

La peur comme émotion à épuiser

Comme nous venons de le montrer, les auditeurs légaux voient en la peur de se tromper la condition d'un travail bien fait, et s'appliquent donc à cultiver cette dernière lorsqu'ils la pensent menacée. Dans la plupart des cas, néanmoins, le caractère à la fois impossible et essentiel de leur mission, ainsi que leur désir de travailler au mieux, les portent spontanément à se sentir inquiets, à tel point qu'il serait anormal, pour eux, de ne pas l'être du tout. Ainsi l'auditeur trop vite confortable dérange-t-il, suspecté d'inconscience ou de dilettantisme. Mais il n'empêche. Si le confort ne rassure pas lorsqu'il est prématuré, il reste cependant l'ultime but à atteindre. Il est en effet, nous l'avons vu, le sentiment qui permet aux auditeurs de rendre leur opinion, et constitue dans cette mesure le produit quasi-fini de leur travail. Nous rejoignons ici la pensée de Pentland (1993). Mais alors que ce chercheur centre son étude sur la notion de confort, il n'en fournit aucune définition et manque ainsi, selon nous, quelque chose d'essentiel. Qu'est-ce donc que le confort en audit légal ? Notre enquête nous conduit à répondre à cette question de la manière suivante : être confortable, pour un auditeur, c'est ne plus avoir peur d'avoir pu se tromper. Épuiser cette peur-là, afin d'éprouver *in fine* du confort, constitue, de ce point de vue, le cœur même du travail des auditeurs légaux.

Comment parviennent-ils à ce résultat ? Selon nos analyses, ils déroulent pour ce faire un processus composé de trois phases (1.). Présenté de manière schématique, ce processus peut sembler de mise en œuvre aisée. Mais qu'on ne s'y trompe pas : celle-ci est au contraire 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 difficiles à concilier (2.). Au bout du compte, il apparaît que si le verbe « épuiser » que nous utilisons pour titrer cette section est sans doute un peu exagéré, il doit être néanmoins retenu pour ce qu'il permet de mettre en lumière, à savoir le rôle de diverses formes d'épuisements dans la diminution de la peur – et donc dans l'acquisition du confort – des commissaires aux comptes (3.).

1. Le processus d'épuisement de la peur : une vue d'ensemble

Comment les auditeurs parviennent-ils à épuiser leur peur de passer à côté d'une erreur comptable significative, pour ressentir en bout de course du confort et pouvoir ainsi conclure ? Afin de rendre compte de la démarche globale qu'ils adoptent pour ce faire, nous nous appuyerons sur l'équation qui fonde le cadre conceptuel de leur profession, et qui est pour mémoire la suivante :

$$RA = RI \times RC \times RND^{95}$$

Plusieurs chercheurs, tel Francis (1994), ont dénoncé le caractère « scientifique » de cette formule mathématique, qui tend à faire passer le commissariat aux comptes pour ce qu'il n'est pas, à savoir une pratique exclusivement logique, entièrement codifiable, parfaitement programmable. Compte tenu de nos références théoriques, nous ne pouvons que souscrire à cette critique-là. Pourtant, tout comme le concept de risque d'audit parle finalement, à qui sait le décrypter, de la peur concrètement éprouvée par les auditeurs, sa mise en équation laisse entrevoir, derrière sa forme algébrique, le processus réellement mis en oeuvre par ces professionnels pour se défaire de leurs craintes. Pour dégager une vue d'ensemble de ce processus à partir de sa traduction équationnelle, et mettre ainsi en lumière la perspective tant subjective qu'opératoire dont celle-ci est issue mais qu'elle tend à obscurcir, il faut encore une fois remplacer le mot de « risque » par celui de « peur ». Ainsi les auditeurs procèdent-ils, selon nos analyses, en trois temps : ils cherchent tout d'abord à transformer leur peur de se tromper en une peur localisée et « mesurée » (1.1.) ; ils s'emploient ensuite à se défaire de cette peur-là, plus facile à éteindre (1.2.) ; ils s'attachent enfin à épuiser le reliquat qui subsiste toujours de leur peur initiale, autant que faire se peut (1.3.).

1.1. Phase n°1 : La localisation de la peur, et sa « mesure »

La peur que les commissaires aux comptes cherchent à épuiser pour parvenir au confort est, nous l'avons vu, celle de passer à côté d'une erreur significative. Cette peur naît assez

⁹⁵ Pour une explication de cette équation, voir en annexe A de la présente thèse.

largement d'une certaine forme de méconnaissance : en début de mission, les auditeurs savent évidemment que les états soumis à leur contrôle sont susceptibles de contenir des erreurs graves, mais ils ignorent si de telles erreurs existent et où elles peuvent se cacher. Leur crainte initiale est donc de nature très générale et n'offre, en tant que telle, que peu de prises à l'action. Pour cette raison, ils cherchent à la préciser, pour pouvoir la réduire plus efficacement. Il s'agit pour eux de passer de la peur diffuse « de ne pas savoir où », au savoir du « où avoir peur et jusqu'à quel point » ; d'une peur fondée sur l'ignorance, à une peur fondée sur la connaissance ; d'une peur subie, à une peur « choisie », maîtrisée ; d'une peur relativement floue et de ce fait insaisissable, à une peur localisée, « mesurée » (qualifiée par exemple de faible, de forte ou de modérée), donc plus facile à juguler.

C'est cette opération de « métamorphose » de la peur qui se trouve retranscrite, au moyen d'un langage mathématique, dans la première partie de l'équation de l'auditeur. Selon ce langage, localiser et mesurer sa peur se dit « déterminer, pour chaque compte significatif, et assertion par assertion, le niveau de risque inhérent (RI) et de risque de contrôle (RC) ». D'un point de vue subjectif pourtant, c'est bien de peur dont il s'agit. Dans les dossiers d'audit, l'appréciation du risque combiné (RI x RC) formalisée pour un poste donné, ne fait que parler de la peur éprouvée par les auditeurs à l'endroit de ce dernier. C'est, par exemple, le fait de craindre fortement que l'évaluation des stocks ne soit erronée, qui conduit un auditeur à qualifier le risque correspondant d'élevé.

Nous l'avons vu, les commissaires aux comptes en mission ne peuvent pas tout vérifier : un audit intégral serait une aberration tant économique qu'organisationnelle. Où doivent-ils donc chercher ? C'est à cette question que permet de répondre la transformation de la peur de départ en une peur mieux définie, et la réponse est qu'il faut creuser à l'endroit même de cette peur-là, justement pour s'en défaire.

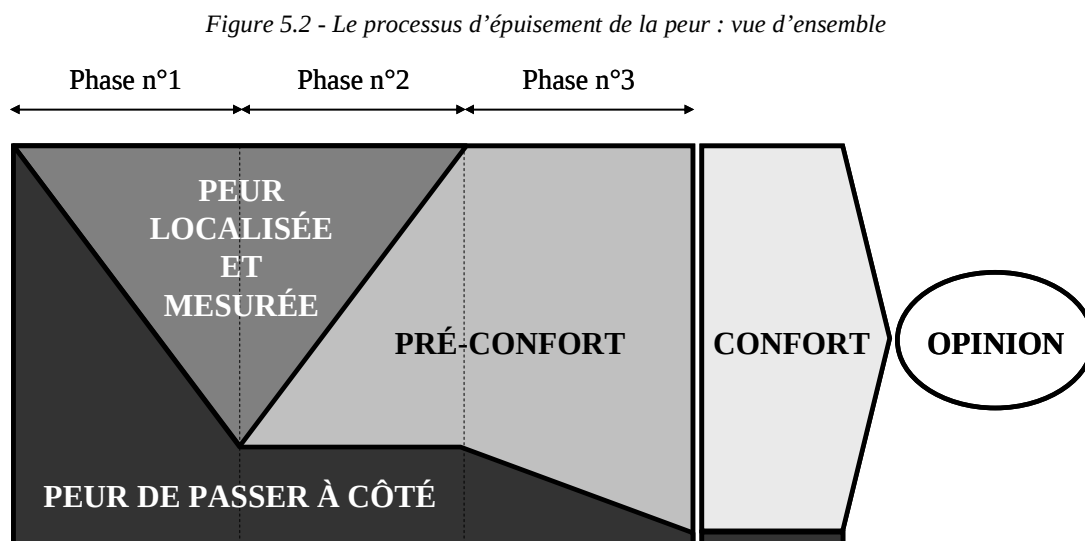
1.2. Phase n°2 : L'extinction de la peur localisée et « mesurée »

Une fois leur peur localisée et mesurée, les auditeurs s'emploient à l'éradiquer au moyen de divers tests. Nous en resterons pour l'instant à ce niveau de généralité, car l'objectif est ici de broser à grands traits les trois phases du processus d'épuisement de la peur, et non d'exposer le détail de sa mise en œuvre qui fera l'objet du point n°2. Il faut toutefois apporter la précision suivante : se libérer de leur peur localisée ne permet pas aux

auditeurs de gagner le confort qu'ils recherchent, mais un état de simple pré-confort dont ils ne peuvent se contenter. En effet, la peur de passer à côté d'une erreur significative est une peur tenace, qui n'est pas encore épuisée à ce stade du processus. Une partie certes importante, mais une partie seulement, a pu jusqu'alors être transformée en une peur mieux définie. A ce stade, les auditeurs craignent encore d'avoir pu mal juger le danger lié à certains postes (phase n°1) ou de ne pas avoir assez poussé les tests effectués (phase n°2). Dans l'équation de l'auditeur, ce reliquat de peur initiale est appelé risque de non détection (RND), et seul son épuisement quasi-complet peut permettre aux commissaires aux comptes de ressentir du confort.⁹⁶

1.3. Phase n°3 : L'épuisement quasi-complet du reliquat de peur initiale

Cet épuisement-là fait l'objet d'une troisième et dernière phase au cours de laquelle s'opère le passage crucial du pré-confort au confort. C'est à l'issue de cette phase, et seulement alors, que les auditeurs peuvent se sentir suffisamment à l'aise avec leurs conclusions pour en supporter l'officialisation. Beaucoup de choses se jouent ici, nous y serons attentifs. Au total, le processus déroulé par les auditeurs pour épuiser leur peur de se tromper peut être représenté de la manière suivante (figure 5.2).



⁹⁶ Pour mémoire, le risque de non détection (RND) est défini par la CNCC comme le risque que les diligences accomplies par l'auditeur le poussent à conclure à tort qu'aucune anomalie significative n'existe dans les documents comptables soumis à son attention (norme n°2-301-06).

Cette décomposition en trois phases du processus d'épuisement de la peur vise à fournir de ce dernier une vue d'ensemble. Une telle schématisation pourrait toutefois laisser penser qu'aboutir au confort en audit ne présente pas de difficulté. Or, rien n'est moins vrai. Pour le montrer, il convient à présent de commencer à introduire dans l'analyse la complexité qui lui fait pour l'instant défaut, et qui est celle du travail des commissaires aux comptes.

2. De nombreuses attitudes contradictoires requises

La mise en œuvre du processus que nous venons de présenter est en pratique difficile. Elle demande en effet 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 (2.1.), le temps (2.2.), les techniques officielles (2.3.), leurs propres travaux (2.4.) et leur corporalité (2.5.).

2.1. Se déplacer et se « poser » : le rapport à l'espace

2.1.1. Se déplacer et se poser pour collecter les informations nécessaires

Les règles, normes et procédures écrites qui codifient l'exercice de l'audit légal ne disent quasiment rien des déplacements qu'un auditeur doit effectuer. Or, le commissariat aux comptes est à bien des égards une activité nomadique, exercée par des travailleurs ambulants. Les états financiers à certifier, les enregistrements dont ils font la synthèse, les aspects de la « réalité » qu'ils sont censés traduire, et les processus par lesquels cette traduction s'opère, tout cela, bien sûr, n'est point situé dans l'enceinte des firmes d'audit mais dans les murs des sociétés contrôlées, et forme une masse intransportable. Pour identifier ce qui, dans cette masse-là, peut faire craindre des erreurs de comptabilisation, et déterminer si de telles erreurs ont été commises ou non, les auditeurs doivent donc se déplacer. Il leur faut gagner le bâtiment de l'entreprise auditée, rejoindre en son sein la salle qui leur est attribuée, et quitter cette dernière plusieurs fois par jour pour chercher les éléments utiles à leur travail. Ce bâtiment, cette salle, ces éléments, où peut-on les trouver ? Quels itinéraires faut-il suivre pour s'y rendre ? Ces questions, d'ordre spatial, sont parmi les premières auxquelles un auditeur se trouve confronté. Puis ce sont pour lui des routes à prendre, des portes à franchir, des couloirs à traverser, des usines, des

entrepôts et des bureaux à investir, des meubles à ouvrir et à fouiller, des classeurs et des chemises à feuilleter, des documents à parcourir ; les chemins qui mènent à l'information sont longs et tortueux ; en voiture, en métro, à pied, en ascenseur, les commissaires aux comptes ne cessent de les arpenter ; lorsqu'ils restent en un lieu, ce sont leurs yeux, leurs oreilles ou leurs mains qui se promènent ; plus ils voient de choses, plus ils en entendent, plus ils en touchent, mieux ils peuvent localiser et épuiser leur peur. Un superviseur nous dit ainsi avec humour : « *Un bon auditeur doit souvent faire ressemeler ses chaussures. Celui qui ne passe pas chez son cordonnier au moins une fois par an ne s'est pas assez déplacé* ». Un associé souligne quant à lui : « *Faire le tour d'une question, c'est faire celui des lieux auxquels elle se rapporte* ».

Mais on peut cependant traverser et même occuper un lieu sans y prêter attention ; on peut voir sans remarquer, entendre sans distinguer, toucher sans percevoir. Aussi les auditeurs ne doivent-ils pas seulement sillonner les sociétés au sein desquelles ils opèrent mais également s'appliquer à s'y poser : y fixer leur regard pour observer, y tendre l'oreille pour écouter, y palper certains éléments pour ressentir. Ils ne sauraient se contenter de pénétrer l'espace des organisations qui les accueillent : il leur faut aussi s'en pénétrer, et se montrer pour cela attentifs à ses diverses dimensions. Cet espace est d'abord une somme d'itinéraires à emprunter, et il faut y prendre des repères pour s'y orienter. Il contient ensuite les « objets » à comptabiliser, dont il faut observer l'état pour en vérifier la valorisation. Il doit en outre lui-même générer certains enregistrements comptables, en cas de rénovation par exemple. A ce sujet, un superviseur que nous suivons lève son regard et nous dit, comme il se dit à lui-même : « *Tiens, ils font refaire le toit. Tu me diras, ce n'est pas du luxe. Vu la tête du bâtiment, il faudra que je regarde les provisions pour grosses réparations* ». L'espace de la société est enfin le lieu où s'opèrent les processus comptables, dont il facilite ou compromet la mise en œuvre. La personne qui dénombre les marchandises reçues a-t-elle suffisamment de place pour faire un bon travail ? La configuration de l'entrepôt favorise-t-elle ou complique-t-elle la tenue de l'inventaire physique ? Les distances qui séparent les opérationnels des services financiers découragent-elles ou stimulent-elles une bonne communication entre ces deux pôles ? Que disent la localisation et l'état des bureaux assignés à la comptabilité, de l'importance que la direction accorde à cette dernière ? Comment les audités utilisent-ils les lieux dans

lesquels ils travaillent ? De quelle manière parviennent-ils à en surmonter les obstacles ? Tel est le type de questions auxquelles un commissaire aux comptes doit porter attention.

Afin de collecter les informations dont ils ont besoin, les auditeurs doivent ainsi à la fois se déplacer et se poser, s'imprégner des lieux dans lesquels ils travaillent. Les propos de l'un des associés que nous avons interviewés illustrent parfaitement ce point :

A l'intérim, on étudie les processus comptables de l'entreprise. Le but est de finir par les avoir dans la peau. On doit pouvoir sentir, presque physiquement, là où une erreur peut se produire, et là où le risque est au contraire quasiment nul. Il ne suffit donc pas de se faire expliquer, assis dans un bureau, les procédures supposément en vigueur dans la société. Prenons le cycle « achats » par exemple. Pour l'analyser, il faut se rendre sur le quai de réception des marchandises, observer les conditions dans lesquelles celles-ci sont déchargées, se demander s'il peut y avoir de la casse, des vols, ou que sais-je encore ; il faut regarder la façon dont ces marchandises sont comptées, le contexte dans lequel ce comptage est réalisé, montrer à la personne qui l'effectue qu'on s'intéresse à ce qu'elle fait, lui demander si elle manque parfois de moyens pour accomplir sa tâche, les moments de l'année qui ont été les plus chargés, ceux où elle a peut-être dû se faire remplacer par quelqu'un de moins expérimenté, etc. Il faut ensuite suivre le parcours des bons de réception jusqu'à la comptabilité, cheminer avec eux, s'arrêter quand ils s'arrêtent, et à chaque étape se forcer à la curiosité, questionner, scruter, creuser, creuser, et creuser encore, être à l'affût du moindre indice, suivre les pistes. C'est une image, mais quand on a fini, on doit avoir mal aux pieds et les mains noires du cambouis de l'usine et du carbone des doubles de pièces justificatives.

A l'instant où il évoque le cambouis, l'associé nous montre sa main gauche, symbolisant l'opérationnel. Quand il nous parle du carbone, il nous montre sa main droite, représentant la comptabilité. Entre ses deux mains se trouve bien sûr le reste de son corps, et nous comprenons alors qu'il est en train de mimer ce que signifie pour lui faire corps avec un processus, l'avoir « dans la peau », pour « sentir, presque physiquement, là où une erreur peut se produire ». A ses yeux, celui dont le corps n'a pas porté les traces d'un processus ne peut prétendre se l'être mis dans la peau : il est resté à la surface des choses, sans être allé au contact du « vrai monde ». Or, comme le souligne notre interlocuteur, aller à ce contact, c'est à la fois se déplacer (se faire « mal aux pieds ») et se poser (« à chaque étape »), pour « questionner, scruter, creuser ». Au total, il s'agit – nous dit-il – de « suivre des pistes ». Cette analogie qu'il fait entre l'audit et l'activité du pisteur – analogie à laquelle deux autres individus interviewés ont également

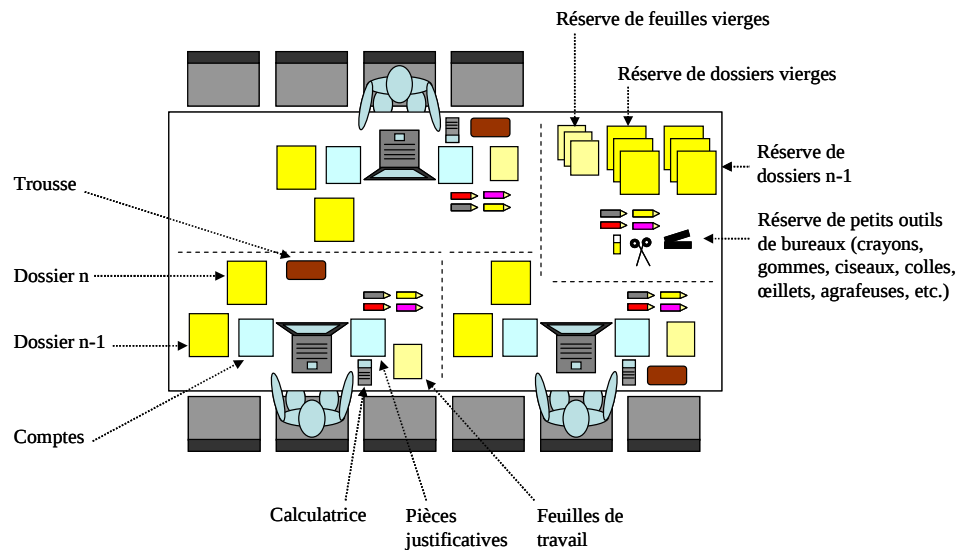
eu recours – montre bien l'importance de la relation complexe que les auditeurs entretiennent avec l'espace, de laquelle émergent notamment certaines de leurs intuitions professionnelles. Elle montre bien, aussi, la façon dont ces acteurs en arrivent progressivement à élaborer leurs conclusions, par déplacements et arrêts successifs, sans itinéraire préétabli, au grè de leurs découvertes. « *Une opinion*, nous dit joliment l'un d'entre eux, *cela se construit* pas à pas » : en marchant, mais en prenant aussi, entre chaque foulée, un temps de pause. Ainsi certains auditeurs emploient-ils, pour désigner ce que les cabinets appellent officiellement une méthodologie, les termes de démarche ou d'approche, qui traduisent mieux, du point de vue qui nous intéresse ici, la réalité de leur travail. Sur le terrain, les mots à connotation spatiale foisonnent. On ne planifie pas une mission, on l'oriente. On creuse, on extrait, on approfondit. On va voir ce qu'il y a derrière un compte. On se plonge enfin dans le dossier, qui constitue lui aussi un espace, à la construction duquel nous allons maintenant nous intéresser.

2.1.2. Se déplacer et se poser pour rassembler les informations collectées

Dès qu'ils ont pu collecter des éléments exploitables, les auditeurs regagnent leur salle pour s'y poser. L'essentiel ne réside cependant plus ici dans leurs propres déplacements et « arrêts », mais dans ceux des informations qu'ils rapportent avec eux. Celles-ci subissent un double transfert : de l'endroit où elles ont été obtenues à la place du bureau où s'assoie le commissaire aux comptes, puis de cette place à une feuille préparée par ce dernier.

Le second de ces transferts, qui conduit au dépôt des informations au dossier, est capital. Son exécution influence tout d'abord la manière dont les membres de l'équipe s'installent autour de la table qui leur est attribuée : quand cette table est suffisamment grande, chacun d'eux veille à se situer à une ou deux chaises vides de son collègue le plus proche, de manière à pouvoir poser devant soi un ordinateur, le dossier de l'exercice à constituer, celui de l'année précédente, les comptes à auditer, et tous les autres documents collectés ça et là (figure 5.3, ci-dessous).

Figure 5.3 - L'installation des auditeurs en salle de travail



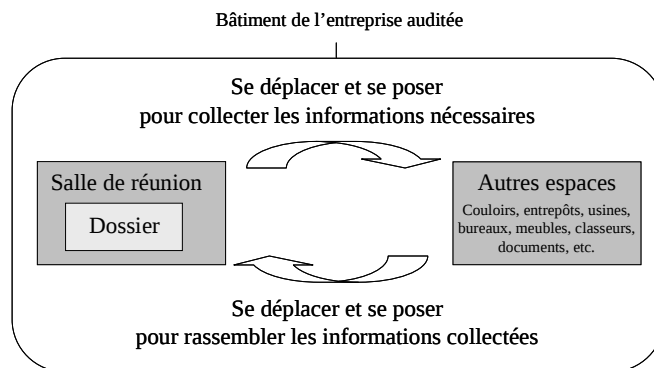
D'autre part, si se déplacer dans les locaux de l'entreprise se fait avec les pieds, transférer les informations dans un classeur est une activité manuelle, qui réclame toute une batterie d'outils. Certains appartiennent à la société auditée, comme les photocopieuses, très utilisées en audit ; d'autres sont à prendre avec soi en mission, tels les ordinateurs, les feuilles de papier, les intercalaires, les crayons de mine, les gommes, les stylos et surligneurs, les règles, les agrafeuses, les perforieuses, les ciseaux, la colle, les œillets, les trombones, etc.

Ce travail manuel est indispensable à l'activité intellectuelle des auditeurs. Faire physiquement ressortir les données collectées en les surlignant, les retranscrire sur papier, les mettre en forme, tout cela aide l'analyse, permet aux commissaires aux comptes d'avoir mieux « en main » les informations à traiter, et de les considérer avec plus de recul. Rapprochées les unes des autres, ces informations peuvent être plus facilement comparées, appréhendées d'un seul coup d'œil, et donc être littéralement mieux comprises (saisies ensemble). Leur cohérence ou leur incohérence apparaît avec plus de clarté. Sont-elles en conflit ? Si oui, il faut alors sortir une fois de plus de la salle pour les compléter et pouvoir finalement les réconcilier, ou identifier une erreur. Si non, tout va bien et l'on peut poursuivre.

2.1.3. Se déplacer et se poser : le passage d'un espace à un autre

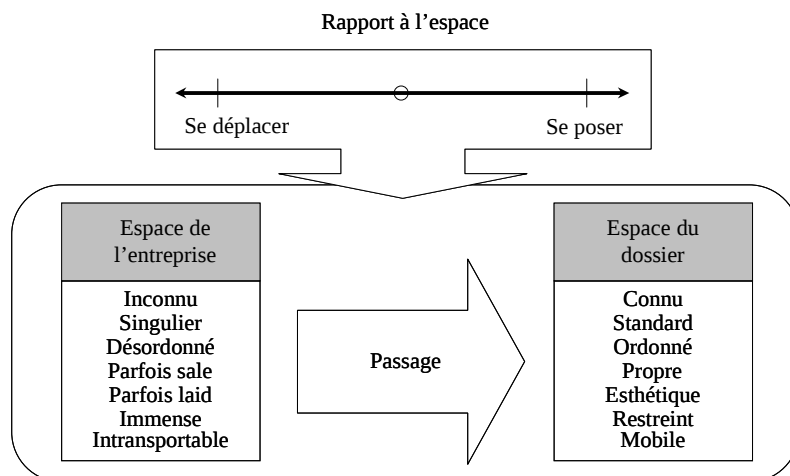
Ainsi le dossier se construit-il au fur et à mesure des déplacements et « arrêts » accomplis par les auditeurs, de la salle vers les autres espaces de l'entreprise pour collecter les informations nécessaires, et de ces autres espaces vers la salle pour rassembler les informations collectées (figure 5.4, ci-dessous).

Figure 5.4 - La construction du dossier, au fur et à mesure des déplacements et « arrêts »



Autrement dit, se déplacer et se poser permet aux commissaires aux comptes de convertir progressivement l'espace de l'entreprise en un autre, celui du dossier ; de passer d'un espace inconnu, singulier, parfois désordonné, parfois sale, parfois laid, immense et intransportable, à un espace connu, standardisé, ordonné, propre, plutôt esthétique, petit et parfaitement mobile (figure 5.5, ci-dessous).

Figure 5.5 - De l'espace de l'entreprise auditée à celui du dossier



2.2. Se presser et inscrire son action dans la durée : le rapport au temps

Dans son livre intitulé *A quoi sert le travail ?*, Zarifian (2003, pp.29-46) identifie, en s'appuyant sur Bergson (1996), deux grands types de temps : le temps spatialisé d'une part, et le temps-devenir d'autre part. Le premier de ces temps nous est le plus familier. Il est le temps des montres et des calendriers : celui des secondes qui s'écoulent, des journées qui passent, une « *suite d'instants [...] séparés par des espaces strictement équivalents [...]* » (p.31). Il s'agit d'un temps qui se prête au calcul, à la mesure, à la quantification ; un temps sur l'axe duquel on peut toujours se situer et qui rend donc possible les rendez-vous, la coordination, la prévision (« *il se passera telle chose, tel jour, à telle heure* » (p.32)) ; un temps qui, dans l'entreprise, s'impose à tous du dehors, auquel chacun doit se soumettre, et qu'on appelle le temps de travail. C'est le temps du chronomètre dans les environnements tayloriens, celui de la date butoir dans les activités intellectuelles, le temps, bref, de la productivité. Un temps qui entraîne dans sa course le corps même des travailleurs et qui exerce sur lui, lorsqu'il est trop compté, une « *violence incommensurable* » (p.37).

Le temps-devenir est d'une toute autre nature. Il est le temps de la durée au sens que Bergson donne à ce terme : le temps des mutations, des transformations qualitatives, un temps à la fois objectif et subjectif. Objectif, car tout change toujours, ne serait-ce qu'en vieillissant ; subjectif car le cours des changements dépend néanmoins de nos initiatives (il existe par exemple plusieurs façons de vieillir). Dans l'entreprise, ce temps-là n'est donc pas le temps de travail, mais le temps du travail, tant il est vrai que travailler consiste à « *conduire un devenir, en mobilisant l'expérience passée et en anticipant l'advenir* » (p.38). Il s'agit du temps qu'il faut prendre pour réussir la transformation que l'on vise et qu'on opère. Il est le temps de la prise en charge de ce qui n'est pas réglé d'avance, de la compréhension, de la réflexion, de la prise de recul, du doute, de la discussion, des choix, de la capitalisation ; le temps du ressourcement aussi, des pauses, et plus globalement de la gestion de soi ; le temps, en d'autres termes, nécessaire au passage de tous les compromis opératoires constitutifs de l'activité réelle de travail.

Pour épuiser leur peur, les auditeurs doivent satisfaire aux exigences de ces deux types de temps. Toute mission d'audit, d'une part, est une course contre la montre. Ce

qu'un service comptable a produit durant toute une année doit se voir validé en un délai record – au mieux en quelques semaines, au pire dans la journée. Dans ces conditions, pas question de lambiner : il faut se presser, ne pas perdre une seconde. Plus on va vite, plus on peut faire de contrôles, et plus on peut faire de contrôles, plus on est rassuré. La peur, son épuisement, et la productivité, sont ainsi, en audit légal, intimement liés : les auditeurs se dépêchent parce qu'ils craignent de manquer une erreur, et plus ils se hâtent mieux ils parviennent à se défaire de leur inquiétude. Un superviseur que nous interrogeons à ce sujet nous dit par exemple : « *Auditer les états financiers d'une société, c'est comme désamorcer une bombe dont le compte à rebours est lancé. Il faut savoir s'y prendre, mais c'est aussi une question de rapidité.* ». De fait, la plupart des sujets que nous avons observés ont accompli leurs tâches à un rythme soutenu, allant parfois jusqu'à courir lorsqu'ils se déplaçaient. Les individus jugés trop lents ont toujours provoqué chez leurs supérieurs de l'inquiétude. Dans certains cas, des règles strictes ont été clairement énoncées pour promouvoir la vitesse d'exécution. Ainsi l'un des managers que nous avons suivi a-t-il martelé en tout début d'intervention : « *Ne restez jamais bloqués, ne bloquez jamais les autres, ne faites rien d'inutile, et travailler rapidement.* ».

On sait cependant, dans les équipes, qu'il faut aussi, pour épuiser sa peur, savoir prendre son temps ; ne pas confondre vitesse et précipitation. On n'ignore pas devoir inscrire ses actes dans la durée : devoir penser à l'interim lorsqu'on est au final et songer au final quand on est à l'interim ; devoir tirer du passé les leçons de l'expérience et se rappeler que demain se bâtit aujourd'hui ; devoir perdre du temps maintenant pour pouvoir ensuite en gagner davantage. On veille toujours à comprendre les contrôles que l'on doit effectuer, on veut réfléchir à la meilleure manière de les concevoir et de les mener. On a conscience du fait qu'auditer nécessite de poser son regard, de scruter les documents contrôlés, de ne pas les survoler. On connaît le caractère essentiel de la formalisation, qui permet à soi-même et aux autres de revenir sur le travail accompli, et qui est un moyen de capitaliser. On mesure l'importance du doute, de la prise de recul. On sent bien qu'il faut parfois lever le pied, parce qu'on ne voit plus rien, qu'on est trop fatigué. Tout ceci, on le sait, et l'on s'applique à le faire. Pour échapper au sentiment de passer à côté d'une erreur, il faut parfois travailler nuit et jour ; le temps du travail en audit est un temps qui prend du temps.

Faire entrer ce temps-là, par nature envahissant, dans les délais d'une mission d'audit, constitue l'un des défis majeurs auxquels les commissaires aux comptes sont confrontés. Selon nos observations, il résulte toujours de cette opération, nécessairement effectuée au forceps, une double déformation temporelle. Le temps-devenir, fatalement à l'étroit dans le calendrier de l'intervention, fait l'objet d'une compression plus ou moins douloureuse, quand le temps spatialisé, pénétré par ce dernier, connaît à l'inverse une singulière dilatation. En témoigne l'une des « blagues » les plus en cours dans le milieu : quand un acteur quitte sa mission vers 17 heures, il s'entend souvent dire qu'il « *prend son après-midi* » ; ainsi, lorsqu'une heure a passé sur toutes les montres du monde, seules 30 minutes se sont écoulées sur la planète du commissariat aux comptes. Pour gérer au mieux cette situation – c'est-à-dire pour finir avant l'échéance, en prenant néanmoins le temps nécessaire, mais sans y passer non plus de trop longues heures – les auditeurs se construisent parfois des outils, comme par exemple des tableaux d'avancement, qui les aident à visualiser ce qui leur reste à faire, à prendre conscience des dérapages, et à moduler en conséquence leur rythme de travail. Ces outils, de nature informelle, s'ajoutent à ceux qui sont officiellement imposés aux commissaires aux comptes, et face auxquels ces professionnels doivent, encore une fois, adopter des attitudes contradictoires.

2.3. Utiliser les outils prescrits et s'en affranchir : le rapport aux techniques officielles

Comme nous l'avons vu, les instituts professionnels et les grands cabinets prescrivent aux auditeurs l'usage de toute une série d'outils, censés maximiser leurs chances de mener à bien leurs missions. Remplir des questionnaires et des matrices d'analyse de risques doit ainsi les conduire à mieux cibler leurs contrôles ; calculer divers seuils de signification doit leur éviter de perdre du temps ; se référer à des bases de tests standards et utiliser des tables statistiques doit leur permettre de minimiser leur risque de non détection, etc. Ces techniques officielles, les commissaires aux comptes les utilisent, mais en font un usage qui s'écarte des modes opératoires prévus. Respecter ces derniers serait en effet pour eux la meilleure manière de courir à l'échec : ils s'en affranchissent donc.

2.3.1. La critique officieuse des techniques officielles

Nos observations ne nous laissent à ce sujet aucun doute : les techniques prescrites aux auditeurs ne sont pas utilisées sur le terrain, pas, du moins, conformément à leurs « modes

d'emploi » officiels. Les commissaires aux comptes leur adressent en effet trois critiques principales : leur mise en œuvre serait d'abord pour eux trop consommatrice de temps ; elle les priverait ensuite de toute capacité à ressentir les choses ; elle se révélerait enfin toujours inadaptée.

2.3.1.1. Un problème de temps

L'approche par les risques qui fonde les méthodologies d'audit modernes vise à réduire le temps requis pour la réalisation des missions. Le fort degré de structure qui caractérise ces méthodologies ne va toutefois pas dans le même sens. Les commissaires aux comptes que nous avons suivis ont été sur ce point unanimes : les outils qui leur sont prescrits sont trop « lourds » pour pouvoir être mis en œuvre tels quels. Un chef de mission nous dit ainsi à propos des questionnaires et des matrices d'évaluation des risques :

Remplir les questionnaires intégralement ? Mon dieu, ça n'en finirait pas ! Concrètement, on n'a pas le temps. Quant aux matrices... ici comme dans la plupart des cas, tu peux facilement passer deux semaines à les formaliser. Là tu vois, on avait quatre jours pour faire tout l'intérim, alors tu vois...

Un superviseur avec qui nous discutons de la mise en œuvre des outils prescrits laisse quant à lui échapper un rire avant de remarquer : « *S'il te prend, un de ces quatre, d'éditer tous les formulaires qu'on est censé remplir, tous les tests qu'on peut imaginer faire, etc., etc., un conseil : prévois plusieurs classeurs. Comment veux-tu qu'on fasse tout ça ? C'est tout simplement impossible* ».

2.3.1.2. Un obstacle au ressentir

En outre, plusieurs des individus que nous avons accompagnés ont insisté sur un point à nos yeux fort intéressant : utiliser les outils standards les empêcherait de sentir le terrain, donc de bien localiser et épuiser leur peur. Un manager nous dit à ce propos : « *Remplir un questionnaire, c'est par définition répondre à des questions. Mais ce n'est pas comme ça qu'on arrive à sentir où sont les risques sur le terrain. C'est en se posant des questions. C'est complètement différent. Les questionnaires standards, ça donne des perceptions standards, les mêmes partout, pour tout le monde, autant dire une absence de perceptions.* » Toujours au sujet des questionnaires, le chef de mission précédemment cité remarque :

Le temps que tu consacres à remplir ce genre de truc, c'est du temps que tu ne passes pas à visiter l'usine de la boîte que tu audites. Et si tu y vas quand même, tu as les yeux rivés sur ton questionnaire, et ça t'empêche de voir que juste derrière, il y a des machines qui vont rendre l'âme, et qu'au dessus de ta tête le toit menace de s'effondrer. Bref, tu loupes tout !

Nous trouvons dans ces lignes une belle illustration du danger de la médiation technique mis en lumière par certains ergonomes. Quand les instruments s'interposent entre un individu et la réalité, le premier ne peut pas correctement voir la seconde, et quand son métier consiste précisément à juger si celle-ci est ou n'est pas bien traduite, cela pose bien sûr problème. Mais les questionnaires ne sont pas les seuls outils mis en cause. En début d'intervention, lorsqu'ils avaient encore du temps, les auditeurs observés ne se sont guère préoccupés, par exemple, des seuils de signification définis. Beaucoup ont contrôlé des montants nettement inférieurs à ces seuils-là, quand ils pensaient que cela, peut-être, les conduirait sur une piste. Ainsi un chef de mission répond-il à un assistant qui lui demande s'il doit absolument « respecter » le seuil calculé : « *Non, c'est bon, on n'est pas des machines ! Si tu sens que ça vaut le coup, même si c'est en dessous du seuil, il faut le faire.* »

Pour en finir avec ce thème, le recours aux statistiques a souvent été opposé, lors de notre étude, à la nécessité de ressentir où avoir peur et quand pouvoir ne plus être inquiet. De fait, aucun des auditeurs suivis n'a fait usage de cette technique-là. Un chef de mission à qui nous demandons s'il l'a déjà utilisée nous répond :

Non, et à ma connaissance, personne ne s'en sert. De toute façon, ce n'est pas parce qu'une table de stats va me dire de tester dix montants que je serai à l'aise avec ça. Il m'en faudra peut-être plus, peut-être moins. Je ne peux pas le savoir d'avance. Bien sûr, en fonction du risque que j'apprécie, je me dis par exemple au départ : bon, je vais tester cinq ou six montants. Mais il se peut que mes tests ne me satisfassent pas, pour une raison ou pour une autre, et que je sois conduit à en effectuer davantage. Ce qui compte, c'est de sentir qu'on peut s'arrêter, qu'on est à l'aise avec ce qu'on a fait.

L'associé qui comparait l'audit à l'activité du pisteur nous dit de son côté : « *Lorsqu'on s'est retroussé les manches pour bien sentir le terrain, je peux vous assurer que l'on sait précisément ce qu'il faut tester au final, et qu'on n'abandonne pas au hasard des statistiques la sélection des pièces à contrôler. [...] Piocher ces pièces de façon aléatoire, c'est travailler à l'aveuglette. N'importe qui peut faire ça. C'est le degré*

zéro de la compétence. » De manière tout à fait claire, cet auditeur associe ici l'outil statistique à l'incapacité de voir, de sentir.

2.3.1.3. Un manque d'adaptation

Les techniques d'audit officielles sont enfin critiquées par les auditeurs pour ne pas être adaptées aux situations affrontées. Beaucoup en soulignent le caractère trop standard. Un manager nous dit à ce propos :

Tous les outils dont tu me parles, tu les imprimes, tu les relies, tu ajoutes une couverture, et tu peux titrer ça « L'audit pour les nuls ». Tu trouveras là-dedans ce qui est censé permettre à n'importe qui d'auditer toutes les sociétés du monde. Sauf qu'en mission, on n'est pas dans toutes les sociétés du monde. On est dans une société particulière. Et finalement, avec le temps, on s'aperçoit que la solution soi-disant universelle ne fonctionne nulle part, qu'elle est en fait universellement inadaptée.

Inadaptées aux cas particuliers rencontrés, les techniques prescrites le sont aussi aux individus qui doivent les mettre en œuvre. C'est cette idée qu'exprime un assistant confirmé lorsqu'il nous dit : *« Se taper un questionnaire de A à Z, c'est franchement inhumain. Tu sors de là complètement lobotomisé. Tu ne sais même plus comment tu t'appelles. »* L'antagonisme entre l'utilisation formelle de l'outil et l'exercice de la réflexion apparaît ici clairement. Quand le chef de mission précédemment cité (voir supra, p.207) lance à son assistant *« C'est bon, on n'est pas des machines »*, c'est aussi le caractère aliénant des instruments prescrits qu'il dénonce, l'incompatibilité entre ce caractère et l'aspiration de l'homme à l'autonomie, à la réalisation de soi.

2.3.2. De l'usage informel des outils prescrits

Faut-il en conclure que les auditeurs n'utilisent pas les techniques officielles ? Non, car ils s'en servent pourtant, mais d'une façon qui n'est pas celle prévue par les organisateurs. Pour commencer, puisque ces techniques sont trop lourdes et inadaptées, ils s'attachent à les simplifier et à les ajuster. Un superviseur nous dit par exemple :

Les matrices dont le cabinet nous bombarde sont trop complexes. La plupart du temps, il est impossible ou inutile de les remplir entièrement, et il arrive aussi qu'on ne puisse pas y mettre certaines informations pertinentes. Je me construis donc à chaque fois un modèle de matrice ad hoc, qui convient à l'entreprise que j'audite et que je peux remplir dans les temps.

Ce qui est vrai pour les matrices l'est aussi pour les tests substantifs effectués au final, qui constituent toujours, selon nos observations, des versions modifiées des tests standards, ajustés par les auditeurs aux situations rencontrées (aux documents produits par la société, à leur plus ou moins grande facilité d'accès, et plus globalement à tout ce qui se produit sur le terrain). C'est la raison pour laquelle l'outil le plus utilisé en pratique est finalement le dossier de l'exercice précédent, car l'ajustement des techniques officielles y a déjà été fait. Ce dossier n'est toutefois pas non plus repris tel quel ; d'une année sur l'autre, la situation change toujours, et chaque auditeur entend mener ses travaux selon son style, ses habitudes et ses envies du moment. On n'a donc pas (1) planification et (2) exécution, mais une reconception permanente de ce qui est à faire. Nous rejoignons ici Herrbach, selon qui (2000, pp.296-298) :

L'exécution de la mission a [...] un caractère mouvant qui se traduit par une diversité d'ajustements possibles sur le terrain [...]. Malgré le poids de la structuration de l'audit, le senior est capable de prendre de la distance par rapport à ce qui est demandé [...] La démarche « canonique » de l'audit consiste à effectuer une planification des travaux [...] Une fois définis et justifiés, les contrôles d'audit [...] ne devraient pas [...] être flexibles et devraient donc être tous exécutés consciencieusement [...]. Ce que nous montrent nos entretiens, c'est que la mission n'est en fait pas souvent effectuée selon ce schéma.

D'après nos analyses, les outils officiels ont en outre trois fonctions informelles : une fonction de tranquillisation, une fonction de formalisation ex post, et une fonction de vérification. D'une part, de façon paradoxale, même si ces outils sont critiqués par les auditeurs, ils les tranquillisent néanmoins. Comme le dit un chef de mission : « *Disposer de tous ces instruments fait qu'on ne part pas totalement démunis. On ne se sent pas tout nu.* » Les techniques prescrites, non directement productives, possèdent ainsi toutefois, du simple fait d'exister, des vertus apaisantes. Comme nous l'avons vu, la mission d'audit est anxiogène par nature, et devoir la conduire sans armes, même inappropriées, serait paralysant.⁹⁷ Les deux autres fonctions informelles ressortent quant à elles de l'utilisation faite des questionnaires d'évaluation des risques. Aucun des auditeurs suivis n'est parti de

⁹⁷ Nous retrouvons ici la fonction ataraxique des méthodologies mise en lumière par Devereux (1967, cité par de Geuser, 2005, p.250).

ces questionnaires pour identifier les zones de risque à couvrir. Plusieurs les ont en revanche remplis après coup, pour formaliser ex post leurs intuitions, et vérifier qu'ils n'avaient rien oublié (utilisation de l'outil comme une check-list et non comme un guide de l'action).

2.4. Revenir sur le travail réalisé et non réalisé : le rapport au réel de l'activité

La peur d'être passé à côté d'une erreur comptable significative pousse sans cesse les auditeurs à revenir sur leur travail accompli. Il est facile de le remarquer quand on les observe travailler : lorsqu'ils terminent une tâche ou même une simple opération, ils marquent toujours un temps d'arrêt, et jettent ne serait-ce qu'un coup d'œil à ce qu'ils viennent de faire. Un chef de mission nous dit à ce sujet :

Quand j'étais petit et que nous partions en vacances, mon père n'avait qu'une seule peur : avoir oublié de fermer le gaz. C'était toujours la même chose. Nous montions en voiture, roulions à peine trente mètres, et nous l'entendions s'écrier : « mince, le gaz !? ». Y avait-il pensé ? On faisait alors machine arrière pour qu'il en ait le cœur net. La plupart du temps tout était OK, mais il revenait parfois en disant : « Eh bien, les enfants, j'ai bien fait d'y aller : la bouteille était encore ouverte ! » C'est parce qu'il avait cette peur-là qu'il préférait vérifier deux fois plutôt qu'une. A l'époque, cela m'énervait. Mais je me suis ensuite vu faire exactement la même chose : quand j'étais étudiant et vivais dans ma chambre de bonne au septième étage sans ascenseur, je me demandais souvent, juste avant de sortir de l'immeuble, si j'avais bien fermé ma porte à clé. C'était ma peur à moi. Il fallait alors que je remonte les escaliers quatre à quatre pour m'en assurer, et mes efforts n'étaient pas toujours inutiles. Aujourd'hui, dans mon travail, c'est pareil. Je vérifie tout deux fois plutôt qu'une, de peur de manquer quelque chose.

Ce que souligne ce commissaire aux comptes au moyen des exemples qu'il tire de sa vie privée, est le caractère courant, voire instinctif, du comportement qui consiste à revenir sur ce qu'on a fait quand on a peur d'avoir été négligent. Mais à quoi les auditeurs pensent-ils devoir être vigilants lorsqu'ils se retournent sur leur travail ? A deux choses en vérité : à ce qu'ils ont effectivement réalisé d'une part, mais aussi, et de manière plus essentielle encore, à ce qu'ils n'ont pas accompli. Pour le dire avec les mots de Clot, c'est au réel de leur activité qu'ils prêtent attention. Clot *et al.* écrivent en effet (2001, p.18) :

Ce qui se fait, et que l'on peut considérer comme l'activité réalisée, n'est jamais que l'actualisation d'une des activités réalisables dans la situation où elle voit le jour. [...] De sorte que, selon nous, le réel de l'activité, c'est aussi

ce qui ne se fait pas, ce que l'on cherche à faire sans y parvenir [...], ce que l'on aurait voulu ou pu faire, ce que l'on pense pouvoir faire ailleurs.

Le regard porté par les auditeurs sur le travail effectué n'appelle de notre part aucune remarque particulière. Celui qu'ils pensent devoir poser sur ce qu'ils n'ont au contraire pas fait, mérite en revanche d'être commenté. Il est en effet intimement lié à la peur que ces professionnels doivent éprouver, à savoir celle de ne pas avoir détecté une erreur qui pourtant existe, de ne pas avoir cherché aux bons endroits, ou de ne pas avoir assez creusé, là où il le fallait. Comme le dit un superviseur que nous avons suivi :

Le travail qu'on a accompli doit certes avoir été correctement réalisé, mais s'en assurer ne présente pas de difficultés. Dans notre métier, ce qui compte le plus, c'est ce qu'on n'a pas fait, là où on n'a pas été voir, car c'est ici que se trouvent les erreurs qui nous ont échappé, si bien sûr de telles erreurs existent. En bout de course, c'est donc cela qui doit appeler de notre part une attention particulière. Quels sont les risques que je n'ai pas couverts ? Pourquoi n'ai-je pas fait tel test ou tel test ? Pourquoi ai-je contrôlé dix montants et non pas quinze ? C'est ce genre de questions qu'on doit savoir se poser, ce genre de choses qu'on doit être en mesure de se justifier et de justifier aux autres, sans quoi notre opinion n'est pas une opinion lucide.

Dans son propre langage, cet auditeur énonce l'importance en audit du principe éthico-écologique formulé par de Geuser (2005, p. 236), qui « *consiste à s'assurer que ce qui est [...] laissé de côté, ce qui est radicalement autre, pour reprendre la terminologie de Lévinas, dispose d'un statut, existe dans le système de gestion, et n'est pas considéré comme une externalité absolue* ». Au total, le regard que portent les commissaires aux comptes sur le réel de leur activité – réalisée et non réalisée – est donc essentiel. Il participe notamment des pratiques qui leur permettent de juguler, lors de la phase 3 du processus d'épuisement de la peur précédemment décrit, ce qui leur reste de crainte d'avoir pu se tromper. Mais la gestion qu'ils opèrent de leur état de fatigue tient aussi un rôle clé dans l'émergence de leur confort.

2.5. S'épuiser et se reposer : le rapport au corps

On peut lire et relire cent fois l'ensemble des écrits codifiant l'audit légal, on n'y trouvera rien qui permette de soupçonner l'importance du rôle joué par le corps dans la formation de l'opinion des auditeurs. Sur le sujet, la recherche, même critique, n'est d'ailleurs pas plus loquace. Comme si les commissaires aux comptes n'étaient que purs esprits. Or,

nous l'avons vu, c'est bien en déplaçant et en posant leur corps que les auditeurs arrivent à sentir et à comprendre leurs situations de travail. Le corps, autrement dit, est en audit comme ailleurs, nécessaire à la cognition. Comme le souligne de Geuser (2005, p.77) :

[...] les anthropologues et les philosophes [...] [nous apprennent que le corps est le lieu] de la compréhension. [...] Le Breton (1999) dans sa synthèse sur le corps, rappelle que le sens est « la perception sensorielle et affective d'un homme dans une trame sociale » (p.188). Le mot sensoriel rend alors explicite la nécessaire médiation par le corps de la perception. Au-delà même de la perception, le corps est ce qui permet de dépasser (en vitesse) « le cogito dans le quotidien » (Le Breton, p.188), ou pour le dire plus simplement, de faire beaucoup de choses sans même y penser. Bourdieu résume joliment cette compétence du corps, en signalant que la véritable expertise n'est pas de savoir les choses par cœur, mais pas corps.

Il arrive certes de voir, sur certains prospectus institutionnels, des commissaires aux comptes faits de chair et de sang. Mais sous quels traits apparaissent-ils alors ? Ils sont généralement jeunes, vêtus de costumes ou de tailleurs impeccables, physiquement beaux et athlétiques, et semblent toujours au sommet de leur forme physique. Fiabilité, dynamisme, combativité, succès : telles sont les qualités que peuvent inspirer ces icônes. Au Canada, au moment où écrivons ces lignes, l'ordre des (CA) Comptables Agréés, formateur des auditeurs du pays, titre certaines de ses brochures « *Les indispensables CA, super héros du monde des affaires* ». On y voit plusieurs individus dotés des attributs que nous venons de recenser, dans des postures dignes de personnages de mangas ou de Marvel Comics, et dont le corps est manifestement capable de toutes les prouesses. Bref, les auditeurs sont présentés comme des acteurs ignorant la fatigue, celle-ci, se dit-on, ne pouvant que nuire à la qualité de leur travail. On ne saurait être, cependant, plus loin de la vérité : non seulement les auditeurs exercent un métier fatigant (2.5.1.) et doivent en conséquence savoir se reposer (2.5.2.), mais la fatigue compte en audit pour beaucoup dans la construction du confort (2.5.3.).

2.5.1. L'audit, un métier fatigant

La lecture des quinze pages qui précèdent devrait suffire à nous en convaincre : la pratique de l'audit légal est une pratique fatigante, voire épuisante. Se rendre dans la société auditée, en région parisienne, c'est affronter la cohue du bus ou du métro, les embouteillages, les klaxons, les insultes, manquer la sortie de l'autoroute et se perdre en

banlieue. Aller en Province, c'est se lever aux aurores, passer prendre un véhicule de location, rouler de longues heures, ou bien goûter aux joies des aéroports bondés, des vols retardés, des files pour enregistrer ses bagages, qui peut-être seront égarés.⁹⁸ Dans tous les cas, on doit transporter avec soi son ordinateur, de nombreux dossiers, tous les outils nécessaires pour remplir ces derniers, et traîner ainsi de lourdes valises jusqu'à destination. Arrivé sur place, on découvre parfois des zones industrielles et des bâtiments auxquels on n'avait pas forcément rêvé. Quand on n'a pas de chance, il vente, il pleut, on marche dans une flaque d'eau, et l'on soupire, comme l'un des stagiaires que nous avons suivi : « *Engagez-vous qu'ils disaient !* ». Dès qu'on franchit la porte de l'entreprise, il faut toutefois s'efforcer de paraître « frais et dispo » (on transpire pourtant dans ses vêtements, et le moral n'est pas toujours au beau fixe). Puis on passe son temps à ajuster les outils prescrits pour les rendre opérationnels, à revenir mille fois sur le travail accompli, sur celui qu'on n'a pas fait, et à s'occuper de bien d'autres choses encore dont nous allons bientôt parler (chapitre 6). Le tout se fait évidemment au pas de course, jusqu'à seize heures ou même plus par jour, y compris le week-end. Qui, dans ses conditions, pourrait être épargné par la fatigue, physique, nerveuse, mentale ? De fait, lorsqu'il se fait tard, que la mission touche à sa fin, ou que la saison est bien entamée, les auditeurs portent les stigmates de l'usure biophysique : ils ont les traits tendus, se tiennent la tête, plissent les yeux, étouffent maints bâillements, etc.

2.5.2. Des plages de repos nécessaires

Les commissaires aux comptes doivent pourtant tenir la distance, entretenir dans la durée ce que leur vigilance doit à leur santé, et s'octroyer pour cela quelques pauses, savoir décompresser. Ainsi peut-on les observer, lorsqu'ils arrivent le matin et de temps à autre dans la journée, aller prendre un café. Le temps du café est un temps de repos mais aussi d'absorption d'excitant, qui recharge donc doublement les batteries (bien des d'auditeurs disent « *carburer au café* »). La machine à café est cependant un espace public, qui ne permet pas un total relâchement. Aussi est-ce en salle de travail, porte fermée, que les commissaires aux comptes peuvent le plus se relaxer. Ils s'y étirent, s'y massent le cou,

⁹⁸ La plupart des auditeurs, pour s'éviter ce genre de déconvenues, ne prennent toutefois que des bagages à main, qui leur font gagner un temps précieux, et beaucoup d'énergie.

s’y frottent les globes oculaires. Certains se livrent à de mini exercices de respiration, « tombent » leur veste, desserrent leur nœud de cravate. D’autres ôtent brièvement leurs chaussures pour se détendre un instant les pieds, et ce peut être alors pour leurs collègues un prétexte à plaisanter. L’humour s’invite en effet souvent dans les équipes d’audit où la convivialité tient une place importante. Cela n’a rien d’anecdotique. Pouvoir rire dans ce métier est en effet capital. Comme le souligne le sémioticien Bakhtine (1984, p.354, cité par Clot, 1995, p.27) :

Le sérieux alourdit les situations sans issues, le rire s’élève au dessus d’elles. [...]. Tout ce qui est authentiquement grand doit comporter un élément de rire, au risque de devenir menaçant, effrayant ou grandiloquent et, en tout cas, limité. Le rire donne le feu vert, fait la voie libre.

La situation d’audit, nous l’avons montré, est bien une situation sans issues (nous l’avons qualifiée d’« impossible »). Le rire permet aux auditeurs de « s’élever au dessus d’elle », de s’affranchir des tensions qui la caractérisent. Il serait ici malheureusement trop long de développer ce point. Nous le ferons en d’autres lieux.

2.5.3. Fatigue, repos et confort

Parvenir à adopter dans la durée les attitudes contradictoires que nous venons de mettre en lumière demande donc aux auditeurs d’accepter la fatigue, sans négliger le repos. De ce point de vue, celle-ci et celui-là constituent, en audit légal, deux conditions du travail bien fait. Mais il y a plus. Dans les instants qui précèdent l’émission d’une opinion, le couple fatigue-repos joue, nous semble-t-il, un rôle crucial. Comme nous l’avons vu, il subsiste, au début de la phase 3 du processus que nous avons décrit, un reliquat de peur difficile à juguler. Un auditeur peut en effet toujours avoir manqué une erreur grave sans s’en apercevoir, et sa crainte d’être passé à côté devrait donc être inextinguible. Aussi l’éradication de cette dernière ne peut-elle résulter que de mécanismes « inconscients ». Selon nous, l’un de ces mécanismes est de nature « corporelle » : un auditeur finit par considérer que son travail est achevé quand il a fait son maximum, et qu’il n’en peut plus. C’est la fatigue – physique, nerveuse et mentale – qui le conduit à « lâcher prise » ; la fatigue et l’aspiration au repos. Un assistant nous dit par exemple :

Je décide de soumettre mon travail à la revue du CM quand j’en ai plein le dos, quand je suis revenu « x » fois sur mes contrôles et que tout me semble OK. A un moment, il faut bien se jeter à l’eau. C’est un peu comme quand on

écrit une lettre de motivation. On la lit et la relit pour être sûr de ne laisser aucune faute d'orthographe, mais au bout d'un moment, on a les yeux complètement explosés, on est fatigué, et c'est là qu'on finit par décider de la poster. On se dit qu'on a suffisamment travaillé dessus, que ça doit être bon comme ça.

Ainsi l'épuisement final de la peur n'est-il pas un phénomène purement cognitif, ni même simplement cognitif et émotif : il tient aussi du physiologique. C'est entre autres le sentiment du repos mérité qui assure le passage du pré-confort au confort. Émettre une opinion, c'est devoir se « jeter à l'eau », et ne plus en pouvoir aide à franchir le pas.

3. Le rendez-vous des épuisements

Épuiser leur peur pour pouvoir rendre leur opinion demande donc aux auditeurs d'adopter de nombreuses attitudes contradictoires, que nous n'avons, du reste, pas encore toutes identifiées. De façon synthétique, il s'agit pour les commissaires aux comptes d'arriver, dans le délai d'une mission, à faire coïncider différentes formes d'épuisement. Lorsqu'ils doivent émettre leurs conclusions, il leur faut ainsi avoir pu épuiser, au sens de saturer, les espaces pertinents de l'entreprise à auditer, le temps dont ils disposaient, certains des modes d'usage des outils à utiliser, le réel de leur activité, et être eux-mêmes allés jusqu'au bout de leurs forces (sans pour autant compromettre leur santé, bien que cela puisse aussi arriver). Les termes d'épuisement et de saturation sont certes forts, sans doute trop, mais ils permettent, nous semble-t-il, de percevoir la manière dont les auditeurs parviennent à éprouver du confort. De ce point de vue, peut-être y aurait-il un parallèle intéressant à faire entre la manière dont ils construisent leur opinion et celle que Glaser et Strauss (1967) proposent aux chercheurs pour faire naître une théorie.⁹⁹

⁹⁹ Ceci n'est bien sûr qu'une intuition, fondée sur le fait que le concept de saturation tient chez Glaser et Strauss (1967) une place importante.