôle interne ayant pour fonction de contrôler le management de la firme. Il contrôle et ratifie les décisions managériales en jugeant les managers selon leur performance en renouvelant leur mandat ou en les révoquant.

d. Discussion des Résultats :

Les résultats de cette étude nous permettent de tirer les conclusions suivantes :

- le contrôle de gestion est un outil très important pour la gouvernance d'entreprise, il permet de résoudre le problème d'agence en mettant un système

efficace de Reporting et permet aussi aux actionnaires de contrôler les dirigeants et suivre l'activité de l'entreprise.

- Avec une analyse statistiques descriptives, nous découvrons que Reporting de gestion est très efficace pour la réduction de l'asymétrie de l'information grâce au travail de contrôleur de gestion qui permet de collecter l'information via le système d'information. Cette information fiable est d'une grande utilité à la fois pour les actionnaires et les dirigeants : les actionnaires sont mieux informés de l'orientation de leur entreprise et les décisions qui concernent leurs investissements. Les dirigeants peuvent se baser sur ces informations pour prendre les décisions adéquates. Nous constatons aussi que le Reporting de gestion apporte une utilité économique à l'entreprise puisque il permet de corriger les dysfonctionnements et détecter les risques. Ces conclusions nous permettent donc de confirmer notre la deuxième hypothèse.

- L'opportunisme se voit aussi diminuer par le Reporting de gestion, cette conclusion est tirée des résultats de l'étude descriptive en premier lieu, qui démontre que le Reporting de gestion joue un rôle important pour limiter le pouvoir des dirigeants. En effet, Le Reporting c'est un processeur pour transmettre et expliquer régulièrement aux actionnaires par des résultat financière (TCR, Bilan et tableaux de bords) la situation actuelle de l'entreprise et les performances des dirigeants. Ces constatations nous permettent de confirmer notre seconde hypothèse.

- Le contrôle des dirigeant par la mise en place d'un conseil d'administration ou le système de contrôle budgétaire.

le Conseil d'administration est un important mécanisme de contrôle interne ayant pour fonction de contrôler le management de la firme. Il contrôle et ratifie les décisions managériales en jugeant les managers selon leur performance en renouvelant leur mandat ou en les révoquant.

Le contrôle budgétaire apparaît donc comme un moyen dont disposent les actionnaires pour s'assurer que leurs intérêts sont servis par les actions des dirigeants. Ce procédé de contrôle est considéré donc comme un moyen pour réduire le pouvoir des dirigeants.

-L'analyse statistiques descriptives démontre que Le Reporting d'information permet aux actionnaires de contrôler les dirigeants et limiter leur pouvoir discrétionnaire. Ce qui nous permettent de confirmer notre troisième hypothèse.

Conclusion :

Cette recherche, réalisée auprès d'un échantillon des acteurs de Reporting et de la gouvernance d'entreprise à savoir les contrôleurs de gestion au nombre de 42 et les administrateurs au nombre de 36, montre que : le contrôle de gestion contribue à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise, résoudre le problème d'agence et la réduction du déséquilibre informationnel entre actionnaires et

dirigeants par le Reporting régulier aux actionnaires et dirigeants, car il fournit des informations synthétiques, fiable et transparent sur l'entreprise.

Avec la production et la collecte des informations, le contrôle de gestion est un outil important et efficace pour la gouvernance d'entreprise, il apporte un plus aux actionnaires. Ces derniers peuvent procéder à des contrôles réguliers des dirigeants et suivre l'évolution de leur investissement.

Les résultats obtenus doivent être interprétés avec prudence au vu des limites de notre recherche. La limite méthodologique, la nature sensible du sujet a suscité une grande difficulté quant à la récolte des données par questionnaire. Les thèmes du contrôle de gestion et la gouvernance d'entreprise sont entourés de beaucoup de confidentialité. Certaines questions peuvent être très gênantes pour le répondant, d'autant plus que les contrôleurs de gestion ainsi que les administrateurs sont souvent tenus par des engagements de secret professionnel. Cette difficulté a causé une limite en termes de représentativité de l'échantillon. L'étude menée ne peut donc être généralisée.

Bibliographie :

- 1- Robert N. ANTHONY, Planning and Control Systems, A Framework for Analysis, Division of Research, Harvard University, Boston, 1965, p. 17.
- 2- Robert N. ANTHONY, The Management Control Function, The Harvard Business School Press, Boston, 1988, p. 10.
- 3- Cormier, D., Ledoux, M. J., & Magnan, M. (2010). Le reporting de gouvernance, les attributs du conseil et la qualité des résultats comptables : Incidence sur les marchés boursiers. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 16 (2), 69-96.
- 4- Biyamba J. B. (2007), « la communication sur les investissements en R&D et la valorisation des firmes par les marchés financiers », Thèse en Sciences de Gestion, Université de Reims champagne Ardenne.
- 5- Fdhil et Regaieg, (2006), « qualité de divulgation d'information et coût de la dette des entreprises tunisiennes cotées », Acte de colloque de l'Association Française de Finance (AFFI).
- 6- Jensen M. et Meckling W. (1976), « Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, Vol.3, n°4, pp.305-360
- 7- Charreaux, G. (1999), La théorie positive de l'agence : lecture et relecture, in G. Koenig (éd), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, Economica, 61- 141.
- 8- Bizjak, Brickley et Coles, « Stock-based incentive compensation and investment behavior », *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 16, 1993.
- 9- G. Charreaux, op. cit. Page 51.
- 10- Cette mission reste parmi les éléments décisifs du conseil d'administration selon les principes de l'OCDE qui font le point sur la gouvernance d'entreprise.
- 11- Gérard Charreaux, « Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise », *Revue d'Economie Financière*, N° 31, Hivers 1994.
- 12- Parmi ces études, Charreaux cite les suivantes : Kaplan et Reishus (1990), Charreaux (1991), Charreaux et Pitol-Belin (1990). Ces études ont été réalisées sous forme d'enquête auprès des administrateurs et des présidents.
- 13- Bouquin, H. (2001), *Le contrôle de gestion*, 5^{ème} édition mise à jour, PUF, collection Gestion.

14- Pigé, B. (2001), Audit et contrôle interne, 2ème édition, éditions ems, management et société.

15- Charreaux, G. (2000), Gouvernement d'entreprise et comptabilité, in Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit, Economica.

16- Pigé, B. et Lardy, P. (2003), Reporting et contrôle budgétaire, éditions ems, management et société.

Annexes :

Annexe 1 : Matrice des Composantes après Rotation indiquant la corrélation entre les variables relatives à Impact du Contrôle de gestion sur la gouvernance d'entreprise.

	Composant	
	1	2
Le problème d'agence est résolu en mettant un système efficace de Reporting ?	0,66	0,60
Le Contrôle de gestion joue-il un rôle de production d'information fiable et précis ?	0,65	0,70
Le Reporting de gestion est construit pour assurer une transparence complète des informations à tous les niveaux de l'entreprise et servir de socle incontestable à la communication financière.	0,67	0,66
Les entreprises qui ont une bonne politique de communication sont moins exposés à des fraudes et malversations.	0,62	0,66
Le Reporting contribue-t-il à améliorer la rentabilité de l'entreprise ?	0,82	0,66

Annexe 2 : Matrice des Composantes après Rotation indiquant la corrélation entre les variables relatives à Asymétrie de l'information et gouvernance d'entreprise.

	Composant	
	1	2
Le Reporting contribue à l'amélioration de la gouvernance à travers la réduction du déséquilibre informationnel entre actionnaires et dirigeants.	0,60	0,64
La qualité de l'information transmise aux actionnaires est-elle fiable ou affectée par les dirigeants ?	0,68	0,59
L'asymétrie d'information est réduite suite aux contrôles exercés par les actionnaires sur les dirigeants ?	0,67	0,66
La qualité de la bonne gouvernance d'entreprise et la qualité de la communication peuvent attirer des investisseurs nouveaux pour l'entreprise ?	0,69	0,66
Un conseil d'administration efficace et représentatif doit être capable d'amener les dirigeants à divulguer plus d'informations pertinentes aux actionnaires ?	0,72	0,69

Annexe 3 : Matrice des Composantes après Rotation indiquant la corrélation entre les variables relatives à Asymétrie de l'information et gouvernance d'entreprise.

Composant

	1	2
Le Reporting d'information permet-il au conseil d'administration de contrôler les dirigeants ? de suivre l'évolution ?	0,64	0,63
Les actionnaires se base sur le Reporting de gestion pour l'élaboration du Budget annule et la stratégie de l'entreprise.	0,68	0,59
Le Reporting permet aux actionnaires à procéder à la révision budgétaire trimestrielle pour mettre à jour les objectifs de l'entreprise selon la situation économique du pays ?	0,69	0,66
Le contrôle de gestion fournit-il aux dirigeants les outils pour l'auto contrôlent (mesurer le niveau de l'atteinte des objectifs)	0,74	0,66