

## la peur à la souffrance le spectre des mécanismes de défense

Nous avons pour l'instant vu dans l'épuisement de la peur des auditeurs légaux un enjeu d'efficacité. Mais épuiser leur peur de passer à côté d'une erreur grave est aussi, pour ces professionnels, une question de santé. Si l'inquiétude qu'ils ressentent n'est pas en elle-même invivable, elle peut toutefois aisément le devenir : se doubler de souffrance (1.). Or, comme le montre la psychodynamique du travail, qui dit souffrance dit mécanismes de défense (destinés à faire taire cette dernière), qui dit mécanismes de défense dit perte d'intelligence, et qui dit perte d'intelligence dit risque de non qualité (2.).

### **1. De la peur à la souffrance**

Deux facteurs principaux peuvent selon nous conduire les auditeurs à ressentir de la souffrance : le manque de moyens d'une part (1.1.) et le manque de reconnaissance d'autre part (1.2.).

#### *1.1. La souffrance due au manque de moyens*

Épuiser leur peur, nous venons de le voir, est pour les commissaires aux comptes difficile. Ce n'est jamais gagné d'avance. Adopter les attitudes contradictoires que nous avons recensées dans la section précédente nécessite des moyens. Lorsqu'ils en manquent ou craignent de pouvoir d'en manquer, les auditeurs vivent une situation douloureuse. La peur qu'ils éprouvent n'est plus simplement celle de se tromper, mais celle de ne pas pouvoir épuiser cette peur première. Ils ressentent autrement dit une peur « au carré » qui, elle, les fait souffrir. Ils voient en effet arriver le moment où ils devront rendre leur opinion, alors même qu'ils n'auront pu aboutir au confort ; le moment où ils devront certifier la véracité des états financiers, en étant pourtant encore habités par le doute ; le moment où il leur faudra donc commettre ce contre quoi ils sont censés lutter, à savoir un mensonge ; le moment, bref, où ils auront à faire face à l'absurde, à la perte de sens. Nous avons par exemple avec un superviseur le dialogue suivant (celui-ci est certes un peu long mais intéressant et nous le reproduisons donc dans son intégralité) :

Nous : *Qu'est-ce qui génère de l'angoisse en audit ? Pas du petit stress, mais de l'angoisse.*

Le superviseur : *Ce qui génère de l'angoisse, c'est de ne pas être sûr de pouvoir dérouler le programme qu'on s'est fixé dans les temps [...] ou de ne pas pouvoir collecter l'ensemble des informations qui doivent permettre de conclure [...]. Parce que rester sur des incertitudes, ce n'est jamais bon. [...].<sup>100</sup>*

Nous : *Donc quand il subsiste des incertitudes, il faut trouver un moyen pour qu'elles se transforment en certitudes ? Ce peut être parfois juste une question de style, non ?*

Le superviseur : *Oui, mais c'est là où je trouve que les choses ne sont pas admissibles. C'est binaire. C'est oui ou c'est non. Ce n'est pas entre les deux. On peut conclure ou on ne peut pas conclure.*

Nous : *As-tu l'impression que parfois, on ne puisse pas conclure... et qu'on conclue quand même ?*

Le superviseur : *Oui, en enrobant. Par des formules de style, en effet. Et je pense que c'est surtout ça qui cause du stress. [...] Quand j'étais assistant, [mon angoisse était différente] ; c'était : vais-je pouvoir comprendre et traiter l'ensemble des informations qu'on me donne ? Quel lien vais-je réussir à faire entre les choses ? Vais-je pouvoir m'en sortir ? [...] Je me souviens des rêves que je faisais à l'époque : j'étais noyé sous une masse de documents. Il y avait sur mon bureau un monceau de pièces justificatives, et je ne savais plus où était l'information. J'en rêvais !*

La souffrance due au manque de moyens ressort bien des propos de cet auditeur. Lorsqu'il était débutant, c'est l'expérience qui lui faisait défaut, et son angoisse, que les rêves de noyade qu'ils faisaient traduisent bien, résultait de sa peur de ne pas être techniquement à la hauteur. Cette peur-là n'était pas celle de se tromper, mais celle de ne pas « s'en sortir » : celle de ne pas pouvoir calmer sa peur de passer à côté d'une erreur grave. Désormais superviseur, il connaît encore une telle peur « au carré », mais pour des raisons différentes. Les moyens dont il manque ne sont plus d'ordre technique : ce sont le temps et les informations qui peuvent lui faire maintenant parfois défaut. Comme il le souligne, il lui arrive de rester avec des incertitudes, alors même qu'il se trouve dans l'obligation de conclure. Quand c'est le cas, il avoue avoir parfois recours à des « *formules de style* » pour masquer les zones d'ombre qu'il n'a pu éclairer, affirme cependant qu'il trouve cela « *non admissible* », et que devoir le faire, « *c'est surtout ça*

---

<sup>100</sup> Ce que nous coupons ici a déjà été cité en page 169 de la présente thèse.

*qui cause du stress* ». Son visage et le ton de sa voix témoignent de sa souffrance : celle de devoir, de temps à autre, consentir au mal, d'être poussé à son « *corps défendant dans cet univers morbide de la faute dont la psychopathologie du travail est coutumière* » (Clot et al., 2001, p.12).

### **1.2. La souffrance due au manque de reconnaissance**

C'est précisément à la psychopathologie devenue psychodynamique du travail, que nous allons maintenant nous référer pour comprendre le second facteur pouvant causer aux auditeurs de la souffrance. Selon Dejours (1993, p.228), nous l'avons déjà vu, travailler, c'est s'affronter au réel, défini comme ce qui résiste. Tout travail constitue donc une forme d'épreuve et possède sa part de pénibilité. Sur cette base, de deux choses l'une : soit le travail accompli est reconnu, et la souffrance qu'il a causée trouve alors à se changer en plaisir (on sait pourquoi on s'est donné du mal) ; soit il ne fait au contraire l'objet d'aucune reconnaissance, et ladite souffrance « *ne peut plus que s'accumuler et engager le sujet dans une dynamique pathogène* » (1993, p.230). Nous avons suffisamment montré dans la section précédente combien la pratique de l'audit pouvait être épuisante, pour ne pas revenir sur le sujet, et conclure que, faute de reconnaissance, la souffrance qu'elle occasionne menace de nuire à la santé des auditeurs. Face à une telle menace, précise la psychodynamique du travail, les individus ne restent cependant pas inactifs : ils développent des mécanismes de défense qui agissent comme des « *antalgiques* » (Dejours, 2005, p.68), leur permettant de ne point trop souffrir.

## **2. Le spectre des mécanismes de défense**

Ces mécanismes trouvent cependant leur efficacité dans le déni du réel qu'ils organisent, et leur effet n'est donc pas que positif. Comme le souligne Dejours (2000), ils « *nuisent à l'intelligence aux deux sens du terme : capacité de penser et de raisonner d'une part, compréhension du monde d'autre part* » (p.21), et « *ce rétrécissement de la capacité de penser se révèle [...] comme le moyen électif d'engourdir le sens moral* » (p.22). Quand faute de moyens, il est impossible aux auditeurs d'épuiser leur peur, ou que la peine qu'ils se donnent ne rencontre que trop peu de reconnaissance, il est alors probable qu'ils parviennent au confort, pour s'éviter une souffrance pathogène, aux moyens de

mécanismes de défense plutôt qu'en toute lucidité. En reprenant les propos de Louis Le Guillant, fondateur de la psychopathologie du travail (1984, cité par de Geuser, 2005, p. 250), nous pourrions dire que pour eux, « *la tentation pourrait devenir invincible de ne plus penser, car c'est le seul moyen de ne pas souffrir* ». De fait, nous les avons observés, au cours de notre enquête, mettre en œuvre diverses stratégies élémentaires, dont l'ensemble constitue le spectre – comme éventail et comme danger – des mécanismes de défense en audit. Nous recourons ici au terme de stratégie car celui-ci est employé par Dejourn. Il faut toutefois garder en tête qu'il s'agit là de manœuvres qui ne peuvent être efficaces que parce qu'elles sont utilisées de manière non consciente, ce qui ne signifie pas que les auditeurs en ignorent l'existence, puisque certains ont été capables de nous en parler avec beaucoup de recul. Il y a d'une part la stratégie du survol (2.1.), d'autre part diverses stratégies de justification (2.2.), et enfin, une stratégie de détachement (2.3.).

### **2.1. La stratégie du survol**

La stratégie du survol consiste à opérer un audit le plus superficiel possible, à ne rien tester sur les zones de comptes hâtivement considérées comme non risquées, à ne surtout pas trop approfondir les autres, mais à faire bien le peu qui est effectué. Un superviseur nous dit ainsi :

*Cette année, nous avons eu un gros problème de ressources en janvier. Certains managers ne se sont retrouvés qu'avec un assistant débutant sur leurs dossiers. On n'est donc passé que sur les sections à risques, rapidement, et le reste a été laissé de côté. [...] En ce qui me concerne, je suis serein sur ce que j'ai vu, mais c'est vrai, uniquement sur ça. Ensuite, c'est tout le problème : on ne voit que la partie émergée de l'iceberg. Je suis capable de dire que ce qui a été fait a été correctement fait, mais... [...] Dès qu'on creuse un peu, ça suppose qu'on mette les mains dans le cambouis. Il y a deux choses qui peuvent nous freiner dans cette démarche. Un, c'est : est-ce que je vais comprendre tout ce qu'on va me dire ? Et deux, c'est : est-ce que je vais pouvoir en tirer quelque chose ? Tu ne le sais jamais d'avance, et dans le doute, s'abstenir. Donc la première priorité : tu fais les tests de base, ce avec quoi tu es le plus à l'aise. [...] De toute manière, moins on remonte de problèmes, mieux les gens se portent. Pas de problèmes, pas de vagues, ok, tout roule ! Dès qu'on soulève un problème, c'est la galère : il faut le comprendre, le traiter, savoir si ça a une implication comptable, et si ça en a une, il faut déployer les procédures, mais le truc, c'est que le temps n'est pas extensible...*

Des propos de cet auditeur, il ressort clairement que le manque de moyens peut conduire les commissaires aux comptes à survoler leurs missions. Quand les délais sont trop courts, creuser, « *soulever un problème* », c'est risquer de ne pas avoir le temps ou les capacités (« *est-ce que je vais tout comprendre* ») de le traiter correctement, donc de rester avec des doutes. Dans ces conditions, il vaut mieux ne « *passer que sur les sections à risques, rapidement, et laisser le reste de côté* » ; ne faire « *que ce avec quoi on est le plus à l'aise* ». On est ainsi certain « *d'être serein sur ce qu'on a vu* », de garder l'impression qu'il n'y a « *pas problèmes, pas de vagues, que tout roule* », et de gagner ainsi un confort facile.

## ***2.2. Les stratégies de justification***

Les stratégies de justification ont pour but de justifier le survol tout juste décrit, pour qu'il n'apparaisse pas comme tel. Elles permettent notamment aux auditeurs de s'auto-persuader, au moyen d'arguments fallacieux, qu'ils ont bien fait de ne pas faire ce qu'ils n'ont pas fait. C'est par exemple, dans l'extrait qui précède, le « raisonnement » qui consiste à se dire que ce qui n'a pas été effectué n'aurait de toute manière rien apporté d'utile, simplement parce qu'on n'est pas sûr du contraire (« *dans le doute, s'abstenir* »). La confiance accordée à certains audités ou à certains comptes peut, dans cet esprit, n'être également qu'un mécanisme de défense : ne servir qu'à rationaliser *a posteriori* la non vérification d'une opération donnée. De manière intéressante, on voit aussi que l'inobservabilité par les auditeurs eux-mêmes de la qualité de l'audit, identifiée plus haut comme un facteur de peur, peut réciproquement alimenter les stratégies de lutte contre la souffrance : les commissaires aux comptes conservent en effet toujours la possibilité de supposer, quand cela les arrange, que les erreurs qu'ils n'ont pas trouvées n'existent pas ; celle de faire, en quelque sorte le pari de Pascal à l'envers. Quelques auditeurs à qui nous avons demandé pourquoi ils n'avaient pas testé tel ou tel montant ont également avancé une « excuse » de nature juridique : « *nous n'avons qu'une obligation de moyens* ». Un moyen, pour eux, de se dédouaner à leurs propres yeux.

Mais la plus grosse pourvoyeuse de justifications est la méthodologie dont nous retrouvons ici la fonction ataraxique. Certains individus y font une référence générale. Pourquoi ont-ils bien fait leur travail ? Parce qu'ils ont appliqué la démarche formelle « *dans ses grandes lignes* ». D'autres en utilisent, à des fins similaires, certaines

techniques. Quelques acteurs que nous questionnons sur ce qu'ils n'ont pas contrôlé nous répondent ainsi de manière laconique : « *En audit, on procède par sondages !* », ou encore « *c'est ça, l'approche par les risques* ». Cette façon de réduire dans le discours leur pratique à l'un de ses « outils » officiels, ceci dans le but de ne pas avoir à réfléchir à ce qui n'a pas été fait, est bien sûr de nature défensive. Il est de même frappant de constater que si, comme nous l'avons vu, le seuil de signification est souvent ignoré en début de mission, il regagne, en fin d'intervention, une soudaine légitimité : quand le temps vient à manquer, il ne constitue plus seulement le montant « significatif » aux yeux des actionnaires, mais aussi ce qui donne, au fait de ne pas tout voir, une *signification* à ceux des auditeurs ; une justification. Nous retrouvons ici le principal résultat de la recherche de Fischer (1996), qui montre que les nouvelles technologies d'audit ne sont utilisées selon le « mode d'emploi » prévu par leur concepteur, que lorsque les auditeurs n'ont plus le temps de faire autrement. Fischer ne l'interprète pas ainsi, mais ce type d'utilisation des techniques prescrites est selon nous constitutif d'une stratégie de lutte contre la souffrance.

L'emploi ataraxique de la méthodologie ne chasse cependant une souffrance que pour en faire naître une autre. Ceux qui choisissent en effet d'y avoir recours affirment, peut-être d'abord sans y penser, ne faire finalement qu'obéir à la technologie, et cet aveu déshumanisant ne peut qu'être douloureux. Dans le discours au moins, si ce n'est pas dans les faits, ces individus se robotisent. Nous voyons que la crainte exprimée par Francis (1994) de voir les auditeurs se transformer en « outils » de la méthode – crainte qui n'est autre que celle du déterminisme technologique – est à prendre au sérieux, mais nous pensons qu'elle doit être pensée en rapport avec le thème de la santé.

### ***2.3. La stratégie du détachement***

Le mécanisme de défense le plus efficace et le plus naturel à long terme est toutefois le détachement. La meilleure façon de ne pas souffrir est en effet de renoncer au désir au bien faire et c'est fatalement ce qui finit par se produire quand le travail n'est jamais que souffrance. L'auditeur détaché qui demeure à son poste est un véritable danger pour le cabinet. Heureusement pour ce dernier, les démissions ne tardent jamais à arriver, car le marché raffole des jeunes commissaires aux comptes.

Pour conclure cette section, il nous semble intéressant de revenir une fois de plus sur l'article de Pentland (1993). Celui-ci n'offre pas, selon nous, une théorisation de l'audit en lui-même, mais de la forme mécanisée que prend cette pratique sous l'effet des mécanismes de défense. La description du travail des auditeurs qu'il nous offre ne fait en effet apparaître que les aspects mécaniques de l'exercice du métier : la conduite de la mission y est comparée à celle d'un rituel lui-même théorisé comme suite d'opérations répétitives. La conduite de ce rituel semble procurer automatiquement aux auditeurs du confort. Ce confort gravit enfin mécaniquement les échelons hiérarchiques de l'équipe. Même l'émotion, donc, au centre de l'article, n'a rien d'une émotion humaine. Les humains eux-mêmes, les auditeurs, se comparent à des machines (p.614), et par définition, celles-ci ne ressentent rien (si ce n'est un confort de supermarché), et ne souffrent pas. C'est selon nous la raison pour laquelle Pentland ne voit que le confort aisément gagné, sans distinguer la peur pourtant bien plus essentielle au métier : il observe des sujets pétrifiés en même temps que protégés par leurs stratégies défensives.

## Conclusion du chapitre 5

Tout au long de leurs missions, les auditeurs ressentent pour beaucoup une certaine forme de peur. Selon nos analyses, cette peur est celle de passer à côté d'une erreur comptable significative, et deux facteurs en sont la cause : le caractère tout à la fois impossible et essentiel de la mission d'audit, et le désir présent chez la plupart des auditeurs d'effectuer un travail de qualité.

Si la peur éprouvée par ces professionnels caractérise leur vécu, elle est avant tout l'objet essentiel de leur travail, ceci pour deux raisons : elle en est tout d'abord le moteur principal et représente ainsi une ressource à cultiver ; elle est aussi le contraire du confort, et doit être à ce titre peu à peu épuisée. Accomplir une mission d'audit consiste ainsi à adopter à l'égard de cette peur une attitude contradictoire : la maintenir active le plus longtemps possible, mais chercher dans le même temps à s'en défaire progressivement.

Pour se maintenir inquiets lorsqu'ils risquent de ne plus l'être assez, les auditeurs utilisent un certain nombre de techniques inventées par leurs soins. Nous en avons fourni cinq exemples marquants, qui montrent l'ingéniosité dont ils sont capables pour entretenir leur crainte de se tromper.

Pour épuiser leur peur, les commissaires aux comptes déroulent un processus composé de trois phases. Présenté de manière schématique, ce processus peut sembler de mise en œuvre aisée, mais celle-ci est pourtant toujours ardue, en ce qu'elle demande aux auditeurs d'adopter, dans les rapports qu'ils entretiennent avec les composantes de leur situation de travail, des attitudes contradictoires, comme par exemple avec l'espace, le temps, les techniques officielles, leurs propres travaux et leur corporalité. Présenter ces attitudes nous a permis d'analyser certaines dimensions importantes en audit mais peu discutées dans la littérature.

L'épuisement de la peur des auditeurs légaux n'est cependant pas qu'un enjeu d'efficacité : épuiser leur peur de passer à côté d'une erreur grave est aussi, pour ces professionnels, une question de santé. Si l'inquiétude qu'ils ressentent n'est pas en elle-même invivable, elle peut toutefois aisément le devenir : se doubler de souffrance. Tel est le cas lorsque les commissaires aux comptes manquent de moyens ou de reconnaissance.

Or, comme le montre la psychodynamique du travail, qui dit souffrance dit mécanismes de défense (destinés à faire taire cette dernière), qui dit mécanismes de défense dit perte d'intelligence, et qui dit perte d'intelligence dit risque de non qualité. Efficacité et santé ont ainsi, en audit plus encore peut-être que dans bien d'autres métiers, parties liées, à tel point qu'on pourrait imaginer estimer la qualité des services d'un cabinet à l'aune de son taux de morbidité. La problématique sanitaire que soulève cette interdépendance est, sans grande surprise, totalement négligée par le corpus de règles censées garantir la compétence des commissaires aux comptes. De façon plus étonnante, elle n'a pas encore été véritablement traitée par les chercheurs critiques du domaine, dont les plus virulents préfèrent, il est vrai, accuser les auditeurs du pire plutôt que de risquer d'en faire des victimes. Sans être en mesure de prouver ce que nous avançons, nous sommes pourtant prêt à gager que bien des échecs d'audit font écho à des problèmes de santé. Il pourrait être ainsi intéressant de compléter l'équation de l'auditeur de la manière suivante, en écrivant :  $RA = RI \times RC \times RND \times RS$ , où RS serait au choix le risque de santé ou de souffrance, qui pourrait lui-même se décomposer en  $RS = RMM \times RMR$ , avec RMM pour « risque de manque de *moyens* » et RMR pour « risque de manque de *reconnaissance* ». Comme nous allons maintenant le voir, sur le terrain, ces moyens et cette reconnaissance sont octroyés ou refusés aux auditeurs par les audités.