



**LE ROLE DES PROFESSIONNELS  
DE LA COMPTABILITE, DE L'AUDIT  
ET DE LA FINANCE DANS  
LA GOUVERNANCE  
D'ENTREPRISE**



La gouvernance d'entreprise est une préoccupation majeure tant dans le domaine économique que public que ce soit en France ou au niveau international. Je me réjouis que l'Académie aborde un tel sujet.

L'objectif de ce Cahier de l'Académie n°6 est de souligner le rôle des professionnels de la comptabilité, de l'audit et de la finance en la matière, identifier les bonnes pratiques et contribuer à trouver les voies et moyens afin de permettre aux professionnels d'assurer leur mission en toute indépendance. Le débat est lancé !

Je vous invite à faire connaître autour de vous cet ouvrage. Ambitieux car pour la première fois l'ensemble des problématiques rencontrées par nos professions en matière de gouvernance d'entreprise est pris en compte.

Je remercie tout particulièrement Philippe Gilnicki, président de ce groupe de travail et Vice-président du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, les membres du comité de pilotage et tous ceux et toutes celles sans qui ce cahier n'aurait pu voir le jour.

Merci à notre grand partenaire, le Groupe Sage, de permettre à l'Académie de diffuser cette collection, que nous avons souhaitée ensemble de qualité.

Bonne lecture.

**WILLIAM NAHUM**

Président



# Sage, grand partenaire de l'Académie, s'implique dans la diffusion des savoirs



Le principe de la gouvernance d'entreprise fait référence au « système par lequel une société est dirigée et contrôlée ». Ainsi le choix des systèmes d'information revêt une importance stratégique et favorisera la transparence financière et la fiabilité des comptes. C'est pourquoi chez Sage, nous nous attachons chaque jour à développer des savoir-faire pointus qui permettent aux dirigeants de s'appuyer sur des systèmes fiables et cohérents qui répondent pleinement aux enjeux majeurs de notre époque. Que ce soient l'anticipation des nouvelles réglementations dans nos solutions (normes IFRS, loi Sarbanes Oxley, loi sur la sécurité financière, loi NRE, SEPA ...), ou notre capacité à accompagner nos clients à travers notre assistance et nos consultants, notre objectif est bien de fournir aux moyennes et grandes entreprises, les clés pour une meilleure gestion.

L'Académie et Sage, à travers leur partenariat, sont heureux de vous apporter un éclairage nouveau sur la gouvernance d'entreprise, grâce aux réflexions d'un groupe de travail réunissant des professionnels. Des bonnes pratiques ont été identifiées sur la base d'expériences concrètes et des solutions sont apportées aux dysfonctionnements intentionnels et non intentionnels que peuvent rencontrer les grandes entreprises.

Bonne lecture,

**Christophe LETELLIER**

Directeur Général

Division Moyennes et Grandes Entreprises de Sage



**Sage**

10 rue Fructidor  
75834 PARIS CEDEX 17  
Tél : 01.41.66.21.21  
Fax : 01.41.66.22.01  
[www.sage.fr](http://www.sage.fr)



# Le rôle des professionnels de la comptabilité, de l'audit et de la finance dans la gouvernance d'entreprise

## Groupe coordonné par :

- **Philippe GILNICKI**, Vice-Président du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, Vice-Président de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières,

## Ce cahier a été rédigé par le Comité de pilotage composé des membres suivants :

- **Carol BEAU**, Professeur d'économie et de gestion
- **Régine BLIN**, Directrice financière, société de services
- **Pascal FRATANI**, Responsable des normes IFRS, Pôle Audit-Comptabilité de l'Agence des participations de l'Etat, Direction du Trésor, MINEFI
- **Gérard KESZTENBAUM**, Avocat associé, Directeur du département gestion Sociale, FIDAL
- **Luc MONTERET**, Président, ECE-UDEC
- **Fabienne PICQUENOT**, Direction Financière
- **Christian SIMON**, Professeur, Université Paris XII
- **Serge YABLONSKY**, Président d'Honneur de l'Association Française de l'Audit et du Conseil Informatiques (AFAI) et de l'Institut de la Gouvernance des Systèmes d'information (IGSI)

## Avec la participation de :

- **Christian AUBIN**, Conseiller du Président, BNP Paribas,
- **Henri GIOT**, Directeur des relations internationales, CSOEC,
- **Dominique LEDOUBLE**, Président d'Honneur du COSEC, Cabinet CDL,
- **Yves MEDINA**, Président de l'Observatoire sur la Responsabilité sociales des entreprises,
- **Jean-Luc PEYRET**, Administrateur DFCG,
- **Bruno VAFFIER**, Directeur de l'Audit Interne, ATOS ORIGIN,

## Remerciements :

- **Luc ANGELOZ**, Directeur Financier et Comptable, RIGO France,
- **Olivier AZIERES**, Président, AZIERES Conseil,
- **Nicolas BALESME**, Associé, Directeur Audit et Conseil, DELOITTE TOUCH,
- **Claire BARBARET**, Enseignante, ESC Lille,
- **Claude BASSAND DECOURCHELLE**, Chercheur enseignant, Professeur Economie et Gestion, LET ISH,
- **Hervé-Yves BERARD**, Conseil d'entreprise, WISE & SHARP Conseil,
- **Marie-Anne BERNARD**, Responsable comptable, WOCO SAS,
- **Arnaud BERTRAND**, Manager Service Public, ERSNT & YOUNG,
- **Véronique BRENGUES**, Expert-comptable, BRENGUES Expertise ,
- **Alain BRO**, Directeur Administratif et Financier, SA GROUPE PLICOSA INTERNATIONAL,
- **Christine BURRIAU-NATOURI**, Expert-comptable, CBN Consult,
- **Vincent BURRUS**, Consultant,
- **Hervé CADEAU**, Responsable Administratif et Financier, SAMIC,
- **David CARASSUS**, Maître de Conférences, Université de Pau
- **Philippe CATINOT**, Cadre comptable,
- **Michel CHARPENTIER**, Consultant, Cabinet SALUSTRO REYDEL,
- **Dominique CHESNEAU**, Associé Fondateur, TRESORISK,
- **Jean-Louis COQUIL**, Gérant, Réalités & Projets,
- **Michel COUZIGOU**, Enseignant, Chercheur Responsable Département Management, Groupe ESC Bretagne,
- **Didier DAGOURY**, Professeur de contrôle de gestion, AUDENCIA,
- **Colette DALLE DIN**, Responsable Administratif et Financier, RESISTEF SA,
- **Dominique DEFACHE**, Responsable Département Comptabilité, La Française des Jeux,
- **Christophe DRUELLE**, Directeur Financier, Le Chèque Déjeuner,
- **Eustache EBONDO WA MANDZILA**, Professeur en Audit et Contrôle de Gestion, EUROMED MARSEILLE,
- **Rached FOURATI**, Associé, KPMG (Tunisie),
- **Eric FREUDENREICH**, Manager,
- **Claude FROESCH**, Expert-comptable, ACFOSA,
- **Laurent GEOFFROY**, Vice-président, Finance and Management, Control Europe & South ALCATEL,
- **Françoise GERIN**, Directeur de la Comptabilité et de la Fiscalité, EURONEXT Paris
- **Christophe GODOWSKI**, Maître de Conférences, IAE de TOURS,
- **Jean-Rémy GOFFINET**, Expert-comptable, SREC

- **Philippe GRILLAULT LAROCHE**, Directeur Général, CCI de Strasbourg
- **Jacques HALPERIN**, Associé Gérant, OPALE SARL,
- **Isabelle HUSSON**, Coordinateur Développement Durable, TOTAL,
- **Thierry JAMES-BELBEZE**, Commissaire aux Comptes,
- **Laurent JANTY**, Directeur Financier et Comptable, NGE 2000,
- **Jean-Jacques JULIAN**, Formateur en normes comptables internationales IFRS,
- **Rachid KABOUSS**, cade comptable et auditeur interne, Ste Nationale des Autoroutes
- **Ali KECHELAL**, Expert-comptable & Commissaire aux Comptes, CABINET KECHELAL
- **Véronique KIENY**, Documentaliste, CNCC,
- **Reginald KREMER**, Commissaire aux Comptes, Avocats, Président de KBR, CABINET KREMER,
- **François LAGRANGE**, Contrôleur Financier, STS SAS,
- **Marc LAMORT DE GAIL**, Associé, Axile Conseil-INCIVO
- **Mac Jordan LASSEGUE APABAGA**, Chef Comptable,
- **Jean-François LEBARS**, Expert-comptable, JFC CONSEIL AUDIT,
- **Emmanuel LEBEAU**, Directeur Recherche et Développement, FIDUPAR
- **Franck LEBON**, Directeur Administratif et Financier, SOGENOR
- **Julien LE MAUX**, Maître de Conférences, OSES – Université Paris I Sorbonne,
- **Marie-Pierre MAIRESSE**, Professeur des Universités
- **Jocelyne MAISONNEUVE**, Responsable gestion interne et fonction sociale, Sarl Xavier Maisonneuve,
- **Jean-François MALLÉN**, Directeur de l'activité AUDIT, AUDIT-EUROPE COMMISSARIAT,
- **Philippe MARSEILLE**, Pôle Audit et Comptabilité de l'Agence des participations de l'Etat, Direction du Trésor, MINEFI,
- **Marielle MATHIEU**, Audit Financier et Conseil,
- **Michèle MEZZAROBBA**, PARIS ORLEANS
- **Osman MOUSSA**, Chef de Service vérification, Direction du Trésor, MINEFI,
- **Philippe MULARSKI**, ACCENS,
- **Jean-Louis MULLENBACH**, Vice-président de l'Académie, Associé Cabinet Bellot & Mullenbach,
- **Véronique MUSSAUD**, Directeur, Institut de formation à la Médiation,
- **Dominique NECHELIS**, Chargée d'enseignement vacataire,
- **Éric NIETO**, Directeur Financier, SA SABATIER,
- **Abou-Bakar OUATTARA**, Directeur Général, GOODWILL Audit & Consulting,
- **Roland PEREZ**, Professeur, Université de Montpellier,
- **Hervé POMMERY**, Responsable Service Comptable, UFIFRANCE GESTION SA,
- **Alain PRONOST**, Directeur Financier, GLOBAL GRAPHICS,
- **Pascal QUESNEL**, Directeur Administratif et Financier, OPTIC 2000,
- **Carlos RAMIREZ**, Professeur, Département Comptabilité/Contrôle, Groupe HEC,
- **Françoise REMILLON**, ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES NANCY METZ
- **Robert REVOUY**, Expert-comptable, CABINET REVOUY,
- **Christelle RIGAL**, Responsable de département Gestion, SPB,
- **Elisabeth ROUCOLLE**, PRAG comptabilité finance, Doctorante sciences de gestion, IUT-GEA MARSEILLE,
- **Edouard SALUSTRO**, Expert-comptable, CABINET SALUSTRO
- **Franck SEBAG**, Directeur de mission Senior, ERNST & YOUNG
- **Philippe SIMON**, Consultant, PS CONSULTANT,
- **Christine SIMON**, Contrôleur de Gestion, SAGE
- **Bayone SISOMBAT**, Directeur Financier, CITIBANK International PLC,
- **Jean-François SOUTENAIN**, Enseignant, LYCEE BENJAMIN FRANKLIN
- **David SZAFRAN**, Secrétaire Général, INSTITUT DES REVISEURS D'ENTREPRISES
- **Marin TOMA**, Président, CECCAR
- **Gilles VARINOT**, Expert-comptable, VARINO ET ASSOCIES
- **François VICARIO**, Expert-comptable, ANECO,
- **Dominique VIEILLEVIGNE**, Directeur Financier, STTH,
- **Cyrille VU**, Directeur Administratif et Financier, SAGE
- **Tita ZEITOUN**, Elue du CSOEC, BOISSIERE EXPERTISE AUDIT
- **Jacques ZELLER**, Expert Financier, CCEF
- **Bernard ZUBER**, Conseiller Maître, COUR DES COMPTES

INTRODUCTION .....	10
PREAMBULE.....	13
<b>1 LES PROFESSIONNELS QUI INTERVIENNENT.....</b>	<b>15</b>
1.1 LES ACTEURS AU SENS LARGE.....	16
1.2 LES PROFESSIONNELS DE LA COMPTABILITE, DE L'AUDIT ET DE LA FINANCE.....	16
<b>2 LES BONNES PRATIQUES IDENTIFIEES.....</b>	<b>23</b>
2.1 REGLES DE BONNE CONDUITE ET MOYENS REQUIS.....	24
2.2 UN CAS BANCAIRE.....	27
2.3 UN CAS INDUSTRIEL.....	28
2.4 LE CAS D'UNE ENTREPRISE DE TAILLE MOYENNE, SOCIETE DE SERVICES.....	31
2.5 LE SECTEUR PUBLIC : LE CAS DE L'AGENCE DES PARTICIPATIONS DE L'ETAT.....	34
<b>3 DU DYSFONCTIONNEMENT.....</b>	<b>37</b>
3.1 LA RESPONSABILITE DU PROFESSIONNEL COMPTABLE.....	38
3.2 LES PRINCIPAUX DYSFONCTIONNEMENT RELEVES.....	38
3.3 LES SOLUTIONS PREVENTIVES AUX DYSFONCTIONNEMENT.....	40
CONCLUSION .....	52
BIBLIOGRAPHIE .....	54



## LE RÔLE DES PROFESSIONNELS DE LA COMPTABILITÉ, DE L'AUDIT ET DE LA FINANCE DANS LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Si c'est au début des années 30 aux États-Unis que Bearle et Means ont mis en évidence le fait que les dirigeants pouvaient gérer les entreprises qui leur étaient confiées en privilégiant leur intérêt au détriment de celui des actionnaires, les réflexions inscrites autour de la notion de gouvernance d'entreprise (GE) ne datent en France que depuis seulement une quinzaine d'années. Plusieurs rapports ont été rédigés<sup>1</sup> et des recherches ont été menées sur ce thème (étude du lien entre structure de propriété et performance, d'une part, et, d'autre part, sur l'enracinement du dirigeant)<sup>2</sup>.

Différentes définitions ont été proposées, mais l'idée centrale demeure la référence au « *système par lequel une société est dirigée et contrôlée* »<sup>3</sup>.

Autour de cette notion, de nombreuses mesures ont été prises afin de favoriser les rapports entre les dirigeants et l'ensemble des parties prenantes à l'entreprise : la recherche des critères de l'indépendance des administrateurs par rapport à la Direction (P. Salin évoque le « *mythe de l'indépendance* »), l'instauration des comités d'audit ou la rédaction du rapport sur le contrôle interne plus récemment.

L'OCDE<sup>4</sup> considère que les règles régissant le GE devraient reconnaître les droits des différentes parties prenantes (PP) à la vie d'une société, notamment :

- le cadre devrait assurer que les droits des différentes PP à la vie d'une société soient respectés ;
- lorsque les intérêts des PP à la vie d'une société sont protégés par des règles juridiques, celles-là devraient avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de leurs droits.

Toujours selon l'OCDE, ces mêmes règles « *devraient garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur les éléments pertinents à l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le système de gouvernement de cette entreprise* ».

Mais la pratique reste souvent plus difficile à mettre en œuvre. L'opportunisme de certains dirigeants est venu entacher ce système. Le poids des marchés financiers ainsi que la mondialisation (entraînant une concurrence exacerbée) soumettent également les entreprises à une pression de plus en plus forte. Notamment, elles

<sup>1</sup>Viénot 1 (juillet 1995), Viénot 2 (juillet 1999), celui du Sénateur Marini, ou encore, groupe de travail présidé par D. Bouton, mandaté par le MEDEF et par l'AFEP-AGREF, « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées » (septembre 2002).

<sup>2</sup>Voir ouvrage de Parrat pour une synthèse.

<sup>3</sup>Richard B. et Mielliet D. (2003), Dynamique du Gouvernement d'Entreprise

<sup>4</sup>OCDE (2004), Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE

doivent agir de manière à se conformer à la norme non écrite du 15% de rentabilité financière, return on equity, ROE : « 15% de ROE tu chercheras, 15% de ROE tu obtiendras, 15% de ROE tu maintiendras et 15% de ROE tu expliqueras ».<sup>5</sup>

Conséquence de ces faits, la révélation des dérives comptables et financières de certaines sociétés a entraîné une crise de confiance envers la fiabilité des comptes des entreprises. Pourtant, on sait que la qualité de l'information financière revêt une importance capitale, et, « *sortant du cadre restreint de la profession comptable, la question de l'information financière devient d'intérêt public* ».<sup>6</sup>

Comme cela passe par la pertinence des normes et pratiques comptables, de nouvelles lois visant à mieux encadrer les règles de la comptabilité et de la transparence des comptes ont donc été élaborées ; un durcissement législatif s'en est suivi. Ce sont surtout les normes IFRS (*International Financial Report Standards*) que doivent appliquer les sociétés cotées depuis le 1er janvier 2005 pour l'élaboration de leurs comptes consolidés, mais également la loi Sarbanes-Oxley (SOA) entrée en vigueur aux Etats-Unis en septembre 2002, la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques) le 15 mai 2001 et la loi sur la Sécurité Financière (LSF) en août 2003 en France, destinées quant à elles à restaurer la confiance. Plus récemment, le dispositif Breton vise à améliorer l'environnement financier des entreprises françaises.

Désormais, il est admis, partout dans le monde, que la qualité de l'information comptable et financière est un gage de bonne gouvernance. La transparence, en permettant de réduire l'asymétrie d'information et donc, de limiter les comportements opportunistes des agents, est devenue également un critère central dans notre pays, convergeant ainsi avec la vision américaine de la *corporate governance*.

Alors que la transparence financière et la fiabilité des comptes requièrent nécessairement une intégrité et une qualité de l'ensemble des acteurs, l'essentiel des réflexions menées jusqu'à présent privilégient les dirigeants, les administrateurs, ou encore, les commissaires aux comptes (avec la création du Haut Conseil au Commissariat aux Comptes, H3C, notamment). Paradoxalement, d'autres acteurs essentiels et parties prenantes au processus d'élaboration des états financiers, ont été jusque là occultés. Il s'agit des professionnels des chiffres, c'est-à-dire ceux de la comptabilité, de l'audit et de la finance.

« *Demain, les informations décisionnelles devront être estampillées de la marque « Qualité Comptable ». Les professionnels du chiffre, qu'ils soient en entreprise ou en cabinet, en seront les garants. (...) Les informations co-produites par les comptables s'imposeront moins parce qu'elles supportent les décisions de la direction générale que parce qu'elles émanent de professionnels crédibles et respectés.* »<sup>7</sup>

<sup>5</sup>Betbèze (2003)

<sup>6</sup>Véron N., Autret M. et Galichon A. (2004)

<sup>7</sup>J.L. Mullenbach (Assises de l'OQC, 2001)

Si en France le Directeur Financier (DF) ne doit pas encore s'engager personnellement<sup>8</sup>, ce n'est pas le cas Outre-Atlantique. La mesure la plus significative de la SOA est celle qui concerne la responsabilité du dirigeant et celle du DF dans la certification des comptes : toute irrégularité volontaire ou consciente est pénalisée, les dirigeants pris en faute encourent 20 ans de prison.

L'objectif de notre contribution est de montrer en quoi les professionnels de la comptabilité, de l'audit et de la finance ont un rôle à jouer en matière de GE. Nous souhaitons également les aider à assurer leur mission en toute indépendance, libre de toute pression. En effet, certains d'entre eux auraient été sanctionnés par la justice, entraînant un certain malaise dans la profession. N'oublions pas que, comme Arlequin, il est « *valet de plusieurs maîtres* »<sup>9</sup>, des mesures doivent donc être prises afin de l'aider à produire des comptes fiables, sincères et transparents. Pour assumer pleinement leurs responsabilités, ils doivent bénéficier de droits leur permettant de s'opposer à toute communication erronée ou pouvant entraîner une interprétation biaisée, ou de dispositifs leur assurant une protection adéquate.

La première partie mettra en évidence leur rôle essentiel au sein de l'entreprise.

Les bonnes pratiques identifiées à ce jour au sein de différentes organisations seront ensuite développées (peut-on mettre en jeu leur responsabilité s'ils n'ont pas les moyens d'assurer leur mission ?). Ces dernières découlent d'un travail approfondi, réalisé par plusieurs professionnels au travers de nombreux échanges. Les illustrations présentées résultent donc d'expériences concrètes dans ce domaine.

Ne pouvant occulter les différentes affaires révélées au public (la disparition rapide de Refco, trois mois après son introduction triomphale à *Wall Street* le 11 août 2005, témoigne de l'actualité du sujet), nous étudierons, dans une troisième et dernière partie, les principaux dysfonctionnements. Plusieurs solutions seront alors proposées afin d'aider les responsables comptables et financiers confrontés à un dilemme. Là encore, ce sont des professionnels expérimentés qui, à la lumière de leur vécu, ont réfléchi aux différentes possibilités envisageables pour ne retenir ensuite que celles qui pourraient être mises en place dans un futur proche.

Précisons que notre étude ne vise pas spécifiquement les grandes entreprises, qu'elles soient cotées ou non. Les dirigeants et les partenaires des entreprises de taille moyenne trouveront également un intérêt à exploiter ce document.

Avant de nous centrer sur les acteurs retenus, revenons sur la notion de gouvernance d'entreprise.

<sup>8</sup>Si ce n'est au travers les lettres d'affirmations concernant la préparation des comptes.

<sup>9</sup>Expression empruntée à Véron N., Autret M. et Galichon A.

## LA NOTION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La notion de gouvernance d'entreprise renvoie à l'influence des décisions stratégiques sur la création de valeur.

Nous n'exposerons pas le panorama des définitions existantes. En revanche, nous en retiendrons deux, celle élaborée par G. Charreaux (1997) qui considère que le domaine de la GE dépasse la seule relation entre actionnaires et dirigeants, et celle proposée par l'IFAC.

G. Charreaux la définit comme étant « *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et délimitent leur espace discrétionnaire* ». Il adopte une vision partenariale et non actionnariale qui, pour lui, possède notamment « *la capacité de dépasser les limites de la théorie actionnariale qui échoue à expliquer l'intérêt de l'information comptable légale, celui de la comptabilité pour les organisations autres les sociétés par actions, celui de la comptabilité interne de gestion et l'étendue et l'évolution des missions de professions comptables* ». <sup>10</sup>

L'IFAC a, de son côté, retenu la définition donnée par *l'Information Systems Audit and Control Foundation* en 2001 :

« *L'ensemble des responsabilités et des pratiques exercées par les dirigeants ayant pour but de fournir une direction stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, attester que les risques sont gérés correctement et vérifier que les ressources de l'organisation sont utilisées de manière responsable* ». <sup>11</sup>

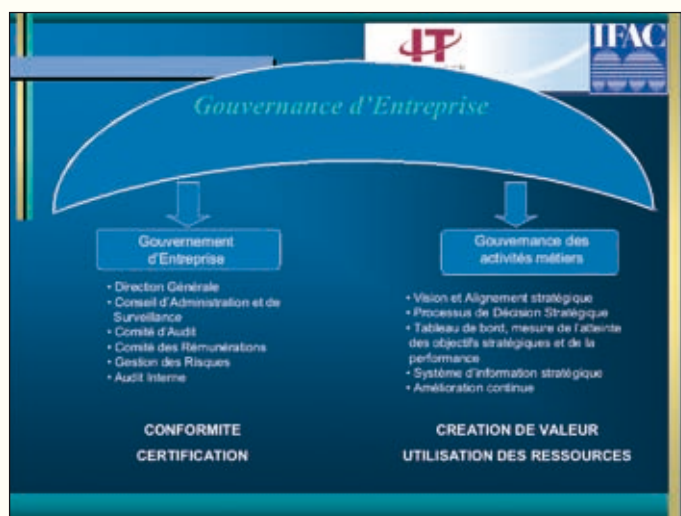
Selon l'IFAC, la gouvernance poursuit cinq objectifs qui sont :

- organiser pour se préparer à la création de valeur
- créer de la valeur pour le métier
- réduire le risque pour préserver la valeur
- affecter les ressources pour satisfaire les besoins métier
- mesurer et auditer l'application du modèle de gouvernance

Elle oppose la *corporate gouvernance* qui répondrait surtout au troisième objectif de préservation, et la *business gouvernance* qui répondrait elle surtout à la création de valeur.

<sup>10</sup>Charreaux G. (2000) p.751

<sup>11</sup>Il s'agit ici de notre propre traduction.



Dans cette perspective, les rôles des professionnels de la comptabilité, de l'audit et de la finance apparaissent comme étant multiples. Mais surtout, ils participent à la gouvernance lorsqu'ils ont accès à l'espace discrétionnaire de leurs dirigeants et qu'ils permettent de réduire les risques comptables.

Nous avons retenu ces deux définitions parce qu'elles correspondent au cadre dans lequel raisonne notre groupe : elles tendent bien à donner un rôle et des responsabilités majeurs aux responsables objets de notre réflexion, éventuellement au-delà de leurs moyens d'actions et pouvoirs.

Notons, pour en terminer avec cette notion, que de nombreux codes de gouvernance ont été élaborés. En 2002, une étude menée au niveau européen en dénombre 35, et, à la fin mars 2004, on en compte 121 au niveau mondial.<sup>12</sup>

De manière générale, les recommandations émanant de ces codes mettent en avant les éléments suivants :

- La capacité des dirigeants à rendre compte de leur gestion aux différentes parties prenantes ;
- La nécessité d'un traitement équitable de l'ensemble des actionnaires ;
- La composition du Conseil d'administration ;
- La transparence.

Mais rien n'apparaît sur les acteurs objets de notre réflexion ...

Quels sont donc ces professionnels ?

<sup>12</sup>D'après Wirtz P. (2005)



## 1.1 LES ACTEURS AU SENS LARGE

Au sein de l'entreprise, la GE concerne pratiquement tous les acteurs, à savoir :

- les administrateurs
- la Direction générale
- les directions métier
- la direction financière : les financiers, les comptables, les contrôleurs de gestion et les contrôleurs internes.
- l'audit interne
- l'audit externe
- mais également les autres Directions supports.

Chacun de ces acteurs possède un rôle spécifique :

- opérationnel pour les métiers
- stratégique pour les administrateurs
- coordination et décision pour la Direction générale
- mesure, procédure et contrôle pour la finance

Le Parlement Européen vient de mettre à jour la réglementation européenne sur les comités d'audit (8ème directive sur le contrôle légal des comptes). L'article 39 de la directive pose le principe de base qui rend obligatoire le comité d'audit. Les Etats membres sont libres de sa composition, la seule obligation étant de posséder un membre indépendant justifiant de compétences comptables et financières. Les entreprises pourront confier les fonctions du comité d'audit au conseil d'administration dans son ensemble à la condition que les travaux soient dirigés par une personne non exécutive.

Les fonctions de ce comité sont :

- La surveillance du processus de *reporting* financier ;
- Le contrôle de l'efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques ;
- Le contrôle de l'audit externe et des critères d'indépendance des auditeurs ;
- La recommandation des auditeurs lors du renouvellement.

## 1.2 LES PROFESSIONNELS DE LA COMPTABILITÉ, DE L'AUDIT ET DE LA FINANCE

Après avoir dressé leur portrait, nous nous attacherons à démontrer en quoi leur rôle peut être essentiel en matière de GE. La présentation de ce même professionnel travaillant dans une entreprise de taille moyenne sera faite à part du fait de sa spécificité.

# 1 LES PROFESSIONNELS QUI INTERVIENNENT

## 1.2.1. Leur portrait

Seuls les acteurs de la comptabilité, internes à l'entreprise, ont été retenus. Nous avons volontairement écarté les commissaires aux comptes.

### 1.2.1.1. LES RESPONSABLES COMPTABLES ET FINANCIERS

Au sein de la fonction comptable, il n'existe pas un poste unique mais plusieurs, chacun ayant une mission spécifique. Les principaux libellés rencontrés sont les suivants :

- Directeur Financier ;
- Directeur Comptable ;
- Contrôleur Financier ;
- Directeur de la Consolidation ;
- Directeur Administratif et Financier (DAF) ;
- Responsable des Comptabilités.

Le Directeur Financier (DF) planifie, organise, dirige et contrôle les activités d'un service de comptabilité ou de vérification, ou d'autres services financiers. Il élabore et met en œuvre les politiques, procédures et systèmes financiers d'un établissement<sup>13</sup>. Il hiérarchise les projets d'investissement. Il établit une cartographie des risques et en assure la maîtrise. Il donne les moyens aux dirigeants et aux détenteurs de capital de connaître leur situation financière et de faire les choix stratégiques qui s'imposent. Il est également en position fonctionnelle par rapport aux autres directions auxquelles il demande des données chiffrées et fournit des éléments d'analyse en vue de leurs propres décisions dans leur domaine.

D'après le Groupement des Associations Professionnelles de la Finance, deux missions essentielles relèvent du DF :

- Mettre à disposition de l'entreprise les ressources et les techniques financières nécessaires à son exploitation, son développement, sa protection ;
- Apprécier l'intérêt économique des plans et des projets ainsi que participer à l'élaboration de la stratégie financière et à la définition de la stratégie globale de l'entreprise.

Pour le lauréat du 5ème trophée du Directeur Financier de l'année « *la première responsabilité du DF est de produire une information financière de qualité, fiable et pertinente. Aucun flou n'est acceptable dans ce domaine. Le management et les investisseurs doivent se sentir rassurés. Je fais référence ici au GE, mais aussi à l'efficacité économique. Une bonne information financière permet de prendre les bonnes décisions stratégiques. En second lieu, il doit aider l'entreprise à optimiser l'utilisation des ressources et, pour ce faire, il doit être proche du management et des opérationnels, pouvoir passer de la vision stratégique à sa déclinaison sur le terrain. Enfin, il doit promouvoir la société auprès des investisseurs, des prêteurs et des agences de notation. C'est aussi un commercial.* »<sup>14</sup>

<sup>13</sup>D'après Ontario Job Futures (site internet)

<sup>14</sup>Echanges, n°217, janvier 2005



Une différence se dessine entre le Directeur Financier et le Directeur Comptable (DC) puisque, toujours selon le Groupement des Associations Professionnelles de la Finance, ce dernier est l'acteur principal de la représentation financière donnée par l'entreprise à ses actionnaires, banquiers, analystes financiers et représentants du personnel. Il est celui qui met en œuvre la réglementation fiscale de plus en plus complexe, au mieux des intérêts de l'entreprise. La mission du DF apparaît comme étant plus large que celle du DC, ce que confirme le fait qu'il se situe plus haut dans la hiérarchie (entre le DC et le Directeur Général le plus souvent).

Le Contrôleur Financier est né dans les entreprises anglo-saxonnes. Il englobe les fonctions du contrôle de gestion, de la comptabilité et de la finance au sein d'une filiale ou d'une branche d'activité. Véritable interface, il joue un rôle de coordination entre la direction financière centralisée et les responsables opérationnels.

Le Responsable des Comptabilités, enfin, prend en charge l'ensemble des dossiers comptables, fiscaux, juridiques et consolidation du groupe. Il joue un double rôle d'opérationnel, en s'occupant directement des filiales, et groupe, en coordonnant et consolidant les activités des filiales étrangères. Il joue un rôle actif de conseil auprès de la Direction Générale sur l'ensemble des dossiers fiscaux et juridiques.

Le Contrôleur de gestion et le Secrétaire général doivent être également cités.

A la croisée des chemins entre la stratégie et l'opérationnel, le premier a pour objectif de fournir à la Direction générale les seuls éléments essentiels à partir desquels elle définit ses orientations stratégiques. Le second assiste, entre autre, le Directeur général pour la gestion administrative et financière.

Les appellations restent spécifiques ; les libellés sont en réalité essentiellement liés à la structure de l'entreprise et à sa taille. De même, il est difficile de les classer sur un organigramme type.

Nous retiendrons donc la définition suivante :

*« Le salarié qui par sa technicité et son rang dans l'entreprise, a une action significative ou prend une part active à l'enregistrement, à l'établissement, à la publication ou à l'analyse des données comptables, fiscales, sociales ou financières relatives à l'entité qui le rémunère ».*<sup>15</sup>

#### **1.2.1.2. LES PROFESSIONNELS DE L'AUDIT**

L'audit interne est une fonction en pleine évolution, centrée sur les enjeux majeurs de l'entreprise : la maîtrise des risques, le développement de dispositifs et d'une culture de contrôle, et la recherche d'efficacité et de performance.

Par rapport à la GE, l'audit interne est appelé à jouer un rôle croissant dans les processus de supervision de la bonne marche de l'entreprise par les différentes parties prenantes et en particulier le comité d'audit.

<sup>15</sup>L. Monteret (2003)

# 1 LES PROFESSIONNELS QUI INTERVIENNENT

L'auditeur interne est un acteur majeur du dispositif de maîtrise des risques, du contrôle interne et du gouvernement d'entreprise. Pour l'IFACI,<sup>16</sup> *« son rôle de conseil auprès de la Direction générale et des directions opérationnelles et fonctionnelles, qui s'exerce dans le cadre des normes particulièrement exigeantes, contribue grandement à créer de la valeur ajoutée ».*

Les principales missions de l'auditeur interne sont les suivantes :

- Proposer des améliorations méthodologiques en vue d'une meilleure efficacité ;
- Contribuer à la diffusion des meilleures pratiques et au benchmarking entre services ;
- Renforcer quantitativement et qualitativement les ressources avec des équipes toujours mieux formées et plus spécialisées ;
- Développer des missions en faveur du conseil, de la formation des opérationnels et de l'accompagnement du changement.

Le rapport de l'Institut Montaigne témoigne de l'importance de cette fonction.

*« Les risques prennent une place croissante dans la vie de l'entreprise. Les Conseils seront donc conduits chaque jour à s'informer de la nature de ces risques et des conséquences. Les services d'audit interne sont un moyen de connaissance et donc de maîtrise de ces risques. »*

L'Institut ne considère pas que ce service doit être rattaché au Conseil d'Administration.

*« Pour s'acquitter des missions dont il est investi, le service d'audit interne devrait être rattaché directement à la Direction de l'entreprise. Mais le Comité d'Audit devrait pouvoir s'entretenir avec le Directeur de l'Audit Interne hors la présence de la Direction Générale, et commander des études ponctuelles qui n'auraient pas été inscrites dans le plan d'audit. »*

Mais en quoi ces acteurs peuvent-ils jouer un rôle majeur en matière de GE ?

## 1.2.2. Des acteurs majeurs au sein de leur entreprise

Si peu d'études se consacrent aux professionnels de la comptabilité, de l'audit et de la finance, les éléments suivants soulignent en quoi leur rôle au sein de leur entreprise est majeur.

\* Ce sont des hommes de réseau : réseau interne et externe.

Au sein de leur entreprise, ils entretiennent des relations fréquentes avec les autres Directions (juridique, filiales), et, à l'extérieur, ils participent à des « réunions de place ».

\* Ils sont des traducteurs en chiffre d'événements opérationnels métier (dépendance des événements métier).

\* Ils n'agissent que pour les aspects financiers dans la définition des processus métier. Le contrôle interne va au delà du domaine des financiers, il concerne aussi les gens des métiers pour les parties opérationnelles des processus métier.

\* Ils mesurent la performance chiffrable de toute l'entreprise et s'assurent de la cohérence des données.

<sup>16</sup>L'IFACI est en France l'organisme chargé de représenter la profession de l'audit interne, de promouvoir son développement et de servir les auditeurs internes.

De manière générale, le professionnel comptable et/ou financier est le gardien du temple des normes comptables et des référentiels de gestion de l'entreprise.

En participant à l'élaboration des états financiers, ces professionnels demeurent des partenaires privilégiés du Comité d'Audit et doivent aider ce dernier à se prononcer de manière plus pertinente sur les comptes. Rappelons que ce Comité participe à la gouvernance de l'entreprise notamment en vérifiant que la restitution comptable et financière de l'activité soit fidèle.<sup>17</sup> Ces acteurs y contribuent également.

Une recherche récente<sup>18</sup> portant sur le rôle du responsable comptable (RC) dans le processus de décision comptable a mis en évidence les enseignements suivants.

Le RC aide et contribue non seulement à toutes les décisions comptables, mais également à un bon nombre de décisions stratégiques.

C'est sur le RC que repose la machine comptable. Il gère l'ensemble des Systèmes d'Information Financiers pour produire rapidement et de manière fiable l'information comptable.

Egalement, il :

- Analyse ;
- Joue un rôle de préconisation ;
- Est une force de proposition et de recommandation ;
- Arbitre et choisit in fine dans de nombreuses décisions comptables non impactantes sur les états financiers.

Dans le nouvel environnement, son rôle de technicien est dépassé au profit d'une nouvelle expertise (aspect relationnel, valoriser l'image de la fonction comptable au sein de l'entreprise, etc.) : il devient source de valeur ajoutée pour son entreprise.

Il crée de la valeur ajoutée :

- Parce qu'il choisit les bonnes pratiques (les "*best practices*") en procédant à un *benchmark* constant ;
- Parce qu'il est un expert : il permet à l'entreprise de présenter des comptes transparents et sincères. Il met en oeuvre une technicité de plus en plus poussée ;
- Parce qu'il rationalise les processus. Au niveau du processus de consolidation : les états financiers sont à la source de toute communication et exploitation de données financières d'un Groupe. Le RC s'implique dans les exigences de lisibilité, de réduction des délais et d'amélioration de la qualité.
- Etant au cœur du Système d'Information de l'entreprise, la fonction comptable, dirigée par le RC, alimente directement les fonctions de pilotage et de communication, elle est donc créatrice de valeur ajoutée. En formatant le Système d'Information Financier, il alimente les indicateurs de performance de son entreprise.

<sup>17</sup>Voir le Vade-mecum de l'administrateur membre du Comité d'Audit publié par l'OQC (janvier 2005).

<sup>18</sup>C. Beau (2007)

# 1 LES PROFESSIONNELS QUI INTERVIENNENT

Dans une enquête réalisée par *Robert Half Management Resources* auprès d'un échantillon de 150 dirigeants des 1 000 plus grandes sociétés américaines, 77 % des répondants ont affirmé que, dans leur entreprise, les comptables travaillaient de concert avec les autres services dans l'ensemble de l'organisation afin de découvrir les irrégularités financières et prévenir les scandales comme ceux qui ont défrayé la chronique ces dernières années.

Les dirigeants ont dû indiquer la mesure dans laquelle les récents scandales comptables avaient amené le service de la comptabilité de leur entreprise à travailler en collaboration plus étroite avec les autres services de l'organisation en ce qui concerne les questions relatives à la gouvernance.

Les réponses ont été les suivantes :

• Travaillent en collaboration beaucoup plus étroite	30 %
• Travaillent en collaboration un peu plus étroite	47 %
• Aucun changement	21 %
• Ne sait pas/ne répond pas	2 %

Si l'on s'intéresse à ce même professionnel, mais travaillant au sein d'une entreprise de taille moyenne, son portrait doit être nuancé, compte tenu de certaines spécificités.

## 1.2.3. La spécificité de l'entreprise de taille moyenne

Il s'agit généralement d'un cadre qui travaille en liaison directe avec la Direction générale. Il assume à la fois les missions de Directeur financier et de Directeur comptable. Il supervise l'équipe d'audit interne et celle d'analyse de gestion et il constitue l'interlocuteur privilégié des contrôleurs externes. Ses compétences dans la gestion le conduisent naturellement à surveiller et à intervenir lorsque des données chiffrées en provenance d'autres services de l'entreprise (ne dépendant pas de son autorité) ne lui paraissent pas cohérentes.

C'est dire que sa responsabilité quant à la fiabilité des comptes lui confère une autorité technique et fonctionnelle significative à défaut d'autorité hiérarchique.



Les professionnels de la comptabilité, de l'audit et de la finance jouent bien un rôle de pilotage essentiel en matière de gouvernance d'entreprise. Toutefois, ils ne pourront assurer pleinement ce rôle que sous réserve qu'on leur en donne les moyens. Ce qui nous amène à la deuxième partie, à savoir, l'identification des bonnes pratiques.



## **2 LES BONNES PRATIQUES IDENTIFIEES**

La responsabilité du professionnel comptable et financier apparaît à trois niveaux :

- La garantie d'une information comptable et financière fiable ;
- L'organisation des systèmes ;
- La mesure des performances de l'entreprise.

Nous verrons successivement quelles sont les règles de bonne conduite à suivre et les moyens nécessaires pour chacun de ces niveaux. Nous les illustrerons ensuite au travers de plusieurs cas réels fondés sur l'expérience de professionnels de notre domaine d'étude.

## 2.1. RÈGLES DE BONNE CONDUITE ET MOYENS REQUIS

### 2.1.1. La garantie d'une information comptable et financière fiable

#### 2.1.1.1. Règles

<ul style="list-style-type: none"><li>• Accéder à des sources documentaires utiles, nécessaires, à jour et largement diffusées</li><li>• Avoir des ressources humaines disponibles et compétentes</li><li>• Former et maintenir leur niveau de compétences</li><li>• Innover et évoluer par une veille réglementaire, technologique et par l'utilisation du <i>benchmark</i></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sélectionner les référentiels et suivre les évolutions</li><li>• Faire partager les référentiels par une diffusion et une formation adéquates</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Traduire en schémas comptables, l'ensemble des événements opérationnels de l'entreprise</li><li>• Tester et assurer la permanence des schémas comptables</li><li>• Assurer la traçabilité et la vérification systématique entre les flux et leur traitement en comptabilité, par la mise en place de contrôles automatiques</li><li>• Définir et exercer des contrôles de bouclage des bases opérationnelles et des bases comptables</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Exercer son savoir-faire dans les opérations d'évaluation, de clôture et de rédaction et de communication de l'information financière en s'adjoignant, au besoin, des experts</li><li>• Présenter soit en interne (direction générale, directions métier), soit en externe (banquiers, analystes), l'information financière, les tableaux de bord et les indicateurs d'activité</li><li>• Partager ses compétences</li></ul>

#### 2.1.1.2. Moyens requis

<ul style="list-style-type: none"><li>• Pouvoir d'organisation, d'accès et d'engagement de dépense dans le cadre de l'acquisition et du maintien de l'expertise</li><li>• Etre introduit et informé sur l'évolution du secteur d'activité et des évolutions technologiques</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Définir et faire valider les <i>reportings</i> comptables et de gestion et les imposer dans toute l'entreprise</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Etre un interlocuteur incontournable et privilégié dans les projets informatiques</li><li>• Avoir accès à l'information et au système d'information pour la maintenance de ses paramètres</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Etre informé sur tous les engagements, les risques, les litiges, etc.</li><li>• Etre informé des objectifs et informations stratégiques des unités opérationnelles et de l'entreprise dans son ensemble</li></ul>

## 2 LES BONNES PRATIQUES IDENTIFIEES

### 2.1.2. L'organisation des systèmes

Ce contrôle concerne toutes les entreprises. En effet, ce n'est pas parce que l'obligation du rapport du Président sur le contrôle interne a été supprimé récemment pour les sociétés non cotées, que le processus d'amélioration du contrôle interne doit être interrompu dans ces dernières.

Ce processus est donc incontournable, quelle que soit la taille de l'entreprise.

#### 2.1.2.1. Règles

• Agir sur tous les processus de l'entreprise pour des fonctions qui le concernent (valorisation, etc.)
• Elaborer la feuille de route de planification des actions et des contrôles, en faire le suivi et en rendre compte au Comité d'audit notamment
• Prôner et respecter les référentiels (COSO, internes, etc.)
• Evaluer l'efficacité et l'efficience du Contrôle Interne
• Assurer la maintenance de la cartographie des processus et des flux et du manuel de procédures
• Analyser les contrôles clés et notamment ceux dans les applications informatiques
• Veiller au conseil et à la maîtrise d'ouvrage en matière de sécurité informatique
• Pratiquer les tests de conformité

#### 2.1.2.2. Moyens

• Reconnaître sa légitimité dans tous les secteurs de l'entreprise
• Bénéficier d'un accès permanent à tout type d'information
• Posséder le droit à s'informer et à se former
• Emettre des recommandations d'amélioration
• Agir sur l'organisation, les tâches manuelles et les tâches informatisées

Une précision est à apporter en ce qui concerne les activités très techniques (mesure des stocks par exemple). Il est indispensable que le professionnel puisse garder un contrôle sur la manière de mesurer (contrôles de vraisemblance). La possibilité doit lui être offerte d'organiser un contrôle de la mesure (accès à une expertise extérieure notamment).



## 2.1.3. La mesure des performances

### 2.1.3.1. Règles

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Définir et produire les données, indicateurs et tableaux de bord pour mesurer :<ul style="list-style-type: none"><li>- La performance</li><li>- L'atteinte des objectifs (stratégiques)</li><li>- Les risques</li></ul></li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Préparer une information répondant aux critères de qualité :<ul style="list-style-type: none"><li>- pertinence</li><li>- réalité</li><li>- exhaustivité</li><li>- objectivité</li><li>- neutralité (c'est-à-dire sans parti pris)</li><li>- présentation adaptée</li></ul></li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Analyser, interpréter et présenter les informations de mesure</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Préparer la communication financière</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Assurer la maîtrise d'ouvrage de son système d'information décisionnel (Infocentre, <i>Business Intelligence</i>, etc.)</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• S'assurer de la cohérence de l'information sur les performances véhiculée dans l'entreprise</li></ul>  |

### 2.1.3.2. Moyens

Le responsable comptable doit pouvoir vérifier toute l'information chiffrée qu'il reçoit, en s'appuyant sur des experts s'il le faut.

Il doit avoir la capacité à exercer un travail de recoupement et exercer un esprit critique sur les éléments qui lui sont communiqués.

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Droit à recevoir l'information chiffrée, ou non, nécessaire pour la mesure de la performance et/ ou de son analyse</li><li>• Nécessité de connaître la stratégie de l'entreprise et les objectifs par processus</li><li>• Nécessité de recevoir l'information sur la cartographie et l'évaluation chiffrée des risques</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacité à exercer un esprit critiques sur les informations collectées</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Recevoir les informations dans les délais compatibles avec la production d'une bonne information</li><li>• Accéder à des informations comparatives dans le temps et dans le secteur économique (<i>benchmark</i>)</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Accéder au Comité de direction et aux comités opérationnels</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Présenter l'information financière extérieure à la Direction Générale pour décision</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Comprendre et maîtriser les outils d'Infocentre</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Relier les comptes sociaux et les comptes du Groupe</li></ul>  |

Les bonnes pratiques ayant été identifiées, nous allons à présent les illustrer au travers de plusieurs cas. Ces derniers sont relatifs à trois organisations volontairement différentes : une banque, une entreprise industrielle et une entreprise de taille moyenne. Nous verrons ensuite comment le secteur public a cherché à intégrer ces règles avec, notamment, le cas de l'Agence des Participations de l'Etat.

## 2 LES BONNES PRATIQUES IDENTIFIEES

### 2.2. UN CAS BANCAIRE

Si la banque peut apparaître comme étant une entreprise comme les autres, c'est-à-dire qui applique les mêmes référentiels de gouvernance, son activité est régulée depuis longtemps à la fois au plan national (Commission Bancaire) et au plan international (Comité de Bâle).

En effet, une des caractéristiques de la profession bancaire est son encadrement extrêmement strict, comptable et prudentiel. La conformité aux règlements et aux bonnes pratiques édictées par la Commission Bancaire s'applique non seulement au domaine comptable mais également à l'ensemble de l'activité de la banque.

#### 2.2.1. Les règles générales fondamentales

Quatre éléments clés constituent la règle du jeu :

- Un règlement intérieur qui définit les règles d'éthique et de déontologie à appliquer par les personnes sensibles de par leur position ou leur métier
- Une charte de l'audit interne
  - Fixant les règles d'organisation de responsabilité et de périmètre d'intervention de l'audit interne,
  - Edictant le principe d'indépendance de l'audit interne,
  - Précisant les règles de conduite de l'audit interne
  - Mettant en œuvre les principes définis par les organisations professionnelles internationales et nationales
- Des procédures régulièrement mises à jour
- Des rapports adressés à intervalles réguliers au Comité de contrôle interne et des risques (résultant avec le Comité des comptes de la scission du Comité d'audit) et au Conseil d'administration.

#### 2.2.2. Caractéristiques du dispositif de contrôle interne

Le système de contrôle interne mis en place se caractérise par les éléments suivants :

- Grands principes :
  - Indissociabilité des responsabilités,
  - Délégation avec relais de cohérence,
  - Séparation des fonctions ;
- Quatre niveaux de contrôle interne :
  - Opérateur,
  - Hiérarchie,
  - Auditeurs,
  - Inspection générale ;
- Typologie des risques : dans ce cadre particulier, huit familles ont été définies.

Ces principes trouvent une application au niveau de l'information comptable et financière :

- Existence d'une charte de la fonction Finances-Comptabilité-Contrôle de gestion ;
- Croisement comptabilité / contrôle de gestion : réconciliation régulière des deux informations avec primauté aux données comptables ;
- Certification interne trimestrielle : les chiffres qui remontent en consolidation sont signés par les responsables opérationnels et leurs comptables ;
- Contrôle périodique : inspection comptable ;
- Application préventive des dispositions sur les fraudes ;
- Liaisons régulières, et remontée d'information au Comité des comptes.

La caractéristique fondamentale du dispositif présenté dans ce cas est l'absence de vide, l'impossibilité d'introduire le moindre doigt, le moindre levier.

Par ailleurs, la responsabilité individuelle du professionnel est engagée à tout moment. Sa sécurité est d'avoir installé la sécurité à tous les niveaux de l'entreprise. Il est constamment en risque, donc il est responsable.

Enfin, le maillage très étroit a eu pour conséquences :

- l'émergence de la fonction de déontologue,
- la mise en place d'un système de contrôle interne très élaboré par l'installation d'une discipline permanente, écrite, enseignée, auditable et auditée entre les requêtes externes et la réalité interne de la banque.

## 2.3. UN CAS INDUSTRIEL

L'entreprise dont l'organisation est décrite ci-dessous est de type industriel aux activités très diversifiées et complexes, allant de l'amont vers l'aval du client. Dans ce type d'entreprise où la séparation des activités opérationnelles et fonctionnelles est très marquée, il apparaît nécessaire de définir clairement les pouvoirs, les responsabilités et les règles internes qui régissent le bon fonctionnement des entités. Les différentes branches peuvent ainsi travailler en cohérence et en bonne concertation avec, comme objectif principal, le respect de la ligne stratégique de l'entreprise.

Cette entreprise publie des comptes consolidés et comprend dans son périmètre de consolidation environ 400 sociétés.

L'organisation en place répond à un triple objectif : simplifier pour accroître l'efficacité, regrouper pour augmenter l'unité d'action et déléguer pour développer la réactivité.

Elle repose sur :

- Six branches opérationnelles qui sont placées sous la responsabilité d'un Directeur et qui regroupent des entités opérationnelles, elles-mêmes regroupées en dix centres de résultat. Cette organisation est en cohérence avec l'activité du Groupe et la présentation de l'information sectorielle ;
- Trois pôles de fonctions centrales (Tête de Groupe) qui viennent en appui des branches ; on y retrouve notamment la Direction Financière ;
- Quatre fonctions de pilotage qui comprennent, entre autre, la Direction de la Stratégie et la Direction de l'Audit et des Risques.

## 2 LES BONNES PRATIQUES IDENTIFIEES

Au sein des fonctions centrales, un Pôle Financier et Juridique, directement rattaché au Président Directeur Général, regroupe quatre directions qui travaillent en totale cohérence et complémentarité :

- Une direction financière qui définit les orientations et l'organisation du financement des activités et gère ses équilibres financiers. Elle produit les comptes annuels et les comptes consolidés, gère la fiscalité du Groupe et organise la communication financière. Elle pilote également le processus budgétaire, élabore et produit un tableau de bord mensuel et trimestriel, fait une analyse critique des résultats des branches, pôles et activités opérationnels ;
- Une direction des Investissements qui conduit plus particulièrement les opérations de croissance externe et les projets majeurs du Groupe. Elle assure également le support des branches pour des opérations de croissance dont elles ont la charge à l'étranger ;
- Une direction Juridique qui définit les politiques juridiques du Groupe et apporte son appui à la Gouvernance.

Les responsabilités du Directeur Financier relèvent de plusieurs domaines ; ce que nous allons voir.

### Son rôle au sein des comités stratégiques de l'entreprise :

Il est membre des différents comités qui rapportent au Conseil d'administration. Ces mandats lui confèrent un droit à la connaissance des projets essentiels pour la Société ou le Groupe. Il donne son avis, il est expert pour les opérations financières et les risques financiers émanant des projets.

Il est membre du Comité exécutif, il est au cœur de la vie stratégique de l'Entreprise dans des domaines de responsabilités définies. Son rattachement au Président lui confère une légitimité pleine et entière vis à vis des Directeurs opérationnels.

Il est responsable de trois processus stratégiques fondamentaux :

- La communication de l'information financière du Groupe
- La maîtrise de la gestion du Groupe
- La maîtrise des équilibres financiers du Groupe

### Son rôle de production de l'information financière du Groupe vis à vis de la Gouvernance :

Il est garant de la production des comptes sociaux de la société mère et des comptes consolidés du groupe vis à vis du Président, du comité d'audit et du conseil d'administration et, d'une certaine manière, vis à vis de l'assemblée générale des actionnaires.

Il supervise les activités de comptabilité, de financements et du contrôle de gestion. Il s'assure de la fiabilité et de la cohérence des comptes.

Il dispose ainsi d'une vision financière grâce aux activités de Trésorerie et d'une vision de gestion (budget, prévisions, etc.).

Il a autorité en matière de contrôle interne comptable et financier. A ce titre, il élabore une cartographie des risques financiers et définit la politique de contrôle comptable et financier en cohérence avec la direction de l'Audit et des Risques.

Les responsables comptables des branches opérationnelles lui rendent compte à la fois de leur production comptable mais également de leur programme de contrôle interne sur lequel il porte un avis, qu'il oriente et qui lui permet de définir les actions de contrôle à mener par la direction qu'il dirige.

En fin d'année, les directeurs d'entités opérationnelles (directions et filiales) rédigent à l'attention du Directeur Financier, une lettre dans laquelle ils certifient avoir produit leurs comptes en conformité avec les règles du Groupe et réalisé tous les contrôles nécessaires pour assurer fiabilité, exhaustivité et sincérité aux informations financières diffusées.

Les Dirigeants des filiales, quant à eux, rédigent une lettre d'affirmation destinée à leurs commissaires aux comptes.

Il a engagé une démarche qualité sur le processus de production et communication de l'information financière du groupe avec comme objectif d'obtenir une certification ISO 9001. Cet engagement permet d'inscrire la fonction financière dans une démarche d'amélioration continue et de mettre sous contrôle un processus hautement sensible pour une société cotée.

#### Son rôle auprès de la Gouvernance en matière de gestion :

Il existe une relation fondée sur un dialogue de gestion renforcé avec les Branches pour une meilleure performance du Groupe, avec, comme objectif :

- La gestion et l'optimisation de l'information prévisionnelle. Pour cela, la Direction du Contrôle de Gestion a développé des outils de pilotages :
- L'élaboration et le suivi du tableau de bord Groupe (mensuel et trimestriel),
- L'analyse critique des résultats des branches et la discussion des objectifs en réunion de performance ;
- Le pilotage et l'animation de la filière contrôle de gestion du Groupe, car la Direction du Contrôle de Gestion s'appuie sur un réseau de contrôleurs de gestion répartis dans les Branches et entités opérationnelles.

#### Les référentiels, véritables outils de communication

Différents documents sont conçus et mis à jour par l'Entreprise, puis mis à disposition des collaborateurs afin qu'ils aient accès à toutes les informations nécessaires à la bonne compréhension de la stratégie et qu'ils puissent ainsi réaliser leur mission en toute connaissance de cause.

On peut citer, entre autres, les engagements éthiques, les engagements concernant le développement durable, la charte environnementale, la charte de l'audit interne.

Pour mieux organiser le *reporting* de gestion et le *reporting* comptable et afin de mettre en place une vraie culture de gestion partagée au niveau du Groupe, la Direction Financière a élaboré un manuel de *reporting*, véritable vecteur de communication qui permet à chaque contributeur de

## 2 LES BONNES PRATIQUES IDENTIFIEES

l'information financière, qu'il soit producteur, valideur ou auditeur, de se référer à une source de d'information unique connue de tous quelle que soit son implantation géographique ou sa fonction.

La plupart de ces documents sont disponibles sur internet ; le manuel de reporting est consultable en ligne directement à partir de l'application informatique nécessaire au reporting.

Dans le cas évoqué ci-dessus, on voit que le Directeur Financier et les professionnels de la comptabilité et de la finance qui l'entourent sont au coeur du dispositif comptable et financier de l'entreprise. Il est à la fois le producteur des comptes et de l'information financière du groupe et le conseiller des organes de direction de la société afin que les dirigeants prennent les décisions et orientent leurs choix stratégiques dans le respect des normes et des règles. En effet, le Directeur financier est un homme clé de la société, il en connaît l'activité et en maîtrise la gestion et les finances; il a accès à toutes les informations qui lui permettent de comprendre, d'analyser, de formuler des avis et donner des conseils au Président de la société. C'est un homme de contact qui doit savoir écouter pour s'informer et partager une information.

Il est le garant de la production des comptes établis conformément aux normes comptables internationales en vigueur. Pour cela, il organise la veille documentaire nécessaire, participe à des cercles organisés par les grandes entreprises qui débattent sur les sujets d'actualité et rédigent des préconisations pour faire évoluer les lois comptables.

Il représente son entreprise devant les instances de contrôle et présente les comptes de la société au comité d'audit et au conseil d'administration.

### 2.4. LE CAS D'UNE ENTREPRISE DE TAILLE MOYENNE, SOCIÉTÉ DE SERVICES

Dans ce type d'entreprise, la distinction entre les services d'audit interne, de contrôle interne et de contrôle de gestion est difficilement réalisable (faute d'effectifs). Il convient donc de former à ces disciplines l'ensemble de l'équipe en charge, sur le plan national, des contrôles des établissements et des documents produits et d'organiser l'alternance de ces trois types d'interventions selon les périodes (audit et gestion au moment du bilan et des situations / contrôle interne en cours d'année).

La question, légitime, se pose de savoir si ce regroupement des différentes fonctions présente, ou non, un risque.

Sur le plan de la qualité des contrôles, le risque est limité si les acteurs sous les ordres du Directeur Comptable et Financier (que nous nommerons professionnel financier dans la suite de ce cas) sont, dans leur spécialité, des professionnels confirmés qui connaissent à la fois les normes techniques professionnelles, et celles spécifiques à l'entreprise. Ces collaborateurs doivent pouvoir exprimer librement leurs éventuelles observations sur les comptes ou procédures, observations dont une trace doit être conservée pour qu'elles ne restent pas « lettre morte ».

Par contre, une difficulté existe vis-à-vis des dirigeants de l'entreprise. Il faut que notre acteur bénéficie d'une réelle indépendance pour pouvoir imposer les normes de sécurité et de contrôle. C'est la raison pour laquelle, dans ce contexte d'entreprise moyenne, le rôle des contrôleurs externes est primordial. En effet, ils doivent travailler directement avec les collaborateurs de ce professionnel financier « centralisateur » et sauront notamment juger de la fiabilité des travaux d'analyse des procédures et de la compétence des intervenants .

Le contrôle de la qualité du service aux clients est également un aspect primordial dans cette entreprise mais il est évidemment exclu de la responsabilité du Département Comptabilité et Finance.

Nous allons voir successivement quels sont les « produits » livrés par ce professionnel financier de l'entreprise de taille moyenne, quels sont ses référentiels et ses outils, et, enfin, comment est définie la cartographie des risques.

### **\* Quels sont les « produits » livrés par ces professionnels financiers ?**

Dans une entreprise de taille moyenne, le professionnel financier, responsable de l'administration au sens large, produit tout d'abord les documents exigés, soit pour les administrations, soit pour les actionnaires.

Mais surtout, il adapte la comptabilité analytique et budgétaire à la structure de son entreprise et fournit les analyses de gestion utiles pour déceler ses points faibles et permettre les décisions de redressement ou de développement. Il est l'assistant indispensable d'un patron souvent tourné vers sa technique (production, service ou commerce) et rarement vers la gestion.

Dans ce rôle « d'homme ou femme pivot », il doit collaborer avec les directeurs des autres services afin de « coller » au mieux aux besoins de chacun et faire en sorte que l'outil de gestion soit l'outil de tous. Ainsi, chacun se sentira co-responsable des informations comptables ou quantitatives fournies et préviendra de tout changement dans les méthodes ou le fonctionnement de l'entreprise nécessitant une adaptation des processus.

Le contrôle interne et la fiabilité des informations relèvent de la responsabilité de tous mais le professionnel financier reste toutefois le « coordinateur » de la mise en œuvre des procédures de contrôles et d'alerte.

Nous pouvons citer l'exemple de l'analyse de l'activité qui se fait par lieu géographique et par grande nature de prestations, de façon à rémunérer les cadres sur des réalisations d'objectifs sectoriels. Ce mode de rémunération conduit chacun à bien examiner (contrôler) les niveaux de facturation de l'équipe.

De même le responsable local, dont la rémunération est partiellement liée au résultat de sa région, participe aux décisions d'engagement de dépenses ou d'investissement, à leur valorisation et au contrôle des réalisations. Ce cadre local a donc intérêt à collaborer avec le

Pour réaliser ses objectifs , le professionnel financier a besoin d'outils et de référentiels.

## 2 LES BONNES PRATIQUES IDENTIFIEES

### \* Référentiels et outils

Disposer d'un logiciel moderne (de facturation, de comptabilité et éventuellement de gestion des temps du personnel) comportant des utilitaires facilitant le contrôle s'avère nécessaire.

Valorisation, sur la base d'un tarif standard, des horaires affectés aux clients par les opérationnels, comme aide à la facturation (avec une explication si la facturation est inférieure ou supérieure au standard).

Modélisation de certaines écritures comptables, intégrations automatiques (et fiables) de données, notamment entre paye / comptabilité / facturation / liaisons avec banque pour les règlements. Un paramétrage sérieux de ces logiciels permet généralement d'éviter des erreurs dues à l'intervention manuelle de comptables et, surtout, d'instaurer des automatismes de contrôle de cohérence.

Lorsque le service comptable comporte peu de personnes, un changement périodique d'affectation leur permet une compréhension meilleure de l'ensemble de la fonction comptable et évite ainsi l'instauration de « routines ». De plus, elle facilite parfois la remise en cause des méthodes.

S'il existe des établissements comptables dispersés, obtenir une installation informatique en réseau permet au service de contrôle interne d'accéder en direct à la consultation des comptes. Dans ce cas, la gestion des droits d'accès doit faire l'objet de définition précise et d'un contrôle de l'application par des personnes non impliquées dans le système.

De tels progiciels sont accessibles maintenant aux entreprises de taille moyenne.

Les référentiels comptables doivent être bien documentés afin d'éviter aux opérationnels des erreurs dues à l'incompréhension. Cette documentation porte non seulement sur le contenu du compte mais sur le traitement de l'ensemble de l'opération comptable. Un index de mots clés est fort utile pour faciliter la recherche d'informations (exemple : à propos des comptes de TVA, description de tout le processus de récupération de TVA et de contrôle de la TVA collectée quand la TVA est acquittée sur les encaissements).

Enfin, en ce qui concerne le personnel, la collaboration avec la DRH doit être étroite à l'occasion du recrutement des personnels comptables et auditeurs internes. Il en est de même pour l'organisation de leur évolution comme l'adaptation aux postes et aux nouvelles techniques, ceci à l'aide d'une formation appropriée.

Il est nécessaire de conduire une analyse des postes et une description précise des tâches de chacun. A cette occasion, le professionnel financier doit s'assurer que la coordination entre les personnes de son service et celles des autres services est bien organisée ; en effet, l'existence d'éventuelles dissensions (ou, à l'inverse, de liens trop proches) est susceptible d'influer sur leur comportement et d'avoir une influence négative sur le contrôle ou la fiabilité des données.

Notons que la connaissance de telles informations est plus facilement obtenue dans les entreprises de taille moyenne.

Qu'en est-il, enfin, de la cartographie des risques ?



### **\* Cartographie des risques**

La situation du professionnel financier, au cœur de cette entreprise, lui permet de définir assez facilement la cartographie des risques au niveau de l'information comptable et financière.

Les risques liés au regroupement des fonctions évoqué précédemment, seront limités par les contrôles des auditeurs externes, habitués à ce contexte fréquent dans les entreprises de taille moyenne.

Si l'indépendance des auditeurs externes a été prévue et assurée, ce n'est pas le cas des responsables en interne. Nous reviendrons sur ce point ultérieurement.

Ce cas montre que, du fait de la multiplicité de ses tâches, la collaboration du professionnel comptable et financier avec l'ensemble des services est encore plus nécessaire dans ce type d'entreprise.

Nous allons voir enfin ce qu'il en est dans le secteur public.

## **2.5. LE SECTEUR PUBLIC : LE CAS DE L'AGENCE DES PARTICIPATIONS DE L'ETAT**

Des règles de gouvernance régissant les relations de l'Agence des Participations de l'Etat (APE) et des entreprises à participation de l'Etat ont été mises en place à la suite de la publication du Décret n° 2004-963 du 9 septembre 2004 portant création du service à compétence nationale « Agence des participations de l'Etat ». La création de l'APE permet de renforcer la gouvernance des entreprises dans lesquelles l'Etat détient une participation, en respectant les contraintes spécifiques liées à l'organisation de l'Etat, au caractère public de la majorité des entités détenues et aux missions d'intérêt général dont certaines sont chargées. Les règles de gouvernance énoncées dans cette charte portent sur les relations entre l'entreprise et l'Etat actionnaire, permettant de mieux distinguer celles-ci des relations concernant l'Etat régulateur, financeur ou acheteur, et visent à établir un standard de qualité qui sera appliqué aux entreprises et qui sera proposé et défendu par les représentants de l'Etat, en concertation avec les autres actionnaires, aux conseils d'administration ou de surveillance des entreprises du secteur privé à participation publique.

Ces règles sont générales. Leur détail et les modalités de leur mise en œuvre doivent être déterminés au cas par cas, en tenant notamment compte du statut de l'entreprise, de la composition de son capital, ainsi que des dispositions législatives et réglementaires spécifiques. Il revient au président et à la direction générale des entreprises de veiller à la stricte observation de ces règles, dans le respect du principe d'égalité de traitement des actionnaires, lorsque ce principe doit s'appliquer.

### **Le bon fonctionnement des organes sociaux**

Dans la plupart des entreprises qui entrent dans son champ d'intervention, l'APE siège au conseil d'administration et aux différents comités spécialisés qui en émanent : comité d'audit, comité des rémunérations, comité de la stratégie.

Le fonctionnement du conseil d'administration est régi par un règlement intérieur qui précise les caractéristiques des opérations devant recueillir l'approbation préalable du

## 2 LES BONNES PRATIQUES IDENTIFIEES

conseil (opérations extérieures d'acquisition et de cession, opérations significatives hors plan stratégique, opérations de croissance interne et de restructuration), de même que les éléments qui font l'objet d'un *reporting* régulier au conseil (situation financière, situation de trésorerie, engagements de la société, suivi des opérations stratégiques). Le règlement intérieur précise également les conditions dans lesquelles le conseil est informé de la vie des filiales (stratégie, budget, opérations principales).

Les règlements des comités spécialisés et du conseil d'administration fixent à au moins 5 jours ouvrables le délai de transmission des documents préparatoires aux administrateurs ; en dehors des situations exceptionnelles, si ce délai n'est pas respecté et concerne un point soumis au conseil pour décision, les administrateurs représentant l'Etat pourront demander son report.

### **Les relations de l'entreprise avec l'Agence des participations de l'Etat**

Interlocutrice des entreprises en ce qui concerne leurs relations avec l'Etat actionnaire, l'APE veille notamment à différents éléments :

- Mise en place d'un *reporting* mensuel ;
- Organisation de réunions régulières de bilan et de préparation des échéances importantes en amont des conseils et comités spécialisés, et parfois en présence des commissaires aux comptes ;
- Recherche d'une meilleure connaissance opérationnelle de l'entreprise par l'identification d'un interlocuteur privilégié de l'APE dans l'entreprise et un programme régulier de visites de site ;
- Les missions d'audit : conformément à la réglementation en vigueur, l'Etat actionnaire peut diligenter une mission d'audit sur un sujet concernant la gestion ou la stratégie d'une entreprise publique ou de ses filiales. Les membres de cette mission ont accès à toutes les informations et tous les interlocuteurs pertinents au sein de l'entreprise.

Ce cas a donc montré comment l'Etat s'appuie sur des mécanismes de qualité déjà en place.

Des bonnes pratiques ont été identifiées. L'existence de conflits d'intérêts peuvent cependant les rendre quelquefois difficiles à mettre en œuvre.

Il existe, certes, une chaîne sécuritaire de l'information financière, incluant l'État, le régulateur, les contrôleurs, les entreprises et leurs différents conseils, et, enfin, les tiers. Mais la solidité d'une chaîne dépend de son maillon le plus faible. C'est souvent l'entreprise, même si les conseillers (banquiers, analystes financiers, etc.) portent une part importante de responsabilité dans les dérapages ; même si les normes, comptables, mais aussi d'audit externe, sont perfectibles.

Théoriquement, il n'y a pas de problème car tout salarié et toute entreprise sont respectueux des lois, règlements et normes en matière comptable, financière et fiscale.

Mais l'entreprise est soumise à des pressions. Elles émanent de l'actionnaire ou des banquiers et analystes, de l'État, des salariés, du « consensus de place » et peuvent pousser les dirigeants à la faute.

Les professionnels de la comptabilité, de l'audit et de la finance sont donc contraints. En témoigne la série de dysfonctionnements mis en lumière par certains événements survenus ces dernières années.

Ce sont ces dysfonctionnements auxquels nous allons à présent nous attacher.



Au-delà de la recherche d'une bonne gouvernance, le problème de la responsabilité du professionnel comptable se pose ; ce sera l'objet du premier paragraphe. Ensuite, telle une démarche de résolution de problème, nous nous attacherons à analyser les dysfonctionnements recensés. Nous serons alors à même, dans un troisième et dernier paragraphe, de proposer des solutions visant à aider l'acteur de notre étude à assurer sa mission à l'abri de contraintes.

### **3.1. LA RESPONSABILITÉ DU PROFESSIONNEL COMPTABLE<sup>19</sup>**

Dans le cadre de ses fonctions techniques, le professionnel comptable peut être responsable d'un point de vue pénal, mais également d'un point de vue civil.

Sa responsabilité pénale peut être retenue s'il a poursuivi un intérêt personnel, s'il est l'auteur matériel du délit et même comme complice (il encourt alors les mêmes peines que l'auteur principal). Les infractions incriminées sont notamment les fraudes fiscales, le défaut d'établissement des comptes, la présentation des comptes sociaux ne donnant pas une image fidèle de la situation de l'entreprise (chiffres erronés, omissions ou erreurs d'évaluation). La complicité est reconnue si les trois éléments suivants sont réunis : un fait principal punissable, un acte matériel de complicité (assistance ou instigation) et une intention de complicité.

Sa responsabilité civile peut également jouer s'il a outrepassé ses fonctions ou en a usé pour poursuivre un intérêt personnel.

De plus, sa responsabilité civile peut désormais être recherchée en complément de sa responsabilité pénale : en cas de condamnation pénale pour infraction intentionnelle, le salarié engage sa responsabilité civile envers les tiers ayant subi un préjudice du fait de cette infraction, alors même que celle-ci aurait été commise sur l'ordre de l'employeur (arrêt Cousin du 14/12/2001).

Ni le devoir d'obéissance, ni le lien de subordination, ni une clause de décharge de responsabilité, ni la bonne foi ne peuvent l'exonérer. Seules la force majeure ou la contrainte morale seraient recevables. Le salarié devrait alors prouver, d'une part, qu'il a été dans l'impossibilité absolue de se conformer à la loi, et, d'autre part, que l'infraction a été commise en l'absence de toute faute de sa part.

Les dysfonctionnements, que nous allons à présent développer, sont donc nécessairement à mettre en perspective avec la responsabilité du professionnel comptable.

### **3.2. LES PRINCIPAUX DYSFONCTIONNEMENTS RELEVÉS**

Après avoir précisé ce que nous entendons par dysfonctionnement, nous illustrerons ce travail par des exemples concrets. Ces derniers s'appuient à la fois sur l'analyse des principaux scandales révélés récemment, et sur des interviews récents de professionnels de la comptabilité, de l'audit et de la finance. Nous en déduirons alors une typologie visant à clarifier les solutions avancées.

<sup>19</sup>Se reporter à l'article de L. Monteret (2003) pour un développement.

### 3.2.1. Définition d'un dysfonctionnement

Un dysfonctionnement est une notion relative en ce sens qu'il découle, soit d'une règle non respectée, soit d'une règle insuffisante. Nous considérons que le respect de l'image fidèle doit être posé comme un absolu pour tendre vers une bonne qualité des comptes.

### 3.2.2. Quelques exemples de dysfonctionnements

Une étude réalisée en mars 2003 par des étudiants de Master 1, de l'Université Paris 12 Val-de-Marne, Faculté AES (option comptabilité/fiscalité) a relevé, au sein d'entreprises françaises mais également étrangères, les dysfonctionnements suivants :

- Manipulations et gonflement de chiffre d'affaires
- Charges non enregistrées
- Produits non réalisés et enregistrés néanmoins
- Erreurs dans certaines imputations (volontaires et involontaires)
- Marges arrières surévaluées
- Changements « orientés » de méthodes comptables
- Présentation de faux bilans
- Déconsolidations par sortie d'entités du périmètre de consolidation, sur lesquelles des dettes ont été reportées
- Fausses informations diffusées
- Manipulations de cours de bourse
- Engagements et endettements dissimulés
- Activation abusive, et inversement enregistrements abusifs en charges
- Création de provisions non justifiées (d'actif comme de passif)

Comme notre groupe a souhaité avoir une vision du terrain, nous avons mené différents entretiens. Un Directeur des comptabilités d'un groupe coté, un Contrôleur de gestion d'une société cotée, un Directeur de l'audit d'une société cotée et un Directeur financier, ont été interrogés successivement afin de savoir s'ils avaient été déjà, ou non, témoins ou victimes d'un dysfonctionnement. Des pressions émanant de la Direction pour « enjoliver » les comptes ou encore pour enregistrer une transaction de façon anticipée, des pressions d'une maison mère sur ses filiales pour imposer un changement comptable en vue d'augmenter le résultat consolidé ont été les principales situations exposées.

Deux constats ressortent de ce qui précède : d'une part, les dysfonctionnements peuvent être classés suivant qu'ils soient intentionnels ou non, et, d'autre part, ils doivent être nuancés.

Tels sont les fondements de la typologie que nous allons à présent développer.

### 3.2.3. Typologie des dysfonctionnements

Les dysfonctionnements intentionnels (manipulations) relèvent :

- Soit d'une stratégie concertée (exemple : création d'une entité *ad hoc* qui supporterait l'essentiel de la dette) ;
- Soit d'opérations ponctuelles (exemples : gonflement du chiffre d'affaires, création de provisions pour risques et charges infondées).

Dans ces deux cas, il peut y avoir, ou non, l'existence d'un comité d'audit au sein de la société.

Les dysfonctionnements non intentionnels (erreurs) peuvent, pour leur part, provenir :

- Soit d'erreurs humaines, par incompetence (due à une erreur de recrutement) ou suite à un problème d'encadrement (dû à un défaut de contrôle) ;
- Soit d'erreurs techniques, suite à un problème de traitement comptable (mauvaise interprétation d'une norme), ou erreur de procédure (mauvaise utilisation d'un logiciel au niveau du paramétrage), ou par manque de moyens (non fourniture de moyens suffisants).

Au-delà de l'énonciation des dysfonctionnements et de la construction de cette typologie, l'intérêt essentiel de notre contribution réside dans la proposition de solutions afin de veiller, à l'avenir, à limiter au maximum l'émergence de conflits.

### **3.3. LES SOLUTIONS PRÉVENTIVES AUX DYSFONCTIONNEMENTS**

Il est possible de recourir à COSO2 et à la typologie des risques et indicateurs tels que :

- Ecart entre réel et prévisionnel
- Vitesse d'apurement des créances
- Balance âgée des comptes
- Avoirs émis après la clôture

Nous respecterons toutefois la typologie proposée plus haut. Ainsi, dans un premier temps, nous proposerons les solutions préventives aux dysfonctionnements non intentionnels, puis, dans un deuxième temps, celles liées aux dysfonctionnements intentionnels.

#### **3.3.1. Les solutions préventives aux dysfonctionnements humains (non intentionnels)**

Ces solutions doivent être différenciées selon que l'on se situe avant ou après l'embauche.

Lors du recrutement :

- Un profil de poste précis devra être dressé afin d'éviter toute erreur de recrutement.
- Les avis seront croisés afin de « répartir » le risque (c'est-à-dire ne pas avoir une opinion biaisée).

Au niveau de la formation :

- Les erreurs humaines peuvent être minimisées grâce à un plan de formation adéquat.
- Une personne pourra être chargée de lister les compétences requises (mises à jour grâce à une veille comptable des nouvelles normes et des pratiques) puis les transmettre au service GRH.
- Un correspondant « formation » pourrait recenser les besoins du service.

## 3 DU DYSFONCTIONNEMENT

- Le Président du Comité d'audit sera chargé de contrôler la mise en place des plans de formation et établira une fiche récapitulative des formations en termes de « besoins et engagements ».

Le rôle de la GRH est donc très important, que ce soit au niveau de l'embauche, des projets de formation appropriés, ou encore, des évaluations régulières.

Toutefois, ces solutions restent générales en ce sens qu'elles s'appliquent à tout salarié au sein de l'entreprise. D'autres solutions existent pour les professionnels de la comptabilité, de l'audit et de la finance.

En ce qui concerne l'application des normes comptables :

- Afin d'éviter une mauvaise interprétation d'une norme, les procédures doivent être réfléchies en amont (experts et dirigeants) puis transmises aux comptables. Les responsables comptables participeront impérativement à cette réflexion.
- En cas de doute, et de manière générale, il est préférable que la « population comptable » puisse s'informer auprès « d'experts habilités ». Cette mission pourrait être assurée par exemple par les consolideurs pour les filiales dont ils ont la charge (ce qui valoriserait de travail de cette fonction), outre le commissaire aux comptes et/ou l'expert-comptable de l'entreprise.
- Au niveau du système d'information financier : il serait souhaitable de nommer un responsable chargé de collecter l'ensemble des problèmes techniques rencontrés (mauvais paramétrage d'un logiciel par exemple) ; le chef comptable de chaque entité sociale constituerait une possibilité.

Nous allons à présent développer les solutions préventives aux dysfonctionnements intentionnels.

### 3.3.2. Les solutions préventives aux dysfonctionnements intentionnels

Si les solutions sont ici plus difficiles car plus délicates à mettre en œuvre, elles existent néanmoins. Deux directions apparaissent : la facilitation du dialogue et la modification du statut du professionnel.

Elles s'appuient essentiellement sur les éléments suivants :

- Le fait que l'environnement normatif se durcisse pour les sociétés cotées (LSF pour la France et SOA aux Etats-Unis),
- Le fait que les responsables d'entreprises (non dirigeants statutaires) font l'objet de poursuites pénales pour complicité, négligence et/ou manque de curiosité professionnelle (obéissance aveugle et passive aux ordres de la technostructure),
- Le fait que le Code du travail présente un vide certain, car il offre une protection en cas de dénonciation, d'atteinte à la sécurité du travail ou de harcèlement sexuel, mais ne prévoit rien en cas de fraude comptable,
- Le fait que les personnes impliquées contre leur gré (Directeur financier, Directeur comptable, Trésorier, etc.) ne font pas partie des professions dites réglementées comme les avocats, les médecins ou les Commissaires aux comptes,



- Le fait que les codes d'éthique, les comités d'audit, les postes de déontologue, les procédures d'alerte internes, etc., pour louables qu'ils soient, laissent *in fine* la totale liberté à l'entreprise d'examiner ou non le cas signalé par le salarié, selon le seuil de matérialité qu'elle fixe arbitrairement,
- Le fait qu'une fois la procédure administrative ou pénale enclenchée (et l'autorité de la hiérarchie qui a *de facto* disparue), le salarié se retrouve alors seul face à ses juges, et qu'il n'est plus question de respect des ordres reçus, que la seule chose qui compte alors c'est l'intérêt des tiers (salariés, fournisseurs, banques et administration fiscale) mais que la passivité, l'aveuglement et la négligence coupable du salarié auront contribué à léser.

Selon un Directeur Financier :

« J'ai personnellement fait les frais, dans une filiale (non cotée à Paris) d'un grand groupe étranger, de la mise en application de ma clause de conscience et ensuite me suis retrouvé bien seul. Tout allait bien jusqu'au jour où j'ai dit à mon PDG qu'il allait trop loin et manquait de courage face à son « *Regional Manager* » (au sens US du terme) ou face au « *Controller Europe* » (lequel manquait aussi singulièrement de courage). Tout ensuite s'est effondré et lui même a été viré. Seul le « *Regional Manager* » a lui pris sa retraite paisible en exerçant ses stocks options. Mais en réalité, les instructions venaient de très loin et n'étaient jamais écrites. (...) On me disait dans la boîte en question que le CEO disait lui même : « si vous ne savez pas ou ne voulez pas le faire, il y en a 50 qui attendent derrière la porte » ».

La mise en place d'un *firewall* et d'une responsabilisation sont donc nécessaires.

Nous allons à présent développer successivement les deux directions évoquées, c'est-à-dire, pour rappel : la nécessité de favoriser les dialogues et la modification du statut du professionnel. Le premier point nous conduira à présenter un processus de dialogue interne à l'entreprise.

### 3.3.2.1. FAVORISER LES DIALOGUES EN RECOURANT À DES INTERLOCUTEURS PRIVILÉGIÉS

Il est souhaitable de s'inspirer du guide de l'Observatoire de la Qualité Comptable<sup>20</sup>, qui avait prévu de résoudre les conflits d'ordre professionnel en privilégiant :

- Le dialogue,
- La prise d'avis confidentiel auprès d'un conseiller indépendant,
- Quand tout a échoué, il ne reste plus que la démission avec remise d'une lettre circonstanciée.

De manière plus précise, en prenant exemple sur la SOA<sup>21</sup>, l'entreprise doit désigner les interlocuteurs – Direction générale, déontologue, responsable sécurité, président du Comité d'audit, commissaire aux comptes etc. – susceptibles de recueillir les confidences des déclencheurs d'alerte. Ce procédé ne doit surtout pas être assimilé à la délation qui, elle, suppose que les motifs de celui qui la commet sont méprisables.

<sup>20</sup>A ce jour, il a fait l'objet de plus de 2 000 demandes.

<sup>21</sup>Aux Etats-Unis, le whistleblowing est encouragé et récompensé. La couverture du Times de décembre 2002 montre d'ailleurs les trois « whistleblowers » de l'année, trois femmes, dont Sherron S. Watkins (vice-présidente du Corporate Development de Enron) et la comptable de Worldcom.

### 3 DU DYSFONCTIONNEMENT

La confidentialité sera le maître mot dans la mesure où l'employé qui recourt à un tel dispositif est souvent en position de subordination par rapport à la personne fautive. Selon *Transparence – International*, l'entreprise doit protéger le déclencheur d'alerte en prévoyant, notamment, des sanctions contre les auteurs d'éventuelles représailles.

Nombreux en effet sont ceux qui renoncent à dévoiler des informations par crainte de licenciement. Selon une enquête sur l'éthique menée récemment par le *Conference Board* des États-Unis, de nombreuses entreprises auraient un service téléphonique spécial permettant à leurs employés de signaler des fraudes. Cependant, une majorité de dirigeants estiment que la crainte de représailles constitue le problème essentiel. Ils sont très peu nombreux à annoncer qu'il règne au sein de leur société une culture de dissidence permettant aux employés de parler librement.

S'il apparaît que la mise en place d'un tel service a grandement contribué à convaincre les employés de la sincérité des intentions de leur société, il faut aller plus loin. En témoigne un dirigeant de Nortel Networks : *« Il ne suffit pas de faire des enquêtes et de résoudre les problèmes à mesure qu'ils se présentent, encore faut-il le faire de façon discrète, professionnelle et équitable. (...) Cela exige des communications et une interaction constantes entre les services du contentieux, des ressources humaines, de la vérification interne et de la sécurité, et les cadres hiérarchiques. Il faut travailler en équipe et démontrer aux employés que les incidents signalés seront pris au sérieux et réglés de façon équitable. Il faut éviter de mettre sur pied un service téléphonique pour les employés sans savoir ce qu'on fera avec l'information obtenue. Nous avons veillé à ce que l'ensemble de notre programme, du code de déontologie aux communications avec les employés, en passant par le processus d'enquête, soit homogène. »*

La prolifération des scandales financiers ces dernières années a incité les législateurs américains et canadiens à fournir une meilleure protection aux employés qui dénoncent des pratiques douteuses au sein de leur entreprise. Les nouvelles lois interdisent aux sociétés de congédier, rétrograder, suspendre, menacer ou harceler un employé ou de lui faire subir toute autre forme de discrimination.

Les sociétés ont désormais pour obligation de mettre en place des politiques et procédures appropriées pour traiter les plaintes.

Une enquête menée récemment par Deloitte & Touche aux États-Unis indique que 85 % des sociétés sondées disposent d'un processus de réception des plaintes formulées à l'interne et 60 %, d'un processus de réception des plaintes provenant de l'externe. Ces sociétés administrent le processus sur place ou le font administrer par un tiers. Le service téléphonique constituerait la méthode privilégiée, suivie du courrier électronique.

La France se heurte toutefois à la position de la CNIL qui était opposée aux hotlines de dénonciation anonyme. La loi du 6 janvier 1978 modifiée le 6 août 2004 sur la protection des données établit que le traitement des données concernant les actes criminels ou les condamnations requiert une autorisation de la CNIL. Les groupes français sont donc contraints par cette loi s'ils souhaitent instaurer des hotlines anonymes. Pour éviter de mettre les sociétés « hors la loi », la CNIL a publié le 15 novembre des lignes directrices de ces « alertes professionnelles » pour s'assurer de la conformité du dispositif avec la loi française.

Cependant, avant d'avoir recours à une « alerte éthique », il est à noter que l'alerte du commissaire aux comptes est, de son côté, légale. En effet, un salarié forcé de passer une écriture qu'il juge illégale, peut alerter ce dernier puisque, depuis un arrêt rendu par la Cour de Cassation en 1998 – Marraoni c/ SA Frankel Industries – le fait d'informer le CAC de la passation d'écritures litigieuses n'est pas considéré comme un acte de déloyauté aux doubles motifs suivants :

- Le CAC n'est pas un tiers vis-à-vis de l'entreprise,
- Le secret professionnel du CAC est du domaine de la vie des affaires.

Dans un cadre distinct de l'établissement des comptes, un groupe de l'économie sociale a mis en place un Comité des Sages favorisant le dialogue et la résolution des conflits. Sa mise en oeuvre repose sur les quatre points fondamentaux qui suivent.

### **Compétence du Comité**

Il est constitué un Comité des Sages dont la compétence, qui s'exerce au niveau du Groupe, s'étend à toutes les questions affectant la morale des affaires, l'éthique mutualiste et la déontologie interne, à celles exprimant un dysfonctionnement majeur, à celles se rapportant à des pratiques contraires aux textes fondamentaux de la Mutuelle et de l'économie sociale ainsi qu'aux règles communément admises pour les entreprises mutualistes.

Ses décisions, qui sont sans appel, doivent être motivées. Elles constituent des avis ; le Comité des Sages peut également émettre des préconisations. A la demande du Conseil d'administration de la Mutuelle ou d'une société du groupe, il peut rendre un arbitrage.

Le Comité des Sages n'est pas compétent pour tout ce qui touche aux conflits sociaux (individuels ou collectifs), ni pour juger les décisions prises légitimement par le Conseil d'administration de la Mutuelle dans le cadre de ses prérogatives.

Les décisions, avis ou préconisations du Comité des Sages sont notifiées au Président de la Mutuelle qui doit prendre, dans les trois mois, les dispositions qui s'imposent et indiquer au Président du Comité des Sages la suite donnée à l'affaire.

### **Composition du Comité**

Le Comité des Sages est composé :

- des anciens Présidents du Conseil d'administration de la Mutuelle ;
- de trois administrateurs, dont un membre du bureau, représentant les sociétaires, nommés par le Conseil d'administration pour un mandat de cinq ans renouvelable une fois ;
- d'un membre nommé par le Directeur général, sans durée de mandat et révocable *ad nutum* ;
- d'un membre du Comité de Direction Groupe (qui réunit le directeur général du groupe et les directeurs généraux des filiales ou sociétés membres du groupe) en exercice choisi par ses pairs, pour un mandat de cinq ans, non renouvelable ;
- d'un salarié ou d'un retraité de la Mutuelle désigné par le comité intersyndical des élections ;
- d'un délégué ou ancien délégué des sociétaires.

La durée du mandat de ces deux derniers membres est fixée à cinq ans, non renouvelable.

La limite d'âge fixée pour les délégués nationaux n'est pas applicable aux membres du Comité des Sages.

Le Président et le Directeur général de la Mutuelle, qui sont statutairement distincts, ne peuvent pas faire partie du Comité des Sages.

L'administrateur membre du bureau est Président de droit du Comité des Sages.

Le Comité des Sages élit son secrétaire et fixe librement ses règles de fonctionnement.

### **Saisine du Comité et instruction des dossiers**

Le Comité des Sages, pour se prononcer, doit être saisi par les élus, à l'exception de ceux qui sont membres du comité, les dirigeants et les salariés de la Mutuelle et du groupe.

Les uns et les autres ne pourront être inquiétés du fait de leur intervention, et cela conformément à la déontologie de la Mutuelle dont le Président et le directeur général sont garants.

La saisine doit être adressée au siège social de la Mutuelle, à l'attention du Président du Comité des Sages. C'est le membre du Comité des Sages, nommé par le directeur général selon les dispositions précitées, qui est chargé :

- d'instruire le dossier ;
- d'établir, sous l'autorité du Président du Comité, le rapport de saisine ;
- de tenir le rôle de rapporteur au cours de la séance du Comité qui doit délibérer sur la saisine.

### **Comptes-rendus et publicité**

Le Comité des Sages présente chaque année un rapport d'activités devant l'Assemblée Générale de la Mutuelle.

L'originalité de ce cas repose sur l'instauration du Comité des Sages qui complète les autres dispositifs classiques de gouvernance. Le dialogue mis en place apparaît comme étant un moyen efficace de résolution de conflits.

L'autre solution réside, nous l'avons dit, dans la modification du statut du professionnel. C'est ce que nous allons développer à présent.

#### **3.3.2.2. LA MODIFICATION DU STATUT DU PROFESSIONNEL : L'INSTAURATION D'UNE CLAUSE DE CONSCIENCE**

Nous avons déjà évoqué le fait que l'accent a été mis ces dernières années sur l'amélioration continue des procédures (contrôle interne) et des organes de contrôle. Aujourd'hui il reste une étape ultime à franchir pour les sociétés souhaitant poursuivre leur démarche vertueuse de transparence : revoir le statut du responsable de l'élaboration des états financiers. Cet acteur constituerait en quelque sorte la « troisième jambe » qui viendrait compléter les dispositifs déjà mis en place au sein de ces sociétés.

A l'heure où tous les actionnaires réclament plus de transparence, plus d'information, et souhaitent connaître en temps réel la situation de l'entreprise dans laquelle ils ont investi, il est impératif que ce responsable puisse exercer sa fonction en toute conscience. Il est donc nécessaire d'offrir à celui qui identifie de graves manquements à la réglementation comptable ou fiscale une « voie alternative » (par référence à COSO2) au cas où sa voie hiérarchique normale resterait silencieuse.

On sait que la subordination juridique qui caractérise le contrat de travail impose au salarié d'exercer ses fonctions en se conformant aux ordres qu'il reçoit et aux instructions qui lui sont données. L'employeur ne doit cependant pas utiliser son pouvoir de commandement pour donner un ordre qui enfreint la loi ou qui lèse les droits des salariés ; il en est de même d'un ordre contraire à la moralité ou à la dignité, ou encore aux obligations professionnelles du salarié.

Quelle attitude peut donc adopter le responsable de l'élaboration des états financiers, salarié, confronté à l'ordre néanmoins répréhensible de son supérieur hiérarchique.

Il peut le dénoncer grâce à l'exercice de sa liberté d'expression si ses propos ne sont pas injurieux, diffamatoires ou excessifs, sans que cela constitue pour autant une faute justifiant son licenciement ; il peut également refuser de l'exécuter sans que ce fait s'analyse comme une faute. Ces possibilités s'appuient sur une jurisprudence que nous présenterons plus loin.

Une clause de conscience lui permettant de démissionner « aux torts de l'employeur », à la suite d'un tel ordre, constituerait l'aboutissement de cette jurisprudence en faveur du salarié. Plus précisément, elle apparaît comme un dispositif contractuel qui est un acte de vertu pour les entreprises désireuses de l'adopter.

Rappelons que le responsable de l'élaboration des états financiers ne dispose à ce jour ni d'un droit d'alerte (comme les CAC), ni d'un droit de retrait (comme en cas de danger grave et immédiat dans une usine ou dans un chantier).<sup>22</sup>

### • La liberté de dénoncer : une liberté issue de la liberté d'expression

La jurisprudence donne de plus en plus de liberté au salarié pour critiquer l'orientation de l'entreprise, sans que cela ne constitue une faute.

Dans un arrêt rendu par la Cour de cassation le 26 octobre 2005 (Cass. 26 octobre 2005), un salarié, manager général d'un club de football, qui avait émis diverses critiques par voie de presse concernant un projet de réorganisation de ce club et qui avait refusé d'établir un projet de communiqué de presse commun susceptible d'être diffusé et ayant pour objet « de rétablir aux yeux du public la situation de l'entreprise » avait alors été licencié pour faute grave.

La Cour de cassation considère que la liberté d'expression du salarié interdit à l'employeur de lui imposer d'émettre une opinion, publiquement, qu'il ne partage pas.

Généralement, la liberté d'expression est invoquée par le salarié ayant émis une opinion ou des critiques envers son employeur.

Si cet arrêt considère que le refus du salarié d'émettre une opinion ou de prendre position publiquement, pour rétablir la situation de l'entreprise après les critiques de ce même salarié, n'est pas une faute grave, *a fortiori* le fait de dénoncer l'ordre donné par l'employeur au salarié (comptable) de commettre des actes frauduleux ou délictueux ne devrait pas non plus constituer une faute.

<sup>22</sup>En France, la loi n° 82-1097 du 23 décembre 1982, dite loi Auroux, a reconnu un droit d'alerte et de retrait au bénéfice du salarié qui a un motif raisonnable de penser que la situation dans laquelle il se trouve présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé, c'est à dire si une menace est susceptible de provoquer une atteinte sérieuse à son intégrité physique.

### 3 DU DYSFONCTIONNEMENT

Toutefois, si le salarié jouit, dans l'entreprise et en dehors de celle-ci, d'une liberté d'expression à laquelle il ne peut être apporté que des restrictions justifiées par la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché, il ne peut abuser de cette liberté en tenant des propos injurieux, diffamatoires ou excessifs.

Or, la diffamation est l'allégation ou l'imputation d'un fait qui porte atteinte à l'honneur ou à la considération de la personne à laquelle le fait est imputé (article 29 de la loi du 29 juillet 1881). Il n'est pas nécessaire que le propos soit calomnieux (donc faux) pour tomber sous le coup de la loi.

Si les critiques apportées par un salarié sur l'organisation de l'entreprise ne semblent pas être considérées par la Cour de cassation comme diffamatoires, puisqu'elle reconnaît par la suite au salarié le droit de ne pas se rétracter, on peut se demander pourquoi il n'en serait pas de même de la dénonciation d'ordres répréhensibles.

Rappelons cependant qu'une telle dénonciation n'aboutirait à une poursuite (pénale) que si la demande de commettre l'acte illicite est considérée comme un commencement d'exécution (Article L. 121-5 du Code pénal), ce qui ne semble pas être le cas d'un ordre, selon la définition jurisprudentielle du commencement d'exécution : *« caractérisé par des actes devant avoir pour conséquence directe et immédiat de consommer le crime »*.

Néanmoins, une telle dénonciation ne constituera pas une faute, pouvant justifier un licenciement.

Est dépourvu de cause réelle et sérieuse le licenciement prononcé à titre de représailles à l'encontre du salarié qui a avisé l'autorité publique compétente (en l'espèce la DGCCRF) des fraudes commises dans l'entreprise. En effet, tout citoyen est légitimement fondé à concourir au respect de l'ordre public ainsi qu'à l'exécution des lois (CA Dijon 6 juin 1990, Davanture c/ SA Sodifra).

Le responsable de l'élaboration des états financiers pourra donc dénoncer les fraudes commises sous l'ordre de l'employeur dans l'entreprise, sans que cela constitue une cause réelle et sérieuse de licenciement.

En outre, le fait pour un salarié de porter à la connaissance de l'inspecteur du travail des faits concernant l'entreprise et lui paraissant anormaux, qu'ils soient ou non susceptibles de qualification pénale, ne constitue pas en soi une faute.

Prive en effet sa décision de base légale la cour d'appel qui retient la faute grave d'une salariée, en laissant incertaine la question de savoir si les accusations formulées par la salariée étaient mensongères ou non et, dans l'affirmative, sans rechercher si la salariée avait agi avec légèreté ou mauvaise foi (Cass. soc. 14 mars 2000, Pitron c/ Cunéaz).

Si la Cour de cassation énonce en principe que la dénonciation à l'inspecteur du travail de faits concernant l'entreprise et lui paraissant anormaux ne constitue pas une faute en soi, elle n'exclut pas la qualification de faute en cas d'abus caractérisé de la part du salarié. Il appartient au juge de vérifier si les faits rapportés sont ou non mensongers et dans ce cas si le salarié a agi avec légèreté ou mauvaise foi.

De fait, un responsable de l'élaboration des états financiers devrait pouvoir dénoncer des malversations, sans commettre de faute grave qui fonderait un licenciement, même si ces malversations n'étaient pas prouvées, tant qu'il n'agit pas avec légèreté ou mauvaise foi.

Mais il pourra également refuser d'exécuter l'ordre d'effectuer ces malversations.

En effet, outre le droit de dénoncer, le salarié peut refuser d'exécuter une tâche qui n'est pas conforme à ses attributions ni même accessoire à celles-ci ; c'est ce que nous allons voir à présent.

#### • **Le droit de refuser d'exécuter un ordre répréhensible**

La relation de travail justifie en elle-même un tel refus, un comportement répréhensible ne pouvant être l'objet du contrat de travail.

Par conséquent la jurisprudence ne voit pas de faute dans le fait de refuser d'exécuter un ordre répréhensible.

C'est pourquoi le licenciement intervenu à la suite du refus du salarié de se prêter à des pratiques répréhensibles et frauduleuses (une fausse déclaration fiscale de salaires par exemple, Cass. soc. 15 juillet 1955, Société La Maison de Paris c/ Martin) est abusif.

De plus, la rupture du contrat dont le salarié a pris l'initiative s'analyse en un licenciement : une cour d'appel ayant relevé que le salarié avait exprimé à l'employeur des réserves demeurées sans réponse concernant des instructions de celui-ci l'amenant à commettre dans l'accomplissement de son travail des irrégularités, a retenu à bon droit que le salarié ne pouvait être tenu de poursuivre l'exécution du contrat de travail dans ces conditions (Cass. soc. 14 octobre 1997, Association Formation et Développement). En l'espèce, le salarié, chef comptable, refusait d'obéir aux injonctions de l'employeur qui conduisaient à des « errements délibérément pratiqués sur le plan fiscal ».

Le fait de demander d'accomplir un acte délictueux est donc un ordre illégitime, que le responsable de l'élaboration des états financiers pourra refuser d'exécuter, sans risquer un licenciement pour faute.

L'instauration d'une clause de conscience apparaît donc comme une logique qui découle de cette évolution jurisprudentielle en faveur du salarié.

Elle présente l'avantage, par rapport à l'absence totale de clause sur ce type de problème relationnel, de bien fixer les limites des droits et des obligations contractuelles du responsable de l'élaboration des états financiers et de la direction générale en ce qui concerne notamment l'établissement des comptes. De plus, il n'y a pas, dans le domaine de la prise d'acte de la



rupture par le salarié, une re-qualification automatique en licenciement par les tribunaux (la Cour de cassation avait institué, pendant une courte période, entre septembre 2002 et juin 2003, un véritable mécanisme d'auto-licenciement mais elle a fait marche arrière devant « la levée de boucliers » de la doctrine). Nous verrons toutefois que la présence dans le contrat de travail d'une clause de conscience, ne constitue pas pour le salarié une garantie absolue de voir la rupture du contrat de travail qu'il a initiée sur ce fondement, jugée comme constituant un licenciement : encore faudra-t-il qu'il rapporte la preuve que son refus d'exécuter les instructions de la direction était parfaitement justifié, au plan technique, déontologique et/ou moral.

#### • L'instauration d'une clause de conscience

La démission est considérée comme légitime dans le cas où le salarié démissionnaire a été victime dans le cadre de l'exercice de ses missions, d'un acte délictueux, notamment de harcèlement sexuel ou moral, et justifie avoir déposé une plainte auprès du Procureur de la République. Or, l'ordre répété de son supérieur hiérarchique de commettre un acte délictueux pourrait tomber sous la qualification du harcèlement moral (article L. 122-49 du Code du travail, notamment).

Néanmoins, en cas d'ordre unique ou alors, afin d'éviter ce passage obligé de la plainte, une « clause de conscience » contractuelle prévoyant le droit de rompre le contrat « aux torts de l'employeur » lors d'un ordre illégitime par celui-ci, serait nécessaire.

#### \* Présentation de la clause de conscience (CC)

La CC n'est pas l'apanage d'un seul domaine, mais nous ne citerons ici que les principaux.

C'est en gynécologie que cette notion a été rendue familière avec la délicate question de l'avortement. La clause a été instituée par la loi de 1979 sur l'interruption volontaire de grossesse ; elle permet au médecin de ne pas donner suite à une demande d'IVG, à la condition d'informer dès la première visite l'intéressée de son refus.<sup>23</sup>

C'est ensuite et surtout dans le domaine du journalisme que cette clause existe (article L 761-7). Le droit du travail offre à un journaliste la faculté de prendre lui-même, dans certaines conditions, l'initiative de la rupture du contrat qui le lie à son employeur, tout en ayant droit aux indemnités qui lui seraient dues pour cause de licenciement, ce qui constitue ainsi une véritable spécificité. C'est la loi du 29 mars 1935<sup>24</sup> qui a accordé aux journalistes professionnels un statut complet qui déterminait leurs droits et leurs obligations ; elle a notamment institué la CC, souvent saluée comme l'une des premières mesures aptes à garantir les intérêts moraux d'un travailleur.

Il est à noter que les avocats d'entreprises salariés jouissent également d'une liberté déontologique. Les juristes d'entreprises ont demandé (sans succès toutefois) à bénéficier d'un statut privilégié de ce type, à l'instar des juristes d'entreprises américaines.

<sup>23</sup>E Textes de référence : loi n° 2001.588 du 4/07/01 et art. L. 2212-8 du code de la Santé publique.

<sup>24</sup>Qui s'incorpore au Livre 7, Titre 6, chapitre 1er du Code de Travail.



Dans le domaine financier, la notion de CC est quasiment absente. La Société Française des Analystes Financiers (SFAF) avait évoqué l'idée, lors de l'élaboration de son code de déontologie, de donner à l'analyste financier la possibilité d'exercer une CC (afin qu'il puisse se dégager des contraintes et autres conflits d'intérêts avec son employeur). A ce jour et à notre connaissance, aucune suite n'a été donnée.

De manière générale, les individus ont recours à cette clause lorsqu'un problème touchant à l'un des points suivants se pose :

- Fraude à une réglementation en vigueur ;
- Environnement menacé ;
- Santé publique mise en danger ;
- Codes d'éthique, codes de déontologie et intérêts moraux bafoués.

#### \* La clause de conscience comme protection de l'individu mais aussi de l'intérêt social

L'utilité d'une telle clause, au-delà de la protection du salarié, s'explique également par la recherche de la qualité de l'information comptable et par la volonté de protéger la société (au sens large). En la recommandant, nous souhaitons protéger l'intérêt social mais également l'intérêt public (un faux bilan pouvant constituer un trouble à l'ordre public).

Le fait de donner une image fidèle de l'entreprise vise à garantir l'intérêt de la société. Un arrêt du 29/11/2000 de la chambre criminelle de la Cour de Cassation pose le principe que le délit de présentation inexacte peut être préjudiciable à la société elle-même. Cet arrêt confirme que l'exactitude des comptes sociaux garantit aussi les intérêts de la société, ouvrant ainsi la porte à des actions en responsabilité civile pour des montants très importants.

Destinée à faire réfléchir celui qui fait pression sur le salarié pour contourner la loi et la morale, la CC apparaît comme une « arme de dissuasion ».

Grâce à cette protection, le responsable de l'élaboration des états financiers pourra réellement jouer son rôle de garant de l'information financière, de « gardien du temple ».

#### \* Le dispositif contractuel de la CC

Afin d'éviter tout risque de dérive, il est nécessaire d'en réglementer son usage. En effet il ne faudrait pas que, sous prétexte d'être protégés par cette clause, les individus y aient recours trop facilement en l'utilisant notamment à des fins davantage personnelles (problèmes de mésentente relationnelle, par exemple), car l'on sombrerait alors dans l'écueil inverse. Ainsi, pour qu'un responsable puisse faire jouer la clause de conscience, l'une des conditions suivantes devra être obligatoirement remplie :

- Les écritures qu'on lui demande de passer sont passibles de fraude comptable et/ou ne permettent pas de respecter le principe d'image fidèle et sincère (il y a donc bien un préjudice porté à la société);
- Le *reporting* résulte d'opérations non suffisamment documentées.

### 3 DU DYSFONCTIONNEMENT

#### \* La charge de la preuve

A l'instar du journaliste, la preuve sera à la charge du responsable de l'élaboration des états financiers. Il devra en informer par lettre recommandée avec AR son dirigeant, auquel on peut ajouter les membres du Conseil d'Administration ou du Comité d'Audit s'il en existe un.

En cas de désaccord entre le responsable financier et le dirigeant, le point pourra être arbitré par un organe indépendant et compétent. Cette cellule, composée d'experts, aurait d'un point de vue légitime la faculté de trancher. Dans un premier temps, le Comité d'Audit pourrait assurer cette fonction ; peut-être qu'à terme une cellule spécifique pourrait être créée. Un tel organe permettrait également de « canaliser » les responsables financiers qui souhaiteraient tirer profit d'une telle clause. En effet, si les faits ne sont pas confirmés, le responsable pourrait être licencié pour faute ; il verrait donc son image quelque peu ternie.

Par ailleurs, une copie du rapport sera, si nécessaire, communiquée au CAC (rappelons qu'il n'est pas considéré comme extérieur) afin de préserver l'ordre public.

Nous terminerons en proposant un modèle de clause de conscience.

#### \* Modèle de clause de conscience

*« M. X exerce sa mission dans le respect de la législation comptable, financière, commerciale et fiscale et dans l'intérêt de l'entreprise comme de ses actionnaires. S'il estime que les ordres ou instructions qui lui sont donnés par la Direction Générale contreviennent à cet engagement, il pourra s'y soustraire sans commettre pour autant une faute.*

*Il appartiendra alors à la Direction Générale, soit de revenir sur les instructions en cause, soit de prononcer la résiliation du présent contrat de travail et d'en assumer la charge. A défaut, M. X pourra constater la résiliation de son contrat à la charge de la société employeur. »*

La réflexion de notre groupe a porté sur le rôle du professionnel de la comptabilité, de l'audit et de la finance dans la gouvernance d'entreprise. Cette démarche est novatrice en ce sens que peu d'études se sont, jusqu'à présent, intéressées à ces professionnels des chiffres.

Après avoir évoqué leurs différentes appellations (directeur financier, directeur comptable, etc.), nous avons démontré la position majeure qu'ils occupent au sein de leur entreprise. Une bonne gouvernance passe donc par une nécessaire prise en compte des intérêts de ces derniers.

Dans cette perspective, pour pouvoir assurer une mission efficace et garantir, entre autre, une qualité de l'information comptable et financière, ils doivent disposer des moyens nécessaires. Nous avons alors mis en évidence les bonnes pratiques. Ces dernières ont été déclinées selon les trois niveaux de responsabilité que sont : la garantie de cette information, l'organisation des systèmes et la mesure des performances de l'entreprise. Nous avons vu l'application concrète de ces pratiques dans plusieurs cas touchant différents types d'organisation : une banque, une entreprise industrielle, une entreprise de taille moyenne et une organisation publique.

Ces cas ont notamment souligné la nécessité de définir clairement les responsabilités des acteurs à chaque étape du processus de production de l'information financière. De plus, il est apparu que l'adoption d'une démarche qualité sur ce processus (visant à obtenir une certification) est également un gage fort de bonne gouvernance.

Comme la réalité n'est malheureusement pas parfaite, prendre en compte les dysfonctionnements s'est avéré nécessaire. Notre objectif étant de proposer des mesures préventives, nous les avons alors analysées en adoptant une typologie, fondée sur la notion d'intentionnalité. Les solutions préventives aux dysfonctionnements non intentionnels et celles préventives aux dysfonctionnements intentionnels ont été mises en avant.

Outre l'existence d'un système de contrôle interne efficace et la présence forte d'un audit interne rattaché au plus haut niveau possible, plusieurs solutions ont été avancées :

- Une **formation adéquate** des comptables mais aussi des opérationnels sensibilisés aux zones de risques (césure des exercices, détermination du chiffre d'affaires, évaluation, etc.). Cette formation doit être initiale mais également constamment mise à jour tout au long de la vie active. Le professionnel doit être formé et le rester, mais aussi former ses collaborateurs à l'évolution rapide de son environnement : comptable (assimilation des normes IFRS notamment), juridique, fiscal, etc.
- Un **double rattachement** : le professionnel comptable se trouve ainsi rattaché hiérarchiquement à un responsable opérationnel mais fonctionnellement à une direction centrale qui participe à sa sélection, à son évaluation, à la fixation de sa rémunération et à son plan de carrière.
- Une **information du comptable par les lignes opérationnelles** : l'associer le plus en amont possible pour anticiper la résolution des problèmes.
- Des **lignes de reporting claires** et peu manipulables.
- Des principes comptables et des traitements financiers clairement identifiés, de préférence écrits et si possible confirmés par les commissaires aux comptes (voir par l'AMF et les organes de contrôle comme la commission bancaire ou la commission de contrôle des assurances).

- Des relations constantes avec les commissaires aux comptes qui, rappelons-le, ne sont pas des tiers à l'entreprise.
- Un processus **d'affirmation** au sein de l'entreprise et du Groupe. A chaque niveau hiérarchique, le titulaire :
  - donne son appréciation,
  - énumère les options qu'il a prises et les justifie,
  - s'engage sur les comptes en formulant au besoin des réserves sur des options prises en amont ou qui lui sont proposées en aval.
- Un processus **d'appel** : en cas de désaccord sur une option prise, si l'émission d'une réserve est insuffisante, le titulaire peut faire appel directement au niveau N +1 et en cascade éventuellement jusqu'au Conseil d'administration ou au Comité d'Audit s'il en existe un.

Face à un dysfonctionnement intentionnel, deux cas de figure se présentent généralement: la démission du professionnel qui refuse de cautionner une manipulation comptable, ou le licenciement de ce professionnel en cas de refus de s'exécuter ou de dénoncer. Pour sortir de ce dilemme, nous proposons l'instauration d'une clause de conscience. Selon A. Lauvergeon, Présidente du directoire d'Areva, « *il est indispensable de garantir au directeur financier une liberté de parole et une autonomie d'action. Les réflexions en cours sur la clause de conscience vont dans le bon sens* ».

Soulignons que la mise en œuvre des bonnes pratiques de gouvernance est évidemment plus facile dans un groupe ou une société d'une certaine importance, que dans les entreprises de taille moyenne.

- **AFAI-CIGREF (2004)**, *IT Governance : Pilotage de l'informatique pour dirigeants d'entreprises: modèle de référence*, Institut de la gouvernance des systèmes d'information, collection pratiques professionnelles
- **AUTRET M., GALICHON A. et VERON N.** (2004), *L'information financière en crise*, Odile Jacob
- **BEAU C. (2007)**, *Le directeur comptable : expert et acteur*, Editions du siècle
- **BEAU C. (2004)**, « La clause de conscience, une protection juridique efficace pour les directeurs financiers ? », 3ème Colloque International *Gouvernance et Juricomptabilité : les enjeux*
- **BETBEZE JP. (2003)**, *Les Dix Commandements de la Finance*, Odile Jacob
- **CHARREAUX G. (2000)**, « Gouvernement d'entreprise et comptabilité » dans Encyclopédie de Comptabilité, de Contrôle de Gestion et Audit, dirigé par B. COLASSE, Economica
- **CHARREAUX G. (1997)**, *Le Gouvernement des Entreprises*, Economica
- **MONTERET L. (2003)**, « La responsabilité du comptable salarié », Revue IFEC, *Economie et Comptabilité*, n° 225, pp.23-25
- **OBSERVATOIRE DE LA QUALITE COMPTABLE (2002)**, *Guide de bon comportement à l'attention des employeurs et de leurs salariés*
- **OBSERVATOIRE DE LA QUALITE COMPTABLE (2005)**, *Vade-mecum de l'administrateur membre du Comité d'Audit*
- **OCDE (2004)**, *Principes de Gouvernement d'Entreprise de l'OCDE*
- **PARRAT F. (2003)**, *Le Gouvernement d'Entreprise*, Dunod, collection « les topos ».
- **RICHARD ET MIELET (2003)**, *Dynamique du Gouvernement d'Entreprise*
- **WIRTZ P. (2005)**, « Meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite », *revue Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 11, vol.1, pp. 141-159