

## L'IMPACT DE LA RELATION « DIRECTEUR FINANCIER-AUDITEUR » SUR LA QUALITÉ DE L'AUDIT DANS LES BANQUES COMMERCIALES DE LA RD CONGO

### Introduction

**Freddy MUTATAYI Mubengayi,**  
Professeur à  
l'Université  
Pédagogique Nationale,  
Faculté des Sciences  
Économiques  
et de Gestion.  
Expert Comptable  
ONEC/00233/RDC,  
Directeur Général à  
l'ISIPA/Matadi.  
mutatayifreddy@  
gmail.com

La découverte récente des malversations et des risques excessifs dans de grands groupes (Maxwell, BCCI, Pallas Stern, etc.), les scandales liés à la faillite de certains groupes américains, ont propulsé les auditeurs financiers sur la scène et rappelé avec force l'importance de leur rôle et l'intérêt essentiel de la qualité de la vérification des comptes. Cette situation paradoxale souligne l'interrogation qui peut être portée quant au rôle premier de l'auditeur financier, celui de contrôleur des comptes.

Et cette interrogation s'inscrit plus largement dans le débat actuel sur la gouvernance d'entités en précisant le rôle de l'auditeur financier des comptes dans le bon fonctionnement du pouvoir et des responsabilités au sein de l'entité<sup>1</sup>.

L'audit financier est un processus qui comprend plusieurs étapes (connaissance des activités de l'entité, évaluation du contrôle interne, contrôle direct des comptes et travaux de fin de mission) qui aboutissent à la production d'un rapport d'audit.

Concentrer la qualité de l'audit sur le seul produit (le rapport) ne semble pas souhaitable pour au moins deux raisons : la première, d'ordre général, tenant à l'évolution récente de la conception de la gestion de qualité afin d'éviter la non-qualité par l'amélioration des processus ; la seconde, d'ordre spécifique, car le rapport de certification, document standardisé dans sa forme et dans son contenu n'offre que peu de possibilités de différenciation et de caractérisation<sup>2</sup>.

Or, la qualité de l'audit financier est en elle-même inobservable par les tiers. Comment peut-elle être appréhendée ? Certaines recherches ont exploré ce

- 1 G. CHARREAUX, *Le Gouvernement d'entreprise – Corporate Governance – Théories et Faits*, Paris, Economica, janvier 1997.
- 2 M. FIRTH, *Price setting and the value of a strong Brand Name*, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 4, décembre 1993.

processus en expliquant la construction sociale de nouvelles technologies d'audit à différents niveaux d'analyse<sup>3</sup>. Et il apparaît que toutes ces analyses comprennent le processus de l'audit comme un produit de l'interaction entre tous les acteurs sociaux impliqués. Dès lors, il s'agit d'appréhender le processus d'audit par l'étude des relations qui existent entre les différents acteurs impliqués dans ce processus<sup>4</sup>. Un effort particulier est alors effectué pour comprendre la relation économique et sociale entre le directeur financier et l'auditeur identifiée comme une relation décisive du processus de l'audit et déterminante dans l'amélioration de la qualité.

La question sous-examen est donc la suivante : quel est l'apport du rôle de la relation entre le directeur financier et l'auditeur comme facteur de l'amélioration de la qualité de l'audit dans les banques commerciales congolaises ?

Nous tâcherons d'y répondre en trois points : l'approche relationnelle de la qualité d'audit ; la démarche interprétative de la relation entre le directeur financier et l'auditeur ; la discussion des principaux résultats de la relation des pairs, facteur déterminant de la qualité d'audit.

## 1. Approche relationnelle de la qualité de l'audit

Dans le cadre de l'audit des comptes, l'auditeur financier certifie que les comptes annuels sont réguliers, fiables, sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière des opérations et du patrimoine de l'entité à la date de clôture de l'exercice.

La question posée, telle qu'elle apparaît en conclusion de ce point, est fondée sur le processus de l'audit. La compréhension de cet objet tourne autour du processus, à savoir la qualité de l'audit. Au regard de la littérature abordée et de l'étude exploratoire qui a été menée, il apparaît alors qu'une lecture relationnelle du processus d'audit tient à problématiser le lien compétence-indépendance, comme fondement de la qualité de l'audit.

### 1.1. Notions sur la qualité d'audit

De Angelo définit la qualité d'un audit comme « la probabilité conjointe évaluée par le marché qu'un auditeur donné découvre une infraction dans le système comptable du client et en rende compte »<sup>5</sup>. De manière évidente, la première condition dépend des capacités intellectuelles de l'auditeur alors que la seconde dépend de l'indépendance. Autrement dit,

3 M.K. POWER, *From common sense to expertise : Reflexions on the Prehistory of Audit Sampling*, Accounting, Organization and Society, vol. 17, 1992.

4 B. CARPENTER et M. DIRSMITH, *Sampling and the Abstraction of Knowledge in the Auditing Profession : An Extended Institutional Theory Perspectives*, Accounting, Organisations and Society, vol. 18, 1993.

5 L.E. De ANGELO, "Auditor Size and Audit Quality", in *Journal of Accounting and Economics*, n°3, 1981, pp. 63-65

« un rapport d'audit est jugé de valeur s'il résulte d'un processus d'audit à la fois techniquement compétent et indépendant ». Ces deux composantes, l'indépendance et la compétence, ont engendré de nombreuses réflexions<sup>6</sup>.

La notion d'indépendance s'analyse classiquement en termes d'indépendance de fait et celle d'apparence. La première se réfère au processus mental de l'auditeur, à son attitude d'impartialité et d'objectivité. La seconde souligne la perception de cette notion par les utilisateurs, c'est-à-dire les actionnaires, les investisseurs et plus généralement le marché financier<sup>7</sup>.

Décrire le concept d'indépendance de l'auditeur comme une qualité mentale intangible rend le terme relativement ambigu, difficile à interpréter dans la réalité du travail de l'auditeur. Même s'il est mentalement indépendant, il doit donc donner des signes visibles, explicites et accessibles au public qu'il en est ainsi. En comparant ainsi la notion d'indépendance « de fait » à celle d'indépendance « d'apparence », les auditeurs cherchent à démontrer qu'il est justifié, par la nature des relations avec leurs clients, que le marché financier a confiance dans leur impartialité et leur capacité de jugement<sup>8</sup>.

Dans cette perspective, le problème fondamental est de vérifier si l'auditeur occupe une position dans laquelle il peut résister aux pressions de la gouvernance, de manière à ne pas compromettre son indépendance.

En ce qui concerne la compétence, les définitions présentées dans la littérature en audit soulignent son aspect technique, lié aux connaissances et au savoir-faire de l'individu, et n'insistent guère sur les aspects personnels. Ainsi, selon Flint, un auditeur compétent « doit posséder des connaissances, une formation, une qualification et une expérience suffisantes pour mener à bien un audit ». De manière surprenante, la compétence prend, par son opérationnalisation, une place prépondérante dans l'évaluation de la qualité d'un audit.

Le plus important est que l'auditeur soit pro-activement impliqué dans les affaires de l'entité, en offrant un service qui va au-delà de la simple vérification des comptes et fait la part au conseil. Ce dernier aspect constituerait le véritable déterminant de la valeur ajoutée de l'audit<sup>9</sup>.

Enfin, il est à noter que, dans la littérature classique sur la qualité de l'audit, la compétence et l'indépendance sont supposées être deux caractéristiques séparées de l'auditeur. Ainsi, les auditeurs estiment que, toutes choses égales par ailleurs, plus il est probable que l'auditeur soit compétent, plus il est probable qu'il soit indépendant, alternativement, plus il est probable qu'il soit incompétent, plus il est probable qu'il soit dépendant<sup>10</sup>.

6 D.B. CITRON et R.J. TAFFLER, "The Audit Report under Going Concern Uncertainties : An Empirical Analysis" in *Accounting and Business Research*, vol. 22, 1992, pp. 18-25.

7 R.K. MANTZ et H.A. SHARAF, "The philosophy of Auditing", in *American Accounting Association*, 1961, pp. 17-21.

8 D. FLINT, "Philosophy and Principles of Auditing", in *Mac Millan Education*, London, 1988, pp. 51-52.

9 B.K. BEHN, J.V. CARCELLO, D.R. HERMANSON et R.H. HERMANSON, "The Determinants of Audit Client Satisfaction Among Clients of Big six firms", in *Accounting Horizons*, vol. 11, 1997.

10 M.C. JENSEN et W.H. MECKLING, "Theory of the firm : Managerial Behavior, Agency costs and ownership structure" in *Journal of Financial Economics*, vol. 3, 1976, pp. 359-360.

Toute problématique portant sur la qualité suppose alors de réfléchir conjointement à ces deux éléments et à leur lien. Cette réflexion sur l'articulation entre processus et qualité de l'audit semble pouvoir être menée de manière pertinente à travers une perspective relationnelle entre le directeur financier et l'auditeur.

### **1.1.1. Le processus d'audit**

L'audit est analysé classiquement en termes économiques<sup>11</sup>, s'affirmant comme une activité réductrice des coûts d'agence : coûts de surveillance supportés par les détenteurs des moyens de production qui doivent s'assurer que la gouvernance agit dans leur intérêt et exécute la politique dont elle est chargée ; coûts de dédouanement engagés par les dirigeants pour garantir à leurs mandats l'exécution prévue de leurs obligations. L'idée fondamentale est que les dirigeants qui ont des postes de confiance, doivent être soumis à l'examen minutieux d'un tiers, l'auditeur<sup>12</sup>.

Dans une situation d'agence, l'audit constitue alors une réponse sociétale à la méfiance des agents. Mécanisme de contrôle social, le processus de l'audit s'articule en termes sociaux et constitue un mécanisme. L'objet de ce mécanisme de contrôle social est de donner une image crédible de l'entité dans le dessein de reproduire la confiance. Spécialisé dans le « marketing de la confiance », l'auditeur serait le « gardien de la confiance »<sup>13</sup>.

Ainsi, à un premier niveau d'analyse, les auditeurs et les audités, en tant que personnes physiques qu'ils soient au grade d'associés, managers ou juniors ou encore directeurs financiers ou simplement comptables, par l'ensemble de leurs actions et de leurs décisions qui définissent l'objectif et le contenu précis du processus d'audit d'une entité donnée. Le processus d'audit apparaît alors principalement une question de jugement.

### **1.1.2. Une approche relationnelle du processus de l'audit**

Ce processus se décompose généralement en quatre étapes relativement standardisées. Cependant, chaque étape se formulant comme une question de jugement, l'audit apparaît avant tout comme un processus sociologique. Ce processus sociologique et sa qualité sont fondamentalement déterminés par les relations entre les acteurs concernés.

En pratique, le processus peut être analysé comme la succession de différentes étapes par lesquelles un auditeur doit passer pour mener un audit d'une organisation<sup>14</sup>. Il se divise en général en quatre étapes : connaissance des activités, évaluation du contrôle interne, contrôle des comptes et travaux de fin de mission.

11 M.C. JENSEN et W.H. MECKLING, "Theory of the firm : Managerial Behavior, Agency costs and ownership structure", in *Journal of Financial Economics*, vol. 3, 1976, pp. 359-360.

12 M. CHATFIELD, *A history of Accounting Thought the Dryden Press*, éd. New York, 1977.

13 S. SHAPIRO, "The social control of impersonal trust", in *American Journal of Sociology*, vol. 93, 1987.

14 M. WOODROW, "The Audit Process in Practice", in M. SHERER et S. TURLEY, 3<sup>e</sup> éd. *Current issues on Auditing*, Paul Chapman Ltd, London, 1997.

La première étape permet de mettre en place l'orientation que doit prendre l'audit en s'appuyant sur une compréhension de l'activité de l'entité à auditer. Cette activité, qui détermine l'ensemble des procédures de vérification menées par la suite, est conduite par l'associé ; son élaboration se fonde sur les informations obtenues auprès de la direction de l'entité, telles que les différentes expériences des années précédentes ou encore les systèmes comptables de l'entité.

La mise au point de la stratégie est donc une condition critique d'un audit de qualité. L'importance de la première étape a ainsi été clairement soulignée par l'étude exploratoire de la recherche composée d'entretiens portant sur la thématique du processus de certification légale des comptes, cette enquête a, non seulement souligné l'aspect critique de l'orientation de l'audit, mais aussi fortement mis en avant le poids de la relation entre deux acteurs, le directeur financier et l'auditeur. Dans ce sens, le processus apparaît alors comme fondamentalement relationnel.

Comme l'exprime l'associé d'un cabinet d'audit, « l'auditeur financier, c'est un contrôleur qui doit rendre un service. Une « attitude client » doit être présente. Il est que l'associé prenne le temps, au cours d'un déjeuner par exemple, d'ouvrir la discussion avec son directeur financier en des termes courtois du genre : « peut-on discuter tranquillement de notre relation ? Comment la trouvez-vous ? Que pourrais-je faire ? etc... ».

En jouant non seulement un rôle de contrôleur mais aussi de conseiller, l'auditeur inscrit sa relation avec le directeur financier de l'entité auditée au cœur du processus de l'audit. Un directeur financier d'une banque explique ainsi : « On veut un auditeur des comptes personnalisé, responsable parce que l'on a un problème, c'est à lui que l'on s'adresse, c'est dans ce qu'on lui dit, dans ce qu'on fait avec lui, que se jouent beaucoup de choses. C'est important d'avoir quelqu'un avec qui le courant passe ». La relation entre le directeur financier et l'auditeur, dont le poids est déterminant dans le processus, trouve aussi son importance dans la qualité. Un auditeur explique : « vous savez, c'est par le relationnel que tout passe, tout se discute, tout se comprend. Un audit purement mécanique ne sert à rien. Un bon audit demande de bonnes relations ».

En conclusion, la relation entre le directeur financier et l'auditeur peut mettre en danger l'indépendance de l'auditeur, et donc, la qualité de l'audit. Il s'agit de comprendre de manière plus fine que la relation entre le directeur financier et l'auditeur a un rôle important dans le processus de l'audit afin de mieux expliquer l'indépendance et la compétence de l'auditeur, c'est-à-dire la qualité de l'audit. Pour répondre à cette objection, nous avons adopté « en compréhension », une position interprétative.

## 2. Une démarche interprétative de la relation entre le directeur financier et l'auditeur

L'objectif est de donner une interprétation du rôle de la relation directeur financier-auditeur et cette interprétation permet alors de proposer une explication de son influence sur la qualité de l'audit. Il s'agit de comprendre le jeu des interactions entre eux, lesquelles interactions permettent de développer une signification partagée et qui sont à la source de la « construction sociale de la relation »<sup>15</sup>. De ce fait, le recueil des données, fondé sur des entretiens, a fait l'objet d'une démarche qualitative 2.

### 2.1. Le recueil des données : une approche qualitative et interactive

Les bases de l'analyse, constituées de la relation entre le directeur financier et l'auditeur dans le cadre des banques commerciales ont guidé le choix de l'entretien comme technique de collecte des données. En ce qui concerne le recueil des données, l'échantillon est constitué, d'une part, des cabinets d'audit agréés par la Banque Centrale du Congo (BCC), ceux-ci étant considérés comme le fondement de toutes sortes de services d'audit et de conseil pour les établissements de crédit, représentatifs de l'activité d'audit ; d'autre part, de l'échantillon des banques des dépôts, l'objectif étant de cerner la relation audité-auditeur dans sa complétude et d'en saisir toutes les grandes caractéristiques. Les banques étudiées sont auditées par les grands cabinets d'audit implantés en RD Congo (PWC et KPMG).

La relation entre ces deux organisations est logiquement considérée comme l'objet d'analyse de cette recherche et la relation spécifique entre le directeur financier et son auditeur constitue notre unité d'analyse. La démarche empirique, quant à elle, est fondée sur l'entretien. En effet, l'enquête par entretien a été choisie comme technique de production des données car celle-ci peut s'inscrire dans une démarche compréhensive.

Une série d'entretiens a été menée auprès des auditeurs financiers, des directeurs financiers et des administrateurs des banques congolaises prises comme échantillon de notre étude : BCDC, RAWBANK, FBN, ECOBANK, STANDARD BANK, CITI GROUP, BIAC et TMB.

La deuxième étape a complété la première étape en se focalisant sur la relation « particulière » entre les directeurs financiers et les auditeurs des cabinets d'audit pour tenter de vérifier l'importance de la relation entre directeur financier et auditeur comme processus d'amélioration de la qualité d'audit afin de répondre à la problématique.

Des entretiens directs ont été conduits auprès des directeurs financiers, auditeurs et autres membres de la gouvernance. En conclusion, trente entretiens ont été conduits auprès de sept banques commerciales agréées

15 P. BERGER et T. LUCKMAN, *"The social construction of Reality – A treatise in the sociology of knowledge"*, Penguin Social Sciences, London, 6<sup>e</sup> éd., 1991.

(FBN, BCDC, STANDARD BANK, RAWBANK, ECOBANK, CITI GROUP, BIAC et TMB) et des cabinets d'audit (PWC et KPMG).

## **2.2. L'interprétation à partir de la théorie d'agence**

La technique d'entretien utilisée dans cette recherche donne du sens aux données collectées et permet d'interpréter le rôle de la relation entre le directeur financier et son auditeur dans le processus de l'audit et comme facteur d'amélioration de la qualité de l'audit.

**Tableau des entretiens**

| Type d'organisations | Fonction de l'interviewé       | Nombre d'entretiens  | Nombre d'heures d'entretien |
|----------------------|--------------------------------|----------------------|-----------------------------|
|                      | Directeurs financiers          | 5                    | 1h30                        |
|                      | Directeurs d'audit interne     | 3                    | 1h                          |
| Banques              | Directeurs de la comptabilité  | 7                    | 2h30                        |
|                      | Directeurs d'études            | 3                    | 1h30                        |
|                      | Attachés aux finances          | 2                    | 2h                          |
|                      | Directeurs financiers adjoints | 4                    | 4h 0                        |
| <b>Total</b>         |                                | <b>24 entretiens</b> | <b>13 heures</b>            |
|                      | Directeur Général              | 1                    | 30min                       |
|                      | Associés managers              | 4                    | 1h30                        |
| Cabinets d'audit     | Managers                       | 3                    | 1h                          |
|                      | Auditeurs                      | 15                   | 6h                          |
|                      | Auditeurs séniors              | 7                    | 10h                         |
|                      | Auditeurs chefs de mission     | 5                    | 6h                          |
| <b>Total</b>         |                                | <b>35 entretiens</b> | <b>25 heures</b>            |

Source : nous-mêmes

La quasi-totalité de personnes interrogées désignent dès le début de leur entretien, la confiance comme l'élément caractérisant fondamentalement la relation audité-auditeur et citent à maintes reprises cette notion. Cette quasi-unanimité est un des premiers résultats frappants des entretiens menés.

La confiance apparaît comme l'élément clé de la relation d'audit. Elle peut se définir comme « la bonne volonté d'être vulnérable », « un état psychologique reposant sur l'intention d'accepter la vulnérabilité fondée sur des attentes positives des intentions ou du comportement de l'autre »<sup>16</sup>. La confiance entre le dirigeant et l'auditeur émerge d'une relation qui peut être qualifiée à la fois comme professionnelle et personnelle. L'imbrication de ces deux aspects est analysée comme l'inscription sociale du processus d'audit.

16 R.C. MAYER, J.H. DAVIS et F.D. SCHORRMAN, "An Intergrative Model of Organizational Trust", in *Academy of Management Review*, vol. 20, 1995, pp. 36-38.



### **2.2.1. Relation professionnelle et relation personnelle**

La relation entre l'équipe dirigeante et l'équipe auditrice prend une double forme : celle d'une relation professionnelle et personnelle. Un auditeur introduit parfaitement notre propos : « c'est une relation qui est extrêmement professionnelle, mais qui n'exclut pas des relations personnelles. Ce qui la caractérise fondamentalement, c'est qu'elle s'instruit dans des normes professionnelles. Et, à partir du moment où les deux partenaires sont très professionnels, la relation est facilement professionnelle. Ce qui n'empêche pas qu'elle puisse être personnelle. Les liens personnels proviennent du fait que l'on travaille depuis longtemps ensemble et que l'on a appris à bien se connaître. Et on sait alors très bien maîtriser l'ensemble des problèmes comptables de la Banque. De ce fait, les relations sont un peu plus que professionnelles ».

Plus précisément, alors que la relation professionnelle constitue le support d'une confiance professionnelle, la relation personnelle se présente comme le socle d'une confiance « personnelle ».

La relation professionnelle est décrite par les interviews comme un échange économique, encadrée par un ensemble des normes empêchant le développement d'engagements informels pendant le processus formel d'audit. Cet échange économique permet l'émergence d'une confiance calculée et normalisée, qui peut être qualifiée de « professionnelle ». Un directeur financier s'exprime : « Travailler avec des cabinets de plus en plus professionnels c'est mieux, car il est difficile de surveiller, dans une banque telle que la nôtre, la qualité de toutes nos équipes. Il faut qu'ils soient très structurés pour que l'on ait confiance dans leurs équipes. On ne peut pas se permettre de donner le moindre signe de faiblesse, d'être un peu flou par rapport au marché et de ne pas gagner sa confiance ».

La confiance apparaît donc comme un calcul délibéré, s'appuyant aussi sur une lettre d'engagement explicite et détaillée et des normes professionnelles précises. En ce sens, la confiance professionnelle peut être définie comme : « la probabilité pour que quelqu'un réalise une action qui nous est bénéfique ou au moins non préjudiciable, est assez forte selon nous pour considérer que l'on peut s'engager dans une forme de coopération avec lui ».

Pour un autre directeur financier, il est donc clair que « cela ne peut pas être une simple relation amicale qui détermine le choix d'un cabinet d'audit ; la relation avec l'auditeur est avant tout une relation professionnelle. Mais, pour qu'il y ait transparence entre la banque et ses auditeurs, il faut qu'il y ait une grande confiance dans la relation. Il faut donc qu'il y ait aussi des liens amicaux ».

Autrement dit, la relation professionnelle doit être complétée par une relation personnelle pour que le processus de l'audit soit fondé sur une « grande » confiance.



### **2.2.2. Vers une compréhension de l'imbrication : Professionnel-personnel**

Les deux formes relationnelles sont extrêmement liées, la relation professionnelle étant indispensable à la conduite d'un audit et les liens personnels soutenant et complétant le lien professionnel, cette intrication met en avant l'inscription sociale de l'échange économique<sup>17</sup>.

L'analyse de la relation d'audit souligne les limites de la théorie économique, sans toutefois contredire les apports de cette dernière. Ainsi, travaillant quasi quotidiennement sur la certification des comptes de l'entité, l'auditeur rencontre de manière répétée le dirigeant, discute régulièrement avec lui et acquiert une familiarité de l'entité et de son interlocuteur. Il soutient et complète sa relation professionnelle pour des liens personnels plus informels.

Comme l'explique une directrice comptable dans une banque, « on utilise aussi des services annexes qui nous aident systématiquement dans le cas d'une acquisition. Ils nous accompagnent aussi quelquefois, dans le recrutement ».

Les réseaux de relations sociales pénètrent de manière irrégulière et à différents degrés les différents secteurs de la vie économique<sup>18</sup>. Les relations professionnelles et personnelles recherchent de l'intérêt personnel, et le développement de la confiance est une des dimensions pertinentes du processus d'audit. Un directeur général caractérise ainsi sa relation avec les auditeurs : « ce sont des relations directes, anticipées et de grande confiance. Autrement dit, on a suffisamment confiance dans nos auditeurs, dans leurs capacités et dans leur volonté d'aider ».

L'on pourrait définir cette confiance hybride comme la croyance que forme un agent au sujet d'autres, sur la base de son expérience passée, quant à la manière dont cet individu réagit à des événements imprévus qui lui donnent la possibilité d'un comportement opportuniste. Ainsi, l'auditeur cherche à établir une relation de confiance en jouant sur la convivialité des relations personnelles, sur la rapidité et la performance des services rendus et sur l'échange d'information quant au processus de représentation comptable de l'entité. Cette interprétation induit par la suite une proposition de définition et caractérisation de la relation, celle d'une relation de pairs.

## **3. Relation de pairs, déterminante pour la qualité de l'audit**

Dans le quotidien de la relation, le directeur financier et son auditeur agissent comme des personnes semblables quant à leur fonction et leur

17 K. POLANY, et C.M. ARENSBERG, "Trade Market in the Early Empires", in *Free Press*, New York, 1957.

18 M. GRANOVETTER, "Economic Action and Social Structure : the problem of Embeddedness", in *American Journal of Sociology*, vol. 91, 1985, pp.???

situation sociale. La relation contractuelle laisse place peu à peu à une relation interpersonnelle dans laquelle les acteurs sont distincts mais égaux, une relation caractérisée par une réciprocité dans l'échange et par une égalité des contributions.

Une compréhension plus poussée de cette relation a donc mené à la notion de relation de pairs. Cette notion conduit à une relecture des fondements de la qualité de l'audit, permettant une nouvelle compréhension du lien entre l'indépendance et la compétence de l'auditeur.

### **3.1. Conditions d'émergence de la relation**

La relation entre deux pairs émerge de sa structure sociale, c'est-à-dire des normes partagées par les deux acteurs du degré de fréquence de la relation et de sa multiplicité.

L'analyse de la relation entre le directeur financier et l'auditeur permet de mettre à jour un premier aspect de la structure sociale, le partage de normes professionnelles et culturelles. En effet, du fait de la similarité de leurs organisations, d'un même parcours professionnel ou d'une formation universitaire identique, le directeur financier et l'associé auditeur partagent un sens commun de ce qui doit être. Et ces normes sociales, par la communauté des valeurs partagées qu'elles impliquent, ont un poids certain dans la conclusion d'une transaction ou la continuité d'une relation<sup>19</sup>.

Un directeur financier affirme : « si l'auditeur a une déontologie écrite très contraignante ; ce sont les tables de la loi de l'auditeur. Il faut avoir la certitude que le contexte est bien compris par ce dernier. Ou, il comprend, ou il sort. Il faut qu'il comprenne qu'il n'est pas seul, qu'il évolue dans un environnement. Il doit donc, en plus de ses contacts personnels, comprendre la culture de la banque. Nous avons besoin d'être sûrs que nos auditeurs appartiennent au moule. Car sinon, nous sommes en insécurité. En effet, dans notre activité, nous prenons beaucoup de risques ».

Les auditeurs doivent donc gérer de la même manière, avec la même philosophie. Ainsi, l'isomorphisme normale par le sentiment d'égalité qu'il génère, semble être une condition nécessaire qui permet l'émergence d'une relation de pairs<sup>20</sup>.

### **3.2 Influence de la relation de pairs sur la qualité d'audit**

L'influence du rôle de la relation entre le directeur financier et l'auditeur sur la qualité de l'audit donne une nouvelle compréhension de l'indépendance de l'auditeur, de sa compétence et donc de la qualité de l'audit. Cette analyse en trois temps fera l'objet à chaque étape de notre recherche, d'une représentation schématique.

19 R. DORE, "Good will and the spirit of capitalism", in *British Journal of sociology*, vol. 34, 1985.

20 P.J. DIMAGGIO et W.W. POWELL, "The Iron Cage Revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organisation fields", in *American Sociological Review*, vol. 48, 1983, pp. 50-52.

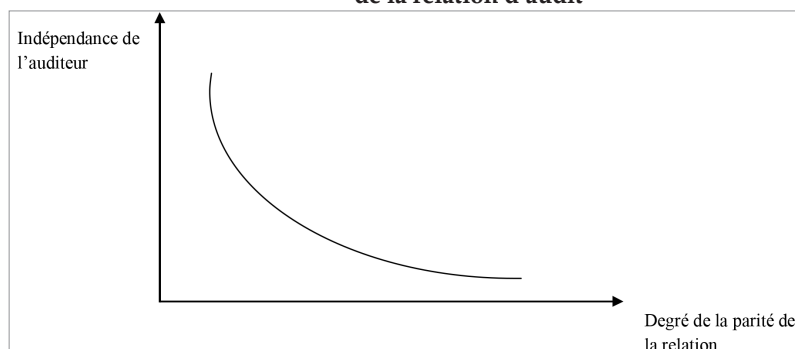
### **3.2.1. Une nouvelle vision de l'indépendance**

Une directrice de la comptabilité d'une banque déclare : « je pense que vous avez entendu parler du mot indépendance, souvent..., je pense que nous essayons de le respecter mais cela n'empêche pas que dans la vie de tous les jours... ». Les hésitations d'une directrice traduisent fort bien la position, à vrai dire inconfortable, des dirigeants et des auditeurs quant à l'indépendance de l'auditeur : élément fondamental de l'audit, elle ne peut être que respectée et publiquement défendue, tout en étant d'une grande ambiguïté dans sa réalité quotidienne. La question qui peut être posée est alors la suivante : une relation de pairs peut-elle se dérouler en toute indépendance ? Autrement dit, une relation de pairs peut-elle se caractériser par l'indépendance des deux acteurs ? Telle qu'elle est classiquement abordée, l'indépendance se fonde sur l'évitement de conflit d'intérêt.

Mais, telle qu'elle est vécue par ses protagonistes, l'indépendance semble s'articuler autour de la question de la réduction de l'asymétrie informationnelle : « Le problème est que, si vous n'avez pas de confiance mutuelle, il est plus compliqué d'avoir une bonne indépendance car vous n'êtes pas au courant de tout. Notre force, c'est que l'on est au courant pratiquement de leurs problèmes. L'indépendance sans être au courant cela ne peut pas fonctionner », affirme un auditeur. Il semble donc qu'une relation de pairs pourrait constituer une menace à l'indépendance par le partage supposé des rôles et donc des intérêts, mais permettant aussi une meilleure gestion par l'auditeur de son indépendance en réduisant l'asymétrie d'informations.

L'indépendance apparaît alors comme un point d'équilibre entre une indépendance idéale et une dépendance réelle, un compromis négocié et réaliste entre le directeur financier et l'auditeur.

**Graphique n°1 : Indépendance de l'auditeur, fonction de la parité de la relation d'audit**



Source :  
nous-mêmes

Toutes choses restant égales par ailleurs, l'indépendance de l'auditeur dépendrait alors du degré de parité de la relation qu'il entretient avec le client, selon le graphique n°1 ci-dessus.

Si l'indépendance de l'auditeur se définit comme une attitude d'esprit d'indépendance lui permettant d'effectuer sa mission avec intégrité et objectivité, mais aussi comme l'absence de tout lien réel supposé constituer une entrave à cette intégrité et objectivité, le degré d'indépendance, lui, est fonction décroissante du degré de parité de la relation.

Mais la problématique de l'asymétrie d'information et de sa possible réduction est aussi centrale lorsque la question de la compétence de l'auditeur est abordée. La relation de pairs, en réduisant l'asymétrie informationnelle, donne une importance encore plus significative à la notion de compétence.

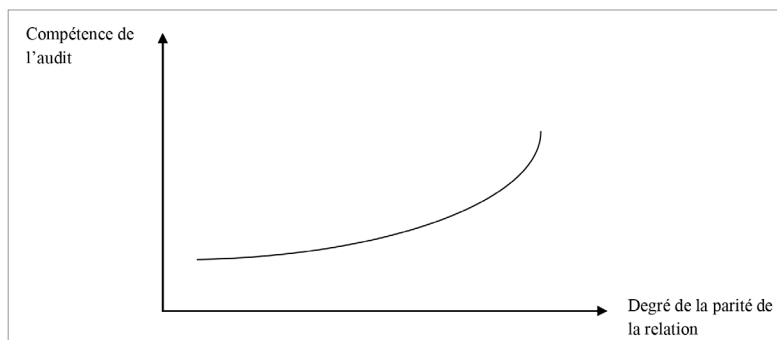
### **3.2.2. Impact sur la compétence**

Les entretiens menés mettent en avant les deux aspects fondamentaux de la compétence de l'auditeur : compétence technique (« expérience professionnelle », « méthodes de travail ») et compétence relationnelle (« connaître ce qui est important pour les dirigeants » ; « quelle est la relation à instituer »). Ces deux aspects reposent sur une base commune : un long apprentissage et une relation de long terme ».

« En connaissant nos projets, ils peuvent nous aider sur le plan traditionnel de l'audit des comptes, pour attirer notre attention sur tel ou tel problème. Ils peuvent aussi nous aider à traiter plus efficacement l'audit d'acquisition, car ils savent ce que nous attendons, à quelle sauce comptable l'entité sera mangée plus tard. Ils connaissent notre banque, ils sont donc techniquement très compétents, ça, c'est clair, car ils sont très au courant des particularités de la banque. Mais ils sont aussi très à l'écoute de nos besoins, très conscients de nos attentes, ils sont très proches de notre culture. Ils sont dans la même moule et c'est important car ils comprennent notre "façon de voir" », confirme un directeur financier.

Cependant, l'auditeur se doit de garder un regard extérieur car cela constitue sa valeur ajoutée. D'une part, l'auditeur ne doit pas être « noyé » sous les flux d'information de l'entité. En effet, sa compétence technique prend sa source non seulement dans la connaissance approfondie de l'entité auditée mais aussi dans la position extérieure qu'il occupe par rapport à cette entité. D'autre part, le processus de pensée de l'auditeur ne doit pas devenir trop similaire à celui du directeur financier. Donc, une trop grande familiarité, non seulement rendrait le contrôle plus difficile, mais aussi briderait les idées novatrices. De ce fait, une trop grande expérience avec l'entité en question, combinée à une empathie financière, exprime bien cette ambivalence : « souvent, on va leur faire signe pour leur demander des idées, en amont. On a besoin de leur technicité, de leur créativité et de leur connaissance intime de notre métier, mais aussi de leur expérience en dehors de l'entité sur des situations étrangères, pour savoir quelle réponse peut être apportée ».

**Graphique n°2 : Compétence de l'auditeur, fonction de la parité de la relation d'audit**



Source : nous-mêmes

Dans ce cas, toutes choses étant égales par ailleurs, la compétence de l'auditeur est une fonction croissante de la relation de parité.

Ce qui indique une corrélation positive maximale entre deux variables. Ceci signifie qu'elles varient exactement dans le même sens. Plus les valeurs de l'une augmentent (ou diminuent) plus celles de l'autre augmentent ou (diminuent).

En effet, lorsque le directeur financier et l'auditeur se considèrent peu à peu comme des pairs, l'asymétrie informationnelle se réduit et l'auditeur devient de plus en plus compétent techniquement et relationnellement. Cependant, un trop grand sentiment de parité, dérivant vers une logique d'identification, nuirait à la notion de compétence de l'auditeur qui ne jouerait plus son rôle de contrôleur et de conseiller extérieur pour adopter la position d'un « insider ».

### **3.2.3. Qualité : fonction d'équilibre délicat**

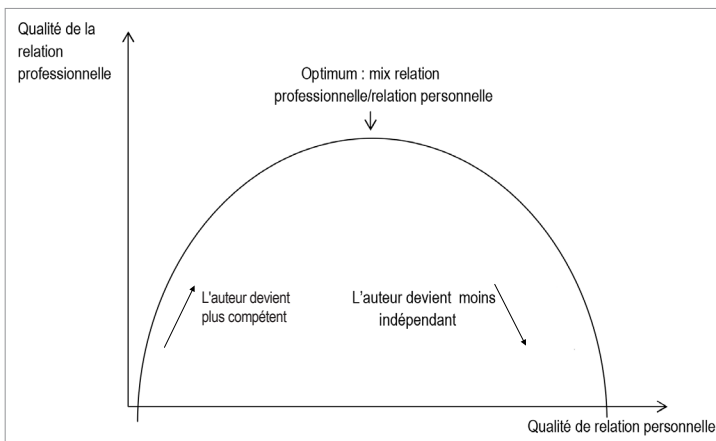
Cette première lecture « séparative » a la mérite de souligner les effets à la fois positifs et négatifs du développement d'une relation de confiance de partage des savoirs comptables explicites et tacites, sur les éléments constitutifs de la qualité. Il serait alors intéressant de mener une lecture « conjointe » des efforts d'une relation de pairs sur la qualité de l'audit. Signalons que notre analyse ne se prétend pas exhaustive.

Elle a simplement pour objectif de donner les premières propositions de réflexion quant à l'interprétation menée tout au long de cette étude descriptive. Une première lecture peut tout d'abord se focaliser sur la notion de multiplicité de la relation de pairs et s'articuler autour de la dualité professionnelle/personnelle. Une seconde lecture mettra alors une lumière, l'équilibre optimal entre les déterminants de la qualité de l'audit : l'indépendance et la compétence.

Dans un premier temps, il apparaît clairement que l'auditeur doit tenir deux rôles : celui d'agent public de la communauté des investisseurs et celui d'agent privé et confidentiel de l'équipe dirigeante. Ce double rôle trouve écho dans la double relation entre le directeur financier et l'auditeur. La relation professionnelle, support d'une confiance professionnelle, joue le rôle de garde-fou à l'indépendance de l'auditeur, la relation personnelle, support d'une confiance personnelle, est un déterminant fondamental de la compétence de l'auditeur. L'équilibre entre ces deux types relationnels détermine alors la qualité de l'audit. Lorsque la relation personnelle se développe peu à peu, conjointement à la relation professionnelle, l'auditeur devient de plus en plus compétent.

Cependant, lorsque la relation personnelle devient trop prégnante, au détriment de la relation professionnelle, l'auditeur devient moins indépendant. Dès lors, ce n'est que quand la relation est d'une qualité professionnelle et personnelle sans faille que l'audit est à un optimum de compétence et d'indépendance. Le raisonnement peut être représenté par le schéma suivant, forcément réducteur, mais présentant l'avantage de donner une première expression de l'équilibre relation professionnelle-relation personnelle.

**Graphique n°3 : Qualité de l'audit de la relation professionnelle et de la relation personnelle**



Source : Nous-mêmes

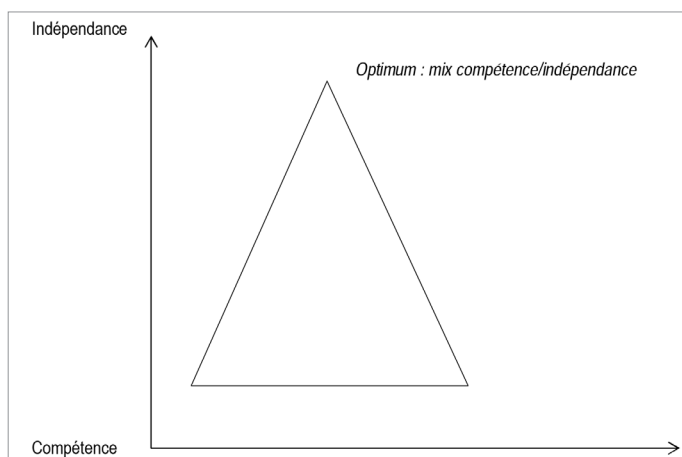
Dans un second temps, l'équilibre entre relation professionnelle et relation personnelle (trop proche, trop distant du client ou de l'auditeur) peut alors se produire par un équilibre entre compétence et indépendance. En effet, contrairement à ce qui est avancé dans de nombreuses recherches sur la qualité de l'audit, les deux dimensions, indépendance et compétence, sont intrinsèquement liées car soumises à l'influence des facteurs communs.

De ce fait, l'optimum global, autrement dit la qualité maximale, n'est pas la somme d'optima partiels, autrement dit une totale indépendance et une

totale compétence, mais est le résultat d'un équilibre entre deux optima.

Cet équilibre peut se traduire par le schéma suivant, là aussi forcément réducteur mais donnant une première représentation de l'équilibre indépendance/compétence.

**Graphique n°3 : Équilibre entre l'indépendance et la compétence**



Source : Nous-mêmes

Un auditeur conclut : « On peut vous dire : oui, les auditeurs sont là depuis tellement d'années, maintenant, ils connaissent si bien les comptes que les comptes, ils les regardent trop. Moi, je ne vous cacherai pas que, chez BCDC, je connais très bien les comptes. Mais cela m'aide pour anticiper tous les points.

D'un autre côté, je pense que la Banque se montre un peu ambiguë. Vous voyez ce que je veux dire ? C'est une grande maîtrise de l'entreprise et la non-immixtion à la question. C'est vrai qu'on les connaît depuis dix ans, on connaît bien la banque, on connaît le directeur financier, on connaît le lien. C'est vrai qu'on les audite et qu'on les aide. Cela permet de traiter et d'anticiper avec eux. Cet équilibre est un problème commun à l'entité et à l'auditeur, Donc la qualité de l'audit serait la recherche d'un équilibre entre l'indépendance et la compétence de l'auditeur, entre la relation professionnelle et la relation personnelle des deux pairs ».



## Conclusion

D'un point de vue pratique, les auditeurs financiers sont à la recherche d'un difficile équilibre entre l'indépendance et la compétence. Cet équilibre est généralement atteint dans la plupart des grandes banques commerciales congolaises, notamment par la gestion d'une relation de parité car, certains directeurs financiers sont des anciens auditeurs.

Les préconisations normatives ne sont pas alors de donner plus de responsabilités aux auditeurs, mais de redéfinir le rôle de cet auditeur au sein d'une banque. Sur le plan méthodologique, la compréhension de cette relation entre le directeur financier et l'auditeur a constitué le cœur de cette recherche. L'apport d'une telle méthode a été de pouvoir confronter les discours, et donc les perceptions du directeur financier et de son auditeur, qu'ils soient divergents, convergents ou complémentaires.

Les apports théoriques, quant à eux, sont de trois ordres. Tout d'abord, la recherche en audit est un domaine presque inexistant ou émergent en RD Congo. Ensuite, les débats actuels sur la notion de confiance ont éclairé cette recherche en audit, en lui conférant une autre réflexion. Enfin, cette recherche ouvre une réflexion sur la définition et la caractérisation de la relation de pairs, et cette notion certainement trouve sa place dans les débats sur la gouvernance des banques.

Mais cette recherche présente aussi certaines limites. D'un point de vue pratique, la qualité de l'audit n'a été appréhendée dans cette recherche que par le prisme d'une relation interindividuelle. De ce fait, il n'est notamment pas à oublier que d'autres niveaux d'analyse expliquent la qualité de l'audit tel que le niveau organisationnel du cabinet. Sur un plan méthodologique, l'interprétation aurait pris plus de sens si une démarche d'observation directe avait pu être menée conjointement à ce recueil de discours.

Enfin, sur ses aspects théoriques, la recherche a appréhendé une seule relation, certes considérée comme décisive, et le réseau relationnel du commissaire aux comptes n'a donc pas été étudié dans sa complétude. Il s'agira donc par la suite d'étudier de manière plus approfondie le phénomène de la parité par une grande variété de cas organisationnels. ■