

Le Contrôle de gestion, en tant que mécanisme de gouvernance des entreprises, et la rentabilité : cas des sociétés marocaines

Azzouz Elhamma*

Professeur agrégé en économie & gestion, Maroc

Fatma Ben Slama**

Université de la Manouba, Tunisie

Résumé : La crise financière qui secoue le monde actuellement et les défaillances successives des entreprises conduisent à remettre en cause le rôle de l'audit externe dans la bonne gouvernance, et à présenter le contrôle interne, notamment le contrôle de gestion comme mécanisme alternatif pouvant résoudre les problèmes d'agence. L'article met en évidence, à partir d'une étude empirique réalisée auprès de 62 entreprises installées au Maroc, le rôle du contrôle de gestion dans la gouvernance des entreprises. Nos résultats montrent que les entreprises marocaines adoptent un suivi budgétaire qui peut être qualifié comme « développé », par contre la rémunération des dirigeants n'est pas totalement indexée à l'atteinte des objectifs budgétaires et ne peut donc pas être considérée comme un mécanisme de gouvernance qui joue pleinement son rôle. On a pu également montrer qu'un suivi des écarts budgétaires développé et détaillé et un système de rémunération basé sur l'atteinte des objectifs budgétaires sont susceptibles d'améliorer significativement la rentabilité des entreprises, le principal souci des actionnaires.

Mots clés : Gouvernance d'entreprise, Contrôle de gestion, Suivi budgétaire, Evaluation budgétaire des dirigeants, Rentabilité.

Introduction : La dernière décennie a été marquée par une série de désastres financiers qui ont débuté avec Enron en 2001 et la disparition du cabinet d'audit Arthur Andersen qui lui a été consécutive en 2002, et qui se sont poursuivis et accentués en 2008 avec la faillite de banques de renommée comme Lehman Brothers, l'affaire Madoff et l'affaire du courtier de la Société générale qui a occasionné une perte nette de 5 milliards d'euros à cette banque. Ce sont des exemples non exhaustifs qui ont témoigné de la possible non efficacité des systèmes de gouvernance en place, premiers responsables du contrôle externe et interne de la gestion de l'entreprise. Depuis ces événements, plusieurs efforts ont été faits en la matière au sein des pays développés mais aussi de plusieurs pays en développement afin de mettre en place des systèmes de gouvernance adaptés aux besoins des environnements concurrentiels de ces pays. A titre d'exemple, au Maroc, il y a eu récemment la publication du Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise¹ aligné sur les benchmarks internationaux et largement inspiré des principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE. Les principales dispositions de ce code s'intéressent à la réglementation des relations entre les actionnaires et les dirigeants d'entreprises et tentent de promouvoir les pratiques de bonne gouvernance au sein des entreprises des secteurs public et privé notamment en ce qui concerne les missions d'audit. Toutefois, le contrôle interne dans les entreprises marocaines, plus spécifiquement le contrôle de gestion, n'a pas fait l'objet d'un intérêt particulier malgré son importance.

Pigé (2009)² considère l'audit et le contrôle interne comme les piliers qui soutiennent la crédibilité de l'information comptable et financière ; l'audit parce qu'il constitue un regard externe et le

* elhamma_azzouz@yahoo.fr

** benslama_fatma@yahoo.fr

contrôle interne car il regroupe l'ensemble des procédures et mécanismes employés pour s'assurer de la pertinence des processus de collecte, de traitement et de diffusion de l'information. Le contrôle externe, notamment par le biais de l'audit externe, a fait preuve d'inefficacité parce qu'il n'a pas pu protéger les intérêts des actionnaires des entreprises, ni les alerter, de la dégradation de la situation de leurs firmes. Il n'a donc pas pu résoudre les conflits d'agence. Ceci pourrait être expliqué par les difficultés rencontrées par l'auditeur légal dans l'exercice de sa mission de contrôle, et notamment de sa mission la plus connue et qui porte directement sur l'information financière à savoir l'audit financier (Bertin et al. 2002)³. On distingue, dans le cadre de l'audit financier, entre l'audit légal et l'audit contractuel. C'est le commissaire aux comptes qui réalise le premier dans le cadre de sa mission telle qu'elle est définie par la loi⁴, il a pour principale fonction de certifier que les comptes annuels sont réguliers et sincères et qu'ils donnent une image fidèle du résultat de l'exercice, du patrimoine et de la situation financière de l'entreprise à la clôture de l'exercice.

L'aspect du contrôle le plus étudié dans les recherches portant sur la gouvernance de l'entreprise est l'audit légal qui a fait preuves de deux principales limites. La première concerne la vision restrictive de la gouvernance axée sur la rentabilité et la résolution des conflits entre dirigeants et actionnaires (Watts et Zimmermann, 1983)⁵ alors que d'autres parties prenantes au sein de l'organisation (salariés) ou externes (clients, créanciers) doivent être également satisfaites (Cornell et Shapiro, 1987)⁶. La seconde critique à l'encontre de l'audit légal est relative à la défaillance de la mission même d'un auditeur légal qui peut faire preuve d'opportunisme en choisissant de ne pas engager toutes les ressources et les efforts nécessaires à un audit efficace puisque le client n'est pas en mesure d'observer l'effort de l'audit engagé (Bertin et al. 2002)⁷. Ajoutée à cela une difficulté de mesurer la qualité d'audit liée à la compétence et à l'indépendance de l'auditeur. Si l'audit externe a fait preuve d'inefficacité, il nous semble pertinent de nous intéresser au contrôle interne en tant que deuxième pilier de la gouvernance d'entreprise sans lequel cette dernière risque de s'effondrer.

L'audit légal s'inscrit dans une approche restrictive de la gouvernance de l'entreprise. En adoptant une vision multicritère et multidimensionnelle de la gouvernance, qui émane de la philosophie européenne et qui rompt avec la vision financière réductionniste de la gouvernance, nous intéressons au rôle du contrôle interne, spécifiquement du contrôle de gestion. Bouquin (2005)⁸ considère le contrôle de gestion à la fois comme un dispositif de gouvernement d'entreprise, une représentation des missions des managers ainsi qu'une grille d'analyse des processus organisationnels. Le contrôle de gestion intervient dans trois phases (Bouquin, 1994)⁹. La première a lieu avant l'action. Elle consiste à définir les finalités et à les traduire en objectifs quantifiés sur un horizon déterminé (le plus souvent l'année), c'est la phase de la « finalisation ». La seconde phase est celle qui concerne le déroulement de l'action. Il s'agit d'assurer le suivi du déroulement et de proposer les actions correctives des déviations éventuelles, c'est la phase de « pilotage ». La troisième phase intervient une fois l'action prévue terminée. Il s'agit de mesurer les résultats afin de sanctionner positivement ou négativement les responsables, cette phase est souvent appelée « post-évaluation ». Dans cette recherche, notre attention sera focalisée sur la seconde (suivi des écarts budgétaires) et la troisième phase (rémunération des dirigeants en fonction de l'atteinte des objectifs budgétaires).

Pigé et Lardy (2003)¹⁰, dans cette perspective de gouvernance d'entreprise, considèrent que le système de contrôle budgétaire permet d'alimenter les membres du conseil d'administration, pour lesquels les actionnaires ont transféré le pouvoir de contrôle et de fixation des orientations stratégiques de la firme, en informations leur permettant de mieux évaluer le respect des intérêts des actionnaires, ainsi que le maintien et le développement de la performance de la firme. Ces

auteurs évoquent le fait que cette dimension et son importance soit souvent sous-évaluée dans l'étude de la gouvernance d'entreprise et de la relation d'agence. Ce qui nous encourage à aborder la problématique de la gouvernance d'entreprise dans cette dimension de contrôle budgétaire et de son rôle en tant que mécanisme de contrôle et d'incitation des dirigeants dans l'amélioration de la performance des entreprises. Dans cet article, nous tentons de répondre à la question suivante : dans quelle mesure le contrôle de gestion, en tant que dimension de la gouvernance d'entreprise, contribue-t-il à l'amélioration de la rentabilité des entreprises marocaines? Autrement dit, ce contrôle de gestion, appréhendé à travers la qualité du contrôle budgétaire a-t-il un impact significatif sur la rentabilité des entreprises marocaines? Et dans quelles mesures l'utilisation des données budgétaires dans l'évaluation des performances des managers permet-elle de favoriser ladite rentabilité ?

Cet article est structuré ainsi : tout d'abord, nous présentons notre développement des hypothèses de l'étude. Par la suite, nous mettons en exergue les outils méthodologiques mis en œuvre pour tester les hypothèses. Enfin, nous présentons les principaux résultats, interprétations et conclusions.

1. Développement des hypothèses

Dans le cadre de cette étude, nous nous intéressons au rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la rentabilité des entreprises. Nous présentons tout d'abord, le lien entre contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise. Par la suite nous essayons de développer l'hypothèse relative au lien entre contrôle budgétaire et rentabilité de l'entreprise. Enfin, nous mettons en relief le lien théorique qui pourrait exister entre rémunération des dirigeants en fonction de l'atteinte des objectifs budgétaires et la rentabilité de l'entreprise.

1. 1. Le contrôle de gestion et la gouvernance des entreprises : Pigé (2009)¹¹ considère que derrière l'audit et le contrôle interne, c'est la gouvernance des entreprises qui figure en toile de fond. Comme nous nous intéressons au contrôle de gestion, nous tentons tout d'abord de définir le contrôle de gestion et ensuite, d'étudier les rôles qu'il peut jouer dans la gouvernance des entreprises.

1.1.1. Qu'est ce qu'on entend par contrôle de gestion ? Depuis son essor et son développement durant les années 1920 chez General Motors, le contrôle de gestion s'est toujours avéré délicat à définir (Bouquin, 1996)¹². Il est surprenant de remarquer qu'il n'existe toujours pas de définition consensuelle. La définition formelle la plus répandue reste toujours celle donnée par Robert Anthony au début des années 1960¹³ selon laquelle, « le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation ». Les deux aspects du contrôle budgétaire qui nous intéressent dans le cadre de cette étude sont la phase de pilotage à travers le suivi des écarts budgétaires et la phase de post-évaluation qui consiste à récompenser ou à sanctionner les responsables en fonction de la réalisation des objectifs pré-fixés, il s'agit précisément de la rémunération des dirigeants en fonction de l'atteinte des objectifs budgétaires.

1.1.2. Importance du contrôle de gestion dans la gouvernance des entreprises : Le contrôle de gestion prend toute son importance en tant qu'outil de la bonne gouvernance, car il constitue une pièce centrale du contrôle interne. Le contrôle interne pourrait être défini comme « l'ensemble des systèmes de contrôle, établis par les dirigeants pour conduire l'activité de l'entreprise d'une manière ordonnée, pour assurer le maintien et l'intégrité des actifs et fiabiliser autant que possible les flux d'information. Le concept de contrôle interne comprend les matières comptables et financières ainsi que la sauvegarde des actifs de l'entreprise, mais il inclut également les contrôles

destinés à améliorer l'efficacité opérationnelle et à renforcer l'adhésion à la politique stratégique de l'entreprise » (Pigé 2009, p10)¹⁴.

La dernière phrase de la définition nous renvoie au contrôle de gestion entant que contrôles qui améliorent l'efficacité opérationnelle et qui renforcent l'adhésion à la politique stratégique de l'entreprise. Les fonctions de contrôleurs de gestion ou d'auditeurs sont apparues dans les grandes entreprises où il y a séparation entre actionnaires et dirigeants. Ces entreprises se caractérisent par une nette distinction entre les fonctions de direction et de contrôle (Fama et Jensen 1983)¹⁵, ce qui entraîne une relation d'agence. Généralement, cette relation se caractérise par deux problèmes : la divergence des intérêts du principal et de l'agent et l'asymétrie d'informations entre ces deux parties. Le principal est généralement moins informé que les agents. Pour faire face à cette situation, il tente de construire un système d'incitation et de surveillance qui empêche l'agent d'avoir un comportement susceptible de léser ses intérêts (Charreaux, 1999)¹⁶. Le contrôle de gestion intervient dans ce système aussi bien dans les mesures de contrôle (suivi des écarts budgétaires) que dans les mesures d'incitation (rémunération des dirigeants en fonction de leurs résultats) en s'inscrivant dans une logique de gouvernance d'entreprise. Nous commençons dans ce qui suit par présenter la première notion de gouvernance d'entreprise à laquelle nous nous intéressons dans le cadre de cette étude qui est la notion de contrôle budgétaire ; par la suite, nous mettons en exergue, la notion de mesures incitatives qui permettent de contrôler les comportements des dirigeants à travers leur rémunération.

1.2. Le contrôle budgétaire en tant que mesure du contrôle de gestion : Selon Pigé et Lardy (2003, p19)¹⁷, « 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 ». Cette définition tire son importance à notre avis du fait qu'elle évoque l'importance du contrôle budgétaire en tant que composant du contrôle de gestion et en tant que mesure d'incitation pour les dirigeants. Berland (2001)¹⁸ estime que « le contrôle budgétaire compare l'état réel du système à son état prévu ».

Dans ce sens, nous nous référons aux développements de Bouquin (2001)¹⁹ qui 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 qui une fois approuvée par l'actionnaire, elle doit être mise en œuvre et déployée le plus efficacement et le plus rapidement possible. Un deuxième niveau, qui concerne le contrôle de moyen terme qui s'appuie principalement sur les budgets et les tableaux de bords (Pigé, 2001)²⁰. 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 apparaît donc comme un moyen dont disposent les propriétaires 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)²¹. Il s'appuie sur des comparaisons assez permanentes entre les réalisations et les prévisions chiffrées contenues dans les budgets dans un objectif de dégager les origines des écarts, d'en informer les différents niveaux hiérarchiques et

comme finalité de procéder à des mesures correctives si possible afin d'améliorer la performance de l'entité en permettant d'apprécier en même temps la performance des responsables budgétaires Gervais (1990)²². En suivant ce raisonnement, plus le suivi des écarts budgétaires est efficace, plus la performance de la firme augmente. Ce qui nous amène à formuler la première hypothèse de l'étude qui est :

Hypothèse H1: la rentabilité des entreprises est d'autant plus élevée que le suivi des écarts budgétaires est détaillé et développé.

1.3. Le contrôle budgétaire en tant que mécanisme d'incitation des dirigeants : Nous nous intéressons dans le cadre de cette partie au contrôle budgétaire dans une perspective d'évaluation des performances des dirigeants et comme mécanisme d'incitation ou de sanction de ces derniers. Parmi les mesures incitatives des dirigeants, Holmström (1979)²³ suggère d'utiliser une ou plusieurs mesures de la performance organisationnelle et d'associer une partie de leur rémunération à cette performance. En se référant à Smith et Watts (1983)²⁴ nous identifions trois catégories de systèmes de rémunération des dirigeants :

- les rémunérations fixes qui sont indépendantes de la performance de la firme ou du dirigeant.
- les rémunérations liées à la performance comptable de la firme. Ce type de rémunérations permet théoriquement de résoudre les conflits entre les parties prenantes. Toutefois, il présente le problème de la manipulation de l'information comptable par les dirigeants.
- les rémunérations liées à la valeur de marché des titres : ce type de rémunérations est basé sur la performance boursière des sociétés.

Dans cette recherche, notre attention sera focalisée sur le second type de rémunérations à savoir les rémunérations liées à la performance comptable de la firme. En contrôle de gestion, plusieurs travaux de recherche se sont intéressés à l'utilisation des données comptables et budgétaires dans la mesure de la performance individuelle des managers (RAPM : *Reliance on Accounting Performance Measures*). Harisson (1993)²⁵ définit la RAPM comme « ... l'intérêt et l'importance accordés par le manager à l'utilisation des données budgétaires pour l'évaluation de la performance ». Selon Hopwood (1972)²⁶, les données budgétaires peuvent être utilisées selon trois formes dans l'évaluation des performances des managers. Premièrement, le « management sous contrainte du budget » (« *budget constrained* »), les données budgétaires constituent le seul critère utilisé dans l'évaluation du manager. Deuxièmement, le « management à long terme du profit » (« *profit conscious* ») et dans ce cas les données budgétaires sont utilisées dans l'évaluation de la performance du manager responsable d'une manière flexible et avec prudence et troisièmement, le « management sans la comptabilité » (« *non-accounting* »), les données budgétaires n'ont aucun rôle dans l'évaluation du manager. Cette dernière est totalement subjective. Nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse H2: la rentabilité des entreprises est d'autant plus élevée que l'évaluation budgétaire du manager est stricte.

2. Méthodologie de l'étude empirique

Notre étude de la relation entre contrôle de gestion en tant que mécanisme de gouvernance et rentabilité des entreprises met en relation trois concepts fondamentaux qui sont les deux mesures

du contrôle de gestion : contrôle budgétaire et évaluation budgétaire du manager et de l'autre côté la rentabilité.

Nous avons choisi de mesurer ces concepts en se basant sur leur perception par les responsables dans l'entreprise. Pour chacun des concepts, nous avons tenu compte d'un ensemble d'aspects sur lesquels le responsable émet son avis sur une échelle allant de « 1= importance très faible » à « 5= importance très forte ». En fonction des réponses au questionnaire nous constituons notre mesure de chacun des concepts.

2.1. Echantillon et procédure d'administration du questionnaire : Afin de mener notre étude, un questionnaire a été construit et adressé à 422 entreprises installées au Maroc. Après une relance téléphonique et contacts physiques, soixante-seize (76) questionnaires ont été reçus, donc un taux de réponse brut de 18%. De ce nombre, 14 questionnaires ont été éliminés pour diverses raisons, notamment les questionnaires incomplets, illisibles, ou des entreprises n'adoptant pas un contrôle de gestion, etc. Le taux de réponse final a été de 15%. Les questionnaires ont été remplis par 18 directeurs financiers (29%), 23 contrôleurs de gestion (37%), 17 comptables (27%) et 4 autres types de responsables (6%).

Le tableau 1 présente la répartition sectorielle des sociétés de l'échantillon. Notre échantillon se compose de 48 entreprises industrielles (77%), 6 entreprises du BTP (10%), 6 entreprises des services (10%) et 2 entreprises commerciales (3%). Concernant la taille, 48% de cet échantillon est constitué des PME et 52% des entreprises de grande taille.

2.2. Perception du degré de développement du suivi des écarts budgétaires : Pour étudier le suivi budgétaire et son développement, nous avons choisi d'adopter le cadre méthodologique figurant dans l'encadré 1.

Pour mettre en évidence la diversité des pratiques relatives au suivi budgétaire, nous avons utilisé l'analyse classificatoire. Elle permet de regrouper les pratiques similaires. Elle nécessite de choisir un algorithme de classification, c'est-à-dire de savoir la procédure adéquate pour regrouper convenablement des objets distincts dans des classes. Dans cette recherche, notre partition a été réalisée par la classification hiérarchique. Nous avons choisi l'algorithme de Ward comme un critère d'agrégation qui a pour but est de minimiser la variance interne de chaque classe et maximiser la variance entre classes. Cette technique a été adoptée récemment par plusieurs auteurs, notamment Sponem et Lambert (2010²⁷, 2008²⁸).

2.3. Perception de l'évaluation budgétaire des dirigeants en fonction de l'atteinte des objectifs budgétaires : Pour opérationnaliser la variable relative à la rémunération des managers en fonction de l'atteinte des objectifs budgétaires, nous avons aussi opté pour l'analyse classificatoire en se basant sur les questions présentées dans l'encadré 3.

2.4. Perception de la contribution du suivi des écarts budgétaires sur la rentabilité de l'entreprise : Afin de tester l'hypothèse H 1 selon laquelle, la rentabilité des entreprises est d'autant plus élevée que le suivi des écarts budgétaires est détaillé et développé. Nous avons utilisé une approche perceptuelle à travers un nombre de questions posé aux mêmes responsables dans l'entreprise. Le détail de ces questions est fourni dans l'encadré 3.

Pour confirmer ou infirmer l'hypothèse H1, nous avons choisi d'utiliser la régression linéaire simple de la rentabilité en fonction du suivi budgétaire.

2.5. Perception de la contribution de l'évaluation budgétaire des dirigeants sur la rentabilité de l'entreprise : Afin de tester l'hypothèse 2 selon laquelle la rentabilité des entreprises est d'autant plus élevée que l'évaluation budgétaire du manager est stricte, nous avons recours à une régression simple qui met en relation le niveau de développement de l'évaluation budgétaire des dirigeants avec la rentabilité de l'entreprise.

3. Résultats et interprétations

3.1. Résultats de l'analyse classificatoire : degré de développement du suivi budgétaire : Les résultats de nos analyses classificatoires se présentent dans le cadre du tableau 2.

A la lumière des résultats dégagés, nous avons identifié quatre principaux groupes de suivi budgétaire : le premier groupe se caractérise par un suivi budgétaire très fortement développé. Il est adopté par 3,2% de l'échantillon. Le deuxième groupe contient 45,2% des entreprises enquêtées. Elles adoptent un suivi budgétaire fortement développé. Le troisième groupe se compose des entreprises adoptant un suivi budgétaire moyennement développé. Il contient 19,4% de l'échantillon et le quatrième groupe se caractérise par l'utilisation d'un suivi budgétaire faiblement développé. Ce style est adopté par plus de 32% des entreprises enquêtées.

3.2. Analyse univariée de l'impact du suivi budgétaire sur la rentabilité de l'entreprise : Les résultats relatifs au test de la régression qui met en relation la rentabilité de l'entreprise en fonction de l'importance du suivi budgétaire sont présentés dans le cadre du tableau 3.

Le développement du suivi budgétaire a un impact positif et significatif sur l'amélioration de la rentabilité des entreprises ($\beta=0,393$; $p<1\%$). Le suivi budgétaire explique plus de 15% (R^2) de la variation connue par la rentabilité. Le modèle identifié est significatif au seuil de 1% ($F=10,989$). Ces résultats nous permettent de valider l'hypothèse H1.

3.3. Résultats de l'analyse classificatoire de la rémunération des dirigeants en tant que mesure incitative de la gouvernance des entreprises : Les résultats de l'analyse classificatoires nous permettent d'identifier quatre groupes qui sont présentés dans le tableau 4.

Nous avons pu identifier quatre styles d'évaluation budgétaire. 21% des entreprises enquêtées utilisent une évaluation des performances individuelles basée très fortement sur l'atteinte des objectifs budgétaires. Une évaluation budgétaire forte est adoptée par 29% de l'échantillon. L'utilisation des résultats budgétaires dans l'évaluation individuelle est quasi-absente dans plus de 32% de l'échantillon et elle est jugée comme faible dans 17,7% des entreprises étudiées.

3.4. Impact de l'évaluation budgétaire des dirigeants sur la rentabilité de l'entreprise : Les résultats de la régression linéaire simple de la rentabilité en fonction de l'évaluation budgétaire des dirigeants sont résumés dans le tableau 5.

Un système de rémunérations basé sur l'atteinte des objectifs budgétaire a un impact positif et significatif au seuil de 5% sur l'amélioration de la rentabilité des entreprises ($\beta=0,318$; $p<5\%$). Le modèle identifié est significatif ($F=6,727$; $p<5\%$). L'hypothèse H2 est donc validée par les résultats de nos analyses. Pour améliorer la rentabilité, les actionnaires ont intérêt à mettre en place une rémunération indexée sur leur richesse. Cette indexation prend la forme d'un bonus qui varie en fonction de l'atteinte des objectifs budgétaires préalablement fixés. Cependant, les résultats obtenus devraient être utilisés avec précaution puisque, selon Charreaux (2000), « le dirigeant a intérêt à manipuler l'information comptable de façon à présenter la séquence de résultats qui lui permet de maximiser ses revenus ».

Conclusions : Cette recherche, réalisée auprès d'un échantillon de 62 entreprises installées au Maroc, montre que :

- Les entreprises étudiées adoptent un suivi budgétaire assez développé et détaillé. 32% seulement de l'échantillon dispose d'un système de suivi faiblement développé. Un système développé et détaillé de suivi des écarts budgétaires améliore significativement la rentabilité des entreprises et s'inscrit dans la bonne gouvernance des entreprises.
- 50% des entreprises enquêtées ont un système de rémunérations axé sur l'atteinte des objectifs budgétaires. Ce système contribue significativement dans l'amélioration de la rentabilité et donc il répond aux soucis de la bonne gouvernance des entreprises.

Les résultats obtenus doivent être interprétés avec prudence au vu des limites de notre recherche. Deux grandes limites d'ordre méthodologiques doivent être soulignées : la taille modeste de l'échantillon et le recours à une approche perceptuelle pour collecter les données. Il peut exister un décalage important entre les discours et les pratiques effectives.

Annexes :

Tableau 1. Répartition sectorielle des sociétés de l'échantillon

Nombre de sociétés	Pourcentage de l'échantillon	Secteur d'activité
48	77%	Industriel
6	10%	BTP
6	10%	Services
2	3%	Commercial
Total : 62	100%	

Encadré 1 : Cadre méthodologique relatif au suivi des écarts budgétaires

Pour étudier le degré de développement du suivi budgétaire, nous avons posé la question suivante : quelle importance accordez-vous aux opérations suivantes concernant le suivi budgétaire? Cinq items ont été choisis et qui sont : « calcul d'écarts entre réalisations et prévisions » ; « recherche des causes des écarts au travers de calculs de « sous-écarts » » ; « compréhension et explication des écarts » ; « détection de problèmes de coordination entre centres de responsabilités » ; « propositions d'actions correctives aux écarts ». Le répondant avait le choix, pour chaque item, entre cinq réponses (allant de « 1= importance très faible » à « 5= importance très forte »). Toute entreprise ayant un score global élevé, sera considérée comme une entreprise disposant un système de suivi budgétaire développé et détaillé et vice versa.

Encadré 2 : Cadre méthodologique relatif à la rémunération des dirigeants en fonction de l'atteinte des objectifs budgétaires

Pour opérationnaliser la variable « évaluation budgétaire », nous avons choisi quatre items. Une échelle de Likert à cinq points²⁹ permet aux répondants d'indiquer dans quelle mesure ils sont d'accord avec chacune des affirmations suivantes : « l'évaluation du manager est basée sur sa capacité à atteindre les objectifs budgétaires » ; « vous accordez des primes pour les responsables arrivant à réaliser les budgets » ; « vous faites des promotions pour les responsables arrivant à concrétiser les budgets » et « vous sanctionnez les responsables non arrivant à concrétiser les budgets ». Plus le score est élevé, plus l'entreprise est considérée comme disposant d'un système d'évaluation basé principalement sur l'atteinte des objectifs budgétaires et vice versa.

Encadré 3 : Cadre méthodologique relatif à la rentabilité générée par le suivi des écarts budgétaires

Pour collecter les données sur l'impact du suivi des écarts budgétaires sur la rentabilité des entreprises, nous avons posé la question suivante: comment trouvez-vous la contribution de votre système de suivi budgétaire dans l'amélioration de la rentabilité ? Le répondant avait le choix entre 5 réponses : de « 1 : contribution très faible » à « 5 : contribution très forte ».

Tableau 2 : Les principaux styles de suivi budgétaire des entreprises étudiées

Groupe	Caractéristiques	% d'entreprises
GROUPE 1	Suivi budgétaire très fortement développé	3,2%
GROUPE 2	Suivi budgétaire fortement développé	45,2%
GROUPE 3	Suivi budgétaire moyennement développé	19,4%
GROUPE 4	Suivi budgétaire faiblement développé	32,3%
Totale		100%

Tableau 3 : Les principaux résultats de la régression linéaire de la rentabilité en fonction du suivi budgétaire

Variable dépendante (Rentabilité)	Variable indépendante (suivi budgétaire)
β	0,393
t (de Student)	3,315*
R ²	0,155
F	10,989*

(*) Significatif au seuil de 1%

Tableau 4 : Les principaux styles de l'évaluation budgétaire des entreprises étudiées

Groupe	Caractéristiques	% d'entreprises
GROUPE 1	Rémunération des dirigeants dépend très fortement de l'atteinte des objectifs budgétaires	21%
GROUPE 2	Rémunération des dirigeants dépend fortement de l'atteinte des objectifs budgétaires	29%
GROUPE 3	Rémunération des dirigeants dépend faiblement de l'atteinte des objectifs budgétaires	17,7%
GROUPE 4	Rémunération des dirigeants dépend très faiblement de l'atteinte des objectifs budgétaires	32,3%
Total		100%

Tableau 5 : Les principaux résultats de la régression linéaire de la rentabilité en fonction de l'évaluation budgétaire des dirigeants

Variable dépendante (Rentabilité)	Variable indépendante (évaluation budgétaire)
β	0,318
t (de student)	2,594**
R ²	0,101
F	6,727**

**Significatif au seuil de 5%

Références :

- ¹ Avant la publication de ce code, un état des lieux a été élaboré à travers l'étude ROSC (ou RRNC) de la Banque Mondiale (2001- Mise à jour en 2003) et l'enquête menée par la CGEM sur la gouvernance d'entreprise au Maroc (2005).
- ² Pigé, B. (2009), *Audit et contrôle interne*, 3^{ème} édition, éditions ems, management et société.
- ³ Bertin, E., Jaussaud, J. et Kanie, A. (2002), *Audit légal et gouvernance de l'entreprise, une comparaison France/Japon*, *Comptabilité Contrôle Audit/Numéro spécial-Mai*, 117-138.
- ⁴ La pratique de l'audit légal au Maroc est encadrée par des textes légaux et réglementaires, voir essentiellement : la loi 15-89 qui régit la profession d'expert comptable et crée l'Ordre des Experts Comptables ; la loi du 17 octobre 1996 sur les sociétés anonymes et la loi formant code de commerce du 1996 qui abroge le dahir de 1913.
- ⁵ Watts, R. L. et Zimmerman, J. L. (1983), *Agency problems, auditing, and the theory of the firm: some evidence*, *Journal of Law & Economics* 26, October; 613-633.
- ⁶ Cornell, B. et Shapiro, A.C. (1987), *Corporate stakeholders and corporate finance*, *Financial Management*.
- ⁷ Bertin, E. et al. (2002), *op. cit.*
- ⁸ Bouquin, H. (2005), *Les grands auteurs en contrôle de gestion*, éditions ems.
- ⁹ Bouquin, H. (1994), *Les Fondements du Contrôle de Gestion, Que sais-je?*, PUF.
- ¹⁰ Pigé, B. et Lardy, P. (2003), *Reporting et contrôle budgétaire*, éditions ems, management et société.
- ¹¹ Pigé, B. (2009), *op. cit.*
- ¹² Bouquin, H. (1996), *Pourquoi le contrôle de gestion existe-t-il encore ?*, *Gestion*, Vol.21, n°3, septembre.
- ¹³ Anthony, R.N. (1965), *Planning and control systems: a Framework for analysis*, Harvard University.
- ¹⁴ Pigé, B. (2009), *op. cit.*
- ¹⁵ Fama, E.F. et Jensen, M.C. (1983), *Separation of ownership and control*, *Journal of Law and Economics*, Vol.26, 301-325.
- ¹⁶ 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.
- ¹⁷ Pigé, B. et Lardy, P. (2003), *op. Cit.*
- ¹⁸ Berland, N. (2001), *Les rôles du contrôle budgétaire: un modèle d'interprétation*, *Revue Française de Gestion*, Septembre- Octobre.
- ¹⁹ Bouquin, H. (2001), *Le contrôle de gestion*, 5^{ème} édition mise à jour, PUF, collection Gestion.
- ²⁰ Pigé, B. (2001), *Audit et contrôle interne*, 2^{ème} édition, éditions ems, management et société.
- ²¹ Charreaux, G. (2000), *Gouvernement d'entreprise et comptabilité*, in *Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit*, *Economica*.
- ²² Gervais, M. (1990), *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*, *Economica*.

-
- ²³ Holmström, B. (1979), Moral Hazard and Observability”, Bell Journal of Economics, Vol. 10, 74-91.
- ²⁴ Smith, C. et Watts R., (1983), The structure of executive compensation contracts and the control of management, Unpublished paper (University of Rochester, Rochester, NY).
- ²⁵ Harrison, G.L. (1993), Reliance on accounting performance measures in superior evaluation style – the influence of national culture and personality, Accounting, Organizations, and Society, 18, 319-339.
- ²⁶ Hopwood, A. (1972), An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation, Journal of Accounting Research, Supplement, 156-182.
- ²⁷ Sponem S. et Lambert C. (2010), Pratiques budgétaires, rôles et critiques du budget Perception des DAF et des contrôleurs de gestion, Revue Comptabilité – Contrôle – Audit. Tome 16 - Volume 1- Avril 2010, p. 159-194.
- ²⁸ Sponem S. et Lambert C. (2008), Pratiques budgétaires : proposition d’une typologie, communication publiée dans "la comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité, France (2008) (<http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/52/59/87/PDF/p188.pdf>).
- ²⁹ Pas du tout d'accord (chiffre 1), Plutôt pas d'accord (chiffre 2), Moyennement d'accord (chiffre3), Plutôt d'accord (chiffre 4), Totalement d'accord (chiffre 5).

