

Promouvoir l'Efficacité Organisationnelle : L'Adhésion à la Culture d'entreprise comme Levier du Contrôle Interne

Promoting Organizational Effectiveness: Adherence to Corporate Culture as a Lever of Internal Control.

– **AUTEUR 1:** EL BAZ Anouar,

(1): Phd, Université Hassan II / Faculté des sciences juridiques économiques et sociale de Ain Chock, Casablanca, Maroc



Conflit d'intérêts : L'auteur ne rapporte aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : EL BAZ .A (2024) « Promouvoir l'Efficacité Organisationnelle : L'Adhésion à la Culture d'entreprise comme Levier du Contrôle Interne »,

IJAME : Volume 02, N° 07 | Pp: 139 – 151.

Date de soumission : Mars 2024

Date de publication : Avril 2024



DOI : 10.5281/zenodo.11120182

Copyright © 2024 – IJAME

RESUME

Le risque est devenu un problème universel en constante évolution. Elle érode la rentabilité des entreprises avec des effets dévastateurs sur la solvabilité des établissements bancaires.

Plusieurs écoles de pensée se sont intéressées à la question du contrôle interne bancaire. Nous avons jugé important d'étudier la pratique du contrôle interne dans le secteur bancaire, étant donné, qu'il est la première ligne de défense face au risque.

Cet article se propose d'analyser de manière critique les systèmes de contrôle interne en vogue. Il s'agit de mettre en lumière la façon dont les banques gèrent le risque. Cette recherche vise à contribuer à la connaissance et à la compréhension de l'évolution de la fonction du contrôle interne dans les institutions financières et se concentre sur l'industrie bancaire.

La recherche menée repose sur une analyse des principales théories et des résultats issus de plusieurs courants scientifiques qui ont abordé le sujet du contrôle interne.

Dans ce travail de recherche, nous avons opté pour l'approche synthétique, cette approche consiste à examiner et à intégrer les résultats et les théories issus de différents courants théoriques dans le but de parvenir à des conclusions complètes.

Les résultats de la recherche font état de la limite du contrôle interne et permanent dans les établissements bancaires et de la nécessité de mettre en place un dispositif d'adhésion à la culture d'entreprise.

MOTS CLÉS :

Risque Opérationnel, Contrôle Interne, Banque, Solvabilité, Culture D'entreprise.

ABSTRACT

Risk has become a universal problem that is constantly evolving. It erodes corporate profitability, with devastating effects on the solvency of banking institutions.

Several schools of thought have addressed the issue of banking internal control. We felt it was important to study the practice of internal control in the banking sector, given that it is the first line of defence against risk.

The purpose of this article is to provide a critical analysis of the internal control systems in vogue. The aim is to shed light on how banks manage risk. This research aims to contribute to knowledge and understanding of the evolution of the internal control function in financial institutions and focuses on the banking industry.

The research is based on an analysis of the main theories and results from several scientific currents that have addressed the subject of internal control.

In this research work, we opted for the synthetic approach, which consists of examining and integrating the results and theories from different theoretical currents in order to reach comprehensive conclusions.

The results of the research show the limitations of internal and permanent control in banking institutions and the need to put in place a mechanism for adherence to the corporate culture.

KEYWORDS :

Operational risk, internal control, banking, solvability, corporate culture.

1. INTRODUCTION

Dans un établissement bancaire, le premier des outils de prévention et de maîtrise des risques est le contrôle interne. Ce n'est pas un hasard si l'ensemble des chercheurs ayant réfléchi sur la question du risque opérationnel place le contrôle interne au premier plan des moyens de lutte contre la fraude.

Nous débiterons donc notre article par un rappel de l'organisation du contrôle interne au sein des établissements bancaires, et nous étudierons l'aspect théorique du contrôle interne.

A l'origine, le contrôle interne s'est concentré sur une méthodologie purement quantitative, avant d'évoluer vers une approche plus qualitative. Fin des années 1980 et durant les années 1990, le contrôle permanent s'est principalement centré sur les méthodes de comptabilisation et d'analyse comptable des opérations. Aujourd'hui, le contrôle permanent est présent en permanence et s'exerce à tous les niveaux de l'organisation bancaire. Nouy (2005), développe ainsi la prise en compte de risques bancaires qualitatifs :

« On peut rassembler par ce terme l'ensemble des risques qui ne concerne pas directement la valeur des actifs patrimoniaux d'un établissement, mais qui peuvent mettre en danger l'appréciation faite par des tiers de la qualité de leur gestion au regard des exigences réglementaires, ou plus largement de la vie des affaires. L'expérience montre que ces risques qualitatifs peuvent bien entendu avoir indirectement et a posteriori des conséquences patrimoniales importantes, bien que ces dernières ne puissent pas être mesurées a priori quantitativement »¹.

Dans la première section de notre travail nous allons aborder la notion du contrôle interne en théorie.

Dans la deuxième section de cet article, nous allons présenter le mode de contrôle via l'adhésion à une culture d'entreprise.

¹ Nouy D., Bâle II face à la crise : quelles réformes ?, Revue d'économie financière, 2005.

2. LE CONCEPT DU CONTROLE INTERNE EN THEORIE

La notion de contrôle a émergé au début du XX^{ème} siècle à travers les travaux de précurseurs comme Fayol et Taylor. Ces pionniers, considérés comme les fondateurs de l'École classique du management, ont cherché à établir des règles et principes visant à optimiser le fonctionnement des organisations.

Fayol H. (1916)² favorise une structure hiérarchique claire, l'autorité hiérarchique naturellement ici l'exercice de contrôle, il s'est focalisé plus spécialement sur les difficultés de management dans l'organisation, le « contrôle suivi » a pour but d'assurer la meilleure organisation de l'établissement, à examiner que les décisions prises sont convenablement accomplies et, au besoin, entamer des actions qui s'imposent.

Plusieurs auteurs ont participé à l'amélioration de cette théorie nous citons Gulick L. et Urwick L. (1937)³, Follett M.P. (1918)⁴, Weber M. (1947)⁵. Ils ont avancé plusieurs idées que Charreaux G. et Pitol-Belin J.P (1992)⁶ résumé de la sorte : ségrégation des tâches, standardisation des opérations, normalisation des procédures, Simplification du périmètre du contrôle interne, prise de décision centralisée, organisation par département.

On retrouve des principes communs dans le modèle de bureaucratie développé par Max Weber (1947)⁷, en particulier la division du travail, la hiérarchie et les règles et procédures.

Par contre la théorie initiée par Taylor (1957)⁸ donne une importance particulière à la réalisation des tâches, donnant plus d'importance aux personnes qu'aux groupes; l'amélioration du rendement est tributaire d'une étude scientifique des tâches et une augmentation de la productivité de l'ouvrier.

Concernant le contrôle interne, utiliser la quantification du rendement semble donc directif, théorisé et juste. Il se réunit au contrôle exposé par Hofstede G. (1978)⁹: « contrôle quotidien dans le cas d'opérations régulières, contrôle réalisé par un expérimenté, contrôle par essais et erreurs. Il s'agit d'un fonctionnement de nature cybernétique, garantissant une auto-maitrise et à l'origine de la mise en œuvre des méthodes classiques du contrôle interne ».

² Fayol H., « Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle », Bulletin de la société et de l'industrie minérale, reed. Paris, Dunod, 1979.

³ Gulick L., Urwick L., « *Papers in the Science of administration* », Institute of public Administration. Columbia University, 1937.

⁴ Follett M.P., « The new state: group organisation, the solution of popular governments », Longmans, Green & Co, 1918.

⁵ Weber M., « The theory of social and economic organisations », New York, Free Press, 1947.

⁶ Charreaux G., Pitol-Belin J.P., « *Les théories des organisations* », l'Encyclopedie de gestion, Vuibert, janvier, 1992.

⁷ Ibid

⁸ Taylor F.W., « *La direction scientifique des entreprises* », Paris, Dunod, 1957.

⁹ Hofstede G., « The poverty of management control philosophy », Academy of Management Review, Vol.3, 1978.

Le contrôle permet ainsi de mesurer les écarts entre une norme prédéfinie et les performances réelles. L'approche cybernétique favorise une utilisation plus dynamique des informations, menant à la notion de contrôle en temps réel et à celle de régulation par rétroaction. Certaines limites ont cependant été soulevées face à ces théories, comme le manque de prise en compte de l'environnement de l'organisation ou une vision trop mécanique des organisations et des individus.

Le contrôle interne au sein des banques a évolué vers la décentralisation, cela est dû à la transformation des établissements bancaires et la nécessité de considérer leur milieu externe.

Les recherches d'Anthony (1965) conçoivent la notion du contrôle de gestion. R. N Anthony est à l'origine de la définition du contrôle de gestion; au début, on se focaliser sur la comptabilisation des ressources de l'organisation :

« Le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation »¹⁰.

Anthony (1965) présenta après 23 ans, une définition nouvelle du contrôle de gestion fondée sur des principes de stratégie et de relation organisationnelle et classa le principe d'influence au cœur de l'activité du contrôle de gestion:

« Le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de cette organisation »¹¹.

Nous percevons après, sur la base des recherches de Becour et Bouquin (1996)¹², que malgré la différence entre les notions de contrôle de gestion et de contrôle interne, elles se confirment néanmoins supplémentaires.

Afin d'associer les salariés à la réalisation des objectifs de l'entreprise, Fiol M. (1991)¹³ a créé une typologie composée de quatre modalités historiques de convergence des objectifs.

¹⁰ Anthony R.N, « *Planning and control system: a framework for analysis* », Division of research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965.

¹¹ Ibid.

¹² Becour J.C., Bouquin H., « *Audit opérationnel, efficacité, efficience ou sécurité* », Paris, Ed. Economica, 1996.

¹³ Fiol. M., « *La convergence des buts dans l'entreprise* », Thèse d'Etat, Université de Paris Dauphine, 1991.

Les modes distingués Loning H. et alii, (2003)¹⁴:

- **le contrôle par les règlements et procédures** dévoilé au XXème siècle dans les recherches de Taylor et Fayol et expérimentés spécialement dans les usines de la société Ford. Ce mode de convergence est rigide et nécessite plus de souplesse.

- **Le contrôle par les facteurs de satisfaction**, est un modèle de convergence basé sur la stimulation et l'amplification des éléments de satisfaction de l'homme dans son poste de travail. Créé dans les années 1930 par le courant des relations humaines, ce style de convergence a demeuré en général abstrait vu l'impossibilité d'établir le lien de l'amélioration de l'environnement du travail et la création de la motivation.

- **Le contrôle de gestion par les résultats**, il s'agit d'un modèle créé entre les années 1950 et 1960 se basant sur la délégation du pouvoir le suivi des réalisations par rapport aux objectifs fixés au préalable.

- **Le contrôle par l'adhésion à la culture d'entreprise**, est un mode culturel se basant sur les actions à mener en amont, afin d'agir sur les hommes via le processus de recrutement et l'adhésion à une culture de société. Dans ce modèle le concept de contrôle par l'adhésion aux valeurs communes est similaire développé par Pettigrew (1979)¹⁵.

Selon Derbel W., Ben Ammar Mamlouk Z. (2003)¹⁶, l'organisation est appréciée tel qu'un cercle d'influence dans un environnement de collaboration. Nous estimons que dans ce modèle le contrôle se réalise en veillant au respect du règlement interne et des circulaires mais surtout par l'adhésion à une culture d'entreprise.

Le contrôle interne dans un établissement bancaire se base essentiellement sur le règlement interne et les circulaires selon Bensalem R. (2003)¹⁷, toutefois l'instauration d'une véritable culture de contrôle dans les établissements bancaires s'avère primordial, telles que préconisé par la B.R.I dans ses publications concernant les pratiques de la gouvernance.

¹⁴ Loning H. et alii, « *Le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre* », Paris, Dunod, 2eme Édition, 2003.

¹⁵ Pettigrew A.M, « *On studying organizational culture* », Administrative science quarterly, vol. 24 Issue 4, 1979.

¹⁶ Derbel W., Ben Ammar Mamlouk Z., « Le dilemme de la confiance et de la coopération : interdépendance des acteurs et suprématie du système organisationnel », La revue des sciences de gestion, n° 204, 2003.

¹⁷ Bensalem R., « *Méthodologie de conception et de pilotage par le manuel des procédures et impacts sur le système de management* », Revue sciences de gestion, n° 38, 2003.

L'instauration au sein de l'établissement bancaire des valeurs communes est créée étape par étape via le modelage d'un langage collectif, la maîtrise des valeurs communes favorisant la communication interne, selon Burlaud A. (2000):

« Le langage façonne la pensée. Par exemple en introduisant le langage de la finance dans une organisation, on place sur le devant de la scène des préoccupations financières et on ouvre la porte à des stratégies financières. D'ailleurs on constate d'une façon générale que les grandes réformes ou les grandes mutations comportent presque toujours un volet sémantique »¹⁸.

3. LE CONTROLE INTERNE ET L'ADHESION A LA CULTURE D'ENTREPRISE :

Ouchi W. G. (1977, 1980)¹⁹ a créé un nouveau mode de contrôle via l'adhésion à une culture d'entreprise appelé le « contrôle clanique », ce contrôle est effectué dans un contexte de difficulté de quantification des réalisations, cette situation requiert une grande indépendance des contrôleurs internes.

Ce mode de contrôle contribue en amont, dans le processus de la sélection des collaborateurs; vu que l'implication des collaborateurs dans l'accomplissement des objectifs de la banque réduit significativement les coûts du contrôle. Nous constatons que le contrôle clanique est très présent dans les banques qui ont des règles internes et mettent en place des codes d'éthique ou de déontologie.

L'analyse des travaux incontournables de Mintzberg (1982)²⁰ concernant les modes d'organisations, fait ressortir que l'environnement de l'entreprise influence considérablement les différents modèles du contrôle interne. Dans ses travaux de recherches Mintzberg a défini avec précision les éléments de contingence liés à la dimension, l'âge, l'environnement et la difficulté des opérations de l'organisation. Mintzberg nous présente quatre types organisationnels²¹.

A chacun de ces types d'organisations convient un mode de coordination: le contrôle direct, la normalisation des processus, la standardisation des qualifications et finalement l'adaptation simultanée.

¹⁸ Burlaud A., « *Contrôle et gestion* », in Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, sous la direction de B. Colasse, Paris, Ed. Economica, 2000.

¹⁹ Ouchi W.G., « The relationship between Organizational Structure and Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n° 1, 1977.

Ouchi W.G., « *Markets, bureaucracies and clans* », *Administrative Science Quarterly*, vol.25, 1980.

²⁰ Mintzberg H., « *structure et dynamique des organisations* », Paris, les Editions d'organisation, 1982.

²¹ L'organisation entrepreneuriale / La bureaucratie professionnelle / La bureaucratie mécaniste / Organisation innovatrice.

Après avoir analysé les travaux de Mintzberg, les recherches de Chiapello E. (1996), s'avèrent aussi « inévitables » lorsqu'on étudie les modes du contrôle interne. Chiapello assemble des courants de pensée différents concernant les modes de contrôle interne, et il définit le contrôle comme :

« Toute influence créatrice d'ordre, c'est à dire d'une certaine régularité. Nous précisons aussi que le contrôle a pour résultat de réduire les degrés de liberté laissés aux personnes dans les organisations, soit en empêchant certaines actions, soit en accroissant le caractère désirable d'autres actions »²².

Nous retenons cette définition vu qu'elle renvoie à deux modes de contrôle interne. Il y a les modes mis en œuvre par les dirigeants afin de réagir sur les attitudes des collaborateurs et il y a des modes émanant des interactions existantes dans l'environnement de l'entreprise affectant les attitudes des collaborateurs. En plus de ces modes nous pouvons trouver des "influences intentionnelles" parfaitement harmonisées par les dirigeants dans l'objectif de parvenir à des aboutissements clairs, notamment le contrôle interne ou dans le cas contraire des influences plus péniblement mesurables que Bouquin nomme le « contrôle invisible »

Dans ses travaux de synthèse et sa classification des types de contrôle, Chiapello E. (1996)²³ distingue le concept général de contrôle et les modes de contrôle comme éléments d'influence particuliers, il adopte six grandeurs pour l'étude des différents types de contrôle:

- **la source du contrôle.**
- **l'objet du contrôle.**
- **la réaction ou l'attitude déclenchée par le contrôle.**
- **le moment de sa mise en œuvre.**
- **la nature des processus mis en œuvre.**
- **les moyens du contrôle.**

²² Chiapello E., « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature », Comptabilité, Contrôle, Audit, tome 2, vol. 2, 1996.

²³ Chiapello E., « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature », Comptabilité, Contrôle, Audit, tome 2, vol. 2, 1996.

Petitjean (2001)²⁴ a proposé dans ses travaux de recherches sur l'organisation une classification concernant les différents modes de contrôle dans une organisation. Il distingue trois modes majeurs de contrôles selon :

- **Leurs objets.**
- **L'acteur exerçant le contrôle.**
- **Leurs mises en place.**

Nous sommes d'avis que l'approche basée sur l'adhésion à la culture d'entreprise est largement considérée comme une piste d'analyse pertinente. Elle met en évidence le rôle de la compréhension et l'intégration des valeurs, normes et comportements de la culture organisationnelle au sein du système de contrôle interne. En adoptant cette perspective, il est possible de mieux appréhender la manière dont la culture organisationnelle influence l'efficacité du contrôle interne, et comment elle peut favoriser une gestion efficiente des risques dans l'organisation. En intégrant cette dimension culturelle, les chercheurs et les professionnels peuvent explorer comment les employés perçoivent et interprètent les politiques et les valeurs de contrôle interne, et comment ces perceptions influencent leur comportement et leur engagement envers la gestion des risques. L'approche par l'adhésion à la culture d'entreprise offre ainsi des perspectives nouvelles pour améliorer la conception du contrôle interne au sein des organisations.

²⁴ Petitjean J.L., « Coordination inter-firmes : de la différenciation des configurations organisationnelles à l'intégration des mécanismes de contrôle », Entreprises sans frontières: quelles mutations pour la comptabilité et le contrôle organisationnel ?, 22eme congrès de l'Association Française de comptabilité, Metz, 2001.

CONCLUSION

En conclusion, la notion de contrôle interne a considérablement évolué depuis ses origines, passant d'une vision mécaniste centrée sur la hiérarchie et les procédures à une approche plus moderne intégrant la culture d'entreprise et l'adhésion des individus aux valeurs et normes organisationnelles. Les travaux de différents auteurs, tels que Fayol, Taylor, Weber, Anthony, Mintzberg et Chiapello, ont contribué à la maîtrise et à l'amélioration de cette notion.

Le contrôle interne se réfère aux mécanismes et aux processus déployés par une organisation afin de garantir la réalisation de ses objectifs, la protection des actifs et la gestion proactive des risques de l'organisation. Il garantit l'efficacité et l'efficience des processus opérationnels, la fiabilité des informations financières ainsi que le respect de l'environnement juridique et réglementaire.

L'approche basée sur "l'adhésion à la culture" d'entreprise a émergé comme une perspective appropriée dans l'analyse du contrôle interne. En reconnaissant l'importance de la culture organisationnelle et en intégrant ses valeurs, normes et comportements dans le système de contrôle, il est possible de favoriser une meilleure gestion des risques. L'adhésion à la culture d'entreprise permet de comprendre comment les employés perçoivent et interprètent les politiques et les procédures de contrôle, et comment ces perceptions influencent leur comportement et leur engagement envers la gestion des risques.

Il est crucial pour les organisations de grande taille, notamment les établissements bancaires, de développer la culture du contrôle interne. Cela nécessite une communication claire des valeurs et des attentes favorisant la compréhension et l'engagement de l'ensemble des employés. En intégrant la culture d'entreprise dans la mise en place du contrôle interne, les organisations peuvent renforcer leur aptitude à gérer les risques de façon proactive, tout en favorisant un environnement de confiance et de responsabilité.

Nous notons que le contrôle interne ne peut être considéré comme une solution unique et définitive pour tous les établissements bancaires. Il doit être adapté aux spécificités de chaque contexte et continuellement évalué et amélioré afin s'ajuster en fonction des mutations touchant l'organisation. En plus, pour que le contrôle interne soit efficient il doit être porté par un leadership fort, une gouvernance appropriée et un engagement des parties prenantes.

Pour conclure, le contrôle interne demeure essentiel dans la gestion des risques et la réalisation des objectifs organisationnels. En intégrant la dimension de l'adhésion à la "culture d'entreprise", les établissements bancaires peuvent renforcer leur capacité à gérer efficacement

les risques, à favoriser la conformité et à promouvoir une culture de responsabilité et de performance. Cela nécessite une approche holistique et une collaboration étroite entre les professionnels du contrôle interne, les collaborateurs de l'organisation.

REFERENCES

– Référence à une publication de revue :

1. Nouy D. 2005, Bâle II face à la crise : quelles réformes ?, Revue d'économie financière.
2. Fayol H. 1979, « Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle », Bulletin de la société et de l'industrie minérale, reed. Paris, Dunod.
3. Gulick L., Urwick L. 1937, « *Papers in the Science of administration* », Institute of public Administration. Columbia University.
4. Weber M. 1947, « The theory of social and economic organisations », New York, Free Press.
5. Anthony R.N. 1965, « *Planning and control system: a framework for analysis* », Division of research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
6. Hofstede G. 1978, « *The poverty of management control philosophy* », Academy of Management Review, Vol.3.
7. Pettigrew A.M. 1979, « *On studying organizational culture* », Administrative science quarterly, vol. 24 Issue 4.
8. Derbel W., Ben Ammar Mamlouk Z. 2003, « Le dilemme de la confiance et de la coopération : interdépendance des acteurs et suprématie du système organisationnel », La revue des sciences de gestion, n° 204.
9. Bensalem R. 2003, « Méthodologie de conception et de pilotage par le manuel des procédures et impacts sur le système de management », Revue sciences de gestion, n° 38.
10. Ouchi W.G.1977, « The relationship between Organizational Structure and Organizational Control », Administrative Science Quarterly, vol. 22, n° 1.
11. Ouchi W.G.1980, « *Markets, bureaucracies and clans* », Administrative Science Quarterly, vol.25.
12. Chiapello E.1996, « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature », Comptabilité Contrôle Audit, tome 2, vol. 2.
13. Petitjean J.L. 2001, « Coordination inter-firmes : de la différenciation des configurations organisationnelles à l'intégration des mécanismes de contrôle », Entreprises sans frontières: quelles mutations pour la comptabilité et le contrôle organisationnel ?, 22eme congrès de l'Association Française de comptabilité.

– **Référence à un livre:**

1. Charreaux G. 1992, Pitot-Belin J.P, « Les théories des organisations », l'Encyclopedie de gestion, Vuibert.
2. Follett M.P. 1918, « The new state: group organisation, the solution of popular governments », Longmans, Green & Co.
3. Taylor F.W. 1957, « La direction scientifique des entreprises », Paris, Dunod.
4. Becour J.C., Bouquin H. 1996, « Audit opérationnel, efficacité, efficience ou sécurité », Paris, Ed. Economica.
5. Fiol. M. 1991, « La convergence des buts dans l'entreprise », Thèse d'Etat, Université de Paris Dauphine.
6. Loning H. et alii. 2003, « Le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre », Paris, Dunod, 2eme Édition.
7. Burlaud A. 2000, « Contrôle et gestion », in Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, sous la direction de B. Colasse, Paris, Ed. Economica.
8. Mintzberg H.1982, « structure et dynamique des organisations », Paris, les Editions d'organisation.