

L'audit légal réduit-il le déséquilibre des pouvoirs dans l'entreprise Algérienne?

Oudjedi Damerdji Yasmine ^{#1}, Kerzabi Abdellatif ^{#2},

^{#1}Département de science Economique, Université de SAIDA, Algérie.

¹damerdji_yasmine@hotmail.fr.

^{#2}Professeur, Faculté des sciences économiques, Université de Tlemcen, Algérie,

²kerzabi57@gmail.com

Abstract— La divergence d'intérêts entre les actionnaires d'une part et les managers d'autre part, fait appel à la mise en place des mécanismes de contrôle. Devant le pouvoir discrétionnaire des managers, la gouvernance d'entreprise engagée par les actionnaires réduit cette divergence en imposant des règles de conduite (principes) et le contrôle. A ce titre, l'audit est sollicité comme un moyen de contrôle qui permet de réduire les déséquilibres de pouvoir entre les actionnaires et les managers.

En Algérie la gouvernance d'entreprise n'a pas suscité l'engouement des chercheurs et des professionnels, même si les pouvoirs publics ont mis en place un dispositif législatif propre aux entreprises algériennes. N'ayant pas suscité l'adhésion d'un grand nombre d'entreprises, le code de bonne gouvernance propre à l'Algérie cède la place au conseil d'administration considéré comme moyen exclusif pour contrôler les dirigeants.

La mise à l'écart du code de gouvernance, exclut l'audit externe comme outil idoine qui atténue les conflits de pouvoir entre actionnaires et dirigeants. C'est pourquoi, nous nous intéressons à cet outil tant utilisé dans les pays avancés.

Notre champ d'investigation sera la Société Nationale Industrielle de la Téléphonie et l'Electronique (SITEL) considérée comme entreprise qui a le monopole dans la fabrication des centraux téléphoniques, c'est une société anonyme en partenariat avec 4 entreprises dont ERICSSON (Suède) qui détient 35% du capital social.

Nous procéderons dans notre enquête par des entretiens avec le dirigeant de cette entreprise.

Keywords— La gouvernance ; La théorie de l'agence ; L'asymétrie de l'information ; conflit de pouvoir ; Audit légal.

I. INTRODUCTION

La récente crise financière a été l'occasion pour de nombreux chercheurs et auteurs pour interroger encore une fois, la relation entre actionnaires et dirigeants de l'entreprise. Le débat sur la relation conflictuelle entre les actionnaires et les dirigeants semble avoir été clos depuis les travaux de Berle et Means en 1932. Depuis la crise des années 1990, les scandales financiers, faillites et les mauvaises performances qu'ont connues certaines grandes entreprises, ont remis en question les systèmes de gestion et de contrôle servant à protéger les apporteurs de capitaux c'est-à-dire actionnaires (principaux), des dirigeants d'entreprise (agents).

On peut considérer qu'il revient à A. Smith (1976) d'avoir initié l'étude des relations d'agence en analysant l'inefficacité des sociétés à capital-actions dont la direction est assurée par un agent non propriétaire. Presque deux siècles plus tard, Berle & Means (1932) reprennent la même analyse. La dissociation entre propriété et contrôle peut entraîner non seulement des dysfonctionnements mais aussi une divergence d'intérêt (Magnan De Bornier, J. 1987).

La conséquence logique de cette séparation entre propriétaires et dirigeants se traduit (Charreaux, 2000) par trois situations constitutives d'une relation d'agence : la divergence d'intérêt des acteurs, l'asymétrie d'information et enfin l'opportunisme de l'agent qui gère les intérêts du Principal (C. Pochet, 1998).

Selon Charreaux (2002), « Les dirigeants ne seraient pas incités à être efficaces car ils ne reçoivent pas la plus grande partie du profit... », En effet les actionnaires veulent maximiser leur profit, c'est-à-dire de la valeur de la firme qui constitue l'objectif des actionnaires, contrairement aux objectifs du dirigeant, car ce dernier possède, quant à lui, des intérêts tout à fait différents qui le poussent à rechercher notamment l'accroissement de sa rémunération, celui de son Pouvoir et la sécurité de son emploi. Pour les actionnaires, l'objectif étant d'inciter le dirigeant à agir dans le sens de leurs

intérêts, puisque ce dernier poursuit des intérêts plus ou moins divergents voire contradictoires. La question est comment rallier les intérêts et trouver un terrain d'entente ? Selon Lahlou c'est en ayant recours au système de gouvernance d'entreprise qui englobe l'ensemble des dispositifs permettant de réguler les conflits d'intérêts au sein de l'organisation tout en prévenant les éventuelles collusions entre quelques-uns de ses membres au détriment de certains autres, Pour ce faire, l'audit externe en tant que mécanisme de gouvernance, a pour principal objectif de garantir la fiabilité des données comptables diffusées (O'Sullivan & Diacon, 1999; Yeoh & Jubb, 2001 ; A. Omri & all , 2009). En garantissant la pertinence et la sincérité des informations financières communiquées, l'audit externe semble constituer un facteur clé permettant aux différents partenaires de prendre leurs décisions propres. Etant donné son importance pour la prise de décision, les différents utilisateurs des états financiers ont besoin d'être sécurisés quant à la qualité de cet audit. (B, Pige ,2011),

Dans ce fait, nous nous interrogeons sur la contribution de l'audit externe dans l'atténuation des déséquilibres de pouvoirs entre les actionnaires d'une part et les dirigeants d'autre part dans l'entreprise Algérienne.

Pour y répondre, nous présenterons dans une première partie par une revue des écrits pertinents en insistant sur la théorie de l'agence de manière générale, nous nous intéresserons aux outils de contrôle des dirigeants appliqués dans les sociétés par actions algériennes, puisqu' En Algérie la gouvernance d'entreprise n'a pas suscité l'engouement des chercheurs et des professionnels, même si les pouvoirs publics ont mis en place un riche dispositif législatif, réglementaire et institutionnel. Les actionnaires s'appuient sur le conseil d'administration comme moyen exclusif pour contrôler les dirigeants. L'audit externe est peu pratiqué, d'où l'objet de ce travail qui consiste à apporter une réflexion sur l'intervention de l'audit externe comme moyen d'atténuation des conflits de pouvoir entre actionnaires et dirigeants.

Notre champ d'investigation sera la Société Nationale Industrielle de la Téléphonie et l'Electronique (SITEL) considérée comme entreprise mixte qui a le monopole dans la fabrication des centraux téléphoniques, c'est une société anonyme en partenariat avec 5 entreprises dont ERICSSON (Suède) qui détient 35% du capital social.

II. L'ECLATEMENT DE PROPRIETE ET LE DESEQUILIBRE DES POUVOIRS

De nombreux chercheurs se sont interrogés sur les conséquences de la dispersion et le passage du pouvoir entre les mains des dirigeants notamment Berle & Means (1932), la poursuite de leurs travaux par Jensen & Mekling en 1976 affirmant que cette séparation entraîne une divergence mais aussi des conflits d'intérêts qui auront des conséquences désastreuses. En effet, ces travaux ont contribué à l'apparition de plusieurs théories.

La théorie d'agence (Jensen et Meckling, 1976,1979; Fama, 1980; Fama et Jensen, 1983) étudie en grande partie la relation entre actionnaire (le principal), *qui engage une autre personne (l'agent/dirigeant) pour accomplir quelques services en leur nom, impliquant la délégation d'une partie de l'autorité de prise de décision à l'agent.* Cette relation engendre une asymétrie informationnelle et des conflits d'intérêts. De nature opportuniste, le dirigeant agit et décide en fonction de ses propres intérêts, il cherche à maximiser sa propre fonction d'utilité au détriment de l'efficacité de l'entreprise (.Serio & Very, 2000), Cette situation a fait l'objet de plusieurs théories qui se sont focaliser sur se sur le comportement de celui-ci. C'est le cas de la théorie de l'enracinement et la théorie de discrétion managériale.

La théorie de l'enracinement suppose que les agents mettent en place des stratégies, comme la compétence particulière (Arena, 2013), ou la manipulation de l'information pour la rendre plus complexe (Paquerot, 1996), tout en profitant d'accroître leur espace discrétionnaire de façon à s'approprier le maximum de rentes et rendre leur remplacement coûteux pour l'organisation à laquelle ils appartiennent, ce qui leur permet d'accroître leur pouvoir. Alexandre & Paquerot, 2000 ; Ben Taleb& Leger Jarniou, 2011). Par contre, l'actionnaire a pour objectif de maximiser son profit sous formes de dividendes et augmenter la valeur de son investissement (Ginglinger, 2002).

III. LES MECANISMES D'ALIGNEMENT D'INTERETS

L'opportunisme du dirigeant, est à la source des asymétries d'informations qui compliquent le fonctionnement de l'organisation, un système de gouvernance a été mis en place au sein de l'entreprise pour rassurer les actionnaires et discipliner les dirigeants, la définition de la gouvernance qui nous semble la plus complète est celle de Charreaux (1996) : *«...la gouvernance d'entreprise recouvre 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 définissent leur espace discrétionnaire »*, ces mécanismes sont censés contrôler le comportement opportuniste du dirigeant, ils peuvent être internes ((la surveillance mutuelle entre dirigeants, la hiérarchie, le conseil d'administration, le contrôle exercé par les actionnaires), ou externes comme (les forces des marchés financier, de travail et de biens et services ; les clauses contractuelles dans les contrats de prêt ; le crédit bail ; l'émission d'actifs financiers hybrides ; l'audit externe,...) (Fernández et Arrondo, 2005 ; Dumontier et all, 2006).

A. Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est une instance composée de professionnels et d'experts choisis par les actionnaires pour veiller à la gestion et contrôler les principaux dirigeants (E. Ebondo Wa Mandzila, 2006, p87) de l'entreprise, Selon Fama (1980), le dirigeant n'est qu'un individu qui loue sa capacité managériale à l'entreprise. Sa principale fonction est de

surveiller l'ensemble des contrats et à assurer la continuité de l'entreprise. La discipline des principaux dirigeants est attribuée au conseil d'administration considéré comme un mécanisme formel induit par le marché. Ses principales missions sont :

- déterminer et clarifier les objectifs stratégiques par les administrateurs qui doivent agir avec honnêteté et loyauté et diligence ;
- rédiger et mettre en place des politiques et d'autres lignes encadrant les pratiques de l'entreprise.
- protéger la stabilité financière de l'organisation ainsi que la solvabilité;
- s'assurer que l'entreprise tourne rondement et reste concentrer sur la vision d'ensemble au bénéfice des membres.

Le conseil d'administration a été considéré pendant longtemps comme l'organe de gestion (E.Fama, 1980; Fama & Jensen, 1983; Jensen & Mekling 1976) et également comme un moyen qui permet le contrôle interne de l'entreprise, puisque il joue un rôle important dans la résolution de ces conflits d'intérêts (Fama et Jensen, 1983), et comme moyen efficace pour contrôler le dirigeant d'une part et protéger l'actionnaire d'une autre part, Les nombreuses études empiriques consacrées à ce thème ont conduit à des résultats d'une grande richesse (C. Pochet, 1998), d'ailleurs ce dernier est plus performant dans les entreprises managériales, c'est-à-dire dans les entreprises où la structure d'actionariat est diffuse, (G. Charreaux & Pitol-Belin, 1990 Et 1997; Daniel M Zéghal & Al, 2006), son efficacité dépend de sa structure (E. Ebondo Wa Mandzila, 2006 P 31), en effet, selon É.GINGLINGER 2002 l'efficacité dépend de ses caractéristiques. Celles qui sont les plus fréquemment étudiées (Godard L et Schatt A. 2004) :

- **la taille du conseil d'administration** : pour les théoriciens de l'agence, un conseil d'administration de grande taille favorise la domination du dirigeant en faisant naître des coalitions et des conflits de groupe (Jensen, 1993, Charreaux 1996). cependant, il est préférable qu'il soit de petite de taille, une dizaine de membres maximum (Cabane, 2013, p 197), parce qu'il ne favorise pas les conflits lors des débats et permet de concilier démocratie à et « gestion ».
- **la composition du conseil d'administration et la présence d'administrateurs externes** : De nombreux écrits ont porté sur le peu d'indépendance des membres du conseil. or, pour Fama & Jensen (1983), la présence de membres externes indépendants est très importante, puisque les dirigeants peuvent s'allier avec les administrateurs internes et neutralisent le conseil (Charreaux 1996), et c'est la que les administrateurs accomplissent leur rôle de contrôleur, en effet selon L. Godard & A. Schatt (2000). de nombreuses études montrent que le degré de représentation externe influe positivement sur la performance des entreprises.

Ces dernières années Le conseil d'administration a été sévèrement critiqué notamment suites aux scandales financiers de 2008 (Naciri 2015,p 215), mais le débat a été déjà soulevé bien avant ça, d'ailleurs en 1993 Jensen a précisé que les conseils d'administrations n'ont pas été très efficace dans les grandes entreprises américaines, puisqu'ils n'ont pas accompli leurs rôle de contrôleur et protecteur des intérêts des actionnaires, et par conséquent, une mauvaise allocation des ressources et une perte de compétitivité des entreprises américaines.

B. L'audit externe comme mécanisme de contrôle :

La relation de délégation entre les actionnaires et les dirigeants est soumise à un certain nombre de conflits d'intérêts, qui proviennent principalement de l'asymétrie de l'information au profit des dirigeants, et pour esquiver ces conflits, il serait pertinent d'intégrer une tierce partie pour arbitrer. En effet, de nombreux travaux anglo-saxons ont montré le rôle crucial de l'audit dans la résolution des conflits entre actionnaires et dirigeants. Ce dernier semble être un facteur clé selon Pigé (2011, p dans la résolution des conflits et l'asymétrie d'information et par conséquent il instaure l'équilibre des pouvoirs (E. Ebondo Wa Mandzila, 2006, p87).

La théorie de l'agence analyse le recours à l'audit externe comme un moyen de réguler les conflits, notamment entre actionnaires et dirigeants. Selon Piot (2000), plus l'asymétrie informationnelle est importante, plus le risque d'adoption de comportement opportuniste est forte par les dirigeants. Par conséquent, sur un plan purement économique et en l'absence de facteur réglementaire, le recours aux services d'un auditeur externe sera bénéfique.

L'audit externe est un mécanisme au cœur de la gouvernance (O'Sullivan et Diacon, 1999 ; Yeoh et Jubb, 2001), c'est un processus de contrôle et de règlements de conflits, son existence a pour but d'obtenir des informations fiables (Pigé, 2011, p20), L'auditeur externe apparaît comme un agent mandaté par les propriétaires de la firme pour contrôler et certifier les informations comptables et financières, puisque ce dernier dispose des pouvoirs les plus étendus en matière d'accès à l'information pour accomplir sa mission et protéger les intérêts de ses mandants. L'auditeur devient alors un élément non négligeable dans l'équilibre entre le dirigeant et l'ensemble des autres parties prenantes, d'ailleurs, la plupart des chercheurs en la matière, admettent que L'efficacité de l'audit externe nécessite la réunion de deux attributs fondamentaux qui déterminent la qualité du service : compétence et indépendance de l'auditeur De Angelo (1981).

- La compétence de l'auditeur : qu'il soit capable de découvrir l'anomalie.
- L'indépendance de l'auditeur : révéler l'anomalie sachant qu'elle a été découverte.

IV. CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES AVEC REFERENCE A LA SOCIETE SITEL

Depuis 1988, l'année des grandes réformes, les anciennes entreprises publiques socialistes (EPS) ont été transformées en entreprises publiques économiques (EPE), lesquelles sont, désormais, régies par les règles de la commercialité. Cette réforme s'est fondée sur le principe de la séparation des droits de propriété et de gestion. Les entreprises sont dotées d'un capital social et l'Etat tout en restant propriétaire des actions de ces entreprises, délègue ses droits de propriété à des sociétés financières, les fonds de participation créés à cet effet.

En 1996 les fonds de participation ont été supprimés et ont été remplacés par des holdings¹ publics, qui ont le pouvoir de cession des actions dont ils disposent dans leur portefeuille. Ainsi, organiquement séparée de l'Etat, l'entreprise est soumise au principe de l'autonomie financière. Le principe de la commercialité qui régit l'EPE, autorise désormais, hormis quelques entreprises dites « stratégiques » (K. Boutaleb).

Aujourd'hui, l'entreprise publique est devenue formellement autonome du moins une personne morale distincte de l'Etat, possédant son autonomie financière. Les entreprises algériennes souffrent toujours des anciennes habitudes dans la gestion. Habitudes liées aux méthodes de gestion de l'économie planifiée. Le problème des entreprises algériennes ne réside ni dans les moyens techniques, ni dans les savoir-faire mais dans la volonté, la capacité et l'aptitude des dirigeants d'accepter, d'abord, et mener ensuite, les changements. Ces derniers pourraient signifier pour eux la perte du pouvoir (L. Melbouci).

Devant cette séparation entre l'état actionnaire et les dirigeants il serait utile d'aborder cette séparation en termes de gouvernance (1), en suite nous aborderons l'audit externe appliqué à la société SITEL (2).

A. La gouvernance en Algérie

Les intérêts des actionnaires sont protégés par le code de commerce qui leur accorde des droits qui sont exercés au sein des assemblées générales ordinaires ou extraordinaires. Les actionnaires *peuvent accéder* à tout document de la société de nature à leur permettre de se prononcer en connaissance de cause sur sa gestion, *désigner et révoquer* les membres du conseil d'administration, *désigner* un ou plusieurs Commissaires aux Comptes pour veiller à la sincérité des documents comptables de la société, *intenter individuellement ou collectivement*

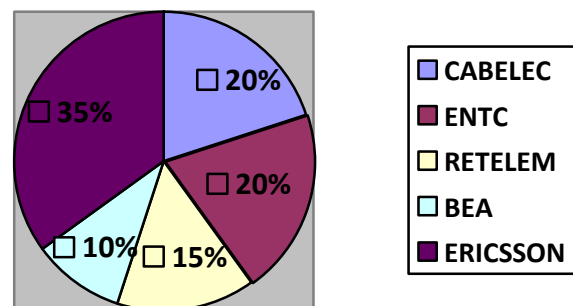
¹ Holding ou société faitière est une société ayant pour vocation de regrouper des participations dans diverses sociétés et d'en assurer l'unité de direction. (site web : WIKIPEDIA)

Le dispositif de protection des intérêts des actionnaires et associés demeure valable en Algérie, quelque soit la forme juridique de la société considérée. C'est le code du Commerce et les dispositions statutaires qui précisent les relations entre les administrations et la société. Et le *Code Civil*, en ce qui concerne le contrat portant sur la propriété, les Lois des consommateurs, les lois relatives aux relations de travail, à la prévention et au règlement des conflits et à l'exercice du droit syndical qui protège les salariés, Aujourd'hui nous pouvons dire que les pouvoirs publics en Algérie, ont incontestablement consenti pour l'ouverture économique vers le marché, à travers la mise en place d'un riche dispositif législatif, réglementaire et institutionnel. Cependant, les résultats enregistrés semblent se situer bien en deca des espoirs mis par l'Etat (M. Mekideche, p 11).

B. étude exploratoire cas de SITEL :

1) Présentation :

« SITEL : Société Industrielle Algérienne de Télécommunications », Leader en Afrique dans l'industrie des Télécommunications. Cette société a été fondée le 12 Avril 1988 par l'entreprise nationale de Télécommunications (ENTC) et la société suédoise ERICSSON TELLECOM, à Tlemcen, au nord ouest de l'Algérie. Son capital social est de 400 millions de dinars algérien, et réparti entre les actionnaires comme suit :



Graphique 1 : la division du capital à SITEL

Cette dernière a 150 employés, dont 126 cadres. L'entretien a eu lieu au sein de la SITEL avec le directeur général qui est en même temps le président du conseil d'administration.

2) Déroulement de l'entretien et discussion

Avant d'aller vers le questionnaire nous devons noter que le PDG est secondé par le représentant de la société ERICSSON.

Les questions posées à notre interlocuteur avaient trois dimensions :

a. la prise de décision dans le conseil d'administration ;

b. L'influence (pouvoir) des actionnaires sur le dirigeant ;

c. et enfin, la contribution de l'audit externe. *

A). le conseil d'administration et la prise de décision

Le conseil d'administration se réunit plusieurs fois par an (légalement 4 fois par an), mais parfois plus selon le besoin, le conseil d'administration est composé des administrateurs (des représentants des actionnaires, ces administrateurs sont mandatés et sont pénalement responsable).

En cas où le Directeur général présente un projet si tout le monde fait une unanimité, il est accepté. En cas de refus de certain ils procéderont au vote, chaque administrateur est représenté selon ses actions sachant qu'ERICSSON a le tiers bloquant.

A ce niveau nous devons relever, que nous sommes en présence de l'équilibre de pouvoirs au sein des actionnaires dans le sens où un actionnaire qui détient 35% des parts peut bloquer ceux qui détiennent 65% et qui représentent les pouvoirs publics. Nous sommes loin du principe de gouvernance qui protège les actionnaires minoritaires. Nous pensons que cette situation s'explique par la nature de l'actionnaire étranger ERICSSON porteuse de compétences spécifiques au secteur.

Aussi pour les autres représentants et notamment celui de l'actionnaire BEA, l'entretien a révélé que celui-ci n'ayant pas de compétences requises dans le domaine, ne peut s'opposer aux décisions prises par les autres actionnaires, ce qui conforte la position d'ERICSSON qui profite de cette asymétrie de l'information pour s'imposer au niveau du conseil d'administration.

B). L'influence des actionnaires sur le dirigeant :

Le holding qui représente l'Etat et qui regroupe les sociétés (CABELEQ, RETELEM, ENTC) peut s'opposer à la décision du directeur au cas où la décision de ce dernier est jugée non conforme aux objectifs de la société. La conformité d'une décision prise par le DG et les objectifs de la société restent confus.

Etant donné qu'il y a unité entre le manager et le PDG du conseil d'administration, nous pensons qu'il s'aligne sur la position d'ERICSSON en tenant compte de la position du holding cité plus et qui peut s'opposer à sa décision.

Généralement on peut considérer que le conseil d'administration est dominé par ERICSSON mais contrôlé par le holding. Cette domination est nous semble-t-il due à l'expérience acquise par les représentants d'ERICSSON ainsi que par la défense des intérêts de la dite entreprise.

C). L'audit externe :

On a avancé plus haut que l'audit externe est un moyen qui réduit les conflits de pouvoirs entre actionnaires et dirigeants. Pour notre cas nous ne sommes pas dans cette logique dans le sens où nous avons constaté que le conflit met en

œuvre les actionnaires entre eux notamment le représentant du holding ELEC EL DJAZAIR et ERICSSON.

De ce fait l'audit externe va avoir une orientation spécifique qui ne va pas s'intéresser à ces conflits mais à des aspects purement financiers. Donc c'est un audit que nous considérons incomplet dans sa forme puisqu'il ne peut traiter de tous les aspects de l'entreprise.

V. CONCLUSIONS

Pour conclure, suite à cet entretien on a pu constater que l'asymétrie informationnelle est pratiquement inexistante pour les raisons suivantes :

Les SPA (sociétés par actions) sont majoritairement des entreprises privées d'où le conflit d'intérêt. Alors que nos entreprises publiques sont caractérisées par la présence des agents de l'Etat tant au niveau de la gestion qu'au niveau des actionnaires. L'introduction d'un actionnaire étranger et notamment pour notre cas détourne le conflit qui sur le plan théorique existe entre actionnaire et dirigeant vers un conflit entre les actionnaires nationaux majoritaires et l'actionnaire étranger minoritaire. Nous sommes devant un cas que la théorie n'a pas traité. Il s'agit d'un actionnaire minoritaire qui de part son expérience et du fait qu'il défend un capital étranger arrive à s'imposer dans le conseil d'administration. Il est bien évident, que cette situation est facilitée par le fait que les représentants de l'Etat actionnaire se comportent comme des fonctionnaires dont l'intérêt ne dépend pas de l'intérêt de l'entreprise.

En conséquence, l'audit externe est relâché parce que l'actionnaire étranger dispose de toutes les compétences pour maîtriser ce qui se passe au sein de l'entreprise ce qui n'est pas le cas des autres actionnaires.

REFERENCES

- [1] Alexandre, H. & Paquerot, M. (2000). « L'efficacité des structures de contrôle et enrâclage des dirigeants ». *Finance Contrôle Stratégie*, 3, 2 : 5-29.
- [2] Arena, L. (2014). « Edith Penrose et la croissance des entreprises » [Livres]. - Lyon : ENS Éditions.
- [3] Berle, A et Means, G. (1932). « The modern corporation and private property ». New York: MacMillan.
- [4] Boutaleb, Ko. « La problématique de la gouvernance d'entreprise ». Université de Tlemcen.
- [5] Cabane, P. le manuel de gouvernement d'entreprise, 2013, Eyrolles édition.
- [6] Charreaux, G (2000). « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance ». *Revue du financier* 127, 6-17
- [7] Charreaux, G (2002). « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives ». *Revue Française de Gestion*, n° spécial l'actionnaire, vol. 28, n° 141 : 77-107.
- [8] Charreaux, G. & Pitol-Belin, J.P. « Le conseil d'administration ». Vuibert, 1990.
- [9] De Angélo, L.E, (1981a) : « auditor size and quality ». *Journal of accounting and economics* 3, :198-199.
- [10] Dumontier, P. & Chtourou, S. & Ayedi, S. (2006). « La qualité de l'audit externe et les mécanismes de gouvernance des entreprises : Une étude empirique menée dans le contexte tunisien ». *Revue. Tunisie : comptabilité, contrôle, audit et institution(s)*, May 2006.
- [11] Ebondo Wa Mandzila, E. (2006). « La gouvernance de l'entreprise: une approche par l'audit et le contrôle interne ». 2006/2/1. Editions L'Harmattan.

- [12] Fama E. F. (April 1980). « Agency Problems and the Theory of the Firm ». *Journal of Political Economy*, p 288-307.
- [13] Fernandez,C. & Arrondo,R. « Alternative internal controls as substitute of the board of directors». *Corporate governance: an international review*. - 6 : Vol. 13.
- [14] Ginglinger,É. (2002). « l'actionnaire comme contrôleur ». *Revue française de gestion*. 141 : Vol. 5.
- [15] Godard, L. Schatt , A. (2004). « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux » . *Cahier du FARGO* N° 1040201, Février.
- [16] Godard L., Schatt A.,(2000). « Quelles sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration ? ». *Working paper*, Université de Bourgogne.
- [17] Jensen M.C. et Meckling W.H. (October 1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, p.305-360.
- [18] Lahlou, C. « Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances ».
- [19] Leger-Jarniou ,C. & Bentaleb,D. (2011). « e nracinement des Dirigeants au-delà de L'approche Actionnariale ; Vers une Intégration de la Valeur client ». 2ème Journée Innovations Sociétales et Entrepreneuriales,Gouvernance Territoriale autour de la Méditerranée. - Nice .
- [20] M z'eghal, D. Chtourou S, Makni Fourati, Y. (2006) . « Impact de la structure de propriétaire et de l'endettement sur les caractéristiques du conseil d'administration: étude empirique dans le contexte d'un pays émergent. » *Revue de comptabilité, controle, audit et institution(s)*, May 2006, Tunisie.
- [21] Magnan de Bornier, J. (1987). « Propriété et contrôle dans la grande entreprise. Une relecture de Berle et Means ». *Revue économique*. Vol. 38, n° : . 1171-1190.
- [22] Melbouci, L. « La dynamique de l'environnement des entreprises publiques économiques : quelle réaction face aux changements » .
- [23] Michael C. Jensen (Jul., 1993), The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems : The Journal of Finance, Vol. 48, No. 3, January 5-7, 1993 pp. 831-880.
- [24] Naciri A. (2015). « Traité de gouvernance d'entreprise une approche de création de valeur ». Livre : quebec : presses de l'université du québec.
- [25] O'Sullivan, N. & S.R. Diacon, (1999). « Internal and external governance mechanisms : evidence from the UK insurance industry », *Corporate Governance : An International Review*, Vol.7(4): .363-373.
- [26] Omri,A. &Ghorbel,F,H. & Triki,F.(2009).« Impact de l'audit externe sur la qualité du résultat comptable : Cas des entreprises tunisiennes cotées ». *Revue gouvernance automne*, 2009.
- [27] Paquerot, M.(1996). « Stratégies d'Enracinement des Dirigeants et Prises de Contrôle d'Entreprises » Thèse de Doctorat. - Université de Bourgogne..
- [28] Pige, B .(2011). « Qualité de l'audit enjeux de l'audit interne et externe pour la gouvernance des organisations ». [Livre]: De Boeck.
- [29] Piot ,C. « relations d'agence, opportunités de croissance et notoriété de l'auditeur externe : une étude empirique du marché français ». 21 ème congrès de l'afc. - france : Association Francophone de la comptabilité, 2000.
- [30] Pochet ,C. (1998) « l'inefficacité des mécanismes de contrôle managerial : le rôle de l'information comptable dans le gouvernement de l'entreprise ». *Revue de comptabilité - contrôle - audit*. 1998/ 2 (tome 4) : 71-88
- [31] Serio,D. & Very,P. (2000). « Les limites au pouvoir discrétionnaire du dirigeant français: apports comparés de la gestion et du droit », IXe conférence internationale de management stratégique, AIMS, Montpellier, 24-25-26 mai.
- [32] Yeoh E. & Jubb C.A., (2001). « Governance and audit quality: is there an association? », Working Paper, University of Melbourne, Australia.