

La construction collective de l'indépendance du commissaire aux comptes : la place du comité d'audit

*The collective construction
of external auditor
independence : the role
of the audit committee*

Tiphaine COMPERNOLLE*

Résumé

Bien que l'indépendance du commissaire aux comptes soit traditionnellement décrite comme une caractéristique individuelle, on peut considérer l'indépendance du commissaire aux comptes comme un construit collectif sur lequel le comité d'audit aurait une influence. Pour mieux comprendre cette influence, l'étude

Abstract

Although external auditor's independence is usually described as an individual characteristic, it can be considered as a collective construction on which the audit committee exerts influence. To explore this influence, the study relies on 24 interviews, analyzed from the theoretical perspective proposed by Crozier and Friedberg (1977).

* Associée Temporaire à l'Enseignement et la Recherche, DRM, Université Paris Dauphine

se base sur 24 entretiens, analysés à partir de l'approche théorique proposée par Crozier et Friedberg (1977). Les résultats indiquent l'existence de jeux de pouvoir entre administrateurs, commissaires aux comptes et direction financière. Ces jeux de pouvoir participeraient à la construction de l'indépendance du commissaire aux comptes. Plus particulièrement, ces jeux seraient à la fois sources de contraintes, de réassurance et d'opportunités pour les commissaires aux comptes dans leur « quête » d'indépendance. Cet article propose alors une vision novatrice du concept d'indépendance, celle-ci étant au confluent de subjectivités multiples imbriquées dans divers jeux de pouvoir.

MOTS-CLÉS. INDÉPENDANCE DU COMMISSAIRE AUX COMPTES – COMITÉ D'AUDIT – JEUX DE POUVOIR

My analysis indicates power games taking place between directors, external auditors and the financial management. These power games would play a key role in the construction of external auditor's independence. More particularly, these games would be sources of constraints, of comfort and of opportunities for external auditors in their « quest » of independence. As such, the article proposes an innovative view of the concept of independence : independence being at the confluence of numerous subjectivities inter-linked in various power games.

KEYWORDS. AUDITOR INDEPENDENCE – AUDIT COMMITTEE – POWER GAMES

Remerciements :

Je voudrais remercier mes directeurs de thèse, Chrystelle Richard et Bernard Colasse, ainsi que Jean Bédard, pour leurs relectures attentives et leurs conseils par rapport à des versions antérieures. Un grand merci également à Yves Gendron (Un très grand merci !) ainsi qu'aux deux réviseurs anonymes qui ont permis de faire avancer cet article. Ce travail de recherche est en partie financé dans le cadre d'un programme ANR «La construction sociale d'interfaces : le cas d'activités financières».

Correspondance :

Tiphaine Compernelle
 c_tiphaine@hotmail.com

Introduction

Les missions du comité d'audit sont multiples : améliorer la qualité des états financiers, du système de contrôle interne et de gestion des risques, renforcer l'indépendance des commissaires aux comptes, selon l'ordonnance française du 8 décembre 2008. Le renforcement de l'indépendance des auditeurs externes fut la première mission historique des comités d'audit (Birkett, 1986), et la mission parfois considérée comme la plus importante (Sarbanes-Oxley Act, directive européenne du 17 mai 2006). C'est pourquoi cette étude cherche, comme point de départ, à mieux comprendre les effets du comité

d'audit sur l'indépendance des commissaires aux comptes¹. Même si l'indépendance est un concept déjà ancien (Mautz et Sharaf, 1961), du moins en ce qui concerne l'auditeur externe, il semble faire l'objet d'un nouvel élan d'intérêt avec les questions actuelles de gouvernance d'entreprise. On peut citer en particulier le cas des administrateurs indépendants, qui seraient mieux à même de contribuer à la mission de surveillance du conseil d'administration, à travers le comité d'audit notamment. Pourtant est-ce que la rencontre d'administrateurs indépendants avec les commissaires aux comptes, dans le cadre d'un organe de gouvernance tel que le comité d'audit, a un impact sur l'indépendance des commissaires aux comptes ? On peut d'autant plus se poser la question que certains travaux semblent pessimistes sur la question (Spira, 2002 ; Pochet et Yeo, 2004).

Bien que l'indépendance ait souvent été conceptualisée comme une caractéristique individuelle (Mautz et Sharaf, 1961 ; Flint, 1988), elle peut aussi être considérée comme un construit social (Sikka *et al.*, 1998 ; Gendron *et al.*, 2001). Dans la lignée de ces recherches, l'indépendance du commissaire aux comptes est ici abordée comme un construit social, influencé par les relations que peut avoir le commissaire aux comptes au cours du processus d'audit. Les administrateurs du comité d'audit font partie de ces acteurs qui interagissent avec les commissaires aux comptes et qui peuvent donc jouer un rôle dans la construction de l'indépendance de ces derniers.

Pour cette recherche, vingt-quatre entretiens semi-directifs ont été menés auprès de participants à des réunions de comité d'audit d'entreprises du CAC 40 : commissaires aux comptes, directeurs financiers, auditeurs internes et présidents de comité d'audit. La grille de lecture utilisée pour l'analyse de ces entretiens découle des travaux de Crozier & Friedberg (1977) qui mettent l'accent sur les stratégies individuelles que déploient les acteurs lors de jeux de pouvoir. L'analyse des entretiens laisse entrevoir que les administrateurs du comité d'audit sont actifs dans la construction de l'indépendance des commissaires aux comptes. Parce que les administrateurs sont en situation d'asymétrie d'informations par rapport aux commissaires aux comptes, ils ont une stratégie pour obtenir des informations – notamment ils instaurent des relations de proximité avec les commissaires aux comptes – de manière à pouvoir exercer un contrôle sur l'indépendance de ces derniers. Les commissaires aux comptes gardent néanmoins un pouvoir informel par rapport aux administrateurs – choisir de dire ou de ne pas dire – pouvoir qu'ils utilisent stratégiquement en fonction des circonstances. L'indépendance des commissaires aux comptes semble alors influencée par ces jeux de pouvoir qui découlent des stratégies déployées par les administrateurs et les commissaires aux comptes.

La suite de l'article sera décomposée comme suit. La première partie montrera l'ambivalence de la littérature quant à savoir si le comité d'audit est capable d'influer sur l'indépendance du commissaire aux comptes. La deuxième partie essaiera de montrer en quoi l'indépendance du commissaire aux comptes est construite socialement. La troisième partie sera consacrée à présenter la démarche méthodologique. La quatrième partie présentera les résultats. Enfin, une discussion des résultats et une conclusion termineront cet article.

1. Le comité d'audit pour renforcer l'indépendance des commissaires aux comptes ?

1.1. Les effets du comité d'audit sur l'indépendance des commissaires aux comptes : quelques éclairages

Le renforcement de l'indépendance des commissaires aux comptes a toujours été une des missions dévolues aux comités d'audit. La mise en place d'un comité d'audit a d'ailleurs été recommandée aux États-Unis par la Securities and Exchange Commission (SEC) dès la fin des années 1930, de manière à ce qu'un comité formé d'administrateurs soit chargé de nommer les auditeurs externes indépendamment du management, et ce afin d'atténuer les pressions du management sur les auditeurs externes (Birkett, 1986²). Le renforcement de l'indépendance fut donc la raison première de la reconnaissance institutionnelle des comités d'audit. À l'heure actuelle en France, puisque le concept de comité d'audit s'est exporté au-delà des frontières américaines (Collier et Zaman, 2005), le renforcement de l'indépendance du commissaire aux comptes constitue l'un des rôles formels du comité d'audit. En effet, le rapport Bouton (2002, p. 13) préconise que le comité d'audit fasse une « *audition régulière des commissaires aux comptes y compris hors la présence des dirigeants* » et que « *D'une manière générale, il veille au respect des règles garantissant l'indépendance des commissaires aux comptes.* » On retrouve d'ailleurs une attente identique dans la directive européenne du 17 mai 2006 concernant les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés, ainsi que dans la transposition de cette directive en droit français à travers l'ordonnance du 8 décembre 2008. Ces attentes en termes de renforcement de l'indépendance des commissaires aux comptes reposent sur une vision particulière des relations entre administrateurs et auditeurs. Cette vision est celle de la théorie d'agence : ces relations ont pour vocation le contrôle par le comité d'audit des commissaires aux comptes (Piot, 2004 ; Wirtz, 2005). Pourtant, plus que pour contrôler, le comité d'audit pourrait être en place pour réintroduire de la confiance. En effet, tout comme le commissaire aux comptes rassure les actionnaires (ou plus largement les parties prenantes) quant à la qualité de l'information financière, le comité d'audit rassure les actionnaires (ou la société) quant à l'indépendance du commissaire aux comptes. Ainsi, le comité d'audit se voit attribuer une mission de « gardien de la confiance » de l'indépendance des commissaires aux comptes au sens de Shapiro (1987). On peut donc se poser la question de savoir si le comité d'audit a une réelle influence positive sur l'indépendance du commissaire aux comptes.

Une telle question mérite d'autant plus d'être posée que certaines recherches tendent à montrer que le comité d'audit serait avant tout un mécanisme cosmétique, mis en place par mimétisme plus que pour des considérations de contrôle (Thierry-Dubuisson, 2000 ; Pochet et Yeo, 2004). Ce dernier point est également la conclusion à laquelle arrivent Menon et Williams (1994) et Spira (2002). Cette dernière cherche à découvrir le fonctionnement et les buts réels des comités d'audit et montre que les membres de ces comités cherchent plus à se sentir à l'aise (*comfortable* en anglais), tel que le définit Pentland (1993), plutôt qu'ils ne cherchent à exercer un contrôle effectif. Ce sentiment de confort serait obtenu à travers un processus où les éléments cérémoniaux tiennent une place fondamentale. Spira (1999) en déduit que les effets sur l'indépendance des auditeurs externes se réduiraient à rassurer ces derniers quant à leur indépendance sans réellement la questionner ou la contrôler.

Pourtant, d'autres travaux sur l'efficacité du comité d'audit proposent une vision différente. Ainsi, les études de Gendron *et al.* (2004) et Gendron et Bédard (2006) montrent bien que la production d'un sentiment de confort constitue un élément d'efficacité aux yeux des participants du comité d'audit. Ils soulignent aussi que les processus informels tiennent une place également importante par rapport aux éléments plus formels dans la construction de l'efficacité d'un comité d'audit. Ce dernier point est largement souligné par Turley et Zaman (2007) qui considèrent que ce sont bien les processus informels qui sont cruciaux dans un fonctionnement efficace des comités d'audit, notamment parce qu'ils modifieraient les relations de pouvoir au sein de l'entreprise, particulièrement entre le management et les auditeurs externes. Une preuve en est donnée par Beattie *et al.* (2000) qui montrent que le comité d'audit tendrait à diminuer l'intensité des conflits et des négociations entre auditeurs externes et direction financière. Ainsi, ces derniers travaux présentent le comité d'audit non plus comme un mécanisme cosmétique mais comme un mécanisme pouvant avoir des effets en substance, effets sur les auditeurs externes, et par ricochet sur leur indépendance.

Ce bref recensement des écrits indique que les effets que peut avoir le comité d'audit en général, et sur l'indépendance du commissaire aux comptes en particulier, semblent complexes à appréhender. Ce faisant, il est pertinent d'étudier plus précisément les effets en substance que le comité d'audit peut avoir sur l'indépendance des commissaires aux comptes à travers les relations que ces derniers entretiennent avec les administrateurs.

1.2. La place du comité d'audit dans le processus d'audit

La pratique de l'audit est avant tout une pratique collective. Même s'il n'y a que deux signataires du rapport d'audit³, la construction du jugement de l'auditeur externe semble être, avant tout, le fruit d'un travail collectif comme le montre Pentland (1993). Au-delà du fait que la pratique de l'audit est collective, les membres de l'équipe d'audit rencontrent d'autres acteurs qui ne sont pas auditeurs, et ce tout au long du processus d'audit. Ces rencontres – avec la direction financière, avec les auditeurs internes et avec les administrateurs du comité d'audit qui nous intéressent plus particulièrement ici – peuvent avoir une influence sur l'indépendance des commissaires aux comptes. Même si les rencontres entre les administrateurs et les commissaires aux comptes semblent moins fréquentes dans le contexte français, comparativement au contexte anglo-saxon (KPMG, 2008), et même si ces rencontres se déroulent en fin de processus, elles demeurent institutionnellement importantes⁴. En effet, le comité d'audit est la représentation du conseil d'administration ou de surveillance, instance de représentation des actionnaires, qui arrête les comptes de l'entreprise. Il a la responsabilité formelle de s'assurer de l'indépendance des commissaires aux comptes (Bouton, 2002).

Ces rencontres entre commissaires aux comptes et administrateurs se déroulent principalement lors des réunions de comité d'audit. Elles peuvent également se dérouler en dehors de ces séances, de façon plus informelle (Gendron et Bédard, 2006 ; Turley et Zaman, 2007). Ces rencontres informelles peuvent intervenir plus en amont dans le processus d'audit à la demande des administrateurs. Dès lors, les administrateurs deviennent plus actifs dans le processus d'audit. Les rencontres avec le comité d'audit pourraient alors constituer une phase supplémentaire dans le processus d'audit, une phase de discussion entre les différents intervenants. Or, cette phase de discussion supplémentaire du processus d'audit, moment d'interaction entre administrateurs et commissaires aux comptes, pourrait avoir un impact sur l'indépendance de ces derniers.

2. L'indépendance du commissaire aux comptes comme un construit social

2.1. L'indépendance : un compromis construit socialement

Pourquoi est-il si nécessaire de renforcer l'indépendance des commissaires aux comptes ? L'indépendance constitue le cœur de métier des auditeurs externes (Willmott et Sikka, 1995). L'indépendance constitue surtout la principale garantie de leur objectivité d'opinion. C'est d'ailleurs ce que rappelle la Commission européenne à travers sa recommandation du 16 mai 2002 sur l'indépendance du contrôleur légal des comptes : « *L'objectif ultime du contrôle légal des comptes consiste à exprimer une opinion de contrôle objective*⁵. » Sans indépendance, l'auditeur externe ne pourrait plus assurer son rôle de gardien de la confiance du public (Shapiro, 1987) dans la qualité des états financiers produits par le management. Le comité d'audit est un des mécanismes institutionnels mis en place pour garantir l'indépendance du commissaire aux comptes, tout comme le co-commissariat aux comptes (Bennechib, 2004) ou le Haut Conseil au Commissariat aux Comptes (H3C).

Si l'indépendance, cœur de métier des commissaires aux comptes, constitue une garantie pour les actionnaires (en théorie, du moins), que recouvre ce concept ? Il s'agit d'une des deux caractéristiques de la qualité de l'audit, l'autre étant la compétence (De Angelo, 1981). Très classiquement, on distingue l'indépendance de fait de l'indépendance d'apparence (Mautz et Sharaf, 1961 ; Flint, 1988). L'indépendance de fait correspond à l'indépendance du praticien dans sa pratique, dans son jugement. Il s'agit d'une attitude mentale, d'un état d'esprit dans le sens où l'auditeur doit toujours être en alerte par rapport aux dangers de la dépendance : il doit demeurer objectif en toutes occasions⁶. Cette indépendance de fait ne suffit cependant pas à maintenir la confiance au niveau social car elle ne peut être mesurée ou démontrée. Cette indépendance de fait doit alors être crédibilisée par une indépendance d'apparence qui correspond aux signes extérieurs de l'indépendance tels que les perçoit le grand public. L'indépendance d'apparence correspond à l'image d'indépendance que la profession véhicule, notamment par le biais de règles professionnelles (rotation des associés, interdiction des missions de conseil en plus de la mission d'audit légal, etc.).

Le législateur européen reconnaît néanmoins que l'indépendance de l'auditeur ne peut être absolue, autrement dit le commissaire aux comptes n'est jamais totalement objectif : « *L'indépendance n'est pas une norme absolue que les contrôleurs légaux des comptes doivent atteindre en s'affranchissant de toute relation économique, financière ou autre qui pourrait sembler impliquer une dépendance quelconque. Un tel état est manifestement impossible à atteindre étant donné que toute personne entretient dans une certaine mesure une dépendance ou une relation avec une autre*⁷. » Les professionnels reconnaissent également cette situation dans une certaine mesure puisque même si l'un des principes du code de déontologie de la profession appelle à une indépendance absolue de principe : « *L'indépendance du commissaire aux comptes se caractérise notamment par l'exercice en toute liberté, en réalité et en apparence, des pouvoirs et des compétences qui lui sont conférés par la loi*⁸. », elle reconnaît que celle-ci n'est pas totalement réalisable dans les faits : « *Lorsqu'il se trouve exposé à des situations à risque, le commissaire aux comptes prend immédiatement les mesures de sauvegarde appropriées en vue, soit d'éliminer la cause, soit d'en réduire les effets à un niveau qui permette la poursuite de la mission en conformité avec les exigences légales, réglementaires, et celles du présent code*⁹. »

En principe, le commissaire aux comptes devrait être totalement indépendant, objectif. En pratique toutefois, il ne peut être totalement indépendant. On parle alors plutôt d'un niveau « acceptable » d'indépendance. La recherche indique que ce niveau d'indépendance est mouvant dans le temps et l'espace (Sikka *et al.*, 1998), se matérialisant par certaines limites ou frontières que l'auditeur externe ne doit pas franchir afin de rester suffisamment indépendant aux yeux de la société (Gendron *et al.*, 2001). La signification de ce que recouvre l'indépendance du commissaire aux comptes serait alors un construit social inscrit dans le temps et dans l'espace, mais aussi un compromis (par rapport à une situation idéale).

Encore une fois, ce pan de recherche sociologique portant sur l'audit sous-entend que l'indépendance qu'on attend de l'auditeur externe est socialement construite. La réalisation de cette indépendance semble l'être tout autant ; elle serait notamment le fruit de relations complexes entre commissaires aux comptes, administrateurs et audités.

2.2. La construction de l'indépendance du commissaire aux comptes au cœur de conflits d'intérêts

Le commissaire aux comptes se trouve dans une situation telle qu'il doit gérer en permanence des conflits d'intérêts, conflits d'intérêts qui se manifestent à lui tout au long du processus d'audit. Ces conflits d'intérêts impactent directement l'indépendance du commissaire aux comptes. En effet, ce dernier peut se trouver dans une situation telle qu'il doit choisir entre œuvrer pour l'intérêt général ou bien œuvrer pour des intérêts particuliers (l'entreprise auditée ou même ses propres intérêts). Les principaux conflits d'intérêts se manifestent à l'auditeur externe par le biais de pressions sociales (venant de l'entreprise auditée, parfois relayées par le cabinet d'audit) et de pressions économiques (McNair, 1991 ; Herrbach, 2001 ; Lord et DeZoort, 2001). Ces pressions sont contraignantes pour l'auditeur externe puisqu'il est dans une position déséquilibrée en termes de pouvoir, et ce à son désavantage et au profit de l'entreprise (Goldman et Barlev, 1974). Les pressions ont d'autant plus de poids que c'est l'entreprise auditée qui le rémunère. En France, en ce qui concerne les sociétés émettant des comptes consolidés, la loi impose un co-commissariat aux comptes (article 225-228 *al.* 3 du Code de commerce). Cette situation peut provoquer une nouvelle source de pressions sur les commissaires aux comptes, l'entreprise pouvant mettre en concurrence ces deux commissaires par rapport au partage de la mission d'audit, et donc des honoraires (Bennechib, 2004).

La nature même du processus d'audit conduit à l'existence de conflits d'intérêts. En effet, dans une certaine mesure, le commissaire aux comptes doit choisir entre être compétent ou bien être indépendant. Pour pouvoir être compétent, le commissaire aux comptes doit avoir une bonne connaissance de l'entreprise, ce qui nécessite un rapprochement du management pour obtenir les informations qui lui sont nécessaires. Ce faisant, en se rapprochant du management, le commissaire aux comptes peut mettre en péril son indépendance. Richard et Reix (2002) montrent d'ailleurs que le processus d'audit et le processus d'élaboration de l'information financière sont inextricablement liés, coconstruits.

Aussi demeurer indépendant requiert du commissaire aux comptes qu'il dépasse les conflits d'intérêts qui pèsent sur lui. Or, la gestion de ces conflits d'intérêts constitue un exercice difficile. En effet, comme le montrent Bazerman *et al.* (1997), le jugement de l'auditeur externe, comme celui de tout un chacun, serait empreint d'un biais, le « self serving bias », c'est-à-dire la tentation d'agir en

fonction de son intérêt propre plutôt qu'en fonction de l'intérêt général. Au-delà même de ce biais, les traits psychologiques de l'auditeur externe peuvent influencer sur sa volonté d'indépendance (Windsor et Ashkanasy, 1995 ; Prat dit Hauret, 2003). Il est possible que l'auditeur externe n'ait même pas conscience de l'importance des pressions et des conflits d'intérêts qui peuvent peser sur lui, du fait d'une accumulation progressive de ces pressions. Moore *et al.* (2006) parlent alors de processus de séduction morale, qui constitue un risque réel de perte d'indépendance pour l'auditeur externe.

L'indépendance du commissaire aux comptes se construit alors en fonction de l'intensité des conflits d'intérêts auxquels le commissaire aux comptes est confronté au cours du processus d'audit, elle se construit également en fonction de la capacité de l'auditeur à gérer ces conflits. Les conflits d'intérêts qui pèsent sur l'auditeur externe se matérialisent et se dénouent durant les moments de négociation entre lui et la direction financière (Beattie *et al.*, 2001 ; Gibbins *et al.*, 2001 ; Gibbins *et al.*, 2005), négociations dans lesquelles le comité d'audit pourrait intervenir (Beattie *et al.*, 2000). Ces moments de négociation seraient des moments saillants de la construction de l'indépendance du commissaire aux comptes. L'indépendance du commissaire aux comptes serait donc construite socialement, elle serait notamment le fruit des relations d'acteurs ayant des intérêts divergents.

Parce que le comité d'audit interagit avec les commissaires aux comptes et avec les membres de la direction financière, il peut avoir une influence sur l'indépendance du commissaire aux comptes, et ainsi participer à la construction de cette indépendance. En effet, les relations avec le comité d'audit pourraient être porteuses de nouveaux conflits d'intérêts pour le commissaire aux comptes, elles pourraient aussi lui faciliter la résolution de conflits d'intérêts déjà existants. C'est donc à la place des administrateurs dans la construction de l'indépendance du commissaire aux comptes que nous allons maintenant nous intéresser à travers l'étude empirique.

3. Démarche méthodologique

Dans cette étude, à l'instar de Gendron et Bédard (2006) qui ont étudié le processus de construction sociale de « l'efficacité » des comités d'audit aux yeux des participants aux réunions desdits comités, on cherche à mieux comprendre la façon dont l'indépendance des commissaires aux comptes est construite socialement, notamment au fil des interactions entre commissaires aux comptes et comité d'audit. L'étude empirique mise en place pour répondre à la question de recherche emploie une méthode qualitative basée sur des entretiens avec des commissaires aux comptes, des auditeurs internes, des administrateurs de comité d'audit et des directeurs financiers d'entreprises du CAC 40. L'analyse de ces entretiens s'appuie sur l'approche théorique développée par Crozier et Friedberg (1977).

3.1. L'étude qualitative

L'étude vise à comprendre la possible place du comité d'audit dans la construction de l'indépendance des commissaires aux comptes, au travers des relations que les administrateurs entretiennent avec les commissaires aux comptes. Une telle étude a l'ambition de contribuer à ouvrir deux « boîtes noires » communicantes, que sont le processus d'audit et le comité d'audit. Elle répond ainsi à l'appel de Turley et Zaman (2004) qui soulignent la quasi-absence de recherches s'intéressant aux effets du

comité d'audit sur le processus d'audit. Pour cela, la perspective de recherche adoptée est socio-organisationnelle (Hopwood, 1983 ; Power, 1995). Pour approcher l'objet de recherche, des entretiens ont été menés, de décembre 2006 à avril 2007, auprès de participants à des réunions de comité d'audit. Les personnes interviewées évoluaient dans des entreprises du CAC 40 ou dans les cabinets auditant ces entreprises. Je n'ai pu observer les relations qu'entretiennent ces acteurs en réunion formelle de comité d'audit ou de façon plus informelle, les personnes approchées m'objectant la nécessité de confidentialité. Néanmoins, comme je cherche à comprendre et à interpréter les impressions et significations que projettent les acteurs sur les relations qu'ils entretiennent, l'entretien m'est apparu comme une approche du réel adaptée à la situation, puisque comme le soulignent Blanchet et Gotman (1992, p. 25) : « *L'enquête par entretien est l'instrument privilégié de l'exploration des faits dont la parole est le vecteur principal. Ces faits concernent les systèmes de représentations (pensées construites) et les pratiques sociales (faits expérimentés)* ». La démarche de recherche employée est donc de nature interprétative ou compréhensive au sens de Weber (1965). Le choix de se concentrer sur les pratiques d'entreprises du CAC 40 repose sur le fait que la plupart de ces entreprises sont celles qui ont les premières mis en place un comité d'audit suite aux recommandations du rapport Viénot en 1995 (Piot, 2004) ; elles ont donc une pratique relativement ancienne et donc, je le suppose, plus riche.

Ainsi vingt-quatre entretiens semi-directifs (guide d'entretien en annexe 1) ont été menés auprès de huit commissaires aux comptes, de cinq présidents de comité d'audit qui ont le statut d'administrateurs indépendants, de quatre directeurs financiers et de sept directeurs de l'audit interne, non liés les uns aux autres pour la plupart (grille récapitulative des entretiens menés en annexe 2). Délibérément, les thèmes abordés durant l'entretien ont évité de porter sur l'indépendance du commissaire aux comptes pour éviter d'obtenir des discours trop convenus sur la question, l'indépendance du commissaire aux comptes étant un sujet sensible. Dès lors, les entretiens se sont focalisés sur la nature des relations entre les personnes, sur l'atmosphère des rencontres, sur l'intérêt des réunions pour le commissaire aux comptes, thèmes derrière lesquels l'indépendance est sous-jacente. Pour conduire ces entretiens, je me suis basée sur les recommandations méthodologiques existantes (Léger *et al.*, 1985 ; Kaufmann, 1996 ; Mason, 2002). Sur ces vingt-quatre entretiens, j'ai eu l'autorisation d'en enregistrer vingt-deux. Ces vingt-deux entretiens ont alors été retranscrits en intégralité et envoyés aux interviewés afin qu'ils aient un droit de regard sur le contenu de leurs discours. En ce qui concerne les deux entretiens qui n'ont pu être enregistrés et retranscrits, des notes ont été prises durant l'entretien. Du fait de l'absence de retranscription, ils n'ont pu faire l'objet d'une analyse de contenu fouillée mais ont tout de même contribué à nourrir la réflexion.

La démarche d'analyse s'est faite en plusieurs temps. Tout d'abord, les entretiens ont été analysés individuellement pour identifier les thématiques intéressantes et une fiche récapitulative a été écrite pour chaque entretien. De cette première étape, des thématiques communes à l'ensemble des entretiens ont émergé. Dès lors, une analyse transversale thématique plus systématique a été menée sur la base d'un codage manuel dont l'unité choisie a été le paragraphe de sens. Cette opération, comme le soulignent Miles et Huberman (1994), a permis de produire un volume de données manipulable en excluant les paragraphes qui ne sont pas en rapport avec la question de recherche.

3.2. L'approche stratégique de Crozier et Friedberg comme grille d'analyse

La théorie qui m'a guidée dans la construction des résultats est celle développée par Crozier et Friedberg (1977) dans leur ouvrage *L'acteur et le système*. Crozier et Friedberg y mettent en lumière la dialectique conflit/coopération dans les relations au sein d'organisations. Cette approche pourrait éclairer notre compréhension de la place du comité d'audit dans la construction de l'indépendance du commissaire aux comptes, puisque le processus d'audit semble être avant tout un processus interactif, lieu de coopération mais aussi de conflits d'intérêts. Ces auteurs ont été peu mobilisés dans le champ de la recherche en audit hormis quelques exceptions (Gendron, 2002) – mais peuvent pourtant éclairer la compréhension de cet objet social.

Le *système d'action concret* dont parlent Crozier & Friedberg est avant tout un système construit par des acteurs agissants. Il ne s'agit donc nullement d'un système social tel que l'entend Parsons (1951), c'est-à-dire un système hautement normé qui guiderait et déterminerait complètement les comportements des acteurs qui évoluent dans ce système. Au contraire dans le *système d'action concret*, les acteurs jouissent d'une liberté qui n'est contrainte que par la liberté des autres. Le *système d'action concret* est composé d'acteurs qui se retrouvent ensemble, en interaction, en vue d'atteindre un but commun. Arriver ou tendre vers ce but commun constitue aussi une contrainte qu'intériorisent les acteurs. Néanmoins, même si ces acteurs doivent atteindre ce but commun, ils ont leurs propres préférences, ils gardent une liberté d'action. Aussi, chaque acteur se choisit une stratégie d'action en tenant compte à la fois de la nécessité d'atteindre ce but commun, et à la fois de la stratégie des autres acteurs qui gardent eux aussi leur liberté individuelle. Le déploiement de ces stratégies se déroule lors d'un jeu d'acteurs.

Ce jeu est construit puisqu'il est une conséquence des stratégies, des préférences de chacun. Néanmoins, la forme que prend le jeu est contraignante pour les acteurs du fait de l'interdépendance qui en découle. Ainsi, ces jeux entre acteurs sont à la fois source de liberté – possibilité de mettre en place une stratégie que l'acteur s'est librement choisie – et à la fois source de contrainte – contrainte de l'Autre qui a sa propre stratégie. De plus, les acteurs possèdent toujours quelques marges de liberté qu'ils peuvent utiliser pour modifier le jeu existant à leur avantage en utilisant les *zones d'incertitude* à leur disposition. Cette possibilité de changer les jeux en place et d'essayer de les orienter à son avantage, ou simplement le fait d'être en position d'avantage dans un jeu, constitue le pouvoir pour Crozier & Friedberg. Ces jeux d'acteurs sont avant tout des jeux de pouvoir.

Le comité d'audit peut être considéré comme un *système d'action concret* dans le sens où il rassemble un ensemble d'acteurs – commissaires aux comptes, administrateurs, membres de la direction financière, auditeurs internes – qui concourent ensemble à un but commun : l'amélioration de la qualité des états financiers et la confiance du grand public pour les textes normatifs, la confiance pour Proffitt (2003), la production d'un sentiment de réassurance pour Spira (2002) ou Gendron et Bédard (2006). Cette situation est d'ailleurs confirmée par les acteurs interviewés dans cette recherche, comme l'illustre le propos d'un commissaire aux comptes :

« Donc, vous avez des collaborations de personnes qui ont, chacune, leur rôle dans la production d'une bonne information. Mais chacun a un rôle différent, mais qui ne peut marcher que si tout le monde vise le même objectif, c'est que l'information financière émise soit bonne, fiable,

et celle dont a besoin le marché. [...] et chacun, je dirais, pouvant challenger l'autre, ce qu'il fait ou qu'il ne fait pas. »

Comme le montre cet extrait, même si ces acteurs contribuent à une action commune – la production d'une bonne information – l'accent est immédiatement mis sur la singularité de chacun. Même si les réunions de comité d'audit constituent des moments collectifs de recherche d'un sentiment de réassurance par rapport à la qualité des états financiers, l'individualité reste un élément important. Cette liberté individuelle se manifeste certainement par l'existence de stratégies individuelles, constitutives de jeux de pouvoir.

L'indépendance du commissaire aux comptes sera très certainement marquée par ces jeux de pouvoir. Ces jeux impliquent que les participants – commissaires aux comptes, membres de la direction financière, auditeurs internes et administrateurs – se retrouvent en interdépendance les uns par rapport aux autres. Et c'est cette interdépendance qui conduit au fait que l'indépendance du commissaire aux comptes est en perpétuelle construction, au fil des jeux de pouvoir. Le commissaire aux comptes se retrouve ainsi dans un enchevêtrement de relations qui le contraignent dans ses choix mais qui peuvent aussi être sources de liberté. Le commissaire aux comptes doit tenir compte des préférences, des stratégies des acteurs avec qui il interagit, il doit notamment gérer les conflits d'intérêts qui s'imposent à lui du fait de l'existence de ces jeux de pouvoirs. J'essaierai de mettre en lumière quelques-uns des rouages de ces jeux, et particulièrement de montrer la place du comité d'audit dans ces jeux d'acteurs, jeux qui sont susceptibles de contribuer à construire l'indépendance du commissaire aux comptes.

4. Vers une indépendance du commissaire aux comptes définie collectivement

Les administrateurs cherchent à savoir ce qui se passe durant le processus d'audit. Les réunions formelles et informelles leur permettent d'ailleurs, dans une certaine mesure, de se faire une opinion sur l'indépendance du commissaire aux comptes. Les commissaires aux comptes ont conscience de cette situation, ce qui peut les pousser vers plus d'indépendance. Néanmoins, les administrateurs ne peuvent tout savoir, ce qui laisse une latitude aux commissaires aux comptes dans le choix de porter ou de ne pas porter certains sujets à la connaissance des administrateurs. Cette latitude est utilisée par les commissaires aux comptes selon les circonstances : en menaçant la direction financière d'informer le comité d'audit pour atténuer les pressions exercées sur eux, en informant le comité d'audit de sujets sensibles pour se rassurer quant à leur objectivité de jugement, en n'informant pas le comité d'audit pour éviter les critiques.

4.1. La stratégie des administrateurs : obtenir des informations

On considère classiquement que les administrateurs ont à leur disposition plusieurs moyens pour s'assurer de l'indépendance des commissaires aux comptes : la désignation des commissaires aux comptes, le suivi des honoraires, le moment du confessionnal (moment où les administrateurs entendent les commissaires aux comptes hors la présence du management), la possibilité de poser des

questions. Pourtant, il semble que certaines de ces pratiques soient très formelles, sans réelle conséquence sur l'indépendance du commissaire aux comptes.

En ce qui concerne la nomination des commissaires aux comptes, la décision revient normalement à l'assemblée générale ordinaire sur proposition du conseil d'administration. La proposition faite par le conseil d'administration est, dans les faits, celle du comité d'audit. Néanmoins, même si le comité d'audit participe au processus de sélection des commissaires aux comptes, il ne semble pas forcément évident que ce soit lui qui prenne réellement la décision. Il n'utilise pas véritablement cette possibilité qui lui est offerte. C'est la direction financière qui prendrait cette décision. À la question de savoir si le comité d'audit tient une place importante dans le processus de renouvellement, un commissaire aux comptes répond ceci :

« Au plan particulier, chez X., pas énormément. Je dirais là aussi, c'est plus une chambre d'enregistrement d'une décision prise par la société. »

Un autre commissaire aux comptes propose un point de vue plus contrasté mais identifie toujours la direction financière comme l'acteur le plus influent dans cette prise de décision :

« Mon sentiment, si vous voulez, c'est que... Il y a quand même une recommandation de la direction financière, qui est importante, qui joue un rôle important, mais... Je pense que ce n'est pas forcément définitif comme... Ce n'est pas automatique que la recommandation de la direction financière soit effectivement retenue. Alors pourquoi, pourquoi ça ? C'est parce que les membres du comité d'audit considèrent que la relation de travail entre les auditeurs et la société, c'est quand même quelque chose d'important. »

En ce qui concerne la pratique du confessionnal, c'est-à-dire le tête-à-tête entre le comité d'audit et les commissaires aux comptes, les situations sont assez diverses. Il peut s'agir d'un moment purement formel comme le décrit un commissaire aux comptes :

« Il (le comité d'audit) se réunit, avec nous, en général brièvement puisque la question est, mais hors de la présence des dirigeants du groupe, "est-ce qu'il y a un souci particulier ?". C'est le côté confessionnal, éventuellement. Comme on n'en a en général pas, on dit non et ça dure trois minutes. »

Il peut s'agir d'un moment plus intime. Comme le soulignent des présidents de comité d'audit, cela peut se dérouler autour d'un repas ou d'un café, uniquement entre un des commissaires aux comptes et le président du comité d'audit. Ce type de rencontre se déroule sur initiative et invitation du président de comité d'audit. Il s'agit alors d'un tête-à-tête au sens plein du terme, qui permet d'introduire plus de confiance entre deux personnes, et qui permet aussi une plus grande liberté de parole. Ce type de rencontre peut être très utile pour le président de comité d'audit, et indirectement pour le reste des administrateurs du comité d'audit, puisque cela peut leur permettre d'obtenir des informations. En effet, les personnes invitées par le comité d'audit¹⁰ ont un devoir de transparence à l'égard du conseil d'administration et donc à l'égard du comité d'audit qui en est une instance de représentation. Le comité d'audit est alors en droit de demander toute l'information qu'il juge nécessaire. Toutefois, comme le soulignent Turley et Zaman (2007), le comité d'audit n'est qu'un réceptacle d'informations ; informations que les invités du comité d'audit acceptent de lui donner. En effet, le comité d'audit ne connaît pas *a priori* l'étendue de ce qu'il y a à connaître, il est dans une situation d'asymétrie d'information par rapport

aux membres de la direction financière et aux commissaires aux comptes, les administrateurs n'étant pas impliqués dans la marche des affaires. Il dépend donc de ses invités pour obtenir des informations sur le déroulement du processus d'audit, et pour comprendre la nature des relations existantes entre commissaires aux comptes et direction financière. Cette situation implique l'existence d'une zone d'incertitude (Crozier et Friedberg, 1977) quant à la nature de l'information pertinente. Aussi, même si le pouvoir institutionnel est du côté du comité d'audit, qui peut réclamer toute l'information qu'il souhaite, l'existence d'une zone d'incertitude quant à la nature des informations pertinentes semble donner aux invités – commissaires aux comptes, direction financière, auditeurs internes – un pouvoir par rapport aux administrateurs. Tout l'enjeu du comité d'audit serait de réduire cette zone d'incertitude, tout l'enjeu des invités serait d'en user. Dès lors, une configuration informelle du confessionnal (un repas entre le président du comité d'audit et le commissaire aux comptes) peut être instaurée de manière à rendre les administrateurs capables d'obtenir des informations stratégiques. C'est ce que suggèrent les propos d'un président de comité d'audit :

« J'avais pris l'habitude de rencontrer à déjeuner, personnellement, chacun des deux commissaires aux comptes signataires, chacun des deux commissaires aux comptes en tête-à-tête, pour parler de l'ensemble des questions. [...] Un par un, pour qu'il y ait vraiment, d'une part une conversation extrêmement libre, et d'autre part, si vous voulez, des contacts un peu moins professionnels avec les commissaires aux comptes qu'au sein du comité d'audit. »

Ce moment du confessionnal peut permettre aux administrateurs de diminuer quelque peu leur méconnaissance des événements intervenus au cours du processus d'audit, de la nature des relations entre commissaires aux comptes et direction financière. Cela pourrait également permettre de rendre la relation au comité d'audit plus contraignante pour les commissaires aux comptes. Les commissaires aux comptes se retrouvent alors dans une situation telle qu'ils pourraient se sentir contraints d'informer les administrateurs de certains sujets sensibles, tels des points en souffrance entre eux et la direction financière par exemple. Du moins, on sent, à travers l'extrait d'entretien suivant, que c'est ce que recherche cet autre président de comité d'audit dans ses tête-à-tête avec les commissaires aux comptes :

« D'abord, en effet, ça peut faire sortir, et j'ai eu deux ou trois expériences comme ça, des sujets difficiles à traiter. [...] Habituellement, il y a un accord qui se fait entre, la direction financière et le commissaire aux comptes en disant "bon, voilà ce qu'on va présenter au conseil". J'aime entendre de la part du commissaire aux comptes, s'il n'était pas d'accord, pourquoi il n'était pas d'accord, et pourquoi il s'est rangé finalement à une solution moyenne ou mixte. Et est-ce que ça lui paraît vraiment acceptable ou pas, sachant que la responsabilité finale, elle est bien sur le dos du conseil d'administration ou du conseil de surveillance et que donc, je tiens, pour l'assurer, à avoir éclairé cet aspect-là. »

De même, lors des réunions de comité d'audit, les administrateurs ont la possibilité de poser des questions de manière à obtenir une information plus riche que celle qui leur est présentée spontanément. Le fait de poser des questions et de bonnes questions est considéré par les participants comme un signe d'efficacité du comité d'audit (Gendron et Bédard, 2006). Au travers des informations captées par le comité d'audit, celui-ci peut se faire une idée de la situation d'indépendance du commissaire aux comptes.

4.2. Entre contraintes et opportunités pour le commissaire aux comptes : les effets positifs du comité d'audit sur l'indépendance du commissaire aux comptes

Les commissaires aux comptes sont donc en position de devoir rendre compte aux administrateurs, position plus ou moins contraignante selon les actions et demandes des administrateurs. Cette situation pousse les commissaires aux comptes à s'exprimer au-delà du contenu du rapport d'audit qui est par nature très standardisé. Ainsi, ils engagent leur opinion sur des points de détail des comptes et non plus seulement sur la qualité des comptes dans leur globalité. Un commissaire aux comptes en parle en ces termes :

« On rapporte quelque chose. On a un rapport au sens propre du terme. On rapporte quelque chose au comité d'audit qui est plus détaillé que le rapport sur les comptes, et donc qui nous engage sur plus de choses, finalement, que les comptes. »

Cette nécessité du détail dans les présentations faites par les commissaires aux comptes aux administrateurs impliquerait alors des points de contrôle bien plus nombreux qu'en l'absence de comité d'audit. Les commissaires aux comptes ont également conscience que les réunions du comité d'audit sont un moment où les administrateurs sont en mesure de se faire une opinion sur la relation qu'eux, commissaires aux comptes, entretiennent avec la direction financière. Ce serait, en quelque sorte, un moment d'observation de l'expression de l'indépendance du commissaire aux comptes, comme l'exprime un commissaire aux comptes parlant de son co-commissaire :

« On voit bien, si vous voulez, quand il y a un désaccord, on voit bien si l'auditeur contredit la direction, ou ne contredit pas la direction, s'il est toujours d'accord avec la direction. Ça se sent. Moi, je le sens en tout cas. Mais, je pense que tout le monde le sent, en fait. On voit bien comment dans la façon dont les discussions sont menées, on voit bien les, comment dirais-je, les auditeurs qui jouent leur rôle de challenge vis-à-vis de la direction et ceux qui ne le font pas. Je pense que ça se voit. »

Dès lors, les commissaires aux comptes savent qu'à un moment donné et dans une certaine mesure les administrateurs auront une certaine visibilité de leur indépendance. Ceci peut constituer un rappel à l'ordre pour les commissaires aux comptes tout au long du processus d'audit, cela peut alors avoir un impact sur leur volonté d'indépendance. Néanmoins, le fait de devoir rendre compte ne semble pas être pour eux qu'une contrainte, ils peuvent également y trouver un intérêt. En effet, les commissaires aux comptes voient dans ce moment particulier une opportunité d'exprimer plus longuement leurs opinions et de démontrer leur indépendance qu'ils n'ont pas ailleurs. Le rapport d'audit, principal vecteur de l'opinion des commissaires aux comptes, est tellement standardisé qu'ils ne peuvent nuancer la teneur de leurs opinions. Aussi s'exprimer plus longuement lors des réunions du comité d'audit leur permettrait de nuancer leurs opinions et de préciser, au besoin, que le conseil d'administration en était informé. De plus, la contrainte de devoir présenter au comité d'audit le processus de décision, dont les principaux intervenants sont les commissaires aux comptes et la direction financière, sur des éléments particuliers présents dans les états financiers, peut aussi être considérée par les commissaires aux comptes comme une chance, celle de pouvoir démontrer leur indépendance. Un commissaire aux comptes parle en ces termes de sa façon de rendre compte envers le comité d'audit :

« Le paradoxe, c'est que... l'opposition n'est pas une bonne méthode et l'approbation permanente et systématique non plus. Donc, l'indépendance consiste à être capable de bien expliquer sa position et de bien faire comprendre que... c'est la vôtre, pas celle de l'entreprise. Il se peut que ce soient les mêmes. Donc, il n'est pas rare que, moi, j'explique les raisons pour lesquelles on aboutit à une opinion qui semble converger et qui, en réalité, est le fruit d'une analyse qui est très différente. »

Les sujets portés à la connaissance des administrateurs sont, pour la plupart, choisis par ceux qui rendent compte. En effet, l'ordre du jour théoriquement déterminé par le comité d'audit, en pratique déterminé en collaboration avec le directeur financier, semble suffisamment général et flou (zone d'incertitude) pour que les invités choisissent d'aborder les sujets qu'ils souhaitent. Le fait d'informer largement le comité d'audit constituerait alors une option pour les commissaires aux comptes, option qui peut être utilisée. L'utilisation de cette option peut être réelle et le comité d'audit est informé d'un problème donné, ou elle peut rester théorique et la possibilité d'informer le comité d'audit est évoquée entre direction financière et commissaires aux comptes. Ces derniers peuvent alors menacer la direction financière de porter l'existence d'un désaccord devant le comité d'audit. Cela conférerait aux commissaires aux comptes plus de poids dans leur négociation avec la direction financière, s'ils sont sûrs d'être soutenus par les administrateurs. Ils peuvent alors utiliser le comité d'audit comme une arme de dissuasion. C'est ce qu'énonce un commissaire aux comptes :

« Ce qui est très important, si vous voulez, c'est que, très souvent, les directions générales ne souhaitent pas que des désaccords soient portés devant le comité des comptes. Et donc, ils cherchent, ils font en sorte qu'ils ne soient pas en désaccord avec leurs commissaires aux comptes sur les conditions. »

Ce soutien potentiel du comité d'audit permettrait de diminuer les pressions exercées par la direction financière sur les commissaires aux comptes, si elles existent. En diminuant ces pressions, les administrateurs permettraient aux commissaires aux comptes d'exprimer plus facilement leur indépendance.

Aussi, devoir rendre compte aux administrateurs peut constituer une contrainte, mais peut également constituer une ressource que peuvent utiliser les commissaires aux comptes pour se sortir de conflits d'intérêts. Avoir une meilleure connaissance du déroulement du processus d'audit est ce que semblent rechercher les administrateurs, cela contraint les commissaires aux comptes mais cela constitue également une opportunité pour ces derniers.

4.3. Des contraintes qui se transforment en éléments de réassurance : échanger pour se sentir indépendant

Les réunions de comité d'audit ont pour but principal la formation d'un jugement sur la qualité des états financiers par les administrateurs. Autrement dit, la direction financière, les commissaires aux comptes, les auditeurs internes rendent compte et les administrateurs écoutent. Pourtant, certains moments de réunions semblent plus s'apparenter à une situation d'échange, de discussion entre les personnes présentes, qui ont appris à se connaître au fil du temps, comme le fait remarquer un directeur financier :

« Même si la présentation, elle-même, est formalisée, qu'il y a des documents, que les commissaires aux comptes s'expriment de manière argumentée et appuyée sur un document, la discussion elle-même, est une discussion entre personnes, au fil des années, se connaissant bien, et s'exprimant de façon très libre et informelle. »

Il s'agit alors d'une discussion ouverte où les uns et les autres, y compris les administrateurs, sont amenés à donner leurs propres opinions, comme le souligne un responsable de la fonction audit interne :

« Ce n'est pas une grande présentation où les membres du comité attendent que cela soit fini. C'est vraiment, ils (les administrateurs) interviennent, ils interrompent, on parle ouvertement des différents sujets. »

Sur certains sujets comptables qui nécessitent une part importante de jugement, ces discussions semblent recherchées par les commissaires aux comptes, de manière à obtenir l'opinion de tous, et surtout des administrateurs. Beaucoup des personnes interviewées soulignent que les normes IFRS nécessitent beaucoup de jugement, que certains problèmes comptables n'ont pas de bonne solution a priori. Dans ce cas, déterminer si l'utilisation d'une méthode comptable est mieux appropriée qu'une autre ne repose plus seulement sur l'application de normes comptables précises mais sur le jugement personnel. Aussi échanger mutuellement ses opinions au sein des réunions de comité d'audit permettrait aux commissaires aux comptes de se rassurer par rapport à l'objectivité de leur jugement, jugement qu'ils se sont d'abord forgés individuellement. C'est l'idée qu'énonce un commissaire aux comptes parlant de situations critiques où être sûr de son jugement devient difficile :

« C'est que, c'est une occasion d'échange (les réunions de comité d'audit). C'est-à-dire que rien n'est jamais facile. Les gens croient qu'il aurait suffi... *A posteriori*, même dans les crises graves, on trouve les choses simples. "On aurait dû, il aurait fallu. Je ne comprends pas." Quand on est au cœur d'une action, il n'est pas toujours facile de savoir quelle est la juste mesure. C'est dans ce contexte que l'échange est quand même un moment important. »

Les personnes présentes sont toutes des personnes qui ont une responsabilité quant à la qualité des états financiers à l'égard du grand public. Cette responsabilité est une condition nécessaire, tout comme la reconnaissance d'une compétence, pour accorder du crédit à l'opinion que l'autre (administrateur ou directeur financier) émet. Comme les acteurs semblent se reconnaître mutuellement responsables et compétents, ils trouvent un intérêt à tester leurs points de vue les uns par rapport aux autres. Pour cela, les commissaires aux comptes, par exemple, essaient de comprendre le raisonnement que tiennent les administrateurs, raisonnement qui les mène potentiellement à un point de vue différent du leur. Cela ne veut néanmoins pas dire qu'en échangeant leurs opinions, les commissaires aux comptes et les administrateurs cherchent à obtenir un consensus, même s'ils reconnaissent que l'atteinte de ce consensus est plutôt bienvenue. Pendant un temps donné et restreint, les participants aux réunions du comité d'audit essaient, en quelque sorte, d'intérioriser le raisonnement de l'autre pour mieux le comprendre. C'est ce qu'exprime un commissaire aux comptes :

« Il (l'échange) permet de bien comprendre comment quelqu'un qui, lui aussi, est un responsable, raisonne. Si on illustre... On hésite entre deux méthodes. Quelqu'un d'autre a des arguments forts et il est aussi responsable que vous dans les choix qu'il va faire. C'est important ! Au moins

d'entendre ses arguments. [...] La grande difficulté de nos métiers, c'est qu'il y a des parties techniques, ça, c'est simple. Et des parties, d'évaluation, d'estimation. On doit d'ailleurs dire sur quels fondements on a pris les estimations. Par définition, les estimations, ça devient moins facile, moins direct. Donc, les gens peuvent estimer de façon différente. Après, le tout, c'est de rapprocher les points de vue et de bien comprendre le pourquoi – pourquoi chacun a sa position ? Puis à un moment donné, on reprend notre rôle et chacun ses responsabilités. »

La responsabilité et la compétence ne sont pas les seuls éléments qui semblent être pris en considération pour accorder de la valeur à l'opinion de l'administrateur. Un autre élément est que l'administrateur a un positionnement différent de celui du commissaire aux comptes. L'administrateur a une externalité de point de vue que ne peut avoir le commissaire aux comptes qui est constamment sur les comptes de l'entreprise. En effet, les administrateurs sont moins comptables, plus généralistes. De ce fait, ils peuvent avoir une traduction économique des comptes quelque peu différente :

« Les commissaires aux comptes, à mon avis, s'enrichissent incontestablement des questions qui sont soulevées... ne serait-ce que parce que, ils voient l'intérêt que peut avoir tel ou tel administrateur sur un point, ou sur un autre. Ne serait-ce que parce que notre angle d'attaque est beaucoup moins... technique, comptable que n'est le leur ! Puisque nous sommes beaucoup plus généralistes qu'ils ne le sont. Et donc, c'est extrêmement utile de confronter le point de vue de gens qui n'ont pas exactement le même profil que vous. Donc, je les sens très, très attentifs à ce que nous disons. Très, très attentifs. Très attentifs ! Et ils ont raison ! Parce que ça les aide aussi dans leur travail. » (Propos d'un président de comité d'audit)

C'est d'ailleurs ce que reconnaissent également les commissaires aux comptes :

« Il y a, quelque part, un regard externe qui est porté par des gens (les administrateurs du comité d'audit) qui sont sensés, et pas seulement sensés, qui sont des "sachants" si vous voulez, des sages et des "sachants", des grands dirigeants d'entreprise. Ce sont des gens qui ont un certain recul sur tout ce qui est information financière, sur tout ce qui est production de résultat, sur tout ce qui est, je dirais, valorisation d'affaire, marche des affaires. Donc, il y a quand même, c'est un moment où il y a un regard externe qui est porté sur les comptes de l'entreprise. [...] Donc le fait que des gens de valeur prennent le temps d'étudier l'arrêté est, pour nous, un élément important, la sécurisation du process si vous voulez. »

Une idée sous-jacente à ces propos est que le commissaire aux comptes, en confrontant son point de vue à celui des administrateurs, cherche à se rassurer, cherche à se conforter dans son opinion (Pentland, 1993). Le référentiel international fait énormément appel au jugement de la direction financière dans l'établissement des comptes de l'entreprise, puis au jugement des commissaires aux comptes dans leur audit. Dès lors, il est possible que cela soit plus difficile pour le commissaire aux comptes d'être sûr de son objectivité d'opinion puisque les normes comptables auxquelles il se réfère ne donnent plus une solution technique aux problèmes comptables qui se posent, il ne peut s'appuyer que sur son jugement ou sur le jugement de la direction financière. Dès lors, s'assurer que les administrateurs du comité d'audit ont un jugement qui se rapproche du sien peut sécuriser, rassurer le commissaire aux comptes de son objectivité d'opinion. Autrement dit, le sentiment d'objectivité se construirait par la rencontre de subjectivités multiples. On est alors en présence du même phénomène que celui décrit par Gendron et Bédard (2006) en ce qui concerne l'efficacité du comité d'audit. Sur

la base des travaux de Schutz (1967), ils montrent que la réalité de l'efficacité des comités d'audit se construirait sur la base d'une vision partagée de ce qu'est un comité d'audit efficace. Dans notre cas, la réalité de l'objectivité du commissaire aux comptes se construirait sur la base d'une vision partagée par les participants aux réunions de comité d'audit de ce qui constitue un traitement comptable adéquat d'un problème soumis à l'examen du comité d'audit. L'objectivité serait le fruit d'une construction intersubjective :

« L'objectivité, elle viendrait un peu de la collégialité. C'est-à-dire que, comme il y a plusieurs personnes, finalement, parce que personne n'est vraiment objectif. Tout le monde a son prisme de lecture des sujets. » (Propos d'un commissaire aux comptes)

Le commissaire aux comptes peut ressentir le besoin de se rassurer quant à son indépendance et son objectivité. Interagir et échanger avec le comité d'audit peut lui permettre cela. En effet, le commissaire aux comptes semble avoir besoin d'une reconnaissance collective de son indépendance pour que celle-ci puisse devenir, à ses yeux, réelle. Ainsi, c'est l'intersubjectivité qui donnerait corps à l'objectivité du commissaire aux comptes. La réalité de l'indépendance du commissaire aux comptes se construirait alors collectivement et se révélerait aux participants de réunions de comité d'audit notamment à travers les interactions, les échanges qu'ils ont entre eux, à travers la convergence de leurs subjectivités.

Encore une fois, apporter de l'information aux administrateurs du comité d'audit peut être recherché par les commissaires aux comptes pour renforcer leur sentiment d'indépendance, leur sensation d'être indépendant. Néanmoins, même si le fait de rendre compte aux administrateurs permet aux commissaires aux comptes de se rassurer par rapport à leur indépendance, de diminuer les pressions venant du management, ils ne semblent pas toujours l'accepter facilement.

4.4. Des contraintes contraignantes à éviter : un risque pour l'indépendance

En effet, les commissaires aux comptes se sentent parfois menacés par les administrateurs s'ils les perçoivent comme trop inquisiteurs. Ils acceptent de leur rendre compte dans une certaine mesure, mais surtout lorsqu'ils y trouvent un intérêt. Par contre, ils acceptent moins les critiques qui peuvent leur être adressées. Les commissaires aux comptes ont tendance à considérer qu'ils sont indépendants de tout, y compris des administrateurs qui n'ont pas à s'immiscer dans leurs décisions. Si les commissaires aux comptes se sentent menacés dans leur indépendance par les administrateurs, ils éviteront les sujets qui, potentiellement, peuvent leur amener des critiques. C'est ce qu'explique un commissaire aux comptes assez difficilement d'ailleurs, hésitant entre énoncer qu'il s'agit de son opinion personnelle ou de celle de son client :

« Par exemple, on a un petit débat avec A. (la direction financière) : des sujets techniques, compliqués, qu'on a eus à discuter. Ils aiment pas trop qu'on en parle en comité d'audit parce qu'ils ont toujours peur que les gens, mal informés, se mettent à contredire des décisions, des sujets sur lesquels, pourtant, nous, auditeurs et entreprise, on s'est mis d'accord... parce qu'ils comprennent pas bien, parce que, je n'en sais rien, parce qu'ils trouvent que ce n'est pas comme ça qu'on aurait dû faire. Ça, c'est un peu ennuyeux parce que... il me semble qu'on doit sentir,

de part et d'autre, entreprise et auditeurs que si, à un moment donné, on a traité un sujet compliqué et on a trouvé une solution technique satisfaisante, on doit se sentir assez fort... On pourrait avoir ce paradoxe-là : le comité d'audit se donne un droit finalement supérieur à celui de l'auditeur en quelque sorte, puisqu'il encadre, il supervise notre activité. Et du coup, ils nous disent "je comprends pas pourquoi vous avez dit oui à l'entreprise". Et alors là, alors là, on serait dans une situation un peu compliquée. Du coup, il y a une réticence de la part de l'entreprise de prendre le temps d'expliquer les principaux sujets techniques qu'on a eus à traiter pendant l'année avec cette crainte-là. [...] On n'a pas envie d'ouvrir la boîte de Pandore, en quelque sorte, c'est plutôt un peu ça. »

Aussi, pour éviter les remises en cause, il peut s'installer une collusion entre le commissaire aux comptes et le directeur financier en choisissant de ne pas porter une question devant le comité d'audit pour éviter la désapprobation, ce qui induit un risque direct pour l'indépendance du commissaire aux comptes. C'est ainsi que ce même commissaire aux comptes explique qu'il peut avoir quelques réserves à parler de certains sujets au comité d'audit. Cette situation est possible du fait que l'ordre du jour des réunions de comité d'audit est suffisamment large pour que les personnes devant rendre compte choisissent, dans une certaine mesure, les sujets portés à la connaissance des administrateurs.

À l'inverse, la stratégie de noyer les administrateurs sous une masse d'information est également possible. La quantité trop importante de lecture fournie aux administrateurs permet de perdre dans la masse les sujets que les commissaires aux comptes et la direction financière ne souhaitent pas aborder véritablement. Cette situation peut être une réalité au vu de ce que dit un président de comité d'audit :

« Il y a beaucoup de documentation. Je pense que les membres de comité d'audit avalent plus de pages... de documents que la plupart de leurs autres collègues. »

Les administrateurs ont conscience du pouvoir détenu par les commissaires aux comptes et par la direction financière à leur détriment. Dès lors, ils essaient de rendre l'atmosphère des réunions de comité d'audit moins inquisitrice, plus informelle, de manière à ce que ces réunions soient mieux acceptées et qu'ils puissent avoir accès aux informations :

« Il ne faut pas que ça soit un tribunal, parce que si on veut que les huîtres se referment... Donc, je pense qu'il faut qu'il y ait, à la fois, je dirais, un minimum de respect et de sentiment d'obligations, d'être ouvert et disponible. Mais en même temps, il faut mettre les gens en confiance. Sinon on les braque et on n'en obtient rien du tout. » (Propos d'un président de comité d'audit)

Même si les administrateurs semblent être les chefs d'orchestre de ces réunions de comité d'audit, il est possible qu'ils ne le soient pas véritablement. Il semble qu'ils doivent faire preuve d'un grand respect du statut de leurs invités s'ils ne veulent pas que les réunions de comité d'audit ne deviennent qu'un pur exercice formel et induisent des effets d'entente entre commissaires aux comptes et direction financière. Pour cela, ils peuvent essayer d'introduire de l'informel dans les relations qu'ils entretiennent avec les commissaires aux comptes, notamment par l'instauration de relations qui ont cours en dehors des réunions formelles.

5. Discussion

Le comité d'audit, parce qu'il est une émanation du conseil d'administration, détient un pouvoir formel. Ce pouvoir vient du fait que le conseil d'administration constitue le représentant des actionnaires et plus largement le gardien des intérêts de la société. Cela confère au comité d'audit le droit de demander toute l'information qu'il juge nécessaire. Néanmoins, la contrainte de transparence qu'impose le comité d'audit à ses invités existe mais ne semble pas totale. En effet, les commissaires aux comptes choisissent, dans une certaine mesure, de divulguer ou de ne pas divulguer le contenu des discussions qu'ils ont avec la direction financière. Les administrateurs cherchent alors activement à savoir ce qui se passe tout au long du processus d'audit, ils cherchent à se faire une opinion sur l'indépendance du commissaire aux comptes. Pour cela, ils ont une stratégie : poser des questions notamment dans un cadre informel pour délier les langues, ne pas être trop dirigistes pour éviter de froisser les susceptibilités, observer. Les commissaires aux comptes ont conscience du pouvoir des administrateurs et du contrôle qu'ils exercent, ce qui les pousse à être plus vigilants quant à leur indépendance. Néanmoins, les commissaires aux comptes ne subissent pas passivement le contrôle exercé sur eux. Ils gardent des marges de manœuvre puisque les administrateurs ne peuvent tout savoir. Cette situation confère aux commissaires aux comptes un pouvoir informel : dire ou ne pas dire. Ce pouvoir informel semble être stratégiquement utilisé par les commissaires aux comptes. La stratégie des commissaires aux comptes semble différente selon les situations, selon leurs préférences et selon la stratégie des administrateurs (plus ou moins inquisitrice notamment).

Ainsi, les commissaires aux comptes peuvent choisir d'informer les administrateurs de certains sujets sensibles quand ils ressentent le besoin d'être rassurés par rapport à leur objectivité de jugement et par rapport à leur indépendance. Cette réassurance semble venir de la reconnaissance collective de l'indépendance du commissaire aux comptes. C'est cette reconnaissance collective qui donne réalité à l'indépendance. L'objectivité de jugement du commissaire aux comptes devient réelle au travers de la rencontre des subjectivités qui s'expriment lors des réunions de comité d'audit. Le comité d'audit conforterait ainsi l'indépendance des auditeurs, ce qui se rapproche de ce que peut dire Spira (1999).

Les commissaires aux comptes peuvent évoquer avec la direction financière la possibilité d'informer les administrateurs pour forcer cette dernière à accepter leur point de vue : le comité d'audit est utilisé comme une arme de dissuasion. Cette situation permet d'atténuer les conflits d'intérêts qui pèsent sur les commissaires aux comptes, ce qui leur permet de demeurer plus facilement indépendants.

Les commissaires aux comptes peuvent choisir de ne pas informer le comité d'audit lorsqu'ils anticipent que la divulgation de ces informations leur amènera des critiques : cela peut conduire à rapprocher les commissaires aux comptes de la direction financière et conduire à une perte d'indépendance.

L'indépendance du commissaire aux comptes semble être construite et être notamment la résultante de jeux de pouvoir existant entre commissaires aux comptes, direction financière et comité d'audit. Elle serait le fruit de relations que les commissaires aux comptes entretiennent avec la direction financière mais aussi avec le comité d'audit, non pas un comité d'audit intransigeant mais plutôt un comité d'audit qui contraint dans une certaine mesure et qui offre surtout des zones d'incertitude à utiliser, modifiant les jeux de pouvoir en matière de gouvernance d'entreprise. Cette étude va alors plus loin que celle de Turley et Zaman (2007) qui évoquent, plus que ne démontrent, l'existence

de jeux de pouvoir dans lequel le comité aurait sa place. Aussi, le comité d'audit ne semble pas être uniquement un mécanisme cosmétique (Pochet et Yeo, 2004). Il semble avoir une place dans la construction de l'indépendance du commissaire aux comptes.

Conclusion

Cet article se trouve à développer une vision novatrice quant à l'indépendance du commissaire aux comptes, considérée comme la résultante d'un jeu d'acteurs stratégiquement intéressés. L'article essaie de montrer que le comité d'audit est un de ces acteurs. Les interactions des commissaires aux comptes, des membres de la direction financière avec le comité d'audit semblent être des sources de contraintes, mais aussi des sources d'opportunités pour le commissaire aux comptes dans la gestion des conflits d'intérêts qui pèsent sur lui. Cette possibilité vient du fait que les commissaires aux comptes semblent posséder un pouvoir informel, celui de choisir d'informer ou de ne pas informer le comité d'audit. Quant au comité d'audit, bien qu'il ait un pouvoir formel, il est toujours dépendant de l'information qui lui est livrée. Pour pouvoir exercer un contrôle plus efficace, le comité d'audit semble avoir sa propre stratégie pour acquérir de nouvelles sources de pouvoir, plus informelles : comme le fait d'entretenir des relations plus personnelles avec les personnes qui sont censées lui rendre compte.

Cette étude constitue une réelle contribution à la compréhension de ce que Gendron (2009) appelle la *gouvernance en action* et s'inscrit bien dans ce champ de recherche grandissant. Cette recherche s'est focalisée sur la construction de l'indépendance des commissaires aux comptes. On attend également des administrateurs du comité d'audit qu'ils soient indépendants, voire plus vertueux que les commissaires aux comptes de manière à agir positivement sur l'indépendance de ces derniers. Pourtant, on ne sait encore que très peu de chose de la vertu ou de l'indépendance des administrateurs qui forment le comité d'audit. Ceci constitue une limite à cette étude mais constitue également une nouvelle piste de recherche.

Notes

- 1 Le commissaire aux comptes et l'auditeur externe constituent deux appellations pour un même acteur. Le terme de « commissaire aux comptes » est le terme consacré en France pour dénommer l'auditeur légal, l'auditeur externe. L'étude portant sur le cas français, le terme « commissaire aux comptes » sera principalement employé. Néanmoins, lorsque le texte fait référence à des études anglo-saxonnes, c'est le terme « d'auditeur externe » qui sera employé.
- 2 Cela faisait suite à l'affaire McKesson & Robbins, affaire mettant en lumière un problème d'indépendance des auditeurs externes.
- 3 Ceci est vrai dans le cas français où le co-commissariat s'applique. Dans la plupart des pays, il n'y a qu'un seul associé signataire du rapport d'audit.
- 4 Pourtant jusqu'à l'ordonnance du 8 décembre 2008 qui donne une existence légale aux comités d'audit, en transposant la directive européenne du 17 mai 2006 concernant les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés, aucun texte législatif ne levait le secret professionnel des commissaires aux comptes vis-à-vis du comité d'audit.
- 5 Recommandation de la Commission européenne du 16 mai 2002 sur « L'indépendance du contrôleur légal des comptes dans l'Union européenne : principes fondamentaux », L191/34 au Journal officiel des Communautés européennes du 19 juillet 2002.
- 6 « Indépendance » et « objectivité » sont considérées ici comme des synonymes.
- 7 Recommandation de la Commission européenne du 16 mai 2002 sur « L'indépendance du contrôleur légal des comptes dans l'Union européenne : principes fondamentaux », L191/34 au Journal officiel des Communautés européennes du 19 juillet 2002.
- 8 Article 5 *Indépendance* du Code de déontologie de la profession de commissaires aux comptes, p. 3 (Annexe au décret n° 2005-1412 du 16 novembre 2005).
- 9 Article 12 *Mesures de sauvegarde* du Code de déontologie de la profession de commissaires aux comptes, p. 6 (Annexe au décret n° 2005-1412 du 16 novembre 2005).
- 10 Lors des réunions de comité d'audit, les administrateurs sont automatiquement présents. Les autres participants aux réunions (commissaires aux comptes, auditeurs internes, membres de la direction financière) ne sont présents que parce qu'ils sont invités par le comité d'audit. Autrement dit, le comité d'audit est statutairement libre d'inviter, ou de ne pas inviter, qui il souhaite. Dans les faits, les invités sont toujours les mêmes et toujours présents.

Bibliographie

- Bazerman, M.H., Morgan, K.P., Loewenstein, G.F. (1997). The impossibility of auditor independence. *Sloan Management Review*, Summer : 89-94.
- Beattie, V., Fearnley, S., Brandt, R. (2000). Behind the audit report : a descriptive study of discussions and negotiations between auditors and directors. *International Journal of Auditing* 4 : 177-202.
- Beattie, V., Fearnley, S., Brandt, R. (2001). *Behind closed doors : what company audit is really about*. New York : Palgrave.
- Benneceb, F. (2004). *Le co-commissariat aux comptes : sa contribution à l'accroissement de l'indépendance de l'auditeur*. Doctorat en sciences de gestion, Paris : Université Paris Dauphine.
- Birkett, B.S. (1986). The recent history of corporate audit committee. *The Accounting Historians Journal* 13 (2) : 109-124.
- Blanchet, A., Gotman, A. (1992). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris : Nathan Université.
- Bouton, D. (2002). *Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées*. MEDEF / AFEP-AGREF.
- Code de déontologie de la profession de commissaires aux comptes (Annexe au décret n° 2005-1412 du 16 novembre 2005).
- Collier, P., Zaman, M. (2005). Convergence in European corporate governance : the audit committee concept. *Corporate Governance* 13 (6) : 753-768.
- Crozier, M., Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : édition du seuil.

- De Angelo, L. (1981). Auditor independence, low balling and disclosure regulation. *Journal of Accounting and Economics* 3 : 113-127.
- Flint, D. (1988). *Philosophy and principles of auditing*. London : Macmillan Education.
- Gendron, Y., Cooper, D.J., Townley, B. (2001). In the name of accountability : State auditing, independence and new public management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 14 (3) : 278-310.
- Gendron, Y. (2002). On the Role of the Organization in Auditors' Client-Acceptance Decisions. *Accounting, Organizations and Society* 27 (7) : 659-684.
- Gendron, Y., Bédard, J., Gosselin, M. (2004). Getting inside the black box : a field study of practices in « effective » audit committees. *Auditing : a Journal of Practice & Theory* 23 (1) : 153-171.
- Gendron, Y., Bédard, J. (2006). On the construction of audit committee effectiveness. *Accounting, Organizations and Society* 31 (3) : 211-239.
- Gendron Y. (2009). Discussion of « The audit committee oversight process » : advocating openness in accounting research. *Contemporary Accounting Research* 26 (1) : 123-134.
- Gibbins, M., Salterio, S., Webb, A. (2001). Evidence about auditor-client management negotiation concerning client's financial reporting. *Journal of Accounting Research* 39 (3) : 535-563.
- Gibbins, M., McCracken, S.A., Salterio, S.E. (2005). Negotiations over accounting issues : The congruency of audit partner and chief financial officer recalls. *Auditing : A Journal of Practice and Theory* 24 : 171-193.
- Goldman, A., Barlev, B. (1974). The auditor firm conflict of interest, its implication for independence. *The Accounting Review* 49 (4) : 707-719.
- Herrbach, O. (2001). Auditor quality, auditor behaviour and the psychological contract. *The European Accounting Review* 10 (4) : 782-802.
- Hopwood, A.G. (1983). On trying to study accounting in the contexts in which it operates. *Accounting, Organizations and Society* 8 (2/3) : 287-305.
- Kaufman, J.C. (1996). *L'entretien compréhensif*. Paris : Nathan.
- KPMG (2008). *La pratique des comités d'audit en France et dans le monde*. KPMG Audit.
- Léger, J.-M., Giami, A., Blanchet, A., Gotman, A. (1985). *L'entretien dans les sciences sociales. L'écoute, la parole et le sens*. Paris : Dunod.
- Lord, A.T., DeZoort, F.T. (2001). The impact of commitment and moral reasoning on auditors' responses to social influence pressure. *Accounting, Organizations and Society* 26 (3) : 215-235.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*. London : Sage.
- Mautz, R.K., Sharaf, H.A. (1961). *The philosophy of auditing*. American Accounting Association.
- McNair, C.J. (1991). Proper compromises : the management control dilemma in public accounting and its impact on auditor behaviour. *Accounting, Organizations and Society* 16 (7) : 635-653.
- Menon, K., Williams, J. (1994). The use of audit committees for monitoring. *Journal of Accounting and Public Policy* 13 (2) : 121-139.
- Miles, M., Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks : Sage.
- Moore, D.A., Tetlock, P.E., Tanlu, L., Bazerman, M.H. (2006). Conflict of interest and the case of auditor independence : Moral seduction and strategic issue cycling. *Academy of Management Review* 31 (1) : 10-29.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. London : Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Pentland, B.T. (1993). Getting comfortable with the numbers : auditing and the micro-production of macro-order. *Accounting, Organizations and Society* 18 (7/8) : 605-620.
- Piot, C. (2004). The existence and independence of audit committees in France. *Accounting and Business Research* 34 (3) : 223-246.
- Pochet, C., Yeo, H. (2004). Les comités spécialisés des entreprises françaises cotées : mécanismes de gouvernance ou simples dispositifs esthétiques ? *Comptabilité, Contrôle, Audit* 10 (2) : 31-54.
- Power, M. (1995). Auditing, expertise and the sociology of technique. *Critical Perspectives on Accounting* 6 (4) : 317-394.
- Prat dit Hauret, C. (2003). L'indépendance du commissaire aux comptes : une analyse empirique fondée sur trois composantes psychologiques du

- comportement. *Comptabilité, Contrôle, Audit* 9 (2) : 31-58.
- Proffitt, W.T. (2003). Gouvernance des entreprises : la construction d'un champ social par la loi américaine. *Finance, Contrôle, Stratégie* 6 (4) : 133-154.
- Richard, C., Reix, R. (2002). Contribution à l'analyse de la qualité du processus d'audit : le rôle de la relation entre le directeur financier et le commissaire aux comptes. *Comptabilité, Contrôle, Audit* 8 (1) : 151-174.
- Schutz, A. (1967). *The phenomenology of the social world*. Evanston : Northwestern University Press.
- Shapiro, S. (1987). The social control of impersonal trust. *American Journal of Sociology* 93 : 632-658.
- Sikka, P., Puxty, A., Willmott, H., Cooper C. (1998). The impossibility of eliminating the expectation gap : some theory and evidence. *Critical Perspectives on Accounting* 9 : 299-330.
- Spira, L.F. (1999). Independence in corporate governance : the audit committee role. *Business Ethics : a European Review* 8 (4) : 262-273.
- Spira, L.F. (2002). *The audit committee : performing corporate governance*. London : Kluwer Academic Publishers.
- Thierry-Dubuisson, S. (2000). *Les comités d'audit : une analyse des déterminants de leur mise en place dans les sociétés cotées françaises*. Doctorat de sciences de gestion, Paris : Université Paris Dauphine.
- Turley, S., Zaman, M. (2004). The corporate governance effects of audit committees. *Journal of Management and Governance* 8 (3) : 305-332.
- Turley, S., Zaman, M. (2007). Audit committee effectiveness : informal processes and behavioural effects. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 20 (5) : 765-788.
- Union européenne (2006). *Directive 2006/43/CE du Parlement européen et du Conseil du 17 mai 2006 concernant les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés*. Strasbourg : Journal officiel de l'Union européenne, L 157/87, 9 juin.
- Weber, M. (1965). *Essais sur la théorie de la science*. Paris : Plon.
- Willmott, H., Sikka, P. (1995). The power of independence : defending and extending the jurisdiction of accounting in the UK. *Accounting, Organizations and Society* 20 (6) : 547-581.
- Windsor, C.A., Ashkanasy, N.M. (1995). The effect of client management bargaining power, moral reasoning development, and belief in a just world on auditor independence. *Accounting, Organizations and Society* 20 (7/8) : 701-720.
- Wirtz, P. (2005). «Meilleures pratiques» de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite. *Comptabilité, Contrôle, Audit* 11 (1) : 141-159.

Annexe 1 : guide d'entretien avec un commissaire aux comptes

- Caractéristiques des réunions
 - Fréquence
 - Questions à l'ordre du jour
 - Personnes présentes, sur toute la réunion ou non
 - Plan de table
 - Formalisme
- Nature des relations entre les présents
 - Atmosphère
 - Déroulement : Qui parle ? À quel comment ? De quelle façon ?
 - Contenu des documents remis au comité.
 - Réunions de préparation du comité d'audit avec la direction financière ou les auditeurs internes ?
- Intérêts des réunions
 - De façon générale.
 - Pour les Commissaires aux comptes
 - Pour les administrateurs
- Relations entre les commissaires aux comptes et les administrateurs
 - Rencontres hors réunions : Cela existe-t-il ? À quelle fréquence ? Cela a-t-il un caractère institué ?
 - Impact sur la relation avec la direction financière
 - Relation particulière avec le président de comité d'audit
 - Evolution dans le temps
 - Ont-ils un but commun ?

Annexe 2 : tableau récapitulatif des entretiens

Entreprise (E) / Cabinet d'audit (A)	Fonction des personnes interviewées au sein de l'entreprise ou du cabinet	Temps d'interview (en mn)
A1	Associé	45
A1	Associé	45
A1	Associé	40
A2	Associé	20
A3	Associé	60
A3	Associé	45
A3 (E4)	Associé	75
A4 (E1 et E2)	Associé	50
E1	Directeur financier	40
	Responsable de l'audit interne	45
E2	Directeur financier	45
	Responsable de l'audit interne	60 (non enregistré)
E3	Président de comité d'audit	45
	Responsable de l'audit interne	40
E4	Responsable de l'audit interne	45
E5	Président du comité d'audit	60
	Responsable de l'audit interne	45 (non enregistré)
E6	Directeur financier	35
E7	Directeur financier	60
E8	Responsable de l'audit interne	40
E9	Responsable de l'audit interne	45
E10	Président de comité d'audit	45
E11	Président de comité d'audit	40
E12	Président de comité d'audit	40
	Total	18h30