



**HAL**  
open science

# Que disent les auditeurs quand ils ne sont plus silencieux? Le rôle des vertus face aux menaces contre l'éthique des auditeurs

Cédric Lesage, Soraya Bel Haj Ali

## ► To cite this version:

Cédric Lesage, Soraya Bel Haj Ali. Que disent les auditeurs quand ils ne sont plus silencieux? Le rôle des vertus face aux menaces contre l'éthique des auditeurs. Transitions numériques et informations comptables, May 2018, Nantes, France. pp.cd-rom. hal-01907972

**HAL Id: hal-01907972**

**<https://hal.science/hal-01907972>**

Submitted on 29 Oct 2018

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

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

# Que disent les auditeurs quand ils ne sont plus silencieux?

## Le rôle des vertus face aux menaces contre l'éthique des auditeurs

Cédric LESAGE

SORAYA BEL HADJ ALI

### Résumé :

Nous étudions le rôle des vertus dans le processus de décision éthique des auditeurs lorsqu'ils sont confrontés à des dilemmes éthiques. Quoique considéré comme crucial par les régulateurs, cet aspect de la vie des auditeurs est souvent tu par les auditeurs, et fait donc l'objet de peu de recherches académiques. En nous fondant sur le modèle de Thorne (1988), nous avons mené et analysé des entretiens semi-directifs avec des auditeurs expérimentés basés en Tunisie. Ce pays en phase postévolutionnaire présente aujourd'hui en effet la double caractéristique d'un contexte à la fois de parole libérée, susceptible de voir des auditeurs s'exprimer librement sur ces sujets controversés, et d'anomie sociale, susceptible de faire apparaître les différentes menaces contre l'auditeur. Nos résultats montrent que les vertus jouent un rôle essentiel dans le passage de l'intention à l'acte éthique, et nous permettent de dresser une typologie en fonction du rôle de certaines d'entre elles, comme le courage ou la compassion. Nous montrons également que cette influence doit être relativisée par des éléments contextuels comme la culture ou l'existence de contrôle efficaces. Nos résultats participent au débat règlementaire sur le comportement éthique de l'auditeur, et justifie certaines initiatives visant à inclure la notion de courage moral dans les codes d'éthique.

### Mots clés :

Audit – éthique – menaces – vertu – courage – compassion

## 1. Introduction

Cette étude s'intéresse au comportement éthique des auditeurs, en se focalisant sur le rôle des vertus, telles que le courage ou la compassion. En effet, chaque nouveau scandale diffusé dans la presse soulève la question du comportement éthique de l'auditeur, face aux pressions, incitations ou sollicitations de la part de son client. Pourtant, l'auditeur, en tant que membre d'une profession réglementée, doit avoir un comportement respectant le code d'éthique de sa profession, qui est souvent très documenté (voir par exemple le code d'éthique de l'IFAC, 2006). En particulier, il identifie<sup>1</sup> cinq menaces exercées à l'encontre des auditeurs dans le cadre de leur travail d'audit légal, et susceptibles d'influencer le comportement éthique de l'auditeur (*self-interest threat; self-review threat; advocacy threat; familiarity or trust threat; intimidation threat*, IFAC, 2006, pp. 1106-1107).

Étonnamment, alors que ces menaces sont au cœur des codes éthiques de la profession, la recherche académique ne s'y est que rarement intéressée, probablement car elles sont difficiles à appréhender (Cf. Hudaib et Cooke, 2005, p. 1705, qui évoquent l'extrême difficulté à observer une relation comportementale dans un contexte d'audit). Pourtant, ces menaces sont jugées suffisamment sérieuses pour qu'un régulateur (Institute of Chartered Accountants of Scotland – ICAS) décide en 2015 (ICAS 2015) de lancer une consultation visant à rajouter la qualité de « courage moral » aux cinq qualités déjà identifiées par le code d'éthique de l'IFAC, (à savoir *Integrity, Objectivity, Professional Competence and Due Care, Confidentiality, Professional Behavior*, IFAC, 2006, p.1100). Le courage moral est alors défini par

---

<sup>1</sup> Nous avons choisi de nous référer au code d'éthique de *l'International Federation of Accountants* (IFAC, 2006), car ce code est utilisé directement ou indirectement (par le biais des professions comptables locales) dans le monde entier.

l'ICAS comme étant la capacité à résister aux pressions de toutes sortes, exercées par le client.

Cette initiative de l'ICAS fait écho à l'appel d'un nombre croissant de chercheurs en éthique à mieux intégrer les vertus, au sens platonicien, dans les études sur le comportement éthique (voir par exemple : Morales-Sanchez R., Cabello-Medina 2013). Ces vertus (dites aussi vertus cardinales) sont au nombre de quatre : la prudence, la tempérance, le courage/ la force d'âme et la justice. Parmi les nombreux modèles éthiques disponibles (Trevino et al. 2006), nous avons retenu le modèle de raisonnement éthique de Thorne (1988), qui étend le modèle classique de Rest (1986) en incorporant les vertus, comme étant nécessaires à la mise en action du raisonnement moral. En particulier, le courage, en tant que l'une de ces vertus, apparaît comme nécessaire pour le passage de l'intention à l'acte (Rest et al. 1999).

Nous avons donc voulu étudier la réalité des menaces et le rôle des vertus pour y faire face dans un contexte où les auditeurs sont à la fois 1) soumis à des menaces importantes, et 2) où ils n'hésitent pas à en parler. Nous avons choisi le contexte tunisien post révolution. En effet, la période postrévolutionnaire tunisienne se caractérise par un niveau de violence physique et économique (corruption) élevée (la Tunisie est classée 68 sur 113 pays sur le critère Ordre et Sécurité par WorldJusticeProject.org, WJP 2016). Ce contexte est susceptible de présenter de nombreuses menaces vis-à-vis des auditeurs, accentue par un contexte économique difficile. Par ailleurs, les auditeurs sont depuis longtemps connus pour être silencieux, que ce soit pour exprimer leurs inquiétudes sur les états financiers (Sikka 2009) ou pour expliquer les raisons de leur départ d'un client (Anonymous 1999). Il est donc

intéressant de les écouter quand ils parlent, ce qui est susceptible de se produire dans une société auparavant bâillonnée, et dont la parole s'est libérée après la chute de l'ancien Président dictateur Ben Ali en Janvier 2011. Nous utilisons donc le contexte tunisien en tant que terrain susceptible de rendre visibles des phénomènes qui existent très vraisemblablement ailleurs, mais de manière plus discrète (« *Behind closed doors* » selon le titre de l'ouvrage de Beattie et al. 2001).

Nous avons interrogé 13 auditeurs seniors<sup>2</sup> travaillant en tant qu'associés signataires ou managers dans des cabinets d'audit de taille diverse. Il s'agit d'entretiens semi-directifs où l'auditeur est invité à parler de situations professionnellement embarrassantes, susceptibles d'avoir menacé son indépendance. Les entretiens ont eu lieu durant l'Été et l'Automne 2017, à Tunis, et ont duré en moyenne 1 heure et 55 minutes. Ils ont été enregistrés et retranscrits en français (la langue originale étant le Français et/ou le Tunisien). Un double codage manuel a été effectué, et les cas d'incohérences ont été résolus par discussion entre les deux codeurs.

Les résultats préliminaires peuvent être synthétisés de la manière suivante. Tout d'abord, les auditeurs tunisiens rencontrent de nombreuses menaces, au sens de l'IFAC (2006), avec un accent tout particulier mis sur l'intérêt personnel, la familiarité et l'intimidation (les deux autres, à savoir l'autocontrôle, la promotion étant également présentes, mais moins soulignées).

Ensuite, les vertus jouent un rôle important dans le comportement éthique des auditeurs, confirmant ainsi le modèle de Thorne (1988). Néanmoins, les différentes

---

<sup>2</sup> La présente étude est un compte rendu préliminaire de notre recherche. La collecte de données auprès de sujets supplémentaires est toujours en cours, avec deux autres entretiens en cours de codage, et huit autres planifiés.

vertus influencent différemment le mode de raisonnement éthique, et nous permettent de dégager une typologie des comportements éthiques. Le courage (moral) est la vertu qui permet le passage à l'acte éthique (Rest et al. 1988), et semble justifier le changement du code d'éthique de l'ICAS visant à l'intégrer comme une qualité essentielle. Elle est caractérisée par une adhésion aux principes d'indépendance et de qualité de l'auditeur, et par une résistance aux pressions du client ou d'autres parties prenantes, quel qu'en soit le coût. Nous qualifions ces auditeurs d'« absolutistes ».

Nous avons identifié une seconde catégorie d'auditeurs, que nous avons dénommée les « relativistes », et pour lesquels la compassion semble être la principale vertu en œuvre dans les décisions éthiques de. Ceux-ci justifient leurs actes par une approche de type conséquentialiste, et adoptent l'action qui va optimiser les impacts de leurs décisions sur les différentes parties prenantes (dirigeants, salariés, actionnaires, État, banque). Il faut noter que ces actions ne sont pas nécessairement conformes à la réglementation, mais que les décisions sont prises pour le « bien de tous ».

Enfin, certains auditeurs, que nous qualifierons d'« opportunistes » n'ont pas de comportement déterminé par les vertus, mais par une analyse conséquentialiste sur un périmètre restreint à eux-mêmes. Ces auditeurs vont accepter des actes illégaux, sous réserve que cela optimise leurs intérêts propres.

Le troisième résultat préliminaire important est que, au-delà des vertus, le contexte joue un rôle très important, questionnant ainsi la réalité d'un audit homogène dans le monde. Nos entretiens ont révélé l'importance de différents facteurs institutionnels. Les différences culturelles génèrent des comportements différenciés au sein même de la Tunisie, selon la région d'appartenance, et augmente le risque associées aux menaces de familiarité. L'expectation gap a une conséquence inattendue, avec l'ignorance du rôle de l'auditeur, qui amène le client à exiger des tâches

incompatibles de la part de l'auditeur, avec une menace accrue d'auto-contrôle.

Enfin, l'existence (ou l'inexistence) d'un contrôle a posteriori, par les pairs, le réseau, ou l'État est systématiquement mentionné pour expliquer les comportements vécus ou observés.

Le reste du document se présente comme suit. La section 2 introduit le modèle théorique de prise de décision éthique. La section 3 introduit le contexte tunisien et la section 4 explique la méthodologie utilisée. Enfin, la section 5 présente les résultats qui sont discutés et mis en perspective dans la section 6.

## 2. Contexte théorique : Les vertus dans la prise de décision éthique

### 2.1 Le modèle de base : Rest (1986)

Lorsqu'un individu est confronté à un dilemme éthique, il passe par différentes étapes, allant de l'identification du problème à sa résolution. Si la littérature montre différents modèles rendant compte de ces étapes, il est aujourd'hui relativement admis (Cf. par exemple Trevino et al. 2006) que le processus de décision éthique suit globalement les quatre étapes du modèle de Rest (1986), à savoir : sensibilité morale (*moral sensitivity*), jugement moral (*moral judgment*), motivation/intention morale (*moral motivation*) et caractère/personnalité moral (*moral character*).

La sensibilité morale permet à l'individu d'identifier l'existence même du dilemme. A ce moment, l'individu doit donc comprendre que son comportement aura un impact

positif ou négatif sur d'autres personnes, et qu'il existe différentes actions possibles entre lesquelles il est libre de choisir. Le jugement moral est l'étape où l'individu catégorise les différentes actions possibles entre « bien » et « mal », quelles que soient les conséquences et sa décision finale. La troisième étape est celle de la motivation/intention : quelle action est a priori finalement privilégiée. Cette étape dépend bien entendu des résultats obtenus à la seconde étape (jugement moral), mais elle peut différer car elle intègre désormais les conséquences sur soi-même, ainsi que les influences extérieures. Par conséquent, il est possible que certaines actions soient évaluées comme (resp. non) éthiques, mais que l'on ait l'intention de (resp. ne pas) s'y engager. Enfin, la quatrième étape (caractère moral) est celle de l'action, où l'individu exécute l'action qu'il a préalablement sélectionnée à l'étape précédente. A ce moment, il est susceptible d'affronter des difficultés, des coûts, car c'est à ce moment seulement que son choix devient visible.

Le déroulement de ce processus est également influencé par de nombreuses variables, traditionnellement regroupées en trois grandes familles (Trevino et al. 2006). La première regroupe les facteurs liés au facteur moral, essentiellement représenté par l'intensité morale de l'individu (i.e. dans quelle mesure la dimension morale est importante pour lui). La seconde concerne des facteurs contextuels (comme par exemple la structure de punition/récompenses, la culture, etc.). La troisième se focalise sur les caractéristiques individuelles, avec une recherche qui s'est largement intéressée aux facteurs démographiques, psychologiques, cognitifs et émotionnels (Morales-Sanchez et Cabello-Medina 2013).



## 2.2 La prise en compte des vertus : Thorne (1988)

Un certain nombre de chercheurs ont commencé à souligner la focalisation de la recherche existante sur les facteurs individuels affectant principalement l'identification et la formation de jugements (étapes 1 et 2 du modèle de Rest), au détriment d'autres capacités nécessaires aux étapes 3 et 4 pour l'expression d'un comportement éthique (Hannah et al. 2011).

Nous utilisons le modèle de Thorne (1988) qui adapte le modèle de Rest (1986) en distinguant les étapes 1 et 2, des étapes 3 et 4. En effet, Thorne part du principe que les deux premières étapes sont déterminées par l'intellect de l'individu, puisqu'elles portent sur le fait d'identifier – la perception - une situation éthique et d'évaluer (intellectuellement – la perception -) son niveau éthique et celui des actions possibles. Elle les regroupe dans une catégorie « Développement Moral ». En revanche, les deux dernières étapes sont considérées par Thorne comme étant déterminées par des « vertus », au sens platonicien, c'est-à-dire déterminant l'action de l'individu. La philosophie grecque classique identifie ainsi quatre 4 vertus cardinales (la prudence, la tempérance, le courage/ la force d'âme et la justice) et Thorne reprend la distinction entre la vertu morale, qui exprime l'intention d'agir au nom des autres, telle que la compassion, de la vertu instrumentale, tel que le courage, qui va permettre à l'individu d'accomplir son intention.

Thorne (1988) applique son modèle à la littérature en éthique en audit et trouve que les vertus font l'objet de très peu de recherches comparées au développement moral. Armstrong et al. (2003) l'applique aux études sur l'enseignement de l'éthique en comptabilité et trouvent que la dernière composante - les vertus instrumentales – sont très largement sous-représentées. Or, il se trouve que c'est ce composant qui va

déterminer le passage de l'intention à l'action, et notamment le courage moral de l'individu (Rest 1988).

### 3. Le contexte tunisien postrévolutionnaire

La Tunisie a connu en 2011 une révolution, dite du « Jasmin » qui a bouleversé sa structure politique et sociale, et qui a généré une onde de choc affectant l'ensemble du monde arabo-musulman.

#### 3.1 D'une parole bridée à une parole libérée

Avant la révolution, le contexte politique tunisien était marqué, quasiment depuis l'indépendance acquise en 1956, par un pouvoir autocratique, caractérisé par un régime de parti unique adopté dès 1963. Comme le souligne l'Union Européenne, « Cette dominance a contribué à l'instauration d'une dictature qui servait essentiellement les membres du parti unique » (UE, 2012, p 5). Ces cinquante premières années d'existence, et plus particulièrement durant le règne de Z. Ben Ali, voient la société civile tunisienne très fortement marquée par le pouvoir. Les droits de l'homme et la liberté de parole y sont très fortement réprimés par le régime (UE, 2012).

La période post-révolution voit les relations entre la société civile et le pouvoir être fortement redéfinies. Ainsi, en Janvier 2014, l'Assemblée Nationale Constituante adopte une nouvelle Constitution renforçant très significativement la protection des droits de l'homme. En particulier, l'Art. 31 garantit la liberté d'expression, insistant sur le fait que ce droit ne doit pas être soumis à quelque censure que ce soit. La révolution a donc « permis de libérer la parole et de générer un élan national qui se traduit par une multitude d'initiatives citoyennes » (UE, 2012, p. 9). Les

organisations de la société civile augmentent en nombre, taille et influence, et bénéficient désormais d'une plus grande liberté d'action que sous la dictature de Z. Ben Ali (Civitus, 2017).

### 3.2 D'une violence d'état à une violence individuelle

Les régimes dictatoriaux sont caractérisés par une violence d'Etat, nécessaire à la suppression d'espaces de liberté de la société civile. La Tunisie de Z. Ben Ali n'échappait pas à cette caractéristique. Au-delà de la violence politique, on peut également parler à propos de la Tunisie de violence économique d'Etat, prenant la forme d'une corruption centralisée, avec l'appropriation indue de pans entiers de l'économie par les cercles proches de la famille Ben Ali (Graciet et Beau, 2009). La période postrévolutionnaire a vu une rupture dans le rapport de la société civile avec la violence. En effet, si la violence d'État systématique a en grande partie disparu du paysage politique et économique<sup>3</sup>, la société civile est désormais confrontée à une violence individuelle diffuse.

*« Seul pays du « printemps arabe » à ne pas avoir sombré dans la guerre civile ou cédé aux sirènes d'un régime militaire fort, la Tunisie n'en est pas moins confrontée à une rare violence. Une violence sourde, aveugle, qui frappe à sa porte et traverse la frontière libyenne lors d'attaques terroristes [...]. Une violence ciblée qui assassine un leader politique de gauche[...]. Une violence qui a contaminé la sphère privée, où, au sein de la famille, on frappe, viole et tue [...]. » (Kodjo-Grandvaux, 2017)*

---

<sup>3</sup> Il faut cependant noter que de nombreux rapports indépendants montrent une violence d'État résiduelle, en particulier en rapport avec la loi d'urgence décrétée après les attentats de 2015, et utilisée pour notamment exercer des violences à l'égard d'observateurs et de journalistes (Civitus, 2017).

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a ainsi retenu la lutte contre la violence<sup>4</sup> comme l'une de ses 6 priorités pour faciliter l'adoption des réformes en Tunisie (PNUD 2013) car susceptible de fragiliser la cohésion sociale (PNUD, 2015).

Les rares travaux effectués dans le contexte tunisien semblent montrer une stratégie de protection de leurs intérêts privés, effectuée au détriment de leur mission d'intérêt public. Ainsi, Hentati-Klila et al. (2017) montrent, en utilisant les cartes cognitives, que les auditeurs tunisiens attachent plus d'importance au respect apparent de la loi qu'au comportement éthique. Dès lors, en cas de conflit d'intérêt, une forme de rationalisation va être appliquée pour justifier un comportement non éthique, en conservant une apparence de légalité.

## 4. La méthodologie

### 4.1 Collecte des entretiens

La méthode de collecte de données consiste en une série de 13 entretiens semi-directifs effectués avec des auditeurs seniors tunisiens travaillant en tant qu'associés signataires dans des cabinets de taille diverse. Ces auditeurs sont des experts comptables membres de l'Ordre des Experts Comptables de Tunisie (OECT) âgés de 37 à 52 ans ayant été invités à parler des situations professionnellement embarrassantes susceptibles d'avoir menacé leur indépendance. Les entretiens ont été menés durant l'été et l'automne 2017 et ont duré en moyenne 1 heure et 55 minutes.

---

<sup>4</sup> Voir par exemple les titres des deux dernières pièces de théâtre de deux auteurs tunisiens J. Baccar et F. Jaïbi qui ont créé *Violence(s)* en 2015, suivi de *Peur(s)* en 2017. From LeMonde : [http://www.lemonde.fr/afrique/article/2017/10/08/sur-la-scene-nationale-une-tunisie-post-revolutionnaire-travaillee-par-la-paranoia\\_5197970\\_3212.html](http://www.lemonde.fr/afrique/article/2017/10/08/sur-la-scene-nationale-une-tunisie-post-revolutionnaire-travaillee-par-la-paranoia_5197970_3212.html).

Nous avons sélectionné une population ayant un statut de responsabilité ou un statut similaire et une catégorie d'âge (la quarantaine) assez homogène afin d'éviter le biais générationnel. Les interviewés sont ainsi tous signataires, homme ou femme, ayant au moins une dizaine d'années d'expérience, associé d'un cabinet local ou associé ou manager expérimenté d'un Big ou cabinet international. Nous avons ciblé des profils et des domaines de spécialisation différents tels que l'audit des industries, des PME ou grandes entreprises, entreprises cotées et non cotées, nationales et internationales banques, assurances et entreprises publiques.

\*\*\* Insérer ici Table 1\*\*\*

L'entretien, mené sur un mode semi directif, se déroule en deux temps. Dans un premier temps, il est demandé aux participants de décrire leur parcours professionnel depuis l'obtention du baccalauréat à aujourd'hui en relatant si possible le choix et les raisons de ce choix.<sup>5</sup> Le choix de ce procédé permet également de mettre le participant dans une atmosphère détendue puisque le fait de faire raconter à ces participants leur passé (professionnellement réussi, puisqu'ils ont tous des postes à responsabilités dans les cabinets d'audit) les met dans des conditions favorables quant à la suite de notre étude.

Dans un second temps, nous abordons différents thèmes développés autour des caractéristiques de l'auditeur et des menaces existant susceptibles de l'empêcher l'auditeur d'exercer correctement son travail. Si le participant n'aborde pas spontanément ces thèmes – cas peu fréquent –, alors nous le relançons en lui demandant par exemple de nous décrire les principales pressions qu'il a pu subir dans le cadre de ses mandats, les situations inconfortables où il a pu se trouver, ou bien dont il a pu entendre parler, son appréciation sur les différentes solutions pour y

---

<sup>5</sup> Ce volet fera l'objet d'une étude future sur les carrières des auditeurs professionnels.

remédier, leurs causes, leurs conséquences, etc. A noter que les mots « indépendance » et « éthique » ne devaient pas être prononcés par nous, afin d'éviter d'emmener le participant dans un discours préconçu.

## 4.2 Codage des entretiens

Les entretiens ont tous été enregistrés avec l'assurance que les enregistrements étaient strictement confidentiels et n'avaient pour unique but la facilité de retranscription. A tout moment, les participants ont la possibilité de faire stopper l'enregistrement. Les 13 entretiens sont retranscrits en français (la langue originale étant le Français et/ou le Tunisien). Un double codage manuel a été effectué, et les cas d'incohérences ont été résolus par discussion entre les deux codeurs.

Nous avons codé les retranscriptions d'entretiens en suivant les différentes du modèle de Rest (1988) et de Thorne (1988) : identification du dilemme, évaluation, intention et action, avec la prise en compte des quatre vertus cardinales dans ses différentes étapes, à savoir Justice, Compassion, Tempérance et Courage.

En outre, le codage de l'identification des dilemmes éthiques repose sur la typologie proposée par le Code d'éthique de l'IFAC<sup>6</sup> (2006) concernant les qualités fondamentales du comptable professionnel et les menaces rattachées. Ces principes fondamentaux sont les suivants: 1) l'intégrité (un professionnel doit être honnête); 2) l'objectivité (un professionnel ne doit pas permettre des biais, conflits d'intérêts, ou des influences d'autrui, impacter son jugement); 3) la compétence professionnelle ; 4) la confidentialité ; 5) un comportement professionnel (agir en accord avec la réglementation, et éviter toute action susceptible de discréditer la profession).

---

<sup>6</sup> Nous avons choisi de retenir les définitions données par le code d'éthique de l'IFAC, car elles sont reprises par de nombreux pays.

Conscient des difficultés à agir en accord avec ces cinq principes, le Code d'éthique détaille également les circonstances susceptibles de menacer ces principes en cinq catégories (IFAC 2006), que nous utilisons pour identifier les dilemmes éthiques : 1) l'intérêt personnel, qui survient lorsqu'il y a un conflit d'intérêt financier ou autre, de la part du professionnel ou de ses proches ; 2) l'autocontrôle, susceptible d'arriver lorsqu'un jugement précédent doit être revu par le même professionnel ; 3) la promotion, susceptible de survenir lorsque le professionnel soutient une position de son client, au point d'en perdre son objectivité ; 4) la familiarité, lorsque le professionnel devient trop proche de son client et donc épouse trop facilement ses intérêts, 5) l'intimidation, qui est susceptible de survenir lorsque le professionnel peut être empêché d'agir avec objectivité, du fait de menaces, perçues ou réelles.

## 5. Les résultats

### 5.1 Identification des menaces

La principale menace contre le comportement professionnel des auditeurs est l'intérêt personnel, car le tissu économique (beaucoup de PME familiales) crée une pression liée à la dépendance à quelques gros clients.

*« Pour moi si j'ai 100 clients dont un représente 90% de mon chiffre d'affaires il n'y a plus indépendance. [...] Mais le plus grave est quand il est mon seul client. Et cela existe en nombre très important en Tunisie.*

(ENT#1)

Ce lien de dépendance financière est encore accru par la fourniture fréquente de services non audit au client d'audit légal (ce qui est pourtant strictement interdit en Tunisie).

*Bien sûr il y a les liens financiers, [ce] qui est un point important. [...] Ceci existe en grande proportion alors que ça t'affecte significativement l'indépendance. Pour moi l'aspect financier est très significatif. Comme lorsque je suis par exemple CAC d'une entreprise et que l'entité auditée me demande de lui faire un manuel de procédure et que je ne rate pas l'occasion. Que je garde la mission où que je trouve le moyen par personne interposées de la faire. Et ceci devient un problème. » (ENT#2)*

L'autre menace identifiée de manière récurrente est la familiarité entre le client et l'auditeur, soit pour des raisons familiales, soit parce qu'il ne connaît que lui.

*« Le client quand il ne connaît que toi et qu'il a confiance en toi il t'oblige à travailler sur autre chose car il ne veut pas voir quelqu'un d'autre. » (ENT#1)*

Cette familiarité génère une autre menace, l'autocontrôle, très présente chez les auditeurs tunisiens, particulièrement ceux des petites sociétés.

*« Il y a aujourd'hui en Tunisie des CAC qui effectuent l'inventaire physique ou l'assistance comptable ou l'assistance fiscale [...]. Et ce sont de grandes sociétés. De grands cabinets même font ça. Finalement tu ne peux pas... car si tu fais l'assistance fiscale en audit tu ne vas pas faire de l'audit car tu vas être juge et partie. Même si tu t'aperçois d'une erreur ou de quoi que ce soit tu ne peux pas te tirer une balle dans les jambes. » (ENT#9)*

Il semblerait par ailleurs que la menace de familiarité ne soit pas réellement perçue comme une menace par nombre de nos interlocuteurs, mais plutôt comme une opportunité, car en devenant intime, l'auditeur devient au courant des problèmes avant qu'ils ne surviennent, ce qui lui permet d'avoir un meilleur audit. La citation



suivante montre que cette familiarité peut en fait dériver en menace d'autocontrôle, sans que l'auditeur n'en soit véritablement conscient.

*« Mais il y a par exemple le fait de reconduire plusieurs fois les mandats. Dans ces cas-là on devient amis. [...] Mais le sens de l'amitié dont je parle c'est qu'il va te consulter pour des conseils avant toute chose et avant de faire quoi que ce soit. Lorsque le client s'habitue à nous il nous appelle pour tout. Pour demander s'il peut faire telle ou telle transaction, quels sont les documents dont il a besoin, si telle ou telle écriture est autorisée... la relation peut donc changer vers ce genre de relation amicale. Il arrive c'est vrai, il arrive qu'un client avant de clôturer ses comptes m'appelle pour me poser un tas de questions. Tu le conseilles afin qu'il fasse son travail convenablement. Lorsqu'il demande de l'aide sur une opération c'est comme si tu faisais de l'audit. » (ENT#3)*

Enfin, la menace d'intimidation est également mentionnée, notamment sur les problématiques d'acceptation de missions normalement incompatibles avec le mandat de commissariat aux comptes. Le Code d'éthique fournit quelques exemples (IFAC, 2006, p. 1119) de circonstances susceptibles de correspondre à de l'intimidation : être menacé d'être viré, ou remplacé dans le cadre d'un mandat, être menacé de poursuite judiciaire, ou bien subir des pressions pour réduire indûment l'étendue des travaux afin d'obtenir une réduction des honoraires.

En Tunisie, il existe un barème obligatoire d'honoraires, liés à la taille de l'entreprise auditée. Il est interdit de facturer des honoraires en dessous de ce barème.

Néanmoins, nos entretiens montrent qu'il s'agit d'une pratique considérée comme répandue.

*« Mais l'inconvénient du barème est que nos honoraires sont trop bas lorsqu'on applique le barème donc il y a deux cas .Il y a ceux qui sont ont peu de CA et donc qui proposent leurs services en dessous du barème ou qui proposent des diligences spécifiques gratuites » (EXT#1)*

La pression peut être forte, voire violente :

*« Quand je demandais au client comment faisait le CAC [précédent, NDR], il me disait qu'il fait ce qu'on lui demande de faire. C'est à dire changer ça et ça, car si je lui enlève le dossier, il mourrait de faim. C'est une sale mentalité. Lui retirer la mission, c'est aussi lui retirer 26 000D. C'est une décision à prendre. » (ENT#11)*

L'intimidation se manifeste également au moment du renouvellement de mandat, qui, en Tunisie, est de trois années renouvelables :

*« Quand je suis au bout de mon 3ème exercice et que j'ai une possibilité de renouvellement bien sûr qu'il y a pression. » (ENT#1)*

Nous avons également trouvé de nombreuses instances où la peur ne se manifester pas en terme monétaire, mais en termes de réputation :

*« Oui mais faire son travail entraine parfois la perte d'un marché de tel façon que tu peux tout perdre et qu'en plus le bruit circule après. Ils vont dire après qu'on est trop stricts, qu'on ne lâche rien, qu'on applique trop à la lettre, trop réglo, qu'on sort trop de réserves, etc... et donc vaut mieux l'éviter. » (ENT#9)*

## 5.2 Évaluation et intention des comportements possibles

Dans le modèle de Rest (1986), l'intention correspond au comportement a priori sélectionné parmi les possibles, obtenus par l'étape de l'évaluation. Cependant, il ne nous a pas été possible de distinguer suffisamment clairement les réactions relevant de l'évaluation de celles des intentions. Nous allons donc les joindre dans la présentation des résultats.

L'évaluation des comportements possibles se fait en référence soit aux principes, selon une approche de type déontologique, soit selon une approche de type conséquentialiste.

Nous avons trouvé de nombreuses instances décrivant un comportement d'évaluation et d'intention de type conséquentialiste - utilitariste. L'évaluation des conséquences se fait en prenant en compte l'impact des différentes actions de l'auditeur, soit sur soi-même, soit sur les différentes parties prenantes.

*« Quand le gérant veut un rapport pur et simple pour avoir par exemple un crédit. Donc la banque a besoin d'un rapport pur et simple pour accorder au client un prêt parce que d'habitude la banque demande le rapport du CAC. Donc une fois qu'ils trouvent une réserve ils ne vont pas lui accorder de crédit, alors qu'avec une opinion pure et simple ils le lui accorderont. » (ENT#5)*

Certaines dispositions spécifiques à la Tunisie accentuent encore ce phénomène, comme par exemple la procédure d'alerte pour les sociétés en difficultés, qui oblige l'auditeur à prévenir le procureur, ce qui est susceptible de précipiter la mise en faillite de l'entreprise.

Mais certains prennent également en compte les conséquences sur eux-mêmes :

*« Donc aujourd’hui pour gagner soit la moitié des diligences ne sont pas effectuées soit on pointe et on passe... c’est logique. L’audit a un coût et donc il faut enlever d’une part et le mettre ailleurs. » (ENT#6)*

On peut noter que dans ces deux types d’évaluations, il s’agit d’une rationalisation éthique (notamment dans le cas de la prise en compte des autres parties prenantes) d’un comportement reconnu comme contraire à la loi.

En revanche, certains ont recours aux principes pour évaluer si une situation est éthique ou pas :

*« On peut dans certains cas même refuser un ami alors que rien ne nous oblige à le faire. J’ai souvent été appelé par des amis qui me disent on va te nommer CAC. Je leur réponds de ne pas le faire. Je les oriente soit vers mes associés même si dans la majorité des cas je n’en veux pas non plus car ça peut aussi me retomber dessus soit je les oriente vers d’autres collègues. Tout cela pour éviter que mon indépendance soit mise en jeu bien que légalement je n’ai rien qui me l’interdise. »*

*(ENT#7)*

### 5.3 Action

Le passage de l’intention à l’action est crucial dans le processus éthique. Les entretiens menés semblent montrer une distinction importante entre les décisions non éthiques et les décisions éthiques, et confirment le rôle des vertus dans le choix de comportement.

### 5.3.1 Les décisions non éthiques

De nombreux entretiens mentionnent le fait que certains collègues sont connus pour des comportements répréhensibles :

*« Il y a des personnes qui sont connues pour apposer une signature et c'est tout. Ça veut dire juste signer et passer. Le rapport lui arrive à la main après la fin de l'exercice et il lui dit bon bien voilà tac-tac-tac et il signe et c'est tout. Après il récolte 15 mandats, car les clients savent que untel signe et puis c'est tout sans lui casser la tête. » (ENT#7)*

Hentati-Klila et al. (2017) avaient identifié une stratégie commune de comportements non éthiques masquée derrière une apparence de légalité. Nos entretiens confirment ce résultat, avec des exemples de comportements tels que :

*« Le CAC peut être sur le plan indépendance en total harmonie avec les textes mais il peut mener pour son unique client plusieurs missions et même sur papier après contrôle on peut ne pas s'en douter car il peut les faire passer pour de diligences spécifiques dans son rapport. »  
(ENT#1)*

*« En fait comme je vous ai dit on pense toujours à soi. [...] on essaye de maquiller il faut qu'en apparence rien ne soit visible. Mais dès qu'il y a risque on va révéler. [...] on maquille car on a peur d'un contrôle. Mais si on arrive à maquiller c'est pour que personne ne puisse rien retenir contre nous. Afin qu'il n'y est aucune preuve à notre rencontre. »  
(ENT#12)*

Une autre approche consiste à contourner les règles d'incompatibilité en travaillant avec un cabinet ami/complice :

*« Moi par exemple j'ai une mission que je ne peux pas avoir, je la donne à un confrère. Après je crée un micropartenariat. Je te donne tu me donnes où je suis actionnaire avec toi après on partage. Moi à mon avis il faut relativiser la notion d'indépendance, il faut beaucoup la relativiser à mon sens. » (ENT#4)*

De même, il semble possible de pouvoir réaliser des gains sur les dossiers d'audit, à condition d'utiliser de la main-d'œuvre bon marché, au détriment de la qualité, mais toujours en respectant les formes :

*« Bon il y a aussi ceux qui travaillent avec uniquement des stagiaires. Ils envoient les stagiaires dans le but de ramasser de la documentation... c'est ça pour lui l'audit et donc pas d'intérêt de payer des collaborateurs aussi chers. C'est juste pour avoir un dossier matérialisé » (ENT#6)*

Il semblerait également qu'un autre sujet délicat est l'audit des entreprises publiques, qui est un marché extrêmement verrouillé (pour avoir le mandat, il faut avoir déjà été auditeur d'une société publique...). Pour le conserver, les auditeurs utilisent différents stratagèmes, comme par exemple :

*« Comme par exemple les choses qui se font pour les appels d'offres. Ils mettent euh... Bon je ne peux pas trop vous en parler je n'ai rien vu de mes propres yeux mais j'en ai entendu parler. Par exemple utiliser le nom de personnes ayant déjà fait les missions dans les appels d'offre même si elles ne font plus partie du cabinet pour garder l'appel d'offre.*

*Nous on ne fait pas ça dans le cabinet. Bon en fait, on y participe mais on ne fait rien de tel. » (ENT#5)*

### 5.3.2 Les décisions éthiques

Les vertus personnelles semblent guider le passage à l'acte éthique, sans tenir compte des conséquences, notamment monétaires.

*« Mais sur le plan indépendance. Pour moi c'est une vertu intrinsèque qui est à l'intérieur de chaque personne. Tout dépend de ces croyances. Moi je ne facture pas par exemple en dessous du barème. Je suis prêt à arrêter de travailler et à ne pas m'adonner à ce genre de pratiques. Ce sont mes croyances personnelles. » (ENT#2)*

Dans ces cas-là :

*« Ce n'est pas une question d'argent c'est une question de valeurs. » (ENT#1)*

Ou bien encore :

*« C'est lié aux qualités morales et éthiques des personnes qui définissent les rapports et certifient les comptes. » (ENT#7)*

L'analyse des entretiens nous permet d'approfondir les types de vertus, de valeurs qui permettent aux auditeurs de prendre des décisions éthiques.

Ainsi, le courage est une vertu essentielle dans la pratique de l'audit, malgré les conséquences négatives que ce comportement est susceptible de générer.

*« Car il y en a qui tiennent bon et résistent. C'est finalement c'est une question de résistance. C'est une résistance quotidienne à tout d'ailleurs, pas uniquement à la non indépendance mais aussi à la*

*médiocrité à la corruption et tu dois résister et il y en a qui sont de nature à ne pas résister. Donc ils capitulent facilement et se laisse aller à la dérive. Moi en tout cas je résiste heureusement pour moi et ceci au détriment de mon physique, de mon mental, de ma santé, de mon humeur... au travail on me dit souvent pourquoi tu t'énerves ? Je leur dis que franchement il y a de quoi devenir fou. Voilà ! » (ENT#2)*

La résistance peut également se matérialiser par la perte du client :

*« Il nous est arrivés par contre de nous retrouver face à une situation où a ne nous a pas renouvelé pour l'audit d'une banque car nous n'avons pas voulu nous aligner à la proposition financière du confrère. On a dit non et on a été écartés. » (ENT#6)*

La révélation de faits délictueux, sujet très abordé, donne lieu à des comportements inspirés par le courage :

*« Non je n'aurais pas peur, au contraire, c'est une couverture le fait délictueux. C'est une diligence ici quand il y a une diligence qui est une obligation il faut la faire car qu'on on l'a fait pas il faut assumer après. Vous vous imaginez faire votre travail et voir un vol ou un abus de bien sociaux et ne pas révéler ce genre de fait ? » (ENT#3)*

De manière intéressante, certains comportements sont considérés par l'auditeur comme éthiques, même s'ils ne sont pas exactement conformes aux réglementations. Dans ce cas, deux vertus cardinales sont mobilisées pour expliquer ce comportement, la justice et la compassion.



Nous avons ainsi trouvé un certain nombre d'instances où la justice est utilisée, dans le sens où une action conforme au règlement aurait finalement des conséquences injustes pour les différentes parties prenantes.

*« Il y a eu une fois une suspicion de détournements. Est-ce-que c'est un fait délictueux ? Tu ne vas pas faire la queue chez le procureur de la république parce qu'il y a un trou dans le stock... je ne l'a pas fait car [...] le type il a 90% des actions et le reste c'est sa femme et ses enfants. [...] Du moment que les fournisseurs, les salariés ne sont pas lésés ??? Je pense à la pérennité de l'entreprise. C'est pour ça que je vous dis si les salariés ne sont pas lésés les fournisseurs ne sont pas lésés, dans une entreprise typiquement tunisienne... » (ENT#4)*

Une autre vertu est souvent mentionnée, la compassion. Il s'agit dès lors pour l'auditeur de trouver un arrangement avec le client pour l'aider, généralement face à l'État.

*« Il faisait ça [X, NDR], il donne une chance au client, c'est-à-dire bon si on ne peut pas ajuster sur l'exercice, il ne sanctionne pas tout de suite ça [...], c'est pour aider le client. » (ENT#4)*

*« Bon moi je ne suis pas avec mes clients rigides. Je suis souple. Ça veut dire que si le client est convaincu que l'ajustement doit passer et s'il exprime sa volonté de le passer, même s'il ne le fait pas sur exercice, sur deux ou sur trois. Tant que ça reste dans mon mandat, j'accepte. Mon objectif final c'est que le client corrige son erreur. Je ne vais pas l'obliger à corriger cette année-là. » (ENT#10)*

A la question/relance, sur le fait de savoir si l'interviewé avait déjà rencontré une situation où il a dû céder devant le client, le participant à la réponse suivante :

*« Céder non, mais de réorganiser, de faire des choses progressives. Je n'ai pas eu de nombreux cas mais par exemple, je me suis retrouvé dans une situation où l'entreprise fonçait dans un mur. Elle traitait mal les opérations mais par ignorance. Je lui ai donc demandé de passer une écriture de 15000D impact sur le résultat. On m'a dit que si on faisait ça elle mettrait la clé sous la porte car les banques ne lui octroieraient aucun crédit. Donc on le fait progressivement. Cela n'a pas été fait pendant 20 ans, ça peut attendre d'être étalé. Il y a certains points qui peuvent attendre dans d'autres pas. » (ENT#6)*

#### 5.4 Variables contextuelles

Le contexte est attendu par la littérature jouer une influence importante sur la manière dont le modèle de raisonnement éthique va s'appliquer (Trevino et al. 2006). En effet, un certain nombre de nos interlocuteurs mentionnent des influences favorables et défavorables à la prise de décision éthique, et soulignent leur importance.

##### 5.4.1 Le contexte macro-économique et social

Nous avons choisi le contexte tunisien du fait d'une possibilité plus grande d'existence de menaces. Nos entretiens confirment la perception d'une violence économique diffuse et d'un délitement de l'ordre social.

*« Avant 2011, les gens étaient un peu moins bêtes et cons, il y avait une justice qui fonctionnait normalement, mais je dis bien que c'est un état*

*d'esprit. Après 2011 la gabegie est confirmé, c'est le bordel, excuses moi le terme. [...]. C'est la corruption, la politisation, c'est la corruption qui a atteint des niveaux record. C'est un état d'esprit, une perception. Il y avait de la corruption avant mais on ne percevait pas cela comme aussi flagrant. (ENT#4)*

Ce sentiment d'anomie prégnant dans le contexte post-révolution génère un niveau de menaces ressenti comme plus important.

*« C'est le climat économique. Le marché informel est plus important que le formel. La corruption a augmenté. L'administration fiscale est plus corrompue. Et les moyens aussi. Plus personne n'a peur maintenant. Dans un milieu corrompu la profession la plus touchée c'est la nôtre. [...]Surtout quand tu travailles avec des hommes d'affaires chevronnés. Ils commencent à raconter leurs histoires de corruption. Ils racontent leur histoires de qui a corrompu qui... et comment ils arrivent à leur fin. (Éteignez, je vais vous raconter une histoire drôle). » (ENT#11)*

#### 5.4.2 Le contexte culturel

Tout d'abord, la culture joue un rôle important à différents niveaux. D'une part, se dégage la notion que le rapport à l'auditeur n'est pas uniforme sur le territoire. En particulier de nombreux entretiens ont pointé les différences de comportement entre Tunis et la province, en particulier la région de Sfax (poumon économique, située au sud-est de Tunis) :

*« A Tunis moins mais à Sfax c'est très courant. Un confrère dit 10 000 l'autre offre a 1000. Quelles diligences veut tu mettre en place pour un travail a 1000d alors que moi au prix du barème je trouve qu'on est déjà pas rentable. » (ENT#6)*

L'expectation gap est une notion bien connue en audit. Mais nos entretiens révèlent une dimension jusque-là inconnue : la méconnaissance de la fonction d'auditeur amène les clients à ne pas comprendre la valeur du rapport d'audit. Il s'ensuit donc un comportement de l'auditeur visant à valoriser son travail, sous la forme de conseil, ce qui est susceptible de générer un problème d'incompatibilité et un risque d'être exposé à de l'autocontrôle.

*« Le CAC doit « former » les clients. Il doit contribuer à la vulgarisation de la fonction. Montrer que telle ou telle chose est du ressort du comptable que telle autre est effectivement des prérogatives du CAC, ou telle autre de l'auditeur interne. [...]... bref c'est important qu'ils le sachent car finalement c'est le client qui te pousse à ne pas être indépendant. Pour moi ceci est important, j'appelle ça la vulgarisation de la profession. » (ENT#2)*

Ce risque est aggravé par la perception par les dirigeants et actionnaires de l'entreprise que non seulement l'audit, mais également la comptabilité au sens large, sont inutiles dans le contexte (prédominant en Tunisie) de l'entreprise familiale.

*« De plus la culture fait que la comptabilité est le dernier souci du dirigeant. On y pense qu'à la fin. Lorsqu'il y a dépôt de bilan ou pour des considérations fiscales ou lorsqu'un investisseur étranger veut acquérir des actions donc il veut des due diligences donc il lui faut la comptabilité. Donc ce n'est qu'à ce moment-là que la comptabilité à son*

*intérêt aux yeux du dirigeant! Nos sociétés sont désordonnées. C'est le grand n'importe quoi.» (ENT#2)*

Ce problème augmente fortement le risque de comportement non éthique pour l'auditeur, car il est dès lors amené à compenser la faible compétence comptable de son client, ce qui risque de l'amener à être juge et partie, avec une menace d'auto-contrôle très forte.

Mais l'éducation ne s'arrête pas à celle du client. Elle inclut aussi d'autres parties prenantes comme le juge par exemple. De manière surprenante, selon les auditeurs tunisiens, il semble que le juge sanctionne l'auditeur sur la base de sa perception de son rôle, et non sur celle de son rôle (ce qui est conforme aux travaux d'Anderson et al. 1997)

*« Et malheureusement pour nous la fonction de CAC que nous enseignons [...] ...n'est pas vulgarisée chez le grand public. Ce grand public est composé des entreprises pour lesquelles on certifie les comptes et les juges. Il faut qu'ils sachent que le CAC n'est pas celui qui établit les comptes. [...] ...Ce sont des fondements qu'il faudrait inculquer à monsieur tout le monde. (ENT#2) »*

Finalement, il semble que dans la culture des dirigeants et actionnaires tunisiens, l'auditeur incarne la « figure comptable » : il doit donc faire tout ce qui est lié à la comptabilité, même si c'est contraire à l'éthique.

*« Pour l'entreprise auditée, tu représentes la comptabilité. Donc si tu avais une mission d'assistance on te rajoute la mission de commissariat aux comptes. Et tu te retrouves à faire les deux et si il y a une*

*consultation juridique tu la rajoute aussi. C'est tout. Et c'est comme ça qu'il devient un client important qui représente une grande part de ton chiffre d'affaire. » (ENT#2)*

#### 5.4.3 Le contexte légal et réglementaire

De manière générale, les auditeurs perçoivent les différentes institutions qui les concernent comme défailtantes, renforçant la perception de l'état d'anomie :

*« Pour rester très indépendant et ne pas toucher à ta survie il doit y avoir des instances à qui tu peux t'adresser pour avoir gain de cause pour avoir un soutien. Don en Tunisie le manque d'institution. L'OECT qui est défailtant, la justice qui est défailtante, la corruption... tout cet environnement peut faire que ça ne m'étonnerait pas qu'il y ait plus de CAC en Tunisie qui se retrouve dans des situations de non indépendance, tout à fait, c'est l'institution ou le manque d'institution qui peut soutenir une personne. » (ENT#4)*

La profession (OECT : Organisation des Experts-Comptables Tunisiens) est en particulier visée. Comme toutes les professions comptables dans le monde, elle a développé un code d'éthique adossé au code de l'IFAC (2006). Cependant, de nombreux interlocuteurs dénoncent l'inefficacité, voir l'inexistence des procédures destinées à sa mise en application.

*« A-t-on un contrôle qualité ? L'OECT possède un contrôle qualité vous pensez ? Il n'y en pas. Depuis que je travaille je n'ai jamais eu de contrôle qualité [...]. Si cela était existant on aurait un peu plus peur, non ? Or tout ceci est inexistant donc de quoi aurait-il peur ? Il n'a donc pas peur. Que va-t-on me faire ? Je signe et puis c'est tout je suis un*

*bandit et intouchable. C'est ça et ça vous le retrouvez partout. »*

*(ENT#7)*

Si les auditeurs interrogés dénoncent l'impact de l'absence de contrôle sur les comportements éthiques de certains de leurs collègues, ils reconnaissent parallèlement l'impact de contrôles existants dans deux domaines précis : la dénonciation de faits délictueux et l'appartenance à un réseau international. D'une part des changements législatifs post-révolution ont amené l'auditeur à plus de responsabilités, notamment dans la dénonciation de faits délictueux. Cette responsabilité si elle allège la pression de la part du client d'une part, fait véritablement peur aux auditeurs :

*« En Tunisie, c'est courant de voir certaines affaires ou le dirigeant ne fait pas de prison et ou le CAC est incarcéré. Beaucoup d'affaires beaucoup. Donc l'expert-comptable a peur aujourd'hui. Donc il y a certaines pressions mais je pense que du fait de cette peur il finit quand même par mettre des réserves. [...] maintenant ils ont de plus en plus peur trop d'experts ont été en prison même pour des affaires qui ne les concernent pas de près car ils ont obligation de révéler. Donc maintenant pour n'importe quoi on fait des révélations de faits délictueux. »*

D'autre part, l'appartenance à un réseau international de cabinet d'audit diminue le risque d'existence de dilemme éthique grâce à une meilleure indépendance économique, à un risque de réputation plus important, et/ou à l'existence de contrôles efficaces :

*« Dans notre cabinet nous avons un contrôle en interne et externe qui nous met la pression. [...] L'autre expert n'a rien. [...] C'est un investissement monstrueux en interne. Tous les bigs ont leur système d'information. Ceci nous permet d'être complain. On n'oublie rien. »*  
(ENT#6).

## Variables individuelles

Certains interlocuteurs ont mentionné le risque important de comportements non éthiques lorsque l'auditeur est en phase de création de son cabinet. Les menaces existantes sont alors plus importantes et augmentent la probabilité d'y succomber.

*« Lorsque tu es nouveau il faut aussi batailler pour avoir une part de marché. Les premières missions sont difficiles à avoir. Et il faut être indépendant dès le début. [...] même avec zéro millime en poche. Ce qui n'est pas évident sur le plan financier. Comme je vous ai dit nous aussi nous avons vécu cela. A nos débuts, on aurait pu accepter ce genre de mission, mais on a préféré faire des crédits pour nous verser des salaires. »* (ENT#2)

Inversement, le rôle de l'éducation, de la formation des auditeurs est souligné. Le rôle de la formation des jeunes auditeurs est important dans leur comportement en Cabinet. Deux types de compétences sont mis en avant par les entretiens. La première porte sur la capacité des jeunes auditeurs à comprendre le risque inhérent à l'environnement de l'entreprise :



*« bcp disent que l'audit est une matiere de bete. C'est pas du pointage. Il faut comprendre l'entreprise former le personnel à cela... la majorité de travail se fait en amont. Avant meme d'aller chez le client. » (ENT#6)*

Favorable : l'éducation (sensibilité morale?)/ phénomène générationnel?

Les auditeurs seniors perçoivent leurs plus jeunes collaborateurs comme susceptibles de leur faire prendre des risques, car ils les trouvent moins rigoureux qu'eux-mêmes.

*« Et même dans notre cabinet aujourd'hui franchement sans vous mentir on a très peur... car la qualité intrinsèque des gens qui travaillent chez toi a beaucoup baissé et surtout le sens de la responsabilité. Euh ils prennent les choses à la légère. » (ENT#7)*

La compétence de certains auditeurs seraient sujette a caution, que ce soit car ils n'ont pas (plu) la compétence nécessaire (du fait de l'âge par exemple), ou parce que le secteur est trop technique :

*« Mais avec les assurances on a un grand problème et le secteur qui va s'effondrer, c'est le secteur des assurances. Le problème des assurances c'est l'évaluation des provisions techniques. On n'a pas d'experts en Tunisie en évaluation ou variation des provisions techniques. Ils font l'inventaire permanent sur l'inventaire physique ce qui pour eux consiste à ouvrir le dossier de sinistres et en vérifiant sur le dossier et en notant ce qu'il y a. C'est une estimation il n'y a pas d'actuaire ni rien d'autres. » (ENT#1)*

## 6. Discussion et conclusion

### 6.1 Le rôle des vertus s trois profils d'auditeurs : Les « Absolutistes », les « Relativistes », les « Opportunistes »

L'analyse des entretiens nous permettent de préciser le rôle des vertus dans le processus de décision éthique. Selon leur rôle, nous pouvons dégager une typologie des auditeurs. La citation suivante représente bien les différents types de profils d'auditeurs du point de vue du comportement éthique que nous avons identifiés au fil des entretiens:

*« Moi je classe Tunis en 3 catégories. Il y a la catégorie qui est très stricte en matière d'éthique. Qui a peur ... et qui sont une minorité et [X] fait partie de cette minorité. Là-bas tout était fermé [...]! Il y a aussi les quelques cabinets qui n'ont aucune notion des valeurs éthique. Leurs réputations sont connues sur le marché.*

*Et 90% du reste est au milieu, c'est à dire qui veulent respecter les normes éthiques tant que ce n'est pas méchant. C'est à dire qui ne veulent pas faire de problèmes sauf que par exemple pour certaines choses ils se disent ici la loi est tordue donc je ne vais pas l'appliquer.*

*Mais généralement il ne veut pas faire de problèmes. » (ENT#8)*

Pour la première catégorie d'auditeurs, que nous appellerons les « Absolutistes », le courage est une vertu primordiale, car il s'agit de résister aux clients quel que soit la pression exercée, et quelque soient les couts. Ils suivent un raisonnement de type déontologique : l'indépendance, l'intégrité sont des impératifs catégoriques qu'il faut suivre.

La seconde catégorie, les « Relativistes », semble être la catégorie majoritaire. Elle regroupe les auditeurs qui vont adapter leur comportement en fonction des conséquences qu'ils perçoivent sur les différentes parties prenantes de la société cliente. Pour eux, les qualités de justice et de compassion jouent un rôle important: ils veulent aider le client, trouver une solution de compromis pour que personne ne soit lésé.

Enfin, les « opportunistes » sont focalisés sur la maximisation de leur profit personnel. Ils ne respectent pas la réglementation, et sont prêts à tout pour obtenir les marchés. Ces auditeurs semblent correspondre au premier niveau du Développement Moral Cognitif de Rest, pour lequel la satisfaction des besoins personnels immédiats est le principal déterminant du processus de décision éthique. L'existence des opportunistes renforce la menace d'intimidation, car même peu nombreux, ils permettent au client de pouvoir mettre leur menace (d'aller trouver un auditeur plus conciliant) à exécution.

*« Et malheureusement le client ici peut t'y pousser. Car il vient te dire  
mais regarde untel a accepté de me faire ça ou m'a fait ceci et cela... et  
tu es dans l'obligation de refuser. » (ENT#1)*

Finalement, nous pouvons noter que, conformément au modèle de Thorne (1988), les vertus semblent jouer un rôle important dans le passage de l'intention à l'acte, mais de manière paradoxale. En effet, si le courage participe à la concrétisation de l'acte éthique afin que la réglementation (notamment sur l'indépendance) soit appliquée, quelles qu'en soient les conséquences, il n'en va pas de même pour la justice ou la compassion. Ces vertus sont utilisées pour justifier d'une décision certes éthique du point de vue de l'auditeur, mais contraire à la règle.

## 6.2 L'auditeur et le courage moral

Le courage moral est une notion qui a été développée en philosophie morale. Le courage (qu'il soit physique ou moral) fait l'objet de nombreuses définitions. Pour les besoins de notre travail, nous retiendrons la définition suivante.

*“Moral courage is the behavioral expression of authenticity in the face of the discomfort of dissension, disapproval, or rejection” (Lopez et al. 2010, p. 23).*

Cette définition implique différents niveaux. Premièrement, l'« authenticité » signifie la cohérence entre ses intentions morales et son comportement, même dans des circonstances difficiles<sup>7</sup>. On agit, par la parole ou par le geste, parce que l'on ressent un écart entre ce que l'on croit juste et ce que l'on observe. Il s'agit donc de faire face à d'autres personnes pour défendre une cause morale, tout en risquant de subir de la résistance ou des contrecoups négatifs. La différence entre le courage moral et le comportement d'aide à autrui, et que l'on agit malgré la peur de conséquences économiques ou sociales susceptibles de résulter de son acte de courage moral (Peterson et Seligman, 2004, p. 2016). Il est bien également possible qu'une personne agissant avec courage moral doive également assumer un risque de danger physique, mais les courages physique et moral ne coexistent pas nécessairement (Comer and Schwartz, 2017, p.706). Mais les personnes travaillant en entreprises ne sont généralement pas menacées dans leur intégrité physique parce qu'elles agissent en accord avec leurs convictions. Notons qu'aucun entretien n'a fait mention de menaces physiques. Cependant, elles sont confrontées à des pressions issues du

---

<sup>7</sup> Solomon (1992, p.264) parle ainsi de « integrity under fire »

contexte qui décourage l'expression d'inquiétudes éthiques (Burris 2012) et qui rendent difficile de prendre la bonne action (Tepper 2010). Par conséquent, ces personnes doivent montrer du courage moral pour pouvoir agir éthiquement (Hannah et al. 2011), ce que nos entretiens confirment.

Conscient de l'importance de la capacité de l'auditeur à résister aux pressions du client, l'ICAS – Institute of Chartered Accountants of Scotland – lance en 2015 une consultation visant à développer la dimension éthique dans la définition des 5 principes, et à rajouter un sixième principe : le courage moral. La motivation donnée par l'ICAS pour rajouter ce terme est que le courage moral est nécessaire aux auditeurs pour résister aux pressions, telles que manipuler les résultats, diminuer les honoraires, et donc pour contrer les « peurs » qu'ils ont à affronter, telles que la perte de réputation ou de niveau de vie. Ces motivations correspondent aux résultats mis en exergue dans notre étude. A l'issue de la période de commentaires, l'ICAS a finalement décidé de ne pas modifier la liste des principes fondamentaux, mais d'introduire le courage moral comme une qualité sous-jacente indispensable au professionnel, définie de la manière suivante :

*"In order to ensure compliance with the fundamental principles, an underpinning qualitative characteristic required of the professional accountant is the 'courage' to act morally. 'Courage' for the professional accountant is the need to act in accordance with the fundamental principles, especially in situations where there is a risk of suffering adverse personal consequences." (ICAS, 2017, p. 8)*

Ce changement est applicable depuis le 1er Novembre 2017.

### 6.3 Le rôle du contexte

Si les vertus personnelles sont fondamentales pour expliquer le comportement des auditeurs, nos entretiens illustrent également le rôle déterminant du contexte. Ce résultat participe au débat sur l'homogénéité supposée de la valeur d'un audit dans le monde (« Un audit est un audit » qui est le credo des régulateurs internationaux).

Par ailleurs, un changement de contexte, notamment réglementaire, influencerait différemment les trois types d'auditeurs. Cela n'influencera pas le comportement des Absolutistes, mais les Relativistes et les Opportunistes pourraient être amenés à réviser leur comportement contraire à la loi si le contexte évoluait. De nombreux interlocuteurs mentionnent ainsi l'application effective de la réglementation, et notamment la mise en place de contrôles réels amenant des sanctions réelles comme étant susceptibles d'être suffisamment dissuasives pour influencer les comportements. En augmentant les conséquences négatives d'une action non éthique, les individus basant leur raisonnement éthique sur une approche de type utilitariste (les Relativistes et les Opportunistes) devraient effectivement réviser leur évaluation.

Mais plus fondamentalement, il y a une perception très ancrée chez nos interlocuteurs que la société tunisienne est en train de perdre ses valeurs. Or, les auditeurs étant partie prenante de cette société, ils se retrouvent eux aussi à souffrir de la perte de valeurs, qu'ils imputent à la jeune génération.

*« Ceci est mesurable sur toute la population. La profession comptable ne peut pas échapper à cela. L'expert et ces collaborateurs... tu penses que nos collaborateurs te comprennent quand tu leur parles d'éthique ? »*

*Ils rigolent quand tu lui parles d'éthique. Réellement ils rigolent. »*

*(ENT#8)*

Quand nos interlocuteurs sont relancés sur l'influence de la révolution sur cette évolution, ils estiment unanimement qu'il s'agit d'un changement plus ancien et plus profond. Notre analyse montre donc qu'en tant que partie prenante de la société, la profession des auditeurs en subit les évolutions profondes, ce qui par conséquent est susceptible d'affecter grandement les impacts des adoptions des codes d'éthiques internationaux.

Notre travail présente des limitations liées d'une part au fait qu'il s'agit d'un compte rendu de recherche préliminaire, et que l'ensemble des entretiens prévus ne sont pas encore réalisés. D'autre part, les entretiens n'impliquent que des auditeurs tunisiens, ce qui peut poser la question de la validité externe de nos résultats. Nous pensons cependant que le contexte tunisien, s'il est actuellement favorable à l'expression des dilemmes éthiques, est également représentatif de problèmes survenant dans d'autres contextes, mais de manière moins visible (voir par exemple Beattie et al. (2001) pour une étude sur le cas anglais).

Finalement, nous pensons que cette recherche ouvre des perspectives intéressantes pour le monde académique, en testant un modèle éthique auprès d'auditeurs réellement confrontés aux dilemmes éthiques, et répond aux différents appels récents pour la prise en compte des vertus dans le processus de raisonnement éthique. Elle participe également aux débats actuels menés par les régulateurs sur la place à donner au courage moral dans leurs codes d'éthique.

## References

- Anderson, J. C., Jennings, M. M., Lowe, D. J., Reckers, P. M. J. (1997). The mitigation of hindsight bias in judges' evaluation of auditor decisions, *Auditing*, 16(2), p. 20-39.
- Anonymous (1999) Auditors prefer to remain silent, *Accountancy*, Jul.99, 124(1271), p.16
- Beattie, V., Brandt R., Fearnley S. (2001) *Behind Closed Doors: What Company Audit is Really About*, Palgrave Macmillan UK.
- Burris, E. R. (2012) The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice, *Academy of Management Journal*, 55, p. 851–875.
- Civitus (2017) Monitor tracking civic space, Tunisia Overview, disponible à : <https://monitor.civitus.org/newsfeed/2016/11/01/tunisia-overview/>
- Comer Debra R., Schwartz Michael (2017) Highlighting Moral Courage in the Business Ethics Course, *Journal of Business Ethics*, 146, p.703–723
- Graciet C., Beau N. (2009) *La régente de Carthage, Main basse sur la Tunisie*, Éditions La Découverte, Paris
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., and May, D. R. (2011) Moral maturation and moral conation: A capacity approach to explaining moral thought and action. *Academy of Management Review*, 36, p.663–685.
- Hentati-Klila I., Dammak-Barkallah S., Affes H. (2017) Do auditors' perceptions actually help fight against fraudulent practices? Evidence from Tunisia, *Journal of Management and Governance*, 21, p.715–735
- Hudaib M. and Cooke T.E (2005) “The Impact of Managing Director Changes and Financial Distress on Audit Qualification and Auditor Switching”, *Journal of Business Finance & Accounting*, 32(9) & (10), p.1703-1739
- ICAS (2015) *The Five Fundamental Ethics Principles: Time for Evaluation?*, Discussion Paper, ICAS Ethics Committee, November 2015.
- ICAS (2017) *Code of Ethics, Part C and D, Applicable from November 2017*.
- IFAC (2006) Code of Ethics for professional accountants, Juin 2005, révisé Juillet 2006, p.1100-1213.
- Kodjo-Grandvaux, S. (2017) « Décryptage : Sur la scène nationale, une Tunisie post-révolutionnaire travaillée par la paranoïa », *Le Monde*, 8 Octobre 2017, disponible à : [http://www.lemonde.fr/afrique/article/2017/10/08/sur-la-scene-nationale-une-tunisie-post-revolutionnaire-travaillee-par-la-paranoia\\_5197970\\_3212.html](http://www.lemonde.fr/afrique/article/2017/10/08/sur-la-scene-nationale-une-tunisie-post-revolutionnaire-travaillee-par-la-paranoia_5197970_3212.html)
- Lopez, S. J., Rasmussen, H. N., Skorupski, W. P., Koetting, K., Petersen, S. E., & Yang, Y.-T. (2010) Folk conceptualizations of courage. In C. L. S. Pury & S. J. Lopez (Eds.), *The psychology of courage: Modern research on an ancient virtue*, p.23–45.
- Morales-Sanchez R., Cabello-Medina, C. (2013) The Role of Four Universal Moral Competencies in Ethical Decision-Making, *Journal of Business Ethics*, 116, p.717–734
- Peterson, C., and Seligman, M. E. P. (2004) *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington, DC: American Psychological Association.
- PNUD (2015) Appui à la société civile et au dialogue sur les réformes en Tunisie, disponible à : [http://www.tn.undp.org/content/tunisia/fr/home/library/democratic\\_governance/resultats-2012-2013-appui-au-dialogue-et-a-la-societe-societe-ci.html](http://www.tn.undp.org/content/tunisia/fr/home/library/democratic_governance/resultats-2012-2013-appui-au-dialogue-et-a-la-societe-societe-ci.html)
- PNUD (2015) Programme TAMKEEN, pour la promotion de la citoyenneté, le renforcement de la cohésion sociale et de la société civile, disponible à :



- [http://www.tn.undp.org/content/tunisia/fr/home/operations/projects/democratic\\_governance/projet-tamkeen-pour-la-promotion-de-la-citoyennete--le-renforcement.html](http://www.tn.undp.org/content/tunisia/fr/home/operations/projects/democratic_governance/projet-tamkeen-pour-la-promotion-de-la-citoyennete--le-renforcement.html)
- Pury, C. L. S., & Lopez, S. J. (Eds.). (2010) *The psychology of courage: Modern research on an ancient virtue*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Rest, J. R. (1986) *Moral development: Advances in research and theory*, New York: Praeger.
- Rest, J., Narvaez, D., Bebeau, M. J., Thoma, S. T. (1999) *Postconventional moral thinking: a neo-Kohlbergian approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sikka, P. (2009) Financial crisis and the silence of the auditors, *Accounting, Organizations & Society*, 34 (6/7), p.868-873.
- Solomon, R. C. (1992) *Ethics and excellence: Cooperation and integrity in business*. New York: Oxford University Press.
- Tepper, B. J. (2010) When managers pressure employees to behave badly: Toward a comprehensive response. *Business Horizons*, 53(6), p.591–598.
- Thorne, L. (1998). The role of virtue in auditors' ethical decision making: an integration of cognitive, developmental and virtue-ethics perspectives. *Research on Accounting Ethics*, 4, p.291–308.
- Trevino, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006) Behavioral ethics in organizations: A review, *Journal of Management*, 32(6), p.951–990.
- Union Européenne (2012) Rapport de Diagnostic sur la Société Civile Tunisienne, Mission de formulation Programme d'Appui à la Société Civile en Tunisie Mars 2012, disponible à :
- [http://eeas.europa.eu/archives/delegations/tunisia/documents/projets/rapportdiagnostic\\_stecivile\\_mars2012\\_fr.pdf](http://eeas.europa.eu/archives/delegations/tunisia/documents/projets/rapportdiagnostic_stecivile_mars2012_fr.pdf)
- WJP (2016) World Justice Project WJP Rule of Law Index® 2016, disponible à : <http://data.worldjusticeproject.org/#index/TUN>.

Table 1: Description des participants

Participant	Sexe	Cabinet	Fonction	Durée
ENT#1	H	BIG	Partner	2h10
ENT#2	F	Non BIG	Associé	2h16
ENT#3	H	BIG	Partner	1h55
ENT#4	H	Non BIG	Associé	2h09
ENT#5	F	Non BIG	Manager	1h54
ENT#6	F	BIG	Manager	1h26
ENT#7	H	Non BIG	Associé	2h44
ENT#8	H	Non BIG	Associé	2h21
ENT#9	H	BIG	Partner	1h42
ENT#10	H	BIG	Partner	1h38
ENT#11	H	BIG	Partner	1h33
ENT#12	H	BIG	Partner	2h11
ENT#13	H	Non BIG	Associé	1h03