

**Fonctionnement et efficacité du comité d'audit : une analyse
des interactions entre les participants**

Tiphaine Compernelle

*Thèse soutenue le 21 juin 2011 à l'Université Paris Dauphine sous la direction des
Professeurs Bernard Colasse et Chrystelle Richard*

Synthèse

Candidature au prix de thèse décerné par l'IFA au titre de 2012

La gouvernance d'entreprise repose sur une architecture complexe impliquant de multiples mécanismes. La pièce maîtresse de cette architecture n'est autre que le conseil d'administration, institution aussi vieille que les sociétés anonymes elles-mêmes, dont on attend depuis les années 1990 plus d'efficacité. Plusieurs recommandations ont été produites pour en améliorer le fonctionnement : la séparation de la fonction de président du conseil de celle de directeur général, l'introduction d'administrateurs indépendants en son sein, la mise en place de comités internes. Le but de ces recommandations est d'assurer un meilleur contrôle des dirigeants au profit des actionnaires. D'ailleurs, les deux comités internes qui ont fait l'objet d'une attention plus spécifique sont le comité d'audit et le comité des rémunérations, comités dont les attributions touchent des domaines sensibles en termes de conflits d'intérêt entre actionnaires et dirigeants (Wirtz, 2005). Ces comités revêtent une importance particulière en constituant les lieux privilégiés d'expression des administrateurs indépendants.

Si le comité des rémunérations n'est pour l'heure pas encore obligatoire en France, le comité d'audit s'est par contre légalement imposé via l'ordonnance du 8 décembre 2008 transposant les modifications apportées à la 8^{ème} directive européenne. Le comité d'audit a désormais un statut particulier dans la gouvernance d'une société cotée : il est le deuxième organe de gouvernance, après le conseil d'administration, dont l'utilité et la désirabilité sont légalement reconnues. Notre travail doctoral a porté sur cet organe de gouvernance qu'est le comité d'audit.

La présentation de notre travail se fera en trois temps. Après avoir présenté notre problématique de recherche et son insertion dans la littérature, nous préciserons nos choix méthodologiques et théoriques. Nous présenterons ensuite nos résultats pour, enfin, conclure sur les apports de notre recherche.

I. Objet et objectif de la recherche

Les codes de bonne gouvernance (Cadbury, 1992 ; Viénot, 1995 ; Viénot, 1999 ; Bouton, 2002 ; IFA, 2008 ; IFA, 2009) et l'ordonnance du 8 décembre 2008 établissent le comité d'audit en mécanisme de contrôle ou de surveillance. La mission de « suivi » que l'ordonnance du 8 décembre 2008 lui a attribuée touche le processus d'élaboration de l'information financière, le contrôle interne, la gestion des risques et l'audit légal. De

manière générale, le comité d'audit doit s'assurer de la qualité et de la transparence des états financiers et des processus qui les ont générés. Ce comité occupe, aux côtés des auditeurs légaux, un rôle de maintien de la confiance des marchés dans la qualité de l'information financière. Pour cela, ils mènent une « surveillance active » périodique des contrôles mis en place (AMF, 2010) par la société ou ses auditeurs. Ils « examinent » les questions sous leur responsabilité et « s'assurent » de l'adéquation des contrôles en place (IFA, 2008, 2009). Ces textes donnent également des précisions sur la composition de ces comités (indépendance et compétence), ils ne donnent cependant que peu d'éclairages sur leur fonctionnement. L'AMF (2010) rappelle que les modalités de fonctionnement de ce comité sont laissées à la discrétion des conseils d'administration. Dès lors, **comment fonctionnent en pratique les comités d'audit ?** De plus, on peut penser que le fonctionnement d'un comité d'audit aura une incidence sur la nature et la portée du contrôle exercé par les administrateurs et, donc, sur son efficacité : **dans quelle mesure les comités d'audit sont efficaces ?** Ces deux questions constituent notre problématique de recherche.

La plupart des travaux académiques ont étudié le comité d'audit comme un mécanisme d'agence, adoptant une approche externe (DeZoort et al., 2002 ; Bédard et Gendron, 2010 ; Carcello et al., 2011). A partir de larges échantillons, ils mettent en évidence des liens de corrélation entre les « inputs » (composition des comités d'audit) et les « outputs » (des estimateurs de l'efficacité du comité d'audit). Considérant le comité d'audit comme une boîte noire, ces travaux ne peuvent aborder la question de son fonctionnement intéressante par elle-même. Quelques chercheurs se sont intéressés au fonctionnement et au rôle tenu en pratique par les comités d'audit (Spira, 2002 ; Gendron et al., 2004 ; Gendron et Bédard, 2006 ; Turley et Zaman, 2007 ; Beasley et al., 2009 ; Sarens et al., 2009), mettant en lumière la nature profondément sociale, interactionnelle du fonctionnement des comités d'audit. Un certain nombre de ces travaux mettent également en lumière la nature cérémoniale de son fonctionnement, considérant alors cet organe de gouvernance comme un mécanisme plus cosmétique qu'effectif.

Fortes de ces constats, nous avons choisi d'étudier le fonctionnement du comité d'audit plus que sa structure. Compte tenu de la nature profondément sociale de son fonctionnement, nous avons centré notre attention sur les interactions entre les

participants. Si nous étions surtout intéressées par la question du fonctionnement, nous n'avons pas oublié celle de l'efficacité. Par-là, nous cherchons implicitement à savoir si les comités d'audit sont de simples mécanismes cosmétiques ou des organes effectifs de contrôle. La partie suivante nous permettra de présenter notre méthode et nos influences théoriques.

II. Choix méthodologiques et théoriques

Positionnement de la recherche

Notre recherche est de nature sociologique puisque nous nous intéressons aux interactions entre les participants. Plus précisément, elle s'ancre dans le courant de la recherche comptable interprétative (Ahrens et al., 2008, Hopwood, 1983). En cela, dans la lignée de la sociologie compréhensive de Weber (1971), nous cherchons à comprendre le sens donné par les acteurs aux interactions qu'ils vivent au cours du processus d'un comité d'audit. Nous n'adoptons cependant pas une posture simplement « romantique » qui viserait à juste comprendre l'intériorité des acteurs. Nous cherchons plutôt à saisir ces interactions dans leur globalité et, ainsi, à définir ces situations (Thomas, 1969). C'est pourquoi, dans cette recherche, nous nous intéressons au point de vue d'acteurs jouant un rôle différent au cours de ces situations : les membres de la direction financière, les auditeurs externes et internes, les administrateurs du comité d'audit¹. En nous appuyant sur leurs impressions et expériences, nous avons pu nous forger une compréhension globale du processus du comité d'audit sur la population étudiée.

Collecte des données

Ainsi, de 2006 à 2008, nous nous sommes entretenues avec 59 professionnels investis dans le processus de comités d'audit d'entreprise cotées au CAC 40, premières entreprises à avoir largement mis en place un comité d'audit. Dans la grande majorité des cas, ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Ce sont donc des discours qui constituent notre matériau de recherche, nous permettant d'accéder au sens que ces

¹ Les entretiens constituent en effet la seule voie d'accès possible aux données sur le fonctionnement des comités d'audit. Il n'existe pas de données publiques. Finalement, seuls les participants aux réunions et, plus largement, au processus de fonctionnement des comités d'audit (préparation des réunions, réunions officielles, réunions plus informelles) ont connaissance de ces pratiques.

professionnels attribuent aux interactions étudiées.² Pour mener nos entretiens, nous nous sommes appuyées sur des guides d'entretien ouverts. Évitant les questions précises tout en permettant de nous assurer de la couverture de l'ensemble des thèmes que nous voulions aborder, ce type de guide laisse une liberté aux personnes interviewées d'aborder les thématiques qui leur semblent importantes et pertinentes. Nous avons posé des questions quant à la nature des interactions au cours des réunions officielles du comité d'audit et de celles se déroulant avant ou après ces réunions. Les questions ont porté plus précisément sur les caractéristiques formelles des réunions (l'atmosphère ressentie, le plan de table, leur fréquence, etc.), sur le déroulement des interactions au cours des réunions (qui parle, à quel moment, de quelle façon, l'attitude des différentes personnes en présence, le ressenti émotionnel lors de ces interactions), sur la nature des relations entretenues entre les acteurs. Des questions ont également été posées quant aux interactions en dehors des réunions officielles (avant et après celles-ci, le but de ces rencontres, leur importance dans le processus).

Analyse des données

Pour chaque entretien, une fiche a été établie reprenant la structure générale de l'entrevue, les thèmes évoqués, les éléments particuliers qui nous posaient question ou attiraient notre attention. En effet, nous considérons, à l'instar de Mintzberg (1979), que le travail d'analyse dans une recherche interprétative est un travail d'enquête qui nécessite de se poser des questions en vue de comprendre les paroles des interviewés et leur portée (Strauss et Corbin, 2004). Ce travail d'analyse compréhensive se fait à plusieurs niveaux. Elle se fait au niveau de chaque individu (comprendre son appréhension personnelle de la situation étudiée) pour, ensuite, prendre de la distance et construire notre propre compréhension. Pour prendre cette distance, une analyse plus transversale et comparative a été menée au travers de procédures de codage. Ainsi, à chaque paragraphe de chaque retranscription a été alloué un code, mentionné dans la marge du document papier. Ce travail de codage a permis de structurer notre travail d'interprétation (Strauss et Corbin, 2004) et de comparer les compréhensions qu'en avaient les uns et les autres, afin de mettre en lumière toutes les subtilités de cette réalité

² L'observation aurait également été une excellente voie d'accès. Malheureusement, cela nous a toujours été refusé pour des questions de confidentialité des débats du comité d'audit.

sociale (Strauss et Corbin, 2004). Au fur et à mesure de cette analyse inductive s'est développée notre compréhension du fonctionnement du comité d'audit et de la nature du contrôle exercé par les administrateurs.

Influences théoriques dans notre compréhension du fonctionnement et de l'efficacité du comité d'audit

Notre interprétation s'inscrit dans le mouvement de l'interactionnisme symbolique. En effet, notre objet d'étude n'est pas l'individu mais les interactions, les actions réciproques. Les interactions sont à la fois structurées (par une trame sociale qui entoure les acteurs) et à la fois imprévisibles (on ne peut savoir comment l'acteur va interpréter la situation particulière et décider du comportement qu'il va adopter). Ces interactions peuvent prendre diverses formes : des interactions « théâtrales » au cours desquelles les acteurs s'emploient à gérer les impressions de leurs interlocuteurs (Goffman, 1973, 1991), des négociations (Strauss, 1991, 1992), des conversations (Goffman, 1991), etc. Les comportements adoptés par les acteurs ne sont que la conséquence de leurs motivations à agir. Pour Goffman (1974), la plus grande motivation de l'individu est la préservation de sa « face », qu'on pourrait encore appeler sa réputation. En d'autres mots, la perception de risques constitue une motivation importante pour les individus. A l'opposé, la confiance pourrait être une autre motivation. Aussi, ce courant sociologique considère les acteurs comme capables de choisir délibérément leurs comportements en fonction de l'analyse qu'ils font de la situation interactionnelle vécue. Ces acteurs sont néanmoins socialement contraint, se soumettant constamment à une autocritique de manière à adopter le comportement le plus adéquat à une situation donnée (Mead, 2006 ; Goffman, 1973, 1974, 1991). C'est cette vision de l'individu dans l'interaction qui a guidé notre compréhension du fonctionnement et de l'efficacité du comité d'audit.

La partie suivante permettra de présenter nos résultats.

III. Résultats de la recherche

La gestion des impressions (Goffman, 1973) – une régulation de comportement de manière à ce que les autres aient une bonne image de nous – apparaît comme un

phénomène central dans le fonctionnement d'un comité d'audit. Si lors des présentations proposées aux administrateurs, seuls les acteurs amenés à rendre des comptes au comité sont en situation de (re)présentation (de gestion des impressions des administrateurs), les administrateurs sont dans cette même situation lorsqu'ils posent des questions. Ils cherchent à se construire une image crédible auprès de leurs interlocuteurs. Les interactions au cours des réunions officielles s'apparentent plutôt à des interactions « théâtrales » au cours desquelles les acteurs cherchent à gérer leur image. Cette gestion réciproque des impressions fait l'objet d'une forte préparation qui se déroule en coulisses. Les coulisses des réunions officielles sont le lieu d'une intense activité où les membres de la direction financière et les commissaires aux comptes s'emploient à construire une représentation commune cohérente. Si les commissaires aux comptes occupent un rôle de garant de la transparence de la (re)présentation proposée par la société, ils sont également des partenaires de celle-ci. Ils occupent un « rôle contradictoire » (Goffman, 1973). Ces interactions en coulisses prennent plutôt la forme de conversation. Si des conversations ont lieu entre le management et les commissaires aux comptes, elles peuvent également avoir lieu, dans certains comités d'audit, entre le président du comité d'audit et un ou deux autres interlocuteurs du comité afin de préparer les questions que posera le président. Ces dernières conversations sont notamment un moyen pour lui de s'informer de sujets potentiellement délicats. Aussi, une grande partie du processus du comité d'audit se déroule en dehors des réunions officielles.

Le risque de perdre la face – le risque de ternir sa réputation – lors des réunions officielles est une des motivations centrales du comportement de gestion des impressions des acteurs. Ils n'appréhendent pas ce risque de la même façon selon leur positionnement et leur statut au cours de la réunion. Les commissaires aux comptes le perçoivent comme un « risque de rôle », un risque de remise en cause de leur identité et de leur intégrité. Les membres de la direction financière le perçoivent, au-delà du « simple » risque de perdre la face devant le comité d'audit, comme un risque de perdre la face devant le conseil d'administration, du fait de la transparence du comité vers le conseil, un « risque de transparence ». Les auditeurs internes le perçoivent comme un « risque politique », le risque de devoir choisir entre perdre la face vis-à-vis du comité d'audit ou vis-à-vis de la direction générale.

Quant aux administrateurs, ils perçoivent un « risque d'opacité », c'est-à-dire le risque que leurs impressions soient gérées de manière cynique. Pour gérer ce risque, ils ont une double stratégie de comportement : une stratégie de réassurance (ils cherchent à se conforter dans l'idée que rien ne leur est caché, notamment par le biais de questions) et une stratégie de mise en confiance de leurs interlocuteurs pour atténuer le *risque de perdre la face* perçu par ces derniers. Pour cela, ils agissent avec tact pour ne pas heurter leurs interlocuteurs. Le président du comité d'audit est un acteur central dans la gestion de ce risque d'opacité. Il joue un rôle tout particulier lors des réunions officielles mais également en dehors de celles-ci, lors de « conversations en tête-à-tête ». Dans le cadre de ces interactions, le *risque de perdre la face* est moins fort, la parole plus libre.

A la rencontre de ces comportements, se construisent les interactions du processus du comité d'audit et, à plus long terme, les relations entre les participants. Des relations de confiance peuvent se développer. Cette confiance est le produit de négociations implicites entre les administrateurs et leurs interlocuteurs : les administrateurs agissent avec tact et s'efforcent de montrer l'attention particulière qu'ils accordent à la « face » de leurs interlocuteurs, ces derniers acceptent alors d'interagir avec eux de manière transparente. Cet accord tacite de confiance mutuelle est fragile, dépendant des personnes en présence.

L'efficacité du comité d'audit est une conséquence directe des risques et du sentiment de confiance ressentis par les acteurs qui rendent des comptes au comité d'audit. Cette efficacité se matérialise par un contrôle social réflexif sur ces acteurs : ils s'autocritiquent. Les risques ressentis, c'est-à-dire la possibilité d'être jugé et montré du doigt, les amènent vers l'autodiscipline. Si les personnes amenées à rendre des comptes au comité d'audit perçoivent ce risque de perdre la face trop fortement, elles peuvent être amenées à gérer les impressions des administrateurs de manière cynique, leur comportement n'est alors plus guidé par l'autodiscipline. Ensuite, la confiance que les interlocuteurs des administrateurs ont envers ces derniers les amène à écouter et suivre leurs suggestions, demeurant cependant les seuls décisionnaires. Les administrateurs peuvent avoir une influence suggestive. Cette influence s'explique par la richesse que peut apporter le regard des administrateurs indépendants sur les questions comptables ou de contrôle interne. En effet, les administrateurs du comité d'audit se situent à la croisée

de « mondes sociaux » (Strauss, 1991) différents : entre le monde comptable et le monde stratégique, entre l'entreprise et l'extérieur. Par cette influence, le comité d'audit peut exercer une deuxième forme de contrôle social sur les personnes se présentant devant lui, cela constitue un deuxième volet d'efficacité du comité d'audit.

En définitive, le fonctionnement et l'efficacité du comité d'audit sont appréhendés comme le fruit des négociations implicites entre les participants au processus du comité d'audit au cours de leurs interactions, entre confiance et risques, entre transparence et opacité, entre tact et pouvoir (de faire perdre la face ou de dissimuler).

IV. Conclusion : les apports de la recherche

Le premier apport de notre recherche est descriptif. Elle décrit le fonctionnement « type » des comités d'audit des entreprises du CAC 40 en abordant la question sous un angle interactionnel. Les quelques précédentes études qui se sont intéressées au fonctionnement de ces comités se sont surtout focalisées sur les procédures menées par les administrateurs ; notre étude se démarque en accordant une attention particulière aux interlocuteurs des administrateurs qui influencent et participent à construire le fonctionnement d'un comité d'audit. Ensuite, elle propose une compréhension plus large du fonctionnement du comité d'audit. Elle met en lumière les motivations des différents participants au processus du comité d'audit lors de leurs interactions – la gestion de risques. Cette recherche souligne également la nature du contrôle que semble exercer le comité d'audit : un contrôle social, un contrôle des comportements via une autocritique. Le comité d'audit ne serait donc pas un contrôleur omniscient et omnipotent capable de rendre des états financiers transparents, il ne serait pas non un organe de gouvernance cosmétique.

Il est important de préciser que notre recherche est empiriquement ancrée. Cela induit que notre interprétation théorique dépend des spécificités de notre terrain d'étude. Il s'agit d'une compréhension théorique substantive (Strauss et Corbin, 2004). Néanmoins, nos résultats empiriques peuvent constituer une base de réflexion pour d'autres recherches dans d'autres contextes. Néanmoins, il s'agit à notre connaissance de la plus large recherche qualitative sur les comités d'audit à l'heure actuelle.

Si l'apport principal de cette recherche se situe au niveau académique, elle apporte également des éléments de réflexion pour les praticiens. Elle met en relief le rôle central joué par les présidents de comité d'audit pour rendre ce dernier efficace, rôle que ne mettent généralement pas en exergue les codes de bonne gouvernance. Elle met également en relief le rôle que jouent les administrateurs indépendants : loin d'être de simples surveillants, ils peuvent faire profiter l'entreprise de leurs connaissances et expériences diverses. Si la compétence financière s'avère essentielle pour les administrateurs de comité d'audit, une diversité des compétences au sein de ces comités constitue aussi un gage de bonne gouvernance pour ouvrir l'horizon de conscience des directions financières au-delà des questions simplement comptables.

V. Bibliographie

AHRENS T., BECKER A., BURNS J., CHAPMAN C.S., GRANLUND M., HABERSAM M., HANSEN A., KHALIFA R., MALMI T., MENNICKEN A., MIKES A., PANOZZO F., PIBER M., QUATTRONE P. & SCHEYTT T. (2008), The future of interpretative accounting research – a polyphonic debate, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 19, p. 840-866.

AMF (2010), *Rapport final sur le comité d'audit*, Groupe de travail présidé par Olivier Poupart-Lafarge.

BEASLEY M.S., CARCELLO J.V., HERNASON D.R., NEAL T.L. (2009), The audit committee oversight process, *Contemporary Accounting Research*, Vol. 26, n°1, spring, p. 65-121.

BÉDARD J; & GENDRON Y. (2010), Strengthening the financial reporting system: Can audit committees deliver? *International Journal of Auditing*, Vol. 14, n°2, p. 174-210.

BOUTON D. (2002), *Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées*, MEDEF/AFEP-AGREF.

CADBURY, Sir A. (1992), *Report of the Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance*, The Committee and Gee.

CARCELLO, J.V., HERMANSON, D.R. and YE Z.S. (2011), Corporate governance research in accounting and auditing: insights, practice implications and future research directions. *Auditing: A Journal of Practice and Theory* 30 (3): 1-31.

DEZOORT F.T., HERMANSON D.R., ARCHAMBEAULT D.S. & REED S.A. (2002), Audit committee effectiveness: a synthesis of the empirical audit committee literature, *Journal of Accounting Literature*, Vol. 21, p. 21-38.

GENDRON Y., BÉDARD J. (2006), On the construction of audit committee effectiveness, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 31, p. 211-239.

- 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*, Vol. 23, n°1, p 153-171.
- GOFFMAN E. (1991), *Les cadres de l'expérience*, Les éditions de minuit, coll. Le sens commun.
- GOFFMAN E. (1974), *Les rites d'interaction*, Les éditions de minuit, coll. Le sens commun.
- GOFFMAN E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne, tome 1 : la présentation de soi*, Les éditions de minuit, coll. Le sens commun.
- HOPWOOD A.G. (1983), On trying to study accounting in the contexts in which it operates, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, n°2/3, p. 287-305.
- IFA (2009), *Comités d'audit et auditeurs externes*.
- IFA (2008), *Les comités d'audit : 100 bonnes pratiques*.
- MEAD G.H. (2006), *L'esprit, le soi et la société*, PUF.
- MINTZBERG H. (1979), An emerging strategy of "direct" research, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, December, p. 582-589.
- SARENS G., DE BEELDE I. & P. EVERAERT (2009), Internal audit: a comfort provider to the audit committee, *The British Accounting Review*, p. 90-106.
- SPIRA L.F. (2002), *The audit committee: performing corporate governance*, Kluwer Academic Publishers.
- STRAUSS A.L. (1992), *Miroirs et masques. Une introduction à l'interactionnisme*, Métailié.
- STRAUSS A.L. (1991), *La trame de la négociation : sociologie qualitative et interactionniste*, L'Harmattan.
- STRAUSS A.L. & CORBIN J. (2004), *Les fondements de la recherche qualitative. Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*, Academic Press Fribourg.
- THOMAS W.I. (1969), *Unadjusted girl: with cases and standpoint for behavior analysis*, Patterson Smith.
- TURLEY S. & ZAMAN M. (2007), Audit committee effectiveness: informal processes and behavioural effects, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 20, n°5, p 765-788.
- VIÉNOT M. (1999), *Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise*, AFEP/MEDEF.
- VIÉNOT M. (1995), *Le conseil d'administration des sociétés cotées*, AFEP/CNPF.
- WEBER M. (1971), *Economie et société*, Plon.
- WIRTZ P. (2005), "Meilleures pratiques" de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 11, Vol. 1, p 141-159.