



## Du Risque des Transactions au risque stratégique : l'audit en évolution

Marques De Almeida, José Joaquim

### ► To cite this version:

Marques De Almeida, José Joaquim. Du Risque des Transactions au risque stratégique : l'audit en évolution. 21ÈME CONGRES DE L'AFC, May 2000, France. pp.CD-Rom, 2000. <halshs-00587485>

**HAL Id: halshs-00587485**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00587485>**

Submitted on 20 Apr 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# *Du Risque des Transactions au risque stratégique : l'audit en évolution*

**Marques de Almeida, José Joaquim**<sup>1</sup>

## Résumé

*On réunit les plus importants rapports concernant la problématique du reflet du risque dans les états financiers.*

*On s'interroge sur la continuité du modèle d'audit fondé sur le cycle des transactions qui, à présent, est nettement en crise.*

*On propose son recentrage dans le risque stratégique où le rôle de l'auditeur est de valider l'adresse du client pour créer de la valeur et gérer cash-flows.*

Mots clés. -

## Abstract

Keywords. -

---

<sup>1</sup> Professeur Associé de l'Université Aberta – Portugal

Professeur Coordonnateur de l'Institut Supérieur de Comptabilité et Administration de Coimbra – Portugal

Réviser de Comptes Tél : 351 239 821777 Fax : 351 239 821777 Email : marquesdealmeida@ip.pt

# Introduction

Les rapports de l'entreprise avec son environnement ont complètement changé depuis le début des années 80. En effet, avant cette date, l'évolution future de l'entreprise pouvait s'estimer assez bien par une analyse extrapolée de la situation initiale bien que des précédentes. Dans le contexte actuel, l'environnement de l'entreprise est beaucoup plus instable, non linéaire et, par conséquent, le besoin d'anticipation de l'avenir devient plus indispensable qu'autrefois. En outre, l'utilité des états financiers se trouve aussi dans la connaissance de la capacité de l'entreprise pour envisager l'avenir. Ainsi, l'audit tout d'abord lié au domaine strictement financier s'étend à d'autres domaines et c'est l'audit de la stratégie qui, conceptuellement, représente un champ d'application plus étendu.<sup>1</sup>

Nous croyons qu'à présent les objectifs et la dimension de l'audit englobent, d'une façon de plus en plus nette, l'analyse de la stratégie de l'entreprise car l'auditeur doit avoir une connaissance totale de l'affaire du client, de l'industrie et de toute l'économie. Ainsi, quelques auteurs bien conscients que les erreurs stratégiques peuvent être extrêmement onéreuses pour les entreprises et, même, menacer leur continuité, proposent l'audit annuel de la stratégie de l'entreprise qui ne se restreint pas aux stratégies qui ont orienté l'entreprise dans le passé mais, et surtout, qui conseille la gestion dans le choix de la meilleure stratégie qui conduira l'organisation vers l'avenir<sup>2</sup>

Ainsi, l'audit de la stratégie serait un instrument analytique d'une trop grande importance dans la prise de décisions et dans l'analyse des affaires complexes.

Dans ce contexte, beaucoup d'analystes d'affaires prévoient une utilisation croissante des services de l'audit pour la compréhension de la situation stratégique où se trouve une entreprise<sup>3</sup>. En effet, l'activité traditionnelle de l'auditeur externe a été conçue en vue d'inspirer de la confiance aux organismes financiers et aux autorités chargées de la réglementation sur les assertions sous-jacentes aux états financiers. Dans ce contexte, l'auditeur externe joue un rôle important dans le contrôle de l'information pour l'extérieur. Cependant, son rôle n'est pas important dans le processus de contrôle à l'intérieur de l'organisation. Toutefois, après avoir obtenu une connaissance profonde des entités et de l'affaire du client, l'auditeur est en position privilégiée pour évaluer la totalité du système et non seulement des documents financiers dirigés avant tout aux investisseurs de capital.

Dans ce contexte, on étend la focalisation de l'audit et, en conséquence, outre le besoin de réunir des évidences d'après la focalisation d'audit traditionnel, il faut aussi réunir des évidences de l'ensemble des activités de l'entreprise : environnement, sélection des stratégies, accomplissement et évaluation et contrôle. En outre, il faut que l'auditeur maîtrise non seulement l'idée de chaîne de valeur et sa construction, mais aussi l'idée d'avantage compétitif.

Donc, la focalisation étendue d'audit rend possible à l'auditeur de déterminer la compétitivité du secteur bien que la réponse générale de l'entreprise. A notre avis, ce modèle permet de réduire les asymétries d'information, puisqu'il se fonde sur une analyse globale de

---

<sup>1</sup> Vinten, G., (1991) "The Strategic Audit", *Managerial Auditing Journal*, vol 6, n.4, p.3.

<sup>2</sup> Lauenstein, M. (1984) "The Strategy Audit", *The Journal of Business Strategic*, Winter, p.87.

<sup>3</sup> Wheelen, SAM *Advanced Management Journal*, Winter, p.5.

l'organisation. Il rend aussi possible l'évaluation de la situation stratégique de l'entreprise en mettant l'auditeur en contact avec l'analyse des documents qui forment le plan stratégique de l'entreprise, en exigeant la recherche et l'analyse d'évidences au-delà des celles qui sont strictement financières.

Dans ce contexte, la focalisation traditionnelle d'audit cède sa place à la focalisation fondé sur le risque d'affaire qui, évaluée strictement par l'optique de la comptabilité, devient réductionniste et limitée et, donc, l'évolution pour le risque stratégique est la direction qui nous paraît la plus probable.

La méthodologie d'analyse se déroule par l'abordage historique des différents normatifs relatifs à la réflexion du risque des états financiers et ensuite on désigne l'insuffisance du modèle d'audit traditionnel et on propose son évolution vers une focalisation fondée sur le risque d'affaire, obtenue non par l'optique de la comptabilité, mais par l'analyse de l'entreprise comme un tout, où le risque stratégique serait le fil conducteur dans le déroulement d'un audit, étant l'objectif final celui de valider l'entreprise comme un tout et non seulement les opérations qui sont dans les documents financiers.

## **1. Reflet du risque dans les états financiers : un problème en suspens dans les normatifs internationaux**

La problématique du risque et sa répercussion dans les états financiers est un thème actuel de la comptabilité et de l'audit et découle de l'encadrement conceptuel de la comptabilité comme un *input* de la théorie de la décision. En effet, le risque associé à l'affaire de l'entreprise *business risk* -, c'est-à-dire, le risque total de l'entreprise et de son action qui peut se matérialiser dans une relation étroite entre le risque et les résultats<sup>1</sup>, est conçu comme l'incertitude concernant l'obtention de résultats dérivés de n'importe quel genre de décision et émerge du monde actuel de la globalisation où n'importe quelle entreprise peut perdre sa viabilité dans un court espace de temps.

Cette situation rend les états financiers de plus en plus contingents, puisque l'entreprise, elle-même, l'est, c'est-à-dire, les états financiers et les chiffres qui y sont reproduits peuvent être valables, mais l'entreprise comme un tout peut ne pas être valable à cause de la complexité de l'interdépendance qui affecte l'affaire.

Par conséquent, l'introduction de l'information concernant le risque dans les différents rapports divulgués par les entreprises est de plus en plus exigée par les utilisateurs de l'information financière et par les investisseurs. En effet, il y a une forte préoccupation grandissante de rapprocher la comptabilité à la stratégie de l'affaire et il y a, actuellement, la conviction que les comptes annuels sont le résultat d'une stratégie tout à fait définie ce qui a fait apparaître la problématique de l'inclusion du risque et son reflet dans la comptabilité qui se traduit dans le traitement de phénomènes qui peuvent avoir ou pas des conséquences négatives dans le patrimoine de l'entreprise dépendant que des événements futurs se réalisent ou pas.

Ça veut dire qu'il est reconnu que, comme l'objectif des états financiers est de produire de l'information orientée pour la prise de décisions économiques, l'entreprise toute seule se

---

<sup>1</sup> Bettis, R.A., Hall, W.K. (1982) "Diversification Strategy Accounting Determined Risk and Accounting Determined Return", *Academy of Management Journal* 25(2); pp. 254-264, démontrent que le rapport entre risque et résultats varie selon le type de stratégie de diversification.

trouve déjà liée au risque et, par conséquent, dans les affaires, l'information doit permettre au gérant d'obtenir des signes d'avertissement et d'alerte et de lui permettre une certaine prévision.

Au niveau de la comptabilité, la préoccupation de refléter des faits qui se trouvent conditionnés par des événements futurs date de 1950, étant l' *Accounting Research Bulletin*, n° 50, un normatif de référence dans ce sujet, bien qu'il considère des aspects fragmentés et spécifiques des états financiers.

En 1987, aux Etats Unis, l'AICPA a été la première organisation de comptabilité à élaborer une étude<sup>1</sup> limitée sur la problématique du risque et des incertitudes mettant en évidence la préoccupation des utilisateurs de l'information financière sur le risque sous-jacent au développement des activités de l'entreprise.

En 1993, sous l'égide de l'IASC, s'est réuni à Londres un ensemble d'organismes<sup>2</sup> préoccupés avec l'identification des conditions où les actifs, passifs et résultats sont affectés par des événements qui puissent se produire dans l'avenir et comment traduire cette situation en termes de comptabilité et réfléchir, aussi, sur la quantification d'événements futurs et leur valorisation et mesure.

Ces problèmes traduisent les préoccupations de l'IASC par l'environnement économique des affaires et par le besoin de répercuter dans les états financiers les incertitudes résultantes des situations suivantes :

- rapport entre les coûts et les profits futurs;
- rapport entre les passifs actuels et les sacrifices futurs;
- rôle des intentions de l'administration;
- perception sur les transactions passées et les probables profits ou pertes futures.

En 1994, surgit un autre rapport<sup>3</sup> mettant en évidence le besoin d'informer les utilisateurs de l'information financière sur les risques et les opportunités des affaires et sur l'incertitude et la relativité de la mesure comptable, proposant l'analyse de la sensibilité comme technique privilégiée pour mesurer les risques inhérents aux variables-clé dans la représentation et construction de plusieurs scénarios alternatifs sur l'avenir.

En 1997, l'IOSCO propose que les grandes entreprises cotées en bourse élaborent un rapport où l'administration informe sur les facteurs de risque qui affectent l'entreprise.

En 1998, ces préoccupations surgissent en Europe, étant l'ICAEW<sup>4</sup> par suite des préoccupations antérieures, le proposant d'un rapport de périodicité annuelle, obligatoire et passible d'un audit, dirigé au public en général et dont le but est informer sur le risque total inhérent à l'activité de l'entreprise.

Ce document met en évidence que le risque est traité d'une manière partielle, cartésienne et fragmentée, étant nécessaire de refléter le risque d'une manière globale et systémique dans les états financiers.

De même, il propose que l'administration informe sur l'ensemble des actions prises pour gérer le risque – *Managing Risk*<sup>5</sup>

Ainsi, la préoccupation d'insérer dans les états financiers annuels de l'information sur les facteurs de risque qui affectent les compagnies est actuellement une grande préoccupation de la comptabilité, celles-là étant obligées d'informer sur les situations suivantes<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> AICPA (1987) *Report of the Tark Force on Risk and Uncertainties*.

<sup>2</sup> AASB, AARF, ASB, CICA, FASB.

<sup>3</sup> AICPA(1994) *Improving Business Reporting – a Customer Focus*.

<sup>4</sup> ICAEW (1998) *Financial Reporting on Risk*.

<sup>5</sup> I.I.A.U.K. (1998) *Managing Risk*, pp.5 – 42.

genre de leurs opérations;  
utilisation de prévisions dans la préparation des états financiers;  
vulnérabilité due à certaines concentrations;  
niveau de concentration existant à la date de la fermeture des comptes.

---

<sup>1</sup> AICPA (1994) SOP 94-6, *Disclosure of Certain Significant Risk and Uncertainties*.

## 2. Insuffisance du modèle traditionnel d'audit fondé sur le cycle des transactions

Actuellement, on sollicite aux auditeurs de considérer avec plus de rigueur et de profondeur la problématique de continuité/discontinuité de l'entreprise bien que son orientation et évaluation. Par contre, une liste effrayante de faillites et un accroissement considérable du nombre d'unités économiques en crise ont favorisé le besoin de l'inclusion dans les états financiers d'un nombre grandissant d'estimations, contingences, prévisions et projections qui reflètent les incertitudes de l'environnement des affaires et tout ça est en train de provoquer de nouveaux problèmes dans le domaine de l'audit qui, par tradition, était orienté pour évaluer les états financiers historiques tout en supposant que leur contenu était relativement vérifiable. Aujourd'hui, il est visible que les entreprises préfèrent s'anticiper aux événements, tout en compétant et en moulant leur avenir. Cette situation a commencé à se répandre à partir des années 80, au moment où les entreprises ont senti le besoin de faire un effort de prévision de l'environnement de l'affaire dans le but d'assurer leur propre continuité. Dans ce contexte, la comptabilité, autant que système d'information pour l'administration, doit être capable d'identifier et de communiquer les problèmes potentiels qui, au moment propre, exigent des réponses stratégiques, en évaluant à l'avance les différents domaines de risque. D'autre part, la préoccupation de la gestion continuée, implique dans le plan stratégique, une planification des activités qui se concrétise en plans de court, moyen et long terme.

Cette nouvelle philosophie est en train d'exiger à l'auditeur de, en dernier ressort, se prononcer sur l'orientation stratégique de l'entreprise qui vient d'être exposée dans les rapports sur les risques et les opportunités qui environnent l'entreprise.

Dans ce contexte, l'audit basé sur le cycle des transactions, structuré dans le respect rigoureux des règles de la comptabilité internationalement admises ne permet pas d'avoir une connaissance profonde de l'affaire du client et de ses risques sous-jacents.

En fait, quand l'économie évoluait peu en complexité et organisation, l'analyse des états financiers traditionnels pouvait servir à l'auditeur pour qu'il élargisse la connaissance de l'affaire. Dans ce type d'économie, l'audit restait limité à la connaissance des règles et des procédés en comptabilité et fait l'évaluation du risque par le cycle des transactions. Il s'agit d'une focalisation réductrice du risque puisque cet audit ne se fait que par l'œil de la comptabilité.

Pendant, étant donné que, aujourd'hui, l'économie est considérée par la complexité et l'interdépendance, on se questionne si les méthodes et procédés d'audit basés sur la comptabilité seront suffisants pour comprendre et analyser l'affaire du client, de l'industrie et du secteur où l'entreprise est implantée.

Donc, ne faudra-t-il pas étendre le champ d'action et l'atteinte de l'audit pour des niveaux plus élevés où sa focalisation se réalise par la voie *top-down*, c'est-à-dire, d'une manière globale en traitant le client comme un tout et où le risque total de l'affaire soit une nouvelle orientation de l'audit.

C'est celle-ci l'orientation de l'audit qui commence à gagner des nuances de plus en plus précises et dans laquelle l'auditeur doit faire ressortir la connaissance de l'affaire du client et de l'industrie et ses rapports avec l'environnement quand il prend la décision de valider les états financiers. Dans ce contexte, le rapport des risques et opportunités sera une nouvelle pièce de comptabilité à exiger l'avis de l'auditeur. À l'heure actuelle, l'audit de l'incertitude est, donc, une réalité.

Cette incertitude englobe la continuité de l'entreprise, les prévisions, les contingences, les projections, les scénarios et les facteurs stratégiques internes et externes capables de faire ressortir la continuité de l'entreprise. Au fond, il s'agit d'accorder à l'audit une plus forte composante prospective laquelle lui accordera une plus forte dimension sociale et une plus grande valeur ajoutée. Cette composante, comme l'on a vu, est exigée par la communauté d'entreprises et par la société en général, conséquence d'une plus forte liaison et interdépendance entre la société et les entreprises et vice-versa.

### **3. Le risque d'audit centré sur l'affaire : le nouveau paradigme pour une économie globale.**

Autrefois, le risque de l'affaire était limité aux marchés locaux où l'entreprise vendait ses produits et services. Ces marchés étaient fragmentés, séparés par des distances lointaines et le *time-lag* de réponse technologique, par rapport aux concurrents les plus innovateurs, était très retardé. Dans ce contexte, la stratégie de l'audit se basait sur une idée de risque fondé sur l'analyse des contrôles opérationnels et administratifs et aussi, plus récemment, sur l'identification des risques et sur la détermination de ses effets potentiels dans les états financiers.

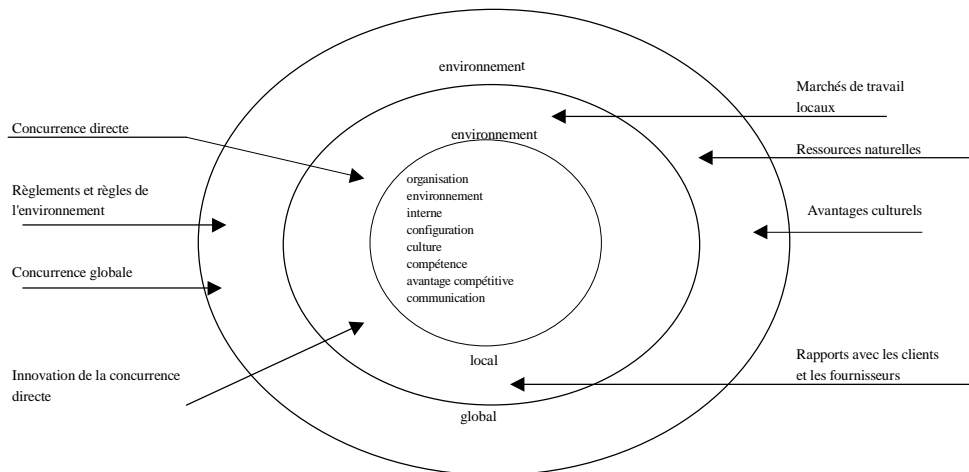
Au long du XX<sup>ème</sup> siècle et surtout pendant les dernières décennies, les progrès techniques dans les transports et dans la communication ont rendu les agents économiques plus indépendants de telle sorte qu'il n'y a pratiquement pas d'entraves à l'entrée de nouveaux concurrents et leur réponse aux changements technologiques est rapide. Cette situation a imposé les contours d'un nouvel ordre économique. Pour gérer le risque de l'affaire, les administrations des entreprises doivent comprendre l'organisation comme une partie de l'économie globale. Face à cette instabilité, la focalisation traditionnelle de l'audit, basant le risque sur le cycle des transactions, est nettement entrée en crise ce qui la rend manifestement insuffisante à l'heure actuelle d'où le recentrage du risque de l'audit dans le risque de l'affaire du client. On doit comprendre par cela que l'on risque que les buts de l'entreprise ne puissent pas être atteints à cause d'une conjugaison de facteurs internes et externes qui menacent les profits de l'entreprise et, donc, sa continuité. L'analyse systémique est un instrument utilisé par l'auditeur quand il dirige un audit aux états financiers en leur permettant la vision directe de l'environnement dynamique où le client agit, en lui permettant d'évaluer sa position stratégique et la force de ses rapports avec l'environnement qu'il soit local ou global.

C'est ce qu'on peut inférer du graphique qui suit <sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Adaptée de Bell, T. et autres, (1997) *Auditing Organization Through a Strategic – Systems Lens*, The KPMG Business Measurement Process, p. 27.





Cette nouvelle philosophie de l'approche du risque suppose la prédisposition mentale de l'auditeur pour parvenir à la connaissance de l'affaire du client et de l'industrie. Si non, l'auditeur externe risque d'analyser des états financiers en oubliant qu'à l'heure actuelle l'audit est une validation des forces des relations et interactions qui sont sous-jacentes au système économique. À ce point de vue, c'est le système qui, actuellement, est en train d'être soumis à l'audit. Le risque de l'affaire émerge de l'environnement interne, de l'environnement local et de l'environnement global.

Par conséquent, les risques qui ont leur origine dans l'environnement interne peuvent prendre la forme de :

- configuration inadéquate de l'organisation;
- culture interne faible;
- capacité de concurrence inférieure due à l'inexistence d'avantage compétitif;
- communication interne inefficace.

Par contre, les risques d'affaire qui ont à voir avec l'environnement local se rapportent à la concurrence directe, au marché de travail, aux rapports avec les clients et les fournisseurs et aux innovations compétitives. De l'environnement global émergent aussi des forces qui peuvent affecter la continuité de l'entreprise telles que des règlements plus permissifs dans des économies étrangères, des pays avec des ressources naturelles plus abondantes, des avantages culturels et une compétition globale. Dans ce réseau de rapports, de plus en plus profonds, le risque de l'affaire augmente considérablement, devant être validé par l'auditeur, dans le présent contexte, l'adresse du client pour créer de la valeur et gérer des *cash-flows*.

En conséquence, il faut comprendre la position du client dans la chaîne de valeur et sa capacité de soutenir les avantages compétitifs avec l'environnement.

Toujours d'après Bell<sup>1</sup>, la compréhension de l'affaire du client doit :

- *Comprendre l'avantage stratégique du client.* L'objectif de ce niveau de connaissance est d'analyser la chaîne de valeur de l'entreprise, les plans de l'entreprise pour créer de la valeur, les niches où l'entreprise peut se développer s'appuyant sur sa compétence distinctive. Au

<sup>1</sup> Bell, T. et autres (1997) ouvrage cité, p. 31.

fond, il s'agit d'évaluer toutes les compétences de l'entreprise à travers une focalisation globale et de comprendre les variables clé de l'affaire.

- *Comprendre les risques qui menacent la réussite des objectifs de l'entreprise.* On analyse, préventivement, tout l'environnement à la recherche de changements qui puissent affecter l'avantage compétitif de l'entreprise. On applique ici le modèle des cinq forces de Porter qui rend possible l'étude de plusieurs composantes de l'environnement compétitif. Chacune des forces permet de faire une réflexion sur la stratégie à adopter.

*Mesurer et comparer la performance réussie avec les concurrents les plus efficaces.* Le but est de trouver des modèles de comparaison, des évidences qui orientent l'entreprise à mesurer son action dans la réalisation de l'avantage compétitif. Dans la concrétisation d'un audit à l'information financière prospective, sont en comparaison les attentes de performance de l'affaire sous-jacentes à cette information et les affirmations de l'administration étant, donc, nécessaire évaluer les différences les plus expressives. Au fond, il s'agit de mesurer le succès de l'organisation<sup>1</sup>.

*Comprendre, à travers un modèle, l'affaire du client et son adresse pour créer de la valeur et gérer cash-flow.* Le modèle est un instrument qui organise et intègre l'information parvenue de l'analyse de l'affaire et de l'industrie. Il permet à l'auditeur de s'apercevoir des indicateurs clé de performance, du processus de développement de l'affaire, du processus de prise de décision représentant, donc, un cadre de stratégie qui permet à l'auditeur d'exercer le jugement aux affirmations de l'administration.

*User la compréhension de l'affaire pour développer des prévisions sur les facteurs clé sous-jacents aux états financiers.* On applique ici l'analyse de sensibilité en ordre à l'obtention d'une connaissance projetée de la variabilité des facteurs clé.

- Comparer les prévisions avec les réalisations et concevoir des tests d'audit qui abordent les écarts entre les réalisations et les prévisions. La comparaison systématique permet de comprendre les écarts entre la valeur projetée qui permet de réaliser l'avantage compétitif et la valeur réalisée.

La focalisation dans le risque de l'affaire se traduit dans une orientation globale et systémique de l'audit, ayant sous-jacente la conviction que la connaissance du contexte bénéficie les parts et c'est par cela que le modèle d'approche basé sur le risque de l'affaire se fonde essentiellement sur la révision de la stratégique. D'autre part, la connaissance de l'affaire considère l'organisation en sens dynamique, de façon globale, impossible d'être examinée en séparé, proposant une focalisation basée sur le réseau de relations d'entreprises. Il faut ajouter que le rapport d'opinion élaboré par l'auditeur sur les états financiers est strictement en rapport avec l'évaluation étendue du risque de l'affaire du client.<sup>2</sup>

En comparaison, la focalisation réductionniste orientée pour les transactions, s'appuie sur la notion cartésienne que le tout peut être compris en examinant les parts, la formation de l'auditeur s'appuyant dans la connaissance profonde des procédés de l'audit et des règles de comptabilité orientées, avant tout, pour la vérification de la consistance et la détection d'anomalies.

---

<sup>1</sup> Applegate, D.B.; Bergman, L.G.; Didis, S.K. (1997) "Measuring Success", *Internal Auditor*, April, p.62.

<sup>2</sup> Les rapports doivent être rédigés utilisant un langage que les utilisateurs puissent comprendre. En même temps

ils doivent être positifs et non défensifs. Didis, K.S. (1997) "Communicating Audit Results", *Internal Auditor*,  
october, pp. 36-37.

Le développement de l'analyse, dans la perspective cartésienne, englobe les systèmes séparés entre eux, ce qui gère des transactions séparées et, donc, le procès d'audit peut être concrétisé par des individus travaillant en séparé. Le risque d'audit dans la perspective réductionniste a sous-jacente l'idée que les rapports d'opinion sur la validité des états financiers peuvent être élaborés indépendamment de la considération du risque de l'affaire du client.

Dans ce nouveau paradigme, l'évaluation du risque est permanente tandis que, dans la focalisation traditionnelle, l'évaluation du risque d'audit arrive périodiquement.

À son tour, dans la focalisation traditionnelle, l'identification du risque retombe sur la comptabilité et sur les auditeurs bien que sur la personne du *controller*, des entités qui analysent les domaines potentiels de risque. Dans le nouveau paradigme, l'identification du risque et son contrôle sont de la responsabilité de toute l'organisation.

Dans le modèle traditionnel, chaque fonction agit séparément, tandis que dans le nouveau paradigme l'évaluation du risque et le contrôle sont traités et coordonnés avec le niveau le plus élevé de la hiérarchie.

Le contrôle est centré sur l'atténuation du risque financier tandis que, dans le nouveau paradigme, le contrôle est centré sur l'atténuation du risque d'affaire. Pour celui-ci le contrôle est prévoyant car son évaluation est permanente.

Les personnes inopérantes sont la principale source de risque d'affaire, tandis que dans le nouveau paradigme la première source de risque d'affaire est l'inefficacité dans la conduite du procès.

Cependant, ces deux approches ne s'excluent pas, étant nécessaire leur complémentarité. En effet, l'audit de la stratégie exige des connaissances et de l'adresse pour des jugements étendus *big picture*<sup>1</sup> et analyse quantitative. L'audit de l'information financière prévoyante exige une vaste connaissance des techniques budgétaires et une connaissance des opérations de l'organisation ou lignes d'affaire. Quand on pense au diagnostic de viabilité de l'affaire, les procédés techniques de la révision classique se révèlent tout à fait inadéquats.

Ainsi, l'audit centré sur le risque d'affaire a les caractéristiques suivantes<sup>2</sup>:

- *Orientation globale*. Elle suppose l'approche globale du contexte ce qui va conférer une plus grande compréhension des parts.

- *Accent sur le procès d'affaire*. Ça suppose que les grands objectifs de l'entreprise sont réussis et qu'ils sont fondés sur un ensemble de variables-clé, d'où le modèle d'audit basé sur la révision stratégique et des facteurs critiques clé.

- *Connaissance profonde de l'affaire*. Elle suppose la connaissance profonde de l'entreprise et de son environnement interne et externe ce qui rend possible une meilleure connaissance des cohérences et permet de détecter les anomalies.

*Analyse systémique*. Elle suppose que les entreprises se retrouvent dans un réseau de liaisons et interactions et, par conséquent, elles ne peuvent pas être examinées séparément.

- *Risque d'affaire*. Il suppose que, dans l'opinion de l'auditeur sur les états financiers, ceux-ci ne sont pas séparés de la vérification et évaluation du risque d'affaire.

---

<sup>1</sup> O'Shaughnessy, J. McNamee, D. (1997) "The Internal Auditor and the Strategic Plan", *Internal Auditing*, vol 12, n°3, Winter, p. 53.

<sup>2</sup> Bell, T., et autres (1997) oeuvre citée, p. 72.

L'évaluation du risque<sup>1</sup> est utilisée pour identifier les secteurs les plus importants qui seront objet d'audit. Elle permet aux auditeurs de concevoir les programmes d'audit qui iront tester plus ou moins profondément les contrôles les plus importants.

L'évaluation du risque basée sur les contrôles cède la place à l'évaluation de l'affaire, dans un environnement de risque. C'est celui-ci le nouveau paradigme qui a sous-jacente l'idée que l'audit, basé sur le risque d'affaire, ajoute plus de valeur à l'organisation que l'audit basé uniquement sur le contrôle<sup>2</sup>.

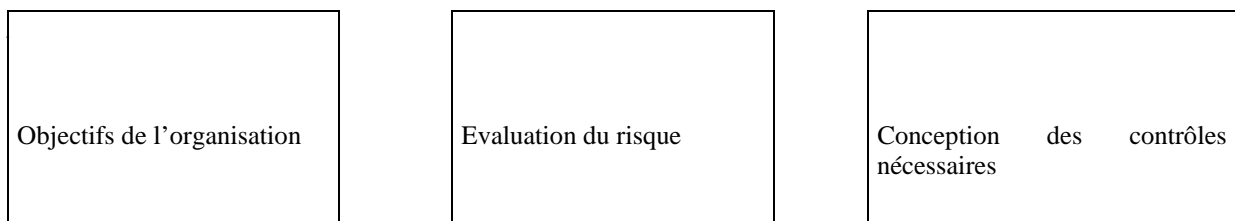
Ce changement reflète la critique fait à l'audit qui renforce son action sur le passé. Pour ajouter plus de valeur pour les clients, l'auditeur doit changer la focalisation de l'audit du passé pour l'avenir. Ainsi, au lieu d'identifier et tester les contrôles, l'auditeur identifie des risques et il teste les mesures prises par l'administration pour minimiser ces risques.

La plupart des techniques de minimisation de risque considèrent toujours les contrôles.

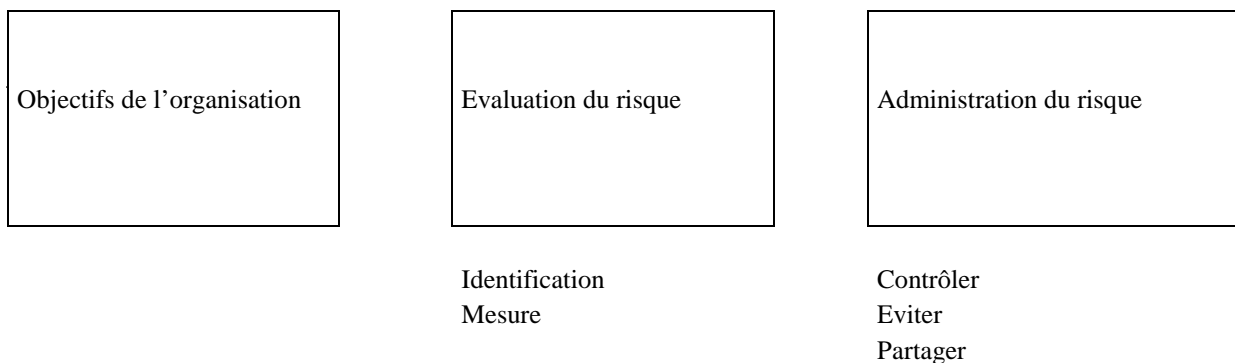
Cependant, le succès n'est pas forcément garanti par les contrôles, tout seuls<sup>3</sup>.

Le modèle Coso<sup>4</sup> propose la séquence suivante pour la gestion de l'affaire dans un environnement de risque :

Dans l'ancien paradigme :



Dans le nouveau Paradigme :



<sup>1</sup> Dorénavant l'auditeur doit être un expert en risque d'affaire; c'est pourquoi il faut qu'il y ait d'autres personnes capables de se servir d'autres instruments d'analyse, non strictement liés à l'audit. Hopkins, D. (1996). "The Auditing Business", *Internal Auditor*, december, p. 37.

<sup>2</sup> Doyon, M. (1996) "Tuned in Management", *Internal Auditor*, december, p. 37.

<sup>3</sup> McNamee, D. (1997) "Risk Based Auditing", *Internal Auditor*, august, p. 23.

<sup>4</sup> Simmons, M.R. (1997) "Coso Based Auditing", *Internal Auditor*, december, pp.68-73.

En conséquence, on peut tout synthétiser sous la forme du tableau comparatif suivant<sup>1</sup> :

Domaine de l'audit	Ancien paradigme	Nouveau paradigme
Centre de l'audit	Contrôle interne	Risque d'affaire
Objectifs des tests	Dans les activités de contrôle	Dans les activités de minimisation du risque
Importance des rapports	Adéquation et efficacité du contrôle interne	Adéquation et efficacité de la minimisation du risque
Résultat de l'audit	Concevoir ou renforcer les contrôles	Schéma de minimisation du risque adapté

L'assemblage des deux paradigmes nous permet, d'une part, de réduire les différences d'expectatives et, d'autre part, elle rend possible à l'auditeur de se prononcer sur la viabilité de l'entreprise et sur sa continuité en se prononçant sur le plan stratégique de l'entreprise, formé par le budget annuel approuvé pour l'année suivante, les plans et les orientations futures.

L'audit de la stratégie a, donc, un contenu nettement prospectif et il constitue la réponse la plus efficace pour garantir le principe de l'entreprise en fonctionnement, puisque l'audit stratégique de l'administration constitue une activité qui, d'après l'utilisation de certaines techniques spécialisées de révision, a pour but l'émission d'un rapport sur la fiabilité des documents prévoyants après l'audit.

Donc, il s'agit d'un nouveau domaine de recherche, jusqu'à présent peu développé, qui impose à l'auditeur une attitude plutôt active dans l'évaluation des aspects concernant l'administration et l'efficacité et attitude compétitive de l'entreprise dans la conviction que, au-delà de l'information financière, il y a des aspects opérationnels, d'administration, de stratégie qui doivent être soumis à la révision et évaluation par un professionnel indépendant. Cette constatation nous conduira, nous en sommes sûrs, dans les années prochaines, à l'introduction de l'audit stratégique dans le cadre légal la révision de comptes des différents pays communautaires. De même, nous pensons que cette introduction sera le corollaire logique des préoccupations manifestées dans les différents rapports sur le métier d'auditeur. En effet, le rapport Melcaff (1997), le rapport Cohen (1978), le rapport Cadbury (1992), le rapport Le Portz (1993), le Livre Vert (1996), le rapport Marc (Maastrich Accounting and Auditing Research Center) (1996), le rapport F.E.E. (1996) indiquent un ensemble de problèmes qui ont à voir avec l'indépendance des auditeurs, les différences d'expectatives et la pratique de services différents de ceux qui sont considérés dans l'audit traditionnel. Les rapports présentent un ensemble de propositions qui ont pour but diminuer les différences d'expectatives – v.g., publication d'information sur la continuité dans les douze mois suivants – (Rapport Marc, Livre Vert), la création institutionnelle des dits Comités d'Audit (Rapport Cadbury, Livre Vert), l'existence de fraudes (Livre Vert) et la prestation de services complémentaires comme conséquence naturelle de l'audit moderne (Livre Vert) . Tous ces rapports visent des changements dans le domaine et l'objet de l'audit

<sup>1</sup> Adapté de McNamee, D. (1997) oeuvre citée, p. 27.

dans un futur proche, le déplaçant plutôt pour une focalisation concernant le futur où les audits non financiers jouent un rôle très important.

#### **4. Conséquences du nouveau paradigme : introduction de l'analyse du risque stratégique dans l'audit**

##### ***4.1. Notion de risque stratégique***

En effet, dans l'audit des transactions, l'auditeur gagne une connaissance des affaires en révisant un échantillon des opérations, il analyse, il inspecte et valide les évidences et il assume, faussement peut-être, que l'environnement économique des affaires reflète les transactions de façon exacte et complète. Cependant, les attentes qui découlent de l'analyse du détail des échantillons des transactions peuvent éventuellement conduire à des décisions fausses. Sans une large connaissance du risque inhérent à l'affaire<sup>1</sup> il n'est pas possible de juger efficacement les estimations comptables et d'autres évaluations subjectives qui reflètent le niveau même de risques non contrôlés de l'affaire, c'est-à-dire, le niveau même de la contingence associé à l'entreprise étant, donc, indispensable de regarder en dehors du système comptable. Ça mène, inévitablement, à l'analyse des décisions prises par l'administration pour que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs en développant une stratégie. Celle-ci peut se fonder, entre autres techniques, sur l'analyse SWOT qui permet de mesurer le gap stratégique *strategic gap*<sup>2</sup> qui va être le cible d'un procès de minimisation qui tend à atténuer, si possible, le risque de l'affaire.

L'idée de risque<sup>3</sup> peut être utilisée de différentes manières référant, soit les aspects de comportement soit les aspects financiers, nous intéressant, d'après l'optique de l'audit de la stratégie, l'idée de risque stratégique. Cette idée vise surtout l'avenir, est fixée ex-ante et est associée à des événements qui peuvent arriver ou pas. Ayant aussi un aspect normatif, il s'associe à la perte ou à l'occurrence d'événements défavorables et aussi à la possibilité que des événements défavorables arrivent.

Sous-jacente à l'idée de risque stratégique est la conviction que le gérant ne dispose pas de toute l'information qui puisse lui permettre de déterminer les occurrences d'événements défavorables. Le niveau du risque est encore associé à la grandeur de la perte, au montant ou à une occurrence défavorable. Ainsi, le risque stratégique peut se définir comme<sup>4</sup>

« La probabilité d'une entreprise se déplacer de sa catégorie actuelle pour une catégorie inférieure, ayant présente la grandeur du mouvement. »

La notion de risque stratégique s'associe, actuellement, à la possibilité d'une entreprise maintenir ou pas un avantage compétitif soutenable dans le secteur, étant la menace de descente dans le *ranking* ou la menace de sa continuité, les situations qui dictent les réponses de l'administration de l'entreprise au risque de l'affaire.

---

<sup>1</sup> AICPA (1997) *Codification of Statements on Auditing Standards*. Michigan UMI Book on Demand, p.57.

<sup>2</sup> Pickett, R.H.S. (1997) op.cit.,p.364.

<sup>3</sup> Collins, J.M. et Ruefli, T.W. (1996) *Strategic Risk: A state Defined Approach*. Massachusetts Kluwer Academic Publishers, pp. 23-45.

<sup>25</sup> Collins, J.M. et Ruefli, T.W. (1996) op.cit.,p.56.

## 4.2. Gestion du risque stratégique

Le risque stratégique peut être géré, d'après Allaire et Firsirotu <sup>1</sup>, par trois voies alternatives :

**Voie technocrate** : à travers la prévision d'évolutions alternatives de l'environnement quand ce n'est pas très élevé le niveau d'incertitude et l'entreprise n'est pas en conditions d'influencer l'évolution des variables considérées incertaines (par exemple, l'évolution des prix de vente). Les mesures qui peuvent être adoptées, en degré croissant de rigueur technique, pourront être :

- Obtenir de *l'information additionnelle* sur les variables critiques de l'environnement et de l'entreprise ;
- Faire *la prévision par des cas* – calcul de résultats associés à des décisions alternatives soit sous forme d'analyses de sensibilité soit par des simulations mathématiques ;
- Créer opportunément *des systèmes d'alerte* qui permettent d'identifier, au bon moment, une évolution imprévue de l'environnement ;
- Etablir *des plans de contingence* qui doivent expliciter les actions que l'entreprise doit prendre s'il arrive certains événements considérés peu probables ;
- Formuler *la construction de scénarios* qui visent proportionner un ensemble de visions intégrées et alternatives du futur et orienter vers des décisions du présent.

**Voie politique** – quand il s'agit de faire face à un environnement peu incertain et qu'il est possible de parvenir à contrôler les sources de l'incertitude (contrôle de l'environnement). Dans ce cas, les principales mesures à prendre seront :

- *le lobbying* : exercice de pression sur les pouvoirs qui influencent l'agenda législatif et gouvernemental ;
- *les campagnes institutionnelles* : elles visent à renforcer l'image de l'entreprise auprès des consommateurs et des agents régulateurs ;
- *les acquisitions ou alliances stratégiques* avec des entreprises externes ;
- *le recours au pouvoir judiciaire* dans le but de faire retarder ou même bloquer l'évolution de l'environnement ;

**Voie structurale** - quand l'environnement est très volatil et l'entreprise a une capacité très réduite pour contrôler les sources d'incertitude. La voie structurale se base sur la création d'une position compétitive imbattable. Par cette voie, l'entreprise réussira toujours dans n'importe quelle évolution des marchés et de la concurrence.

Les principaux instruments sont :

-*Le procès de décision séquentielle* : en organisant les plans et exécutant les mesures convenables, on réduit le risque initial et on augmente la flexibilité. Quand possible, les décisions séquentielles doivent être représentées sous la forme d'un arbre de décision, selon l'attribution de probabilités et de résultats estimés aux différentes voies de développement futur.

-*La révision fréquente du plan formel* de l'entreprise en vue de le maintenir toujours actualisé en fonction de l'évolution de l'environnement.

---

<sup>1</sup> Allaire, Yvan et Firsirotu, Mihaela E. (1993) *L'Entreprise Stratégique : Penser la Stratégie* – Québec : Gaetan Morin Ed, p. 495.

-*La diversification* permet de compenser des événements défavorables dans un certain domaine avec des développements positifs dans d'autres secteurs. Elle devra privilégier l'entrée dans des affaires ou des marchés non rapportés ou contracycliques. Dans une perspective plus ample, la diversification comme instrument de réduction du risque peut aussi entraîner l'augmentation de la quantité et de la variété des lignes de produits et services, clients et fournisseurs dans une même affaire.

-*La consolidation de la position compétitive* de l'organisation dans l'affaire base : elle vise à rendre l'entreprise résistante à n'importe quelles occurrences imprévisibles de l'environnement. Ça peut se faire à travers l'augmentation du poids des capitaux propres, de l'augmentation de la liquidité et de la diminution du point critique des ventes.

Il devient évident qu'une entreprise doit, si possible, explorer la complémentarité de différentes méthodes d'administration de l'incertitude et du risque stratégique.

### **4.3. Evolution du risque stratégique**

Quelles mesures utiliser pour évaluer l'action stratégique ? Et comment évaluer le risque stratégique ?

Pour le réussir, on pourra utiliser des mesures très généralisées comme les résultats comptables, les quotas de marché, les coûts moyens, les indicateurs d'efficience, etc. Mais quand ces mesures sont considérées séparément, elles ne donnent pas toujours une idée de l'action stratégique d'une entreprise. En termes stratégiques, elles auront une plus grande signification si elles sont intégrées dans un réseau d'analyse qui considère le contexte qui les détermine. Par exemple, dire que l'entreprise A a eu une rentabilité de l'actif (ROI) de 16% en 1998 constitue une information de l'action en contexte absolu, mais ça ne rend pas très clair sur l'action de l'entreprise en termes de réseau stratégique. L'existence d'une telle mesure constitue une première condition préalable pour l'évaluation stratégique de l'efficience avec laquelle, par exemple, l'administration a utilisé au long de l'année les actifs de l'entreprise.

Mais il faut ( deuxième condition préalable ) qu'il y ait un ensemble d'informations longitudinales sur la même entreprise et par rapport à la même mesure – par exemple, la valeur de la ROI depuis 1984 jusqu'à 1998 pour évaluer son évolution temporelle.

Une troisième condition préalable est qu'il soit possible d'avoir, pour la même mesure et pour la même série temporelle, des informations d'un ensemble d'autres entreprises du secteur ( ou un autre ensemble de référence ) ; dans ce cas, le choix des entreprises devra être pensé soit en termes de dimension soit en termes de contexte économique.

Ainsi, un indicateur d'action d'une entreprise se transforme dans une mesure d'action stratégique quand elle est obtenue longitudinalement (tout au long d'une série temporelle ) et quand comparée, par des mesures longitudinales pareilles et concernant les concurrents directs, à des entreprises comparables ou même à d'autres entreprises avec lesquelles elle a des rapports ou elle établit des comparaisons.

La question essentielle est celle de la position relative de chacun par rapport à ses concurrents et non pas rapport à quelques concurrents hypothétiques et parfaits. Comme dans une course, le prix est de celui qui est relativement le plus rapide, même si tous les concurrents sont lents. Même dans un monde d'hommes stupides, il sera toujours possible d'avoir du profit.



Collins et Ruefli<sup>1</sup> considèrent que le plus important pour établir une idée et une mesure de risque stratégique est que l'action stratégique des entreprises ( ou des produits ou des nations) est une conséquence d'un procès de changement qui s'étend au long du temps et que, dans beaucoup de cas, ce procès peut être affecté par un grand nombre de facteurs individuels qui interagissent les uns avec les autres d'une manière complexe et inextricable. Les plans stratégiques et les procès organisateur d'une entreprise, les caractéristiques des marchés des facteurs et des *outputs*, les conditions économiques générales et circonstancielles, aléatoires, environnantes, tout se conjugue pour affecter l'action d'une entreprise. En conséquence de tout ça, le procès qui détermine l'action stratégique des entreprises peut ne pas être totalement connu ou moulé.

En essayant de réussir un modèle d'évaluation du risque stratégique, il serait admissible qu'on commence par admettre le modèle CAPM (Capital Assets Pricing Model) qui a été conçu essentiellement pour le contexte des marchés financiers. Pourra-t-il servir aussi pour défendre les diversités stratégiques comme moyen de minimiser le risque (stratégique) ? Les auteurs que nous suivons se rapportent à plusieurs études élaborées dans le but d'essayer cette possibilité ; il s'agit encore d'études fragmentées et inconsistantes en ce qui concerne les conclusions définitives. Même ce qui pourrait paraître un vrai paradigme – celui qui indiquait que l'administration devrait se soucier, avant tout, du risque systématique ou de marché – est contesté.

Par exemple, Bettis (1983), propose que l'administration doit se soucier, avant tout, du risque non systématique parce que c'est celui-ci qui est au centre de la gestion stratégique et aussi que, tandis que le risque non systématique est traité comme un terme erratique ou résiduel, peu d'efforts seront faits pour déterminer les variables qui le déterminent. En effet, c'est très simpliste d'admettre que la variance de l'erreur non systématique soit seulement le résultat de facteur inhérent à l'entreprise.

Les auteurs que nous suivons considèrent qu'il peut être erroné d'appliquer au contexte stratégique la méthodologie d'évaluation du risque qui est pertinente dans le contexte financier, surtout parce que la variance peut ne pas constituer une mesure convenable du risque stratégique. La simple variance traite les pertes et les profits comme symétriques de telle façon qu'une entreprise qui ait des profits consistants sera aussi considérée du même risque qu'une entreprise qui ait aussi des pertes consistantes.

L'hypothèse de la symétrie n'est pas du tout adaptée ou appropriée pour toutes les fonctions d'utilité et, en outre, la plupart des mesures de risque qui sont traitées avec la variance, d'habitude, elles ignorent la distribution temporelle des événements en suggérant que les pertes qui ont eu lieu plus tôt, pendant la période d'analyse, elles auront le même poids que les pertes qui ont eu lieu à la fin de la même période.

S'appuyant sur ces arguments, Collins et Ruefli proposent de remplacer le traditionnel modèle cardinal par un modèle ordinal où les chiffres indiquent la position relative ( 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup>,...) au lieu d'une quantité absolue.

Cette approche est la plus décisive en termes stratégiques parce qu'elle met en évidence des changements dans la position relative tout au long du temps. Et ce sont ces changements au long du temps dans la position que l'entreprise occupe dans le *ranking* avec un ensemble d'autres entreprises qui produisent le principe fondamental pour l'idée de risque stratégique.

---

<sup>1</sup> Collins, J.M. et Ruefli, T.W. (1996) *Strategic Risk : A State Defined Approach*. oeuvre citée, pp. 48-49.

« *The strategic risk for an individual firm can be defined in terms of: (1) the probability of a firm moving from its present category to a lower ranked category and (2) the magnitude of that move* »

L'idée du risque stratégique présentée ci-dessus considère l'entreprise comme l'unité fondamentale d'analyse ; il peut être établi comme une propriété ou caractéristique de l'entreprise sans qu'il soit nécessaire d'évaluer le comportement de son administration ; le risque stratégique cesse d'être une propriété des états mentaux des gérants ou des propriétaires.

Par contre, l'idée de risque stratégique peut englober, comme point de départ, la conception habituelle et courante qu'on a vu être associée à l'idée de possibilité de perte ou niveau de perte.

La position d'une entreprise dans un ensemble ordonné de catégories établit son emplacement dans un espace de catégorie ordinaire par rapport à une référence minimale – l'ensemble complet des catégories ordonnées. Comme changent les conditions économiques et de procès d'affaire et encore les facteurs qui les affectent, la position relative de l'entreprise dans une catégorie (ROI, quota de marché,...) peut aussi changer.

Un des aspects intéressants de la transformation ordinaire est qu'elle fait détacher les facteurs qui affectent l'entreprise en proportion à l'ensemble de référence. Et, en outre, ce n'est pas si rare comme il puisse le paraître. En fait, les objectifs stratégiques des entreprises et d'autres organisations sont souvent présentés en termes ordinaux. Les gérants peuvent désirer la meilleure réalisation pour une certaine dimension du contexte d'un certain secteur d'activité – par exemple, essayer d'avoir une plus grande quota de marché, la moindre quantité possible de renvois, etc. Il suffit de rappeler les plusieurs classements d'entreprises que les magazines (spécialisés ou non) publient très souvent avec des approches globales ou par secteur.

En termes de recherche du risque stratégique, l'idée permet une alternative à la variance des résultats ou à l'usage du BETA du modèle C.A.P.M.

Il est évident que la définition de l'ensemble de référence devient essentielle pour l'évaluation du risque : ensemble d'entreprises, de produits ou de régions qui doivent être identifiées comme constituant un contexte convenable pour l'évaluation stratégique de l'entreprise cible. Comme essentielle, il y a aussi la définition préalable des variables par lesquelles sera mesuré le risque (ROI, quota de marché, coûts moyens,...).

Le modèle analytique proposé par Collins et Ruefli pour mesurer le risque stratégique d'après la méthodologie ordinaire qu'ils défendent, se représente sur le schéma suivant :

Construction d'une matrice cardinale avec des séries temporelles d'une certaine mesure (ex. ROI) pour l'entreprise en étude et pour un ensemble de référence d'autres entreprises.

Construction d'une matrice ordinaire – dans chaque année les diverses entreprises sont classées (1,2,3,...) selon la valeur relative de la variable en étude.

Construction d'une matrice de transition pour chaque entreprise où est montré combien de fois une certaine entreprise est restée dans la même position, combien de fois elle est montée pour la position suivante, combien de fois elle est descendue pour une position inférieure, etc. Après, ces diverses matrices seront réunies dans une seule matrice de transition qui reflète l'ensemble du système, (matrice d'incidence).

Transformation de la matrice d'incidence dans une matrice de probabilités de transition (ou incidence) ; elle montre pour l'ensemble de référence quelle est, par exemple, la probabilité de passage de la 2<sup>e</sup> position pour la 1<sup>e</sup> position et inversement.

Construction d'une matrice d'entropie d'ensemble et calcul de l'entropie totale. L'entropie (manque de prévisibilité) d'une distribution est une mesure directe de l'incertitude comprise dans les observations, dans ce cas, de la matrice de probabilités. L'entropie d'ensemble exprime le profit d'information qui est le résultat de l'ensemble des observations introduites dans le système en supposant qu'il n'y avait aucune information sur l'état initial du système. L'entropie totale d'ensemble est déterminée étant le résultat des entropies individuelles.

Calcul de l'entropie d'ensemble relative: il résulte de la division de l'entropie totale d'ensemble des observations avec *l'entropie maximale restreinte* qui résulte d'un système général de transitions en considérant une distribution uniforme uniquement restreinte par les totaux marginaux des transactions observées. Celle-ci correspond au logarithme naturel de  $n^2$  (nombre d'entreprises du système). Elle exprime l'incertitude relative du système ( si le système observé a, par exemple, une entropie relative de 91%, ça signifie que le système observé correspond a 91% avec une incertitude maximale) et l'observation du système au long du temps introduit peu d'information additionnelle.

Pour évaluer le risque d'une des entreprises du système de référence il faudra transformer la matrice de probabilités de transition, d'abord, dans une matrice de probabilités conditionnelles et, ensuite, dans une matrice d'entropie conditionnelle pour que finalement on ait, au niveau de chaque entreprise, un indicateur (**entropie relative individuelle**) pareil en pourcentage à celui qui a été présenté pour l'ensemble du système.

Une caractéristique additionnelle de cette méthodologie, c'est qu'elle étend l'idée de risque stratégique à la possibilité de profits (et pas seulement de pertes comme c'est admis par l'approche traditionnelle). A ce propos, est introduite l'idée d' **expectative favorable** (*prospect*) appliquée soit à l'ensemble d'entreprises du groupe de référence soit à chacune d'elles individuellement. L'approche traditionnelle tend à présumer une égalité entre les incertitudes favorables et les incertitudes défavorables ( comme résulte du traitement par variance ). L'introduction de l'idée de *prospect* permet de considérer le risque avec le *prospect* dans plusieurs contextes.

### 5. Tableau synoptique

Bref, en essayant de délimiter historiquement les objectifs de l'audit, ayant sous-jacent le paradigme basique inhérent à chaque période, nous avons conçu le tableau suivant qui présente l'évolution du risque en audit :

#### Evolution des paradigmes de l'audit

Horizon temporel	Objectifs de l'audit	Paradigme
1900-1960	Surveillance. Idée de risque fondée sur l'analyse des contrôles opérationnels et administratifs.	Risque des transactions : Orientation : cartésienne , comptable ;  action concernant le passé ;
1960-1990	Risque de l'affaire. Identification des risques et détermination de leurs effets potentiels dans les états financiers.	Risque de l'affaire. (perspective comptable) : orientation : cartésienne , comptable ;  action concernant le passé/le présent.
1990 ...	Risque de l'affaire (dans une perspective stratégique). Évaluation de la position stratégique et la force de ses rapports avec l'environnement local ou global.	Risque de l'affaire. Compréhension de l'affaire du client (perspective stratégique) : orientation globale ; - extra-comptable ; - action concernant l'avenir.

## Conclusions

Dans les états financiers, l'introduction d'information sur le risque permet aux utilisateurs de prendre de meilleures décisions avec une information probable qu'avec une information déterministe. En même temps, elle réduit les asymétries de l'information.

Comme les chiffres introduits dans les états financiers des entreprises sont de plus en plus contingents et, donc, moins vérifiables, l'analyse du contexte gagne une importance considérable. Par conséquent, on met en évidence plutôt l'analyse qualitative que l'analyse quantitative ce qui impose la nécessité de revoir la stratégie de l'entreprise et, donc, de savoir quel est le risque stratégique inhérent.

Les états financiers des entreprises sont l'*output* d'une stratégie élue. En conséquence, l'audit de la stratégie insère dans son contexte l'audit traditionnel, l'enrichit et lui confère plus de valeur ajoutée. En conséquence, l'évolution de l'audit financier vers l'audit de la stratégie découle de l'évolution de l'audit. Tout d'abord, il était lié à la découverte des erreurs et des fraudes ; puis, il certifiait les états financiers comme une représentation fidèle des résultats et du patrimoine de l'entreprise et, à présent, il comprend l'affaire de l'entité et il est le bout logique des soucis manifestés par les différents rapports sur le métier de l'auditeur dans un monde de plus en plus globalisé.

De nos jours, l'audit valide les forces et les rapports sous-jacents au risque stratégique ne se limitant, donc, pas à une simple confirmation et vérification des annotations comptables. Il étend son rayon d'action à l'entreprise, considérée comme un tout.

Cet audit a une orientation globale, il permet de réduire l'*expectation gap* et il donne à l'auditeur le pouvoir de se prononcer sur la viabilité et continuité de l'entreprise ce qui étendra le travail de l'auditeur à l'évaluation des aspects concernant la gestion, l'efficacité, l'efficacité et la position compétitive de l'entreprise.

### Références bibliographiques

AICPA (1987) *Report of the Task Force on Risk and Uncertainties*.

AICPA (1994) *Improving Business Reporting – a Customer Focus*.

AICPA (1994) SOP 94-6, *Disclosure of Certain Significant Risk and Uncertainties*.

AICPA (1997) *Codification of Statements on Auditing Standards*. Michigan UMI Book on Demand.

Allaire, Yvan et Firsirotu, Mihaela E. (1993) *L'Entreprise Stratégique : Penser la Stratégie*, Québec Gaetan Morin Ed.

Applegate, D.B. Bergman, L.G., Didis, S. K. (1997) "Measuring Success", *Internal Auditor*, avril.

Bell, T. et autres (1997) *Auditing Organization Through a Strategic – Systems Lens*, The KPMG Business Measurement Process.

Bettis, R.A., Hall, W.K. (1982) "Diversification Strategy Accounting Determined Risk and Accounting Determined Return", *Academy of Management Journal* 25 (2); 254-264.

Collins, J. M. et Ruefli, T.W. (1996) *Strategic Risk: A State Defined Approach*. Massachusetts Kluwer Academic Publishers.

Didis, K.S. (1997) "Communicating Audit Results", *Internal Auditor*, octobre.

Doyon, M. (1996) "Tuned in Management", *Internal Auditor*, décembre.

Hopkins, D. (1996) The Auditing Business, *Internal Auditor*, octobre.

I.I.A.U.K. (1998) Managing Risk.

ICAEW (1998) Financial Reporting on Risk.

Lauenstein, M. (1984) "The Strategy Audit", *The Journal of Business Strategic*, Winter, p.87.

McNamee, D. (1997) "Risk Based Auditing", *Internal Auditor*, august.

O'Shaughessy, J. McNamee, D.(1997) "The Internal Auditor and The Strategic Plan", *Internal Auditing*, vol 12, n°3, Winter.

Simmons, M.R. (1997) "Coso Based Auditing", *Internal Auditor*, december.

Wheelen, T.L., Hunger, J. D. (1987) "Using the Strategic Audit", *SAM Advanced Management Journal*, Winter, p.5.

Vinten, G., (1991) "The Strategic Audit", *Managerial Auditing Journal*, vol. 6, n.4, p.3.