



**LOUVAIN**  
School of Management

**UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN**  
**LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT**

# LES PERCEPTIONS DE L'AUDIT INTERNE PAR L'USAGE DE MÉTAPHORES

Promoteur : Gerrit Sarens

Mémoire-recherche présenté par Mélissa laly

En vue de l'obtention du titre de  
Master en sciences économiques et de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2014.-2015.



Ce mémoire intervient dans le cadre de ma dernière année de master en sciences économiques et de gestion et constitue dès lors l'achèvement de mes études universitaires.

Le choix de mon sujet et de ma problématique s'est porté naturellement vers le domaine de l'audit, étant donné que j'ai effectué ma spécialisation en revisorat et expertise comptable, ainsi que mon stage, dans le département audit chez BDO Luxembourg.

Bien que, comme expliqué dans les chapitres suivants de ce mémoire, les professions d'auditeur interne et externe sont à différencier, on remarquera que de nombreuses similitudes sont bel et bien présentes que ce soit au niveau de l'exercice ou des obligations et règles à respecter.

J'estimais de plus, concernant ce sujet, qu'il pouvait être intéressant de se pencher sur la dimension humaine de la profession plutôt que sur ses aspects techniques, le métier d'auditeur étant amené à évoluer. De par sa mauvaise réputation, le métier d'auditeur est souvent mal appréhendé, les employés des entreprises auditées éprouvant fréquemment des difficultés à saisir le sens et l'apport de cette fonction. Il m'a donc semblé que ce type de recherche pouvait donc arriver à point, étant donné l'environnement changeant, que ce soit notamment au niveau du contexte économique, politique ou légal, afin de tenter de prouver sa réelle valeur ajoutée.

Le fait d'y incorporer une touche de psychologie, puisque ma problématique traite des perceptions ressenties par les audités, m'a également permis de me concentrer sur un domaine passionnant et captivant, même si mes connaissances n'en étaient jusque là que très sommaires.

Ma question de recherche principale peut donc être formulée de la façon suivante : les perceptions ressenties par les audités influencent-elles leur coopération vis-à-vis des auditeurs internes ?

J'espère donc, au travers de ce mémoire, avoir pu apporter un éclairage nouveau sur la profession d'auditeur interne, ses principes, ses objectifs, ses atouts, et ses enjeux.

Je tiens à remercier tout d'abord Gerrit Sarens, mon promoteur, professeur au département des sciences économiques et de gestion à la Louvain School of Management, pour ses conseils avisés et ses encouragements.

Je voudrais également remercier Nadia Steils, assistante à l'Université de Namur, qui m'a été d'une très grande aide dans la confection de mes questionnaires et dans l'analyse de mes résultats.

Je tenais, de plus, à remercier toutes les personnes qui m'ont épaulée durant la rédaction de ce mémoire et qui ont pris la peine de répondre et de s'investir dans mon étude.

Enfin, je souhaitais tout particulièrement remercier mes parents et ma famille pour leur soutien et leur encouragement tout au long de mon cursus universitaire.

<b>Introduction générale</b> .....	<b>1</b>
<b>Première partie : L'audit interne</b> .....	<b>3</b>
<i>Chapitre 1 : Définitions importantes et concepts clés</i> .....	3
Qu'est ce que l'audit interne ?.....	3
Le comité d'audit.....	4
Le rôle des auditeurs internes.....	5
<i>Chapitre 2 : Cadres et normes de références</i> .....	7
Normes internationales d'audit interne.....	7
Code de déontologie .....	7
Charte d'audit interne.....	8
Le référentiel COSO .....	8
<i>Chapitre 3 : Contextualisation et état des lieux des pratiques d'audit interne</i> .....	11
Corporate governance .....	11
Assurance engagement.....	11
Implémentation des nouvelles lois et réglementations.....	12
Chartes et codes d'éthique.....	12
Ressources humaines.....	13
Evaluation des risques.....	13
Les réglementations et lois .....	14
Lien entre risk management et contrôle interne .....	15
Influence de l'âge de la fonction d'audit interne .....	16
Valeur ajoutée de l'audit interne.....	20
<b>Deuxième partie : L'usage des métaphores</b> .....	<b>25</b>
<i>Chapitre 1 : Définitions et concepts clés</i> .....	25
<i>Chapitre 2 : Contextualisation et état des lieux de l'usage des métaphores</i> .....	27
L'usage des métaphores dans le domaine psychologique.....	27
L'usage des métaphores dans le développement d'organisations .....	28
L'usage des métaphores dans le domaine de la pédagogie .....	30
Les métaphores et le traumatisme .....	33
<b>Troisième partie : Expérimentation</b> .....	<b>37</b>
<i>Cadre théorique</i> .....	37
<i>Description de l'étude mise en place</i> .....	37
<i>Public cible</i> .....	37
<i>Méthode d'administration des questionnaires</i> .....	38
<i>Construction du questionnaire</i> .....	38
<i>Traitement des résultats</i> .....	38
Traitement des questionnaires complétés .....	38
Codage et contrôle d'uniformité.....	39
<i>Analyse des résultats</i> .....	41
Statistiques descriptives.....	41
Analyse factorielle et ACP .....	42
Analyse de fiabilité et alpha de Cronbach .....	44
<i>Création des « Summated Scale »</i> .....	46
<i>Tests d'hypothèses</i> .....	47
<i>Régression linéaire</i> .....	66
<i>Conclusions de l'enquête</i> .....	69
<b>Conclusions générales</b> .....	<b>71</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>75</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>81</b>

Annexe 1 : Tableau de synthèse reprenant les opinions des répondants interrogés ...	81
Annexe 2 : Texte de loi relatif à la section 404 de la loi Sarbanes-Oxley.....	87
Annexe 3 : Texte de loi relatif à la section 302 de la loi Sarbanes-Oxley.....	88
Annexe 4 : Scénarios des auditeurs .....	90
Annexe 5 : Questionnaire fourni via Internet dans le cadre de l'étude.....	98
Annexe 6 : Statistiques de répartition du sexe des répondants tous questionnaires confondus.....	101
Annexe 7 : Statistiques de répartition de l'âge des répondants, tous questionnaire confondus.....	102
Annexe 8 : Statistiques de répartition des autres données démographiques, tous questionnaire confondus.....	103
Annexe 9 : Première analyse factorielle en composantes principales toutes variables confondues : .....	105
Annexe 10 : Deuxième analyse factorielle en composantes principales, avec élimination de la variable « Objectivité » .....	107
Annexe 11 : Résultats relatifs à l'analyse de fiabilités via l'Alpha de Cronbach.....	109
Annexe 12 : Résultats relatifs au test d'hypothèse numéro 1 : <i>La coopération envers l'auditeur diffère-t-elle selon le scénario fourni aux répondants ?</i> .....	111
Annexe 13 : Résultats relatifs au test d'hypothèse numéro 2 : <i>La coopération envers l'auditeur diffère-t-elle selon le scénario fourni et le sexe des répondants ?</i> .....	113
Annexe 14 : Résultats relatifs au test d'hypothèse numéro 3 : <i>La coopération envers l'auditeur diffère-t-elle selon le scénario fourni et la catégorie socioprofessionnelle des répondants ?</i> .....	114
Annexe 15 : Résultats relatifs au test d'hypothèse numéro 4 : <i>La coopération envers l'auditeur diffère-t-elle selon le scénario fourni et le fait que l'entreprise du répondant ait déjà été soumise à un audit interne ?</i> .....	116
Annexe 16 : Résultats relatifs au test d'hypothèse numéro 5 : <i>La coopération envers l'auditeur diffère-t-elle selon le scénario fourni et l'âge du répondant ?</i> .....	117
Annexe 17 : Résultats relatifs au test d'hypothèse numéro 6 : <i>La coopération envers l'auditeur diffère-t-elle selon le scénario fourni et l'ancienneté du répondant ?</i> .....	119
Annexe 18 : Résultats relatifs au test d'hypothèse numéro 8 : <i>La coopération envers l'auditeur diffère-t-elle selon le scénario fourni et l'effectif de l'entreprise du répondant ?</i> .....	121
Annexe 19 : Résultats relatifs au test d'hypothèse numéro 9 : <i>La coopération envers l'auditeur diffère-t-elle selon le scénario fourni et le fait que l'entreprise du répondant possède un département d'audit interne ?</i> .....	123

## **Introduction générale**

L'audit interne est un élément essentiel et nécessaire à l'entreprise. Il lui permet notamment de déceler les éventuelles fraudes, mais également de vérifier si les résultats attendus sont atteints et/ou réalistes, entre bien d'autres fonctions utiles. B Vessié (2013-2014). Pourtant jusqu'à très récemment, on ne dénombrait que très peu de recherches empiriques s'étant intéressées à l'étude du contexte belge, en ce qui concerne l'audit interne. Cela est sans doute dû au fait que contrairement aux pays comme la Grande-Bretagne ou les Etats-Unis, où la profession est beaucoup plus développée et régulée, la Belgique n'a connue une évolution qu'à travers ces dernières décennies. Sarens et De Beelde (2006). On remarque en effet peu à peu, un changement dans le domaine, notamment par la mise en place de normes et de lois visant à permettre une meilleure harmonisation du contrôle interne, de par l'Europe en premier lieu, mais également de par le monde.

L'évolution se fait également au travers des employés eux-mêmes, et non plus seulement vis-à-vis du métier d'auditeur interne. Il est en effet utile de remarquer que les perceptions par rapport à la profession n'ont eu de cesse de changer. On note cependant de fortes disparités selon les régions du monde, ces différences de perceptions et de « maturité » de la profession d'auditeur interne pouvant être expliquées par des cultures non similaires de pays en pays.

Le choix de mon sujet et de ma problématique s'est porté naturellement vers le domaine de l'audit, étant donné que j'ai effectué ma spécialisation en revisorat et expertise comptable, ainsi que mon stage, dans le département audit chez BDO Luxembourg.

Bien que, comme expliqué dans les chapitres suivants de ce mémoire, les professions d'auditeur interne et externe sont à différencier, on remarquera que de nombreuses similitudes sont bel et bien présentes que ce soit au niveau de l'exercice ou des obligations et règles à respecter.

Ma problématique traite donc de l'influence que peuvent avoir les perceptions des employés vis-à-vis des auditeurs internes, sur leur coopération. On remarque en effet que de par sa mauvaise réputation, le métier d'auditeur est souvent mal appréhendé, les employés des entreprises auditées éprouvant fréquemment des difficultés à saisir le

sens et l'apport de cette fonction. Les conséquences de telles lacunes sont diverses, pouvant aller d'un manque de collaboration de la part des audités, jusqu'à parfois une rétention d'information, par crainte bien souvent que ces informations en question puissent mettre à mal l'entreprise ou ses salariés.

De plus, là où l'auditeur interne était autrefois perçu comme ayant un rôle de policier, à la recherche de la moindre erreur, il semble aujourd'hui qu'on lui prête, dans certains cas, un rôle plutôt d'accompagnateur afin de permettre à l'entreprise d'évoluer dans un meilleur environnement.

J'estimais donc, concernant ce sujet, qu'il pouvait être intéressant de se pencher sur la dimension humaine de la profession plutôt que sur ses aspects techniques, le métier d'auditeur étant amené à évoluer. Il m'a ainsi semblé que ce type de recherche pouvait donc arriver à point, étant donné l'environnement changeant, que ce soit notamment au niveau du contexte économique, politique ou légal, afin de tenter de prouver sa réelle valeur ajoutée.

Afin de répondre à ma problématique et obtenir une idée claire et précise des perceptions des audités, j'ai décidé de mettre en place, via internet, des questionnaires visant à évaluer et quantifier la conception de chacun, vis-à-vis de l'audit interne. J'ai dès lors rédigé quatre scénarios, expliquant chacun le rôle et les objectifs d'un auditeur interne, et décrivant un cas typique de mission auquel il est exposé. J'ai également incorporé, pour chacun des quatre scénarios, une description subtile de l'attitude de l'auditeur, différente pour chacun des questionnaires. Le but était de mesurer, via les questions posées, identiques pour chacun des questionnaires, les changements de conceptions des répondants selon le type d'attitude de l'auditeur qui leur était présentée.

Comme toute étude dans le domaine des sciences de gestion, et plus particulièrement de l'audit, j'ai rencontré quelques difficultés en ce qui concerne l'obtention d'un nombre élevé de réponses à mes questionnaires. Le pourcentage obtenu était cependant suffisant afin de pouvoir effectuer des analyses convenables et pouvant être généralisées.

## Première partie : L'audit interne

### Chapitre 1 : Définitions importantes et concepts clés

#### Qu'est ce que l'audit interne ?

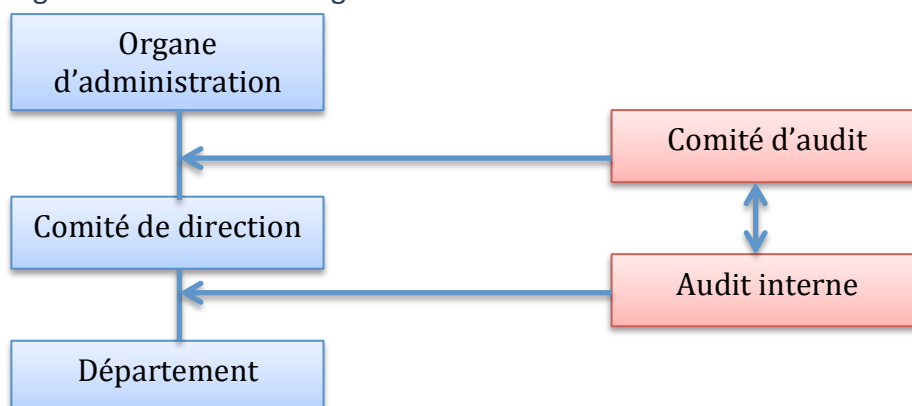
*« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. » IFACI (n.d.a).*

L'audit interne se situe dans l'organisation-même, tout en se devant d'être indépendant à celle-ci. Son objectif consiste en l'examen et l'évaluation du bon fonctionnement, de l'efficacité et de l'efficience du contrôle interne, mis en place dans l'entreprise auditée. Il permet la prise de décision, puisque l'auditeur fournit des évaluations et des informations sur les activités qui ont été analysées. Commission Bancaire et Financière (2002 ; pp. 5-12).

Un système de contrôle interne doit, idéalement, être mis en place dans chaque société, que celle-ci soit auditée de façon externe ou non. Un système adéquat représente en effet un ensemble de moyens qui permettront à la direction de s'assurer, entre autres, que les conflits d'intérêts et les abus soient prévenus, que les fraudes et les erreurs soient détectées, que les informations obtenues soient fiables, etc. Vessié (2014-2015).

L'audit interne est supervisé par le comité d'audit. L'auditeur interne ne peut dès lors, afin de préserver son objectivité, n'exercer aucune autre fonction au sein de l'organisation.

Figure 1 : Schéma de l'organisation de l'audit interne au sein d'une entreprise



Source : B. Vessié (2015). Cours d'audit et compétences professionnelles.

### Le comité d'audit

Depuis le 8 janvier 2009, les sociétés cotées et les établissements de crédit doivent constituer un comité d'audit au sein de leur organe légal d'administration. L'article 3 de la loi du 17 décembre 2008 indique que : « [...] Le comité d'audit est composé de membres non-exécutifs de l'organe légal d'administration. Au moins un membre du comité d'audit est un membre indépendant de l'organe légal d'administration au sens de l'article 526ter du Code des sociétés et est compétent en matière de comptabilité et/ou audit [...] ». Banque Carrefour de la législation (2009).

Nommé par le conseil d'administration, le comité d'audit a un rôle de :

- **Surveillance de l'élaboration et de l'intégrité des informations financières :** examen du traitement comptable des événements et opérations exceptionnels ou imprévus.
- **Surveillance de l'efficacité du système de contrôle interne, ainsi que des processus d'audit interne et externe :** examen des mesures prises en ce qui concerne la continuité des activités de l'entreprise et du suivi par la direction des dispositifs mis en place.
- **Suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés ainsi que des questions et recommandations formulées par le commissaire :** examen des risques significatifs, mis en lumière par le réviseur ainsi que des éléments principaux qui seraient susceptibles d'avoir un impact sur l'audit

(nouvelles sociétés entrant dans le périmètre de consolidation, nouvelles réglementations).

- **Surveillance de l'indépendance du commissaire** : examen du caractère approprié et non abusif des honoraires, vérification de la mise en place de procédures visant à maintenir l'indépendance du réviseur (respect des dispositions du code de déontologie, signature de la déclaration d'indépendance vis-à-vis de la société auditée, vérification des compétences, etc.). KPMG (2011 ; pp 4-13).

### **Le rôle des auditeurs internes**

La profession d'auditeur interne n'est pas nouvelle et a pourtant connu une grande évolution de son image et de son rôle au fur et à mesure des années. Comme l'observent G. Sarens et I. De Beelde (2006 ; p. 5) : « *It is clearly demonstrated that internal auditors aspire to this reframing of their role in terms of risk management* ». Souffrant, et ce même encore aujourd'hui, d'une image de policier ne veillant qu'au respect des règles (se référer à l'annexe 1, reprenant le tableau de synthèse des perceptions des répondants d'une étude précédente réalisée par G. Sarens) le travail de l'auditeur interne n'est pas toujours perçu à sa juste valeur.

Ces dernières années, l'auditeur a pourtant eu un rôle important à jouer, notamment dans le contexte belge, afin d'éveiller les esprits sur l'importance du contrôle interne, et la nécessité de sa standardisation et de sa formalisation. Cela doit avoir lieu non seulement au niveau de la direction, mais également au niveau des travailleurs, afin de créer un climat de confiance et de faciliter la coopération.

Evoluant cependant dans un environnement changeant constamment, les auditeurs internes se doivent donc de s'adapter à ce changement, s'accommodant à de nouvelles régulations et obligations. Puisqu'un changement dans un environnement s'accompagne très souvent de nouveaux risques à pouvoir gérer, les besoins en systèmes de contrôle internes sont de plus en plus indispensables au bon fonctionnement des entreprises.



## **Chapitre 2 : Cadres et normes de références**

### **Normes internationales d'audit interne**

L'audit, autant externe qu'interne est soumis à un ensemble de lois, au niveau belge, européen mais également mondial. Ce sont les normes professionnelles de l'audit interne, applicables dès l'exercice comptable débutant le premier janvier 2013. Elles permettent de fournir un cadre de références pour la réalisation des audits internes et définissent les principes fondamentaux relatifs à l'audit. Elles s'appliquent aux auditeurs internes et à l'ensemble de leurs activités liées à l'audit interne. Ces normes sont revues et mises à jour continuellement, suivant les processus de consultations et de discussions mis en place.

Chaque norme est énoncée puis interprétée afin d'orienter l'auditeur et de l'aider dans l'application de la norme en question.

Elles sont diverses et touchent à l'ensemble de la profession et à son fonctionnement. Elles concernent notamment la qualification (pouvoirs, responsabilités, indépendance, objectivité, de l'auditeur), et le fonctionnement (planification, communication, management des risques). IFACI (n.d.b).

Un référentiel international de l'audit interne, publié par l'institut des auditeurs internes (IIA) est également mis à disposition afin de guider dans la pratique de l'audit interne. IFACI (n.d.c).

### **Code de déontologie**

Adopté par l'institut des auditeurs internes et par l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (l'IFACI), le code de déontologie s'applique aux personnes et entités qui fournissent des prestations d'audit interne.

Il énonce des principes fondamentaux que les auditeurs internes se doivent de respecter, sous peine d'actions disciplinaires.

- 1) Principe d'intégrité
- 2) Principe d'objectivité
- 3) Principe de confidentialité
- 4) Principe de compétence

Le code de déontologie énonce également des règles de conduite, relatives à ces quatre principes fondamentaux, apportant plus de détails sur les comportements qui sont considérés comme éthiques ou non.

Par exemple, en ce qui concerne l'intégrité, le code de déontologie indique que :

**Les auditeurs internes :**

- 1.1 Doivent accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité ;
- 1.2 Doivent respecter la loi et faire les révélations requises par les lois et les règles de la profession.
- 1.3 Ne doivent pas sciemment prendre part à des activités illégales ou s'engager dans des actes déshonorants pour la profession d'audit interne ou leur organisation.
- 1.4 Doivent respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation. IFACI (n.d.b).

La norme 1300 (**Programme d'assurance et d'amélioration qualité**) impose la tenue d'un programme d'assurance d'amélioration qualité permettant de garantir que l'audit a été effectué en conformité avec les Normes et le Code de Déontologie. IFACI (n.d.d ; p. 6).

**Charte d'audit interne**

Propre à chaque entreprise, la charte est établie par le responsable chargé de l'audit interne et acceptée après révision par les dirigeants de l'entreprise concernée. Elle est revue et modifiée régulièrement afin de s'adapter aux changements survenus dans l'entreprise en ce qui concerne l'audit interne.

La charte d'audit interne fait partie des exigences des normes professionnelles de l'audit interne (norme de qualification, 1000 – **Missions, pouvoirs et responsabilités**, notamment).

KPMG fournit un exemple de charte du comité d'audit, permettant aux actionnaires de mieux s'imprégner des rôles et responsabilités relatifs à ce comité. Les principes énoncés concernent notamment la durée du mandat des membres, la composition du comité, la fréquence des réunions, etc. KPMG (n.d.a ; pp. 1 ss).

**Le référentiel COSO**

COSO constitue un référentiel de contrôle interne, mis en place par le Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. La première version de ce

référentiel date de 1992, et fournit un cadre et des outils permettant d'évaluer son efficacité.

Son utilisation ne revêt pas un caractère obligatoire mais la promulgation, dans les années 2000, de lois suite aux divers scandales financiers et comptables, contribue à son application. Il s'agit notamment de la loi Sarbanes-Oxley (SOX act), adoptée par le Congrès américain en 2002 et obligeant les sociétés cotées au New-York Stock Exchange ou au NASDAQ, à procéder à une évaluation de leur contrôle interne, à publier un rapport concernant leurs conclusions et également à recourir à l'utilisation de cadres conceptuels, tels le référentiel COSO.

Egalement, la transposition de la 8<sup>ème</sup> directive européenne a eu un effet positif sur la diffusion du référentiel, puisqu'elle impose au comité d'audit d'assurer un suivi, notamment au niveau de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. KPMG (2009 ; p. 12).

La version la plus récente du référentiel COSO, dite COSO 2 est constitué de huit composantes, de quatre catégories d'objectifs, ainsi que de quatre niveaux au sein de l'organisation.

**Les huit composantes** sont l'environnement interne, la définition des objectifs, l'identification des événements, l'évaluation des risques, les réponses aux risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et enfin, la surveillance.

**Les quatre objectifs** sont de type stratégique, opérationnel, de communication de l'information et de conformité.

Enfin, **les quatre niveaux au sein de l'organisation** concernent l'entreprise, la division, l'unité d'activité et la filiale. Vessié (2013-2014).



### **Chapitre 3 : Contextualisation et état des lieux des pratiques d'audit interne**

#### **Corporate governance**

L'auditeur interne est, dans le cadre de son travail, généralement en lien direct avec la direction et le comité d'audit. La France, entre autres, a d'ailleurs vu ces dernières années, une augmentation de l'implantation des comités d'audit au sein des entreprises, ceci dans un contexte d'universalisation des méthodes et ressources de financement et de globalisation. 20% des entreprises françaises étaient en effet pourvues d'un comité d'audit en 1996. Ce pourcentage est passé à 76% en 2005. IFACI (2005 ; p. 7). Le rapport Vienot portant sur le conseil d'administration des sociétés cotées (1995) a sans conteste joué un rôle dans cette évolution, puisqu'il recommandait la mise en place de comités d'audit.

D'après les résultats de l'enquête sur la pratique de l'audit interne, citée par Allegrini et al. (2006 ; p. 850), la moitié des répondants de l'étude indique rencontrer et effectuer un rapport sur ses activités auprès de la direction, et ce tous les trimestres, alors que 40% font de même vis-à-vis du président du comité d'audit. Ces reportings permettent de garantir les principes d'indépendance et d'objectivité vis-à-vis de l'entreprise auditée. On y apprend également que 43% des services d'audit interne en France en 2002 effectuaient des missions en rapport avec la corporate governance.

De plus, selon l'IIA Belgium (2006), cité par Allegrini et al (2006 ; p. 848) en ce qui concerne les entreprises belges, la plupart des départements d'audit interne interrogés indiquent percevoir de façon positive les relations qui existent avec le comité d'audit. Cette même étude met en avant l'importance du renforcement des relations entre le comité d'audit et le *Board of Directors*, dans un souci d'amélioration de la coopération et donc du travail effectué par l'auditeur. Aussi, les auditeurs internes effectuent en général des carrières plutôt courtes dans le domaine, c'est-à-dire de moins de 5 ans pour 53% des répondants. Cela peut donc également expliquer la faible reconnaissance de la profession et les perceptions parfois négatives, au vu de la rotation plutôt forte au niveau du métier.

#### **Assurance engagement**

L'assurance engagement représente l'ensemble des tests et évaluations objectives effectuées par l'auditeur afin d'être en mesure de fournir une opinion sur les résultats obtenus vis-à-vis de ses travaux. Il s'agit notamment de missions relatives à l'évaluation

des systèmes de contrôle interne (que ce soit au niveau des processus, des systèmes informatiques ou bien encore de la comptabilité), de vérification de la conformité aux différents lois et règlements ou bien encore la recherche d'erreurs et de fraudes. Il exprime ainsi sa confiance par rapport à l'entreprise, ou bien une partie de celle-ci. L'auditeur interne, peut, suite à cette opinion émise, proposer des conseils à l'entreprise afin d'apporter des améliorations dans les processus ou domaines qui ont fait défaut. Ainsi, l'étude publiée par l'IFACI, relative aux pratiques d'audit interne en France (2005 ; p. 8) révèle que l'assurance engagement concerne 73% du travail de l'auditeur.

Les missions de conseil sont quant à elle en général moins fréquentes, sauf dans le domaine de « Retraite et Prévoyance », avec un pourcentage de 44,4.

### **Implémentation des nouvelles lois et réglementions**

L'arrivée de deux nouvelles lois, à savoir « Loi de Sécurité Financière » et « Sarbanes Oxley Act (SOX) » a contribué au changement et à l'évolution des pratiques en audit en France, désormais beaucoup plus basées sur l'approche risque. Celle-ci consiste en la sélection, par l'auditeur, de domaines et secteurs de l'entreprise, pour lequel des contrôles plus approfondis seront réalisés, en la planification de la mise en œuvre des contrôles en question, ainsi qu'en la définition d'un seuil de signification. Chavance (n.d). Ainsi, en ce qui concerne les entreprises touchées par SOX, 74% des services d'audit ont mis en place des groupes de travail, s'occupant essentiellement de missions relatives aux exigences de la loi. Ces missions concernent la réalisation de tests de procédure, d'efficacité et de fiabilité des systèmes de contrôle interne. IFACI (2005 ; p. 9).

### **Chartes et codes d'éthique**

Selon l'étude publiée par l'IFACI (2005 ; p. 10), 82% des départements d'audit interne français répondants ont indiqué avoir mis en place une charte (en collaboration avec le comité d'audit et la direction), à laquelle doivent adhérer les auditeurs internes. Il existe également un code d'éthique que les auditeurs doivent accepter, afin de garantir, notamment, leur indépendance. Ce code de déontologie de l'auditeur interne, édité par l'institut français de l'audit et du contrôle interne, rappelle les principes fondamentaux de l'audit (intégrité, indépendance, confidentialité) et les règles de conduite indispensables aux pratiques d'audit. IFACI (n.d.e).

Les résultats de l'enquête de l'IIA Belgium (2006) bien que semblables au niveau des chiffres obtenus concernant l'implémentation d'un code de conduite ou d'une charte interne insistent cependant sur le fait que bien souvent, les travailleurs n'ont pas toujours connaissance des politiques ou des règles mises en place par l'entreprise employante. Ces règlements internes existent donc, en général, davantage pour un principe « d'image » que par une réelle attente de connaissance et d'approbation de la part des employés concernés.

### **Ressources humaines**

L'étude publiée par l'IFACI (2005 ; p. 11) en ce qui concerne les pratiques d'audit interne en France met également l'accent sur le côté très récent de la profession puisque 1 département d'audit interne sur 4 existe depuis moins de cinq ans, ces chiffres étant semblables à ceux observés en ce qui concerne les entreprises belges IIA Belgium (2006), cité par Allegrini et al. (2006 ; p. 848). De plus, la plupart des départements (74%) comptent approximativement moins de 10 auditeurs internes. Enfin, le nombre plutôt réduit d'auditeurs par rapport au nombre d'employés (en moyenne 2,85 auditeurs internes pour 1000 employés), peut également expliquer les perceptions parfois négatives vis-à-vis de la profession, les auditeurs n'étant dès lors pas réellement considérés comme des travailleurs faisant partie intégrante de l'organisation. Allegrini et al. (2003 ; p. 248)

Un autre point important à souligner est le fait que très peu d'enquêtes de satisfaction sont réalisées vis-à-vis des audités (37%), comme le souligne l'enquête de l'IIA Belgium (2006), citée par Allegrini et D'Onza (2006 ; p. 848) portant sur la formation de l'audit interne et ses attentes futures. Ce chiffre peut donc expliquer un certain climat de méfiance de leur part des audités et une certaine stagnation au niveau des perceptions, puisque très peu d'outils sont mis en place afin d'améliorer les relations et les pratiques d'audit vis-à-vis des entreprises et des employés audités, étant donné le manque de considération.

### **Evaluation des risques**

D'après les résultats de l'étude Allegrini et D'Onza (2003 ; pp. 197 ss), concernant les pratiques d'audit interne vis-à-vis des évaluations des risques, auprès de grandes entreprises italiennes, trois grandes approches principales en ressortent. La première

concerne les entreprises qui possèdent un département d'audit interne relativement petit, s'occupant essentiellement de la fourniture des assurances traditionnelles et n'ayant pas intégré les principes COSO (25%). Dans ce genre de structure, l'auditeur interne est plutôt perçu comme un inspecteur, un policier, auprès des employés et l'audit annuel est organisé selon une approche par les cycles. Celle-ci consiste en la considération des grands cycles tels que le cycle des recettes et dépenses, des investissements ou bien encore des ventes afin d'examiner le fonctionnement des différentes entités et processus et de juger de leur efficacité.

La deuxième approche concerne des entreprises tentant d'intégrer les principes COSO à leurs procédures, et ayant des procédés orientés risk management (67%). Les auditeurs ont ainsi un rôle plus proactif, dans la mesure où ils peuvent utiliser et intégrer les résultats des procédures de risk management mises en place par l'entreprise afin d'améliorer leurs pratiques au niveau de l'audit.

Enfin, la dernière approche concerne un nombre limité d'entreprises (8%). Dans ce cas, l'audit concerne essentiellement des activités de consulting. Le rôle des auditeurs est dès lors encore plus proactif. En effet, selon Allegrini et D'Onza (2003 ; p. 199), « *Internal auditors attempt to add value through a more active support to risk management at different levels, and to align internal audit objectives with the strategic goals of the organisation.* ».

On remarque ainsi qu'en Italie, certaines organisations sont considérées comme « pionnières » au niveau de leurs pratiques d'audit interne, plus orientées risk management et donc à la réalité économique actuelle.

### **Les régulations et lois**

La loi Sarbanes Oxley, du nom de ses deux créateurs Paul Sarbanes et Michael G. Oxley a été mise en place en 2002, suite à la décision du congrès américain. Cette loi a été décidée et promulguée en réponse aux nombreux scandales des domaines comptables et financiers. Elle concerne toutes les sociétés américaines cotées ou non cotées, reprises au New-York Stock Exchange ou au NASDAQ. Securit (n.d).

Cette loi a pour but d'apporter une protection plus grande aux investisseurs, permettant

ainsi d'améliorer leur confiance, dans un contexte de crises et de scandales financiers et comptables.

Elle régule ainsi la production et la publication de tous documents comptables et financiers. La Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), institution créée en même temps que la loi Sarbanes Oxley a pour but, entre autres, de surveiller l'accomplissement des audits comptables et financiers. En cas de fraudes décelées, en ce qui concerne par exemple la falsification de documents comptables, les sanctions appliquées peuvent se chiffrer à des amendes de cinq millions de dollars ou un emprisonnement allant jusqu'à 20 ans.

Cette loi reprend un ensemble d'obligations, concernant notamment l'éthique de la profession. Elle interdit par exemple d'exercer à la fois des prestations liées au conseil et des prestations concernant l'audit même de l'entreprise. Elle impose également la création d'un comité d'audit indépendant, responsable de la vérification des procédures notamment au niveau du contrôle interne. Notons, de plus, que les auditeurs externes ne peuvent exercer leurs activités plus de trois années consécutives dans l'entreprise.

Elle requiert également, dans son article 404 (voir annexe 2) de la part des dirigeants des sociétés concernées par la loi, d'expertiser et d'évaluer l'efficacité et la qualité des systèmes de contrôles internes propres à la société. L'article 302 (voir annexe 3) concerne la responsabilité du dirigeant, notamment dans l'établissement et le maintien de systèmes de contrôles internes. Stolowy et al (n.d).

### **Lien entre risk management et contrôle interne**

Il est utile de remarquer que dans le contexte actuel des entreprises, risk management et contrôle interne sont étroitement liés. En effet, les sociétés doivent anticiper et gérer un ensemble de facteurs internes ou externes à leurs organisations, qui peuvent affecter positivement ou négativement l'atteinte de leurs objectifs. Selon l'IFAC, « *Risk management focuses on identifying threats and opportunities, while internal control helps counter threats and take advantage of opportunities* ». IFACI (n.d.f).

De plus en plus d'entreprises, notamment depuis les récentes crises financières intègrent l'idée que de bons systèmes de risk management et de contrôle interne sont essentiels, apportant une vraie plus-value et permettant de mettre en place une

meilleure gestion. En effet et toujours selon l'IFACI (n.d.f), « *Successful organizations integrate effective governance structures and processes with performance-focused risk management and internal control at every level of an organization and across all operations* ».

Ces deux aspects acquièrent donc peu à peu de l'importance dans l'esprit dans entreprises, devenant même un critère essentiel dans la mise en place de stratégies efficaces. Comme le remarquent Sarens et al. (2006 ; p. 64), « *Over 60 percent of the respondents of a KPMG survey (2002) in eight European countries believed that their systems of risk management and internal control add value to their organization.* ».

Les pratiques en matière de contrôle interne et de risk management ne sont cependant pas identiques dans chaque région du monde, chaque pays évoluant différemment selon sa culture ou son environnement. En effet, dans les entreprises américaines, les procédures en matières de risk management et contrôle interne sont plus développées mais également plus standardisées, suivant des règles formelles, notamment le cadre COSO (1992). Ces entreprises ayant tendance à être plus conscientes et informées des conséquences du risque sur leurs organisations, tendent donc à implémenter de bons systèmes de contrôles afin de se prémunir contre ce même risque. Sarens et al. (2006 ; p. 70)

Cette même étude n'observe pareils systèmes standardisés que dans deux firmes belges des six étudiées. Cela vient du fait qu'en Belgique, « *companies are rather dealing with risks in a reactive instead of a proactive way* ». Sarens et al. (2006 ; p. 70). En effet, les entreprises belges ont plutôt tendance à prendre en compte la possible survenance d'un risque (et à tenter de le gérer) une fois que celui-ci est effectivement apparu, plutôt que de l'anticiper. Pour expliquer de tels comportements, les résultats de l'étude mettent en avant le fait que dans le passé, une infime importance seulement n'était accordée à ce type de contrôles. Ce n'est que la récente survenance de crises et de scandales en tous genres qui a mis en lumière la nécessité d'y accorder plus d'attention.

### **Influence de l'âge de la fonction d'audit interne**

L'étude conduite par Sarens et al. (2011) a tenté de mettre en lien l'âge de la fonction d'audit interne avec les pratiques d'audit interne, celles-ci pouvant en effet être influencées selon l'expérience et l'évolution de la fonction dans l'entreprise.

Le tableau suivant (voir tableau 1) indique les différents clusters utilisés pour l'étude. On remarque dès lors que la plupart des fonctions d'audit interne mises en places dans les différentes entreprises l'ont été durant les trois dernières décennies, ce qui confirme donc le côté récent de la profession. L'étude explique que cette soudaine croissance de la création des fonctions d'audit interne est due à l'apparition de la certification de la profession, dans les années 1970, de même que la publication en 1977 du « Foreign Corrupt Practices Act ».

Tableau 1 : Les trois clusters basés sur l'âge de la fonction d'audit interne

Cluster	Number of IAF	Minimum	Maximum	Mean	SD
1. IAF with longest history	56	104	365	154.95	41.34
2. IAF set up in the early days of the IIA	995	32	103	51.57	18.13
3. IAF set up in past three decades	6,696	0	31	11.91	8.79

Note:  $n = 7,747$

**Table I.**  
Three clusters based on age of the IAF

**Source :** G. Sarens, M. Allegrini, G. D'Onza, R. Melville, (2011) Are internal auditing practices related to the age of the internal audit function?: Exploratory evidence and directions for future research, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 26 Iss: 1, pp.51 - 64.

L'étude s'est également intéressée aux secteurs dans lesquels chaque cluster avait tendance à se retrouver. Ainsi, on remarque dans le tableau 2, que le secteur ayant les fonctions d'audit interne les plus anciennes (âge moyen de 155 ans), est celui des services bancaires et financiers (58,9%).

Par contre, les industries qui sont dites plus nouvelles, comme la communication et la télécommunication sont en moyenne, plutôt concernés par les fonctions d'audit interne plus récentes, datant des trois dernières décennies (7,8%).

Tableau 2 : Profils organisationnels des entreprises répondantes.

	Cluster 1: IAF with longest history	Cluster 2: IAF set up in the early days of the IIA	Cluster 3: IAF set up in past three decades	Overall	$\chi^2$ or F-value	p-value
<i>Panel A: industry (%)</i>						
Banking and financial services	58.9	36.4	23.2	25.1	114.574	0.000
Communication and telecommunication	3.6	4.8	7.8	7.4	10.042	0.007
Hospitality, leisure, and tourism	0.0	2.1	3.8	3.5	9.034	0.011
Utilities	5.4	10.9	7.7	8.1	12.450	0.002
<i>Panel B: listing (%)</i>						
Listed	51.8	47.9	36.9	38.4	49.124	0.000
<i>Panel C: status (%)</i>						
Local	5.6	8.2	11.8	11.3	40.477	0.000
State/provincial	3.7	11.8	10.4	10.5		
Regional	3.7	10.4	9.0	9.2		
National	35.2	24.0	29.8	29.1		
International/multinational	51.9	45.6	39.0	40.0		
<i>Panel D: firm size (in thousand USD)</i>						
Total assets	20,700,000	16,100,000	30,100,000	28,200,000	0.030	0.971
Total revenues	1,120,000	2,260,000	3,440,000	3,260,000	0.108	0.897

**Source :** G. Sarens, M. Allegrini, G. D'Onza, R. Melville, (2011) Are internal auditing practices related to the age of the internal audit function?: Exploratory evidence and directions for future research, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 26 Iss: 1, pp.51 - 64

On remarque également que les entreprises qui sont cotées ont, en moyenne, une fonction d'audit interne plus ancienne. Il en est de même pour les organisations opérant à de plus grandes échelles, comme l'indiquent les chiffres : 51,9% des firmes agissant à l'international ont des systèmes datant en moyenne de 155 ans, contre 39% pour les systèmes plus récents.

L'étude suggère également que les systèmes les plus anciens sont ceux qui comptent le plus d'auditeurs internes en leur sein, ce qui semble tout à fait logique. En effet, comme expliqué :

« *In other words, the longer the IAF exists, the more the IAF has had the chance to prove its added value, and thus the more the organization (including senior management, the board of directors, and/or the audit committee) has benefited from the services of this internal assurance function, and thus the more they have supported an expansion of the IAF* ». Sarens et al. (2011 ; p. 56)

On observe également l'impact de la certification de la profession et de l'apparition des standards dans le monde de l'audit interne sur les qualifications des membres. En effet, il semble que les répondants qui travaillent dans les fonctions d'audit interne apparues

peu de temps après la mise en place des standards ont en moyenne plus de qualifications dans le domaine de l'audit interne.

### Valeur ajoutée de l'audit interne

« En raison de la crise économique mondiale, je pense que l'avenir se joue aujourd'hui. Les responsables de l'audit interne doivent exercer le leadership en conciliant, dans les plans d'audit, la conformité à la réglementation et la création de valeur. En même temps, il leur faut impérativement continuer à produire de futurs leaders. Chaque responsable de l'audit interne a la possibilité de façonner la profession pour les prochaines années. » Guido (n.d), cité dans Chambers et al (2010 ; p. 11).

L'institut des auditeurs internes (IIA) propose une définition de la valeur ajoutée de l'audit interne : « *The value provided by improving opportunities to achieve organizational objectives, identifying operational improvement, and/or reducing risk exposure through both assurance and consulting services* » (Bota-Avram, 2008). KPMG (n.d.b) la définit plutôt comme la provision d'un niveau d'assurance optimal, à moindre coût tandis que les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IFACI parlent de valeur ajoutée quand les missions permettent, entre autre, d'augmenter les possibilités de réalisation des objectifs de l'organisation ou en réduisant l'exposition aux éventuels risques (IFACI, 2001, pp. 15-16). On remarque donc la possible grande diversité que peut représenter cette notion de valeur ajoutée pour les entreprises ou ses parties prenantes.

Selon l'IIA Research Foundation (2011) la valeur ajoutée par l'audit interne va dépendre de sa perception d'utilité à l'organisation. Celle-ci sera bien évidemment appréhendée différemment, selon les caractéristiques propres à l'organisation et à l'activité d'audit interne en elle-même, les lois et réglementations en place ainsi que les particularités de la structure de corporate governance, entre autres.

Les nombreux et récents scandales du monde financier, tels que Enron, Worldcom, ou plus proches de nous, la Société Générale ou Bernard Madoff ont remis en cause la nécessité et l'efficacité de l'audit interne. De plus, les acteurs des entreprises, que ce soient les dirigeants, les managers ou parfois même les employés, requérant de plus en plus une information financière et comptable précise et disponible rapidement, ont insufflé un mouvement d'évolution de la profession. Celle-ci a dès lors connu, ces dernières années, de nombreuses modifications et mutations, tendant à accroître son utilité et son importance, afin de diminuer le risque de survenance de tels événements.

Au fil des années, l'auditeur interne a peu à peu perdu sa « réputation » de policier, de contrôleur, d'inspecteur, pour être plutôt considéré comme une personne venant en aide à l'entreprise, afin de conserver ses actifs et réduire et surtout maîtriser un maximum les risques pouvant toucher l'organisation. C'est cette proximité avec l'entreprise même, avec ses procédés, son organisation et ses ressources humaines, tout en maintenant une indépendance nécessaire, qui font de l'audit interne, une véritable valeur ajoutée. Bouguetaya (2011) C'est en parvenant, en effet, à maintenir un ratio risque/rentabilité adéquat que l'audit interne crée de la valeur. Arroua (2009 ; p.9). Pour ce faire, Olivier Arroua insiste dans son article, sur la nécessité de la part des dirigeants, d'instaurer dans leur entreprise, une culture entrepreneuriale, permettant de responsabiliser également les employés sur la prévenance et la gestion des risques. Les problèmes qu'ont connus nombreuses organisations ces dernières années et qui ont sans conteste facilité la survenance des diverses crises financières concernaient la recherche de rentabilité, bien souvent au détriment de moyens mis à disposition afin de détecter des risques. Il est donc essentiel de sensibiliser les parties prenantes des entreprises aux risques pouvant survenir au sein des organisations, mais également aux moyens d'actions possibles afin de les traiter et d'améliorer les performances.

Une fonction d'audit efficace a donc pour but principal, non seulement de maîtriser les risques possibles pouvant survenir, mais également d'améliorer les performances de l'entreprise.

C'est pourquoi la profession s'est peu à peu étendue au fil des années. Se concentrant tout d'abord en général uniquement sur les fonctions relatives à la comptabilité ou à la finance de l'entreprise, elle concerne aujourd'hui également des fonctions autres, telles que la gestion des risques, le management, la gestion des ressources humaines, l'informatique, le marketing ou bien encore les processus de production.

L'audit interne est donc un outil nécessaire à la prise de décision, puisque ses investigations et ses contrôles permettent d'apporter des informations fiables et pertinentes, et ce rapidement. Yapi (2006).

Interlocuteur privilégié du Comité d'Audit, et de par sa connaissance générale de l'organisation, l'audit interne apporte, via ses analyses et diagnostics, un regard nouveau sur les points forts ou faibles de l'entreprise, permettant ainsi notamment la mise en place de nouveaux procédés, plus efficaces et adaptés.

Son domaine d'action touche en effet l'entreprise toute entière, que ce soit au niveau des contrôles des produits (tests de conformité des produits, des procédés), analyse des indicateurs de performance et d'autres outils de supervision permettant la transmission d'informations pertinentes à la direction, évaluation du système de contrôle interne afin de s'assurer de son efficacité, permettant l'atteinte des objectifs fixés, mais également appréciation des niveaux de satisfaction des parties prenantes. Tous ces procédés et tests sont mis en place afin de permettre à l'entreprise une prise de décision, appuyée par des informations et des ajustements clairs, fiables et pertinents, de la part de l'auditeur interne, l'aidant ainsi à évoluer et à progresser. C'est pourquoi l'audit interne représente sans conteste une valeur ajoutée à l'organisation, puisqu'il est un outil de perfectionnement, permettant de connaître et d'agir sur ses points faibles. Icolare (2012).

De plus, comme le suggèrent Holt et Dezoort (2009), un rapport d'audit interne peut, quand il accompagne d'autres informations obligatoires relatives à l'entreprise, tels que les rapports annuels ou les états financiers, améliorer la confiance ressentie des investisseurs potentiels ou des autres parties prenantes. Cela permet, entre autre, de vérifier que les recommandations de l'auditeur ont bien été prises en compte par l'entreprise auditée, afin de pallier aux éventuels risques qu'elle pourrait rencontrer.

L'auditeur interne est souvent perçu comme intervenant en support à l'audit externe. Les deux fonctions ont pourtant bel et bien une existence propre, permettant à l'audit interne d'apporter une réelle plus-value à l'entreprise. En effet, là où l'audit externe se focalise davantage sur la partie financière de la mission (vérification des états financiers et des informations comptables, notamment), l'audit interne, de par sa position privilégiée au sein de l'organisation, peut se permettre d'agir de façon plus opérationnelle et plus pro-active, puisque présent continuellement. PWC (2009 ; pp. 25 ss).

Selon l'étude mise en place par The Institute of Internal Auditors (IIARF) Research Foundation (2011), les entreprises d'Europe de l'ouest considèrent à 94% que l'activité relative à l'audit interne ajoute de la valeur à leur organisation.

Un des points forts des auditeurs est leur formation et leur fonction multidisciplinaire, puisque leurs tâches consistent en la vérification autant des informations financières, des logiciels comptables que des aspects commerciaux, marketing ou même éthiques de l'entreprise auditée. Comme l'indique Roth (2003), les travailleurs composant le

département d'audit interne tendent de plus en plus à être hautement qualifiés, puisque détenteurs de titres de certifications, tels que ceux d'audit interne, d'auto-évaluateur de contrôle ou bien encore de contrôleur de systèmes d'informations. De plus, nombreuses sont les entreprises, et dès lors les départements d'audit interne qui insistent et requièrent d'être en possession de telles qualifications professionnelles. Lenz et al. (2013, p. 133). Au fur et à mesure de leur évolution au sein des organisations, les auditeurs internes acquièrent un savoir leur permettant d'approcher avec plus de facilités telle ou telle problématique qu'ils peuvent rencontrer, confortant ainsi leur niveau d'expertise.

Il peut également arriver, comme l'explique Roth dans les départements qu'il a audités, que la direction tente d'impliquer les auditeurs dans les processus de prise de décision, de par leur degré d'expertise et leur connaissance globale de l'entité et de son fonctionnement interne. Cette façon de procéder permet ainsi de mettre en avant une autre façon de percevoir les problématiques et opportunités relatives à l'entreprise, de par la situation relativement avantageuse des auditeurs internes. Cela permet également à ceux-ci d'avoir une vue directe sur les procédés mis en place, et autorise donc, possiblement, un meilleur contrôle et suivi. Ainsi, « *Auditors are encouraged to be trainers, coaches, and counselors of internal control, not just evaluators. They are taught to always look for ways to improve the business instead of simply identifying control weaknesses* ». Roth (2003, 2, para. 3). Les auditeurs interviennent ainsi dans un but de détection d'éventuelles anomalies mais également surtout dans une optique d'identification de possibilités d'évolution et d'amélioration dans les processus et méthodes de l'entreprise.

Jost et al. (2012 ; pp. 637 ss) expliquent dans leur article les possibilités de création de valeur au moyen d'illustrations et d'exemples concrets. Ainsi, l'audit interne permet notamment de révéler les lacunes des systèmes et procédés des organisations, en ce qui concerne leur gestion, en particulier au niveau des éventuels conflits d'intérêt qui pourraient exister. Les auteurs mettent ainsi en avant l'importance de la définition et de l'accaparement de la notion d'intégrité de la part des membres de l'organisation, ainsi que la nécessité d'une supervision adéquate de la direction ou de toute autre personne ou département responsable, afin de maintenir l'attention sur les buts de l'organisation.



## Deuxième partie : L'usage des métaphores

### Chapitre 1 : Définitions et concepts clés

Selon le dictionnaire Larousse, la métaphore désigne : « *L'emploi d'un terme concret pour exprimer une notion abstraite par substitution analogique, sans qu'il y ait d'éléments introduisant formellement une comparaison* ». En général, une métaphore est une comparaison entre deux objets littéralement différents, dans lesquels on va percevoir une similarité (par exemple, « Cet enfant est blanc comme un cachet d'aspirine », comparaison entre un sujet humain et un sujet objet). Il existe dès lors une relation, une interaction entre ces deux objets.

L'usage des métaphores a d'abord eu lieu, dans un premier temps, dans le domaine de la médecine et de la psychologie. La thérapie par l'utilisation des métaphores a notamment été permise grâce aux grandes avancées de Milton Erickson (psychiatre et psychologue américain, notamment connu pour ses nombreux travaux relatifs à l'hypnose thérapeutique)<sup>1</sup> et de Sheldon Kopp (psychologue américain, auteur notamment de « *If you meet the Buddha on the road, kill him! The pilgrimage of psychotherapy patients* ») dans le domaine.

Cependant, se rendant peu à peu compte de l'impact et du pouvoir que pouvait revêtir l'usage des métaphores, celui-ci, au fil des années, ne s'est plus restreint au seul domaine médical. Il a en effet fait peu à peu son apparition dans des secteurs variés, tels que la pédagogie, l'enseignement, ou bien encore le développement d'organisation. Witztum et al. (1988 ; pp. 270 ss).

---

<sup>1</sup> The Milton H. Erickson foundation. Biography of Milton H. Erickson, <http://erickson-foundation.org/biography/>, consulté le 02/05/2015.



## Chapitre 2 : Contextualisation et état des lieux de l'usage des métaphores

### L'usage des métaphores dans le domaine psychologique

Black (1962) explique dans ses travaux que l'emploi de la métaphore permet une substitution, remplaçant ainsi l'expression littéraire telle que nous la connaissons habituellement (« Je suis courageux »), par l'expression métaphorique (« Je suis un lion »). Ce style, paraissant ainsi plus poétique, peut-être étudié par le psychothérapeute. Ainsi, « *The relevance for psychotherapy is that language can be examined as an index of the natural imagistic content of a patient's thinking* ». Witztum et al. (1988, p. 2), permettant une approche plus en profondeur quand il s'agit de comprendre d'où peut provenir un problème en particulier. Connaître le schéma de pensée de son patient peut en effet être un outil intéressant afin de mieux saisir la source d'un quelconque problème par exemple.

Fernandez (1977), cité par Witztum et al. (1988, p. 2) a développé dans les années septante, deux façons de traiter le patient en thérapie, via l'usage des métaphores. La « therapist-generated metaphoric imagery » et la « patient-generated metaphoric imagery ». Dans le premier cas, c'est le patient qui est proactif, puisqu'il va décrire ses problèmes via l'usage de métaphores (« Je suis emprisonné », « Je suis coincé dans une cage », « Je suis dos au mur »). Fernandez les appelle « metaphoric kernel statements ». « Kernel » parce ce qu'elles expriment quelque chose qui paraît essentiel. Quand ces métaphores sont reconnues et comprises par le thérapeute, il peut les utiliser comme point de départ dans la thérapie de son patient, en tentant d'agir dessus. Un changement dans les dires du patient, dans sa façon de s'exprimer, utilisant ainsi par exemple d'autres métaphores (« Je me sens revivre », « Je suis un homme nouveau, je me sens libre »), peut indiquer qu'une évolution est en marche et que la méthode utilisée par le thérapeute semble adéquate.

Un exemple concret donné par Van der Hart (1985), cité par Witztum et al. (1988, p. 3) concerne un patient de 38 ans, souffrant de dépression et ayant des envies suicidaires. Il disait « ne pas voir le bout », quand on lui demandait de décrire sa situation. Le thérapeute a alors décidé de le mettre dans une situation dans laquelle il ne pouvait effectivement pas « voir le bout », mais de façon réelle et non imagée, puis de lui

proposer une opportunité de trouver une solution à cette situation, semblant désespérée. Placé sous hypnose, on lui expliqua qu'il se trouvait au sommet d'un escalier et qu'une fois les marches descendues, il se situerait dans un couloir sombre avec une porte. Ouvrant la porte, il se retrouva dans un endroit tout aussi sombre, mais avec une petite pointe de lumière. Le thérapeute lui annonça qu'il devait parvenir à retrouver son chemin parmi cet espace composé de nombreux tunnels, ce qu'il fit. De nombreux changements positifs dans son comportement furent perceptibles les semaines suivantes. Cet exemple permet donc de mettre en avant le fait qu'un travail effectué sur les métaphores mêmes du patient, relevant de son inconscient ou du moins, de son imaginaire, peuvent amener à des changements, parfois radicaux, dans leur comportement et leur façon d'agir, et ce peu importe la situation de départ. En effet, « *The transformations occurring within the metaphoric domain of the patient's imagery work exerted influence in the principal domain of his perceptions, behavior and affect.* ». Witztum et al. (1988, p. 3).

Le thérapeute peut également agir en proposant des métaphores, que le patient pourra utiliser et adapter selon ses propres envies. Walch (1978), cité par Witztum et al. (1988, p. 7) donne ainsi l'exemple de la technique du « red balloon », permettant au patient de se débarrasser de ses sentiments et pensées négatifs. Le thérapeute demande en effet à celui-ci d'imaginer un ballon rouge, accroché à une poubelle. Le patient doit alors y déposer tous les sentiments négatifs dont il veut être débarrassé, avant de laisser le ballon s'envoler, emportant ainsi les sources de son anxiété, par exemple. Le patient est bien évidemment libre de modifier ce schéma selon ses propres besoins. Ainsi, Walch raconte qu'un patient a décidé, plutôt que d'utiliser la poubelle, de prendre le ballon et de s'envoler avec celui-ci.

### **L'usage des métaphores dans le développement d'organisations**

Dans son article « Managing the metaphor of change », Robert J. Marshak (1993) fait part d'un exemple d'une entreprise high-tech, qui dans les années nonante, a du faire face à un changement non seulement de sa façon de travailler mais également de sa façon très traditionnelle de percevoir le marché. Faisant face à des conditions de marché difficiles (arrivée de nouveaux concurrents, diminution nécessaire des coûts afin de rester compétitifs, modifications structurelles à réaliser afin d'accroître les synergies,

etc.), le CEO, se basant sur l'expression selon laquelle "If it ain't broke, don't fix it!", chargea donc son équipe opérationnelle de réparer rapidement ce qui ne fonctionnait plus afin de parvenir à maintenir leurs parts de marché. Malheureusement dans cette situation, la métaphore dans laquelle le CEO se maintenait, à savoir l'idée selon laquelle l'entreprise n'est qu'une machine qui se doit d'être parfois réparée afin de garantir des résultats, ne s'appliquait désormais plus. Il fut dès lors remplacé par un CEO capable de se réinventer, sans rester coincé dans les méthodes, certes utilisées depuis toujours, mais désormais non plus applicables étant donné l'environnement changeant.

Cette anecdote met donc en avant le fait qu'une métaphore est souvent utilisée de manière inconsciente, de la même façon qu'un lapsus ou qu'un non-dit. L'entreprise, concept abstrait, se doit d'être rattachée à quelque chose de concret afin que les responsables puissent en saisir le sens et agir sur elle.

Marshak (1993) identifie trois types additionnels de procédés de changement organisationnel, chacun faisant appel à des métaphores différentes afin de comprendre et de décrire chacun de ces changements :

Le changement « développemental » tout d'abord, est construit sur le passé et amène à de meilleures performances futures (une meilleure communication entre membres de l'entreprise, ou bien d'une équipe). Comme l'indique Marshak, dans ce type de changement, la métaphore utilisée se réfère à un immeuble en construction ou au développement d'une personne. Utilisant souvent une approche basée sur une connotation positive (« voir mieux, plus haut, plus grand ») il est en général bien perçu, davantage encore quand les principes du plan d'attaque ont été définis et acceptés à l'avance. Ces changements entraînent souvent le recours à des agents de changement tels que des coachs ou des conseillers, devant s'intéresser à leur mise en place par le coaching des équipes par exemple.

Le changement de transition ensuite, permet une évolution d'un état à un autre (passage d'opérations effectuées manuellement à des opérations effectuées automatiquement). La métaphore utilisée se réfère à un changement d'endroit, au passage d'un lieu à un autre, prendre la meilleure route, laisser l'ancien derrière nous. Des difficultés peuvent se rencontrer en ce qui concerne ce changement, par exemple vis-à-vis de la façon de passer d'un état à un autre, ou bien du meilleur chemin à prendre (le management

opérationnel peut par exemple ne pas être d'accord avec la direction à ce sujet, chacun ayant des visions différentes de la meilleure façon d'atteindre le but). Les agents de changement concernent ici des personnes chargées de planifier ce changement afin de le rendre plus facile à accepter, surtout en cas de conflits et de désaccords.

Enfin, le changement de « transformation » représente le passage d'un état à un autre état totalement différent (passage d'un monopole à un marché hautement compétitif). La métaphore concerne ici le passage d'un point à un autre point parfois radicalement différent. Il peut s'agir d'abandonner une façon de faire utilisée depuis les débuts de l'organisation pour passer à une autre façon de faire plus moderne. Il s'agit d'une certaine manière, « de mourir pour mieux renaître ». Cela provient d'un besoin de l'entreprise de « sortir des sentiers battus, retourner à ses racines ». Les agents de changement ont ici un rôle de visionnaire, de créateur afin d'aider l'entreprise à oter ses oeillères dans l'optique d'évoluer.

On remarque donc que les métaphores sont très souvent utilisées afin de mettre le doigt sur un concept qui n'est pas toujours facile à appréhender puisque trop abstrait. Il est en effet, par exemple plus facile de comprendre le fait que l'entreprise veuille se renouveler et « sortir des sentiers battus » plutôt qu'une simple communication informant les employés qu'un changement de stratégie de l'entreprise va être opéré dans les prochains mois.

Comprendre la façon dont les personnes intervenant dans l'entreprise utilisent et considèrent les différentes métaphores, que ce soit de façon consciente ou non, peut représenter un outil très utile pour l'entreprise, afin notamment de faciliter l'implémentation d'un changement ou de résoudre des problèmes.

### **L'usage des métaphores dans le domaine de la pédagogie**

La citation d'Edgard Morin illustre très bien le fait que l'usage de la métaphore est très souvent réalisé dans une démarche inconsciente, provenant directement des pensées profondes de l'utilisateur afin d'objectiver la réalité : « D'abord, je fais des métaphores en sachant que ce sont des métaphores. C'est beaucoup moins grave que faire des métaphores sans le savoir » (1990, p. 153).

Dans son article « Vers un usage délibéré de la métaphore à des fins pédagogiques », Gérard Pirotton (1994) s'intéresse aux thèses de G. Lakoff. Celui-ci indique que la

métaphore, loin d'être un simple jeu de langage, se réfère plutôt à un réel instrument permettant de structurer la pensée Pirotton (1994, pp. 74 ss).

Ainsi, comme l'écrit Lakoff, l'usage de la métaphore s'explique par le besoin constant de conceptualiser ce qui n'est pas toujours conceptualisable, afin de le rendre plus intelligible et plus compréhensible pour la pensée humaine. L'auteur prend ainsi l'exemple du temps, qui via les métaphores utilisées, peut-être considéré comme quelque chose qu'il n'est pas, c'est-à-dire une chose (mesurable, reconnaissable), ou bien un mouvement (« il nous reste autant de temps », « ça fait passer le temps »).

Cette conceptualisation paraît logique pour l'esprit humain puisque en accord avec nos connaissances actuelles. Ainsi, « *nous disposons de détecteurs (sensoriels) pour le mouvement et pour les objets. Mais nous n'avons pas de détecteurs pour le temps* » Lakoff, cité par Pirotton (1994, p. 76).

Tourangeau et Sterberg (1892 ; pp. 27 ss), cités par Pirotton (1994, pp. 77-78), dans leur théorie de la structuration mettent en avant, via l'exemple de la métaphore de l'homme politique, l'importance que peut revêtir la métaphore dans le jeu politique, les relations humaines, la considération qu'on peut avoir d'une personne ou d'une autre, ou dans toute la société en général. Ainsi, comme l'explique Lakoff, le simple fait de représenter un homme politique sous les traits d'un certain type d'oiseau peut directement affecter la façon même dont cet homme politique est perçu. En effet, un homme représenté par un aigle aura sans aucun doute plus d'impact qu'un autre homme représenté sous les traits d'un poulet, alors même que leurs compétences respectives n'ont pas été analysées et que cette représentation, cette métaphore, n'existe que dans l'esprit des citoyens. Ces relations entre ces catégories d'oiseaux s'effectuent simplement parce qu'il existe une structure dans la pensée humaine, qui situe un aigle comme étant plus noble qu'un poulet, sans qu'aucune vérification scientifique n'ait eu besoin d'avoir lieu. Ces exemples permettent donc de prouver, à bien des égards, le pouvoir que peut détenir une métaphore, qu'elle soit consciente ou inconsciente.

Lakoff, cité par Pirotton (1994, p. 79) identifie également un certain nombre d'implications et de conséquences pédagogiques en matière de métaphores. Il explique ainsi qu'une métaphore, pour qu'elle soit comprise correctement et puisse avoir l'effet escompté, doit réunir certains critères. Premièrement, une haute similarité intra-domaine (« Elle porte sur la position relative d'un objet ou d'un concept au sein du

domaine auquel il appartient ». Cela concerne par exemple la différenciation de l'homme politique aigle et poulet) permettra d'atteindre un usage adéquat d'un « map » d'un domaine vers un autre. Par contre, une faible similarité inter-domaine (« Elle concerne la similarité située cette fois au niveau des domaines eux-mêmes, rapprochés par la métaphore ». Cela concerne par exemple la métaphore de « l'amour est un voyage », dans laquelle les amants sont des voyageurs, rencontrant des obstacles, menant parfois à ce que « leurs routes se séparent ». Le voyage et l'amour peuvent ainsi être comparés parce qu'ils présentent certains aspects de leurs structures internes qui sont comparables) devra idéalement être faible, forçant à identifier une différence entre les deux).

Les métaphores ou représentations sont également utilisées dans le cadre de la conceptualisation des situations dites problématiques. L'individu, afin d'appréhender la réalité de cette situation, fait non seulement appel à des informations se trouvant dans son environnement direct (l'énoncé, le rapport concernant le problème, le compte rendu, le dossier etc.), mais également à d'autres informations plus subjectives, telles que provenant de sa mémoire à long terme, procédurale etc. La représentation ainsi réalisée permet de mettre en place le travail cognitif de résolution de ce problème rencontré.

Alors que les pédagogues mettent en avant le fait qu'un formateur ne peut avoir aucun effet sur les représentations sociales de l'individu, il existe bel et bien un travail qui peut être effectué sur les représentations circonstancielles, c'est-à-dire celles nouvellement construites face à une situation nouvelle.

Là réside tout l'enjeu, puisque parvenir à mettre le doigt et comprendre le départ du mécanisme de métaphore dans l'esprit de l'individu permet également de tenter de modifier la façon de penser de celui-ci, pour l'amener à voir les choses différemment. On pourrait par exemple imaginer comprendre les mécanismes qui se jouent derrière l'identification du rôle de l'auditeur interne à celui d'un policier et ainsi tenter d'influencer cette perception afin d'améliorer la performance et les relations au sein de l'entreprise.

Ainsi, les travaux de Lakoff mettent en lumière diverses méthodes utilisées par les chercheurs afin de parvenir à inférer les métaphores conceptuelles, servant de base à la construction des expressions, mots, phrases utilisés par l'individu dans son discours.

Cela peut par exemple être réalisé via des interviews, par la confrontation des paroles, des dires des participants interrogés sur tel ou tel domaine.

Cela permet de se faire une idée sur la structure de pensée des individus interviewés et peut être utilisé à de multiples fins, que ce soit au niveau pédagogique ou bien encore au niveau de l'entreprise. En effet, un directeur commercial qui voudrait appréhender l'avis des clients sur le lancement d'un nouveau produit pourrait envisager de conduire ce genre d'entretien afin d'analyser les dires de ces personnes – et donc ainsi les métaphores utilisées. Il pourrait ensuite, comme l'explique Lakoff, cité par Pirotton (1994, p. 86) « [...] *tenter de fournir aux apprenants de quoi se forger de nouvelles métaphores, et dès lors permettre la construction de nouvelles représentations, intégrant davantage les dimensions du cadre conceptuel qu'il cherche à transmettre* ». Cela permettrait donc d'agir directement sur le ressenti du répondant et donc, de ses perceptions vis-à-vis de l'objet étudié.

Une métaphore, en dehors du fait d'être utilisée pour « matérialiser » un concept abstrait, permet d'appréhender une réalité au delà de la métaphore même, d'amener à la découverte d'autre chose, ancré dans la pensée.

### **Les métaphores et le traumatisme**

Dans la vie de tous les jours, il arrive fréquemment que nous utilisions un langage métaphorique sans forcément nous en rendre compte, puisque nous pensons utiliser un langage dit usuel. Cela arrive par exemple lorsque nous parlons du fait « que notre discours *contient* de bons arguments » ou bien que « nous pensons pouvoir *arriver* à un accord ». Josse (n.d ; p. 4). Cela s'explique par le fait que l'usage des métaphores est devenu quelque chose de tout à fait naturel et légitime, afin d'aider à s'exprimer et à transmettre plus facilement le message voulu, puisque c'est un langage qui est compréhensible de façon universelle. Ces métaphores sont, souvent, le fruit de notre imagination et permettent d'objectiver la réalité, une situation, une pensée. Josse donne l'exemple du psychologue demandant à son patient de « lui raconter toute son histoire », cette phrase, supposant dès lors que la vie du patient en question est une histoire, sans avoir besoin de lui expliquer le sens de cette demande. Et on remarque en effet, que notre vie, composée d'incidents, d'autres personnages que le nôtre, de faits perturbateurs, d'un début et d'une fin, s'apparente ainsi très fortement au schéma même d'une histoire. C'est de cette façon que nous donnons un sens à notre réalité (l'être

humain cherchant constamment à donner un sens à ce qui l'entoure afin de mieux le comprendre), puisque chacun des éléments que nous évoquons sont liés entre eux et existent à travers le récit que nous en faisons.

Bien sûr, notre réalité et la façon dont nous la percevons seront sans doute très différentes de la façon dont les perçoit un autre individu, puisque celui-ci proviendra d'un environnement différent, aura vécu des expériences différentes des nôtres, sera d'un genre autre que le nôtre, ou bien d'un âge différent. Et c'est là tout le paradoxe d'une métaphore, puisque bien qu'elle nous permette de mieux appréhender la réalité, mieux la comprendre, elle reste cependant hautement subjective, puisque dépendant de chacun. C'est justement ce qui permet son usage à des fins thérapeutiques, puisque cet usage de métaphores permet de faire découvrir, selon notre façon de l'interpréter, des facettes de nous même. Comme l'écrit Josse (n.d ; p. 8) : *« La création de sens auquel participe la mise en récit à partir d'événements sélectionnés comme étant significatifs est de toute évidence subjective. Les liens qu'un sujet établit par rapport à des événements pourraient tout autant concourir à leur attribuer un sens différent et aboutir à des versions elles-mêmes différentes. Cette possibilité laisse déjà entrevoir des opportunités thérapeutiques ».*

L'auteur explique cependant que des personnes ayant vécu des traumatismes, des expériences négatives, des chocs, peuvent éprouver des difficultés à les expliquer sous forme de récits, d'histoires, de métaphores, ce qui empêche leur « guérison ». Cela peut être dû à une incompréhension de la situation vécue, une impossibilité de parvenir à mettre des mots, un manque de ressources vocables, une expérience extrêmement négative. Ces événements prennent dès lors une place considérable dans l'esprit de la personne qui en a fait l'expérience, surpassant même parfois la somme de tous les événements positifs vécus. C'est alors une sensation de ne pas parvenir « à voir le bout » qui s'installe. La mémoire peut alors connaître des difficultés (amnésies, hypermnésies), à des degrés différents selon l'importance accordée à l'événement vécu.

On peut également observer, parmi les patients ayant vécu un traumatisme, des changements au niveau de leur personnalité, de leur façon de se comporter, et ce, éventuellement de manière permanente. Ils en sont parfois eux-mêmes conscients, mais

ne peuvent lutter contre, puisqu'ils sont incapables d'articuler ce traumatisme en récit objectivable.

Janet (1919), cité par Josse (n.d ; p. 13) évoque ainsi une impossibilité, par ces individus, de passer outre ces événements vécus. Il parle du symptôme de l'accrochage. Incapables de s'en détacher, leurs réactions sont primaires et souvent répétitives (l'auteur parle de sursaut, de gestes effectués sans en être conscients), puisqu'ils ne parviennent à se détacher de ce schéma.

La tâche du médecin n'est dès lors pas de faire parler, d'obliger son patient à verbaliser son expérience et à en créer un récit, puisque cela lui ferait revivre cet événement traumatisant, renforçant ainsi la répétition des réactions primaires. Josse (n.d ; p. 14) indique ainsi qu'il est préférable de : « [...] inaugurer un langage maïeutique afin de réguler ses émotions ». Il s'agit dès lors, comme le définissait Socrate, de pousser le patient à se rendre compte, par lui même, de ses imprécisions, ses incohérences, afin de l'aider à clarifier ses pensées. Pédagogie active (n.d).

Le patient manque dès lors souvent de ressources lui permettant d'agir seul sur son traumatisme ou de maîtriser la situation, ses pensées parasites. La thérapie orchestrée par le psychologue permet donc de revenir sur les origines du traumatisme, afin de les sonder et de les réinterpréter pour permettre au patient de les percevoir sous un sens différent, moins négatif, via notamment l'usage de métaphores.

Josse préconise ainsi divers rituels amenant à l'utilisation de métaphores, dans le cadre de l'accompagnement du patient sur le chemin de la guérison. Il s'agit par exemple du *rituel de purification*, dans lequel le patient, qui se sent sale, va se « laver » du traumatisme vécu (« Il a vécu une sale expérience », « Son honneur est sali par cette rumeur »). Cela permet encore une fois de rendre intelligible une situation qui échappe pourtant au patient.

Le thérapeute peut ainsi mettre en place une situation par l'usage de métaphores qui représentent directement la situation du patient. L'auteur le fait notamment par l'histoire de la blessure, tellement douloureuse que l'individu refuse obstinément que quiconque ne le touche, y compris ses proches. La plaie finit petit à petit par se résorber, et une croûte se forme, représentant la carapace qui se forme autour du patient pour le protéger, le temps que la guérison aboutisse. Cette croûte finit par disparaître,

symbolisant la rémission, même si des cicatrices peuvent perdurer, rappelant les événements passés, disparus mais non oubliés. Josse (n.d ; p. 18)

### **Troisième partie : Expérimentation**

Afin de pouvoir répondre à la question de recherche posée portant sur l'influence des perceptions des audités vis-à-vis de leur coopération auprès des auditeurs internes, j'ai estimé qu'il pouvait être intéressant de mettre en place une enquête. Ce procédé me semblait en effet nécessaire pour me permettre d'obtenir un nombre acceptable d'avis et de perceptions, afin de pouvoir réaliser mes analyses et en tirer des conclusions utiles et généralisables.

#### **Cadre théorique**

Une variable dépendante est une variable subissant l'effet de la variable indépendante. Une variable indépendante représente quant à elle une variable ou une alternative qui est manipulée. Malhotra (2009 ; pp. 253 ss).

Dans le cadre de mon étude, ma variable dépendante est donc la coopération des audités vis-à-vis de l'auditeur interne tandis que ma variable indépendante est la perception des audités (Long (n.d ; p.10)), testée via les composantes suivantes : la satisfaction, la compétence et la valeur ajoutée liée à la mission de l'auditeur interne.

#### **Description de l'étude mise en place**

Afin de pouvoir étudier les perceptions des audités répondants, j'ai mis en place 4 sondages, se composant chacun de questions identiques mais disposant d'un texte d'introduction différent. Celui-ci avait pour but de présenter l'auditeur, ainsi que sa mission, sous une forme différente pour chacun des 4 questionnaires. L'auditeur interne était en effet décrit respectivement comme ayant un rôle de policier, de consultant, de professeur/guide, et enfin d'observateur anonyme. Le fait de le présenter sous ces différentes formes et d'agir sur cette seule variable avait donc pour but d'étudier la possible coopération des audités, selon la manière dont il percevait l'auditeur décrit. Un exemplaire de chacun des scénarios est disponible à l'annexe 4. Le questionnaire distribué peut, quant à lui, être consulté à l'annexe 5.

#### **Public cible**

Mon public cible concernait principalement des employés de tout secteur d'activité, de tout âge et de toute situation professionnelle, mon but étant d'analyser les perceptions des audités de manière générale. Il n'était, de même, pas exigé, de la part des

répondants, que l'entreprise dans laquelle ils sont employés ait déjà été soumise à un audit interne. Il n'y avait donc nul besoin d'une intervention quant au choix des participants, ni même d'un jugement personnel vis-à-vis de leur qualification pour le questionnaire.

### **Méthode d'administration des questionnaires**

Afin d'obtenir un nombre suffisant de réponses, dans le but de pouvoir réaliser des analyses et des conclusions généralisables au secteur, j'ai opté pour la mise en place de questionnaires, directement exécutables via internet. Cette méthode d'administration permet, à mon sens, une meilleure flexibilité de récolte des données, ainsi qu'une plus grande diversité dans le type et le nombre de questions posées. De plus, la dimension d'anonymat permet, à mon avis, une plus grande franchise dans les réponses fournies. J'ai également estimé qu'elle me permettrait d'atteindre un niveau plus important de répondants, puisqu'un questionnaire via internet nécessite moins de ressources au niveau du temps qu'une interview réalisée en face-à-face, ou bien par téléphone.

Le taux de réponses récoltées via internet est cependant, en général, relativement faible, d'autant plus dans le domaine des sciences humaines. La diffusion du questionnaire m'a, malgré tout permis d'obtenir un taux de réponses acceptable afin de poursuivre mes analyses et fournir des conclusions pertinentes.

### **Construction du questionnaire**

Les questionnaires ont été créés à l'aide du logiciel Google Forms, sélectionné pour sa facilité d'utilisation et ses possibilités de personnalisation. L'agencement des questions s'est fait en fonction des différentes composantes (la satisfaction, la compétence et la valeur ajoutée liée à la mission de l'auditeur, ainsi que quelques questions relatives à ma variable dépendante, la coopération), afin faciliter la compréhension et le remplissage des questionnaires.

### **Traitement des résultats**

#### **Traitement des questionnaires complétés**

Afin de débiter mon analyse de résultats, j'ai du, en premier lieu, me concentrer sur le rejet éventuel de certains questionnaires. J'avais en effet rédigé trois premières questions, nommées « questionnaire de qualification », me permettant de vérifier que

les répondants avaient bel et bien effectué une lecture attentive de mon texte d'introduction, présentant l'auditeur. Ces questions couvraient en effet des détails indiqués dans ce même texte d'introduction.

Afin de trancher de la meilleure manière qui soit, à mon sens, j'ai décidé d'éliminer les réponses des personnes n'ayant pas correctement répondu aux trois questions, c'est-à-dire à l'ensemble de ce questionnaire de qualification. Cette élimination a concerné un répondant du questionnaire numéro 1, un répondant du questionnaire 2 ainsi qu'un répondant dans le questionnaire 3.

Aussi, il s'est posé la question de savoir si je choisissais de me focaliser uniquement sur les opinions des travailleurs belges, travaillant en Belgique ou s'il m'était possible d'étendre mon rayon d'accessibilité. Habitant dans le sud de la province de Luxembourg, la plupart de mes contacts belges sont frontaliers et vivent donc en Belgique tout en travaillant au Luxembourg. J'ai donc décidé de les intégrer à mon échantillon, estimant dès lors que le contexte luxembourgeois (caractérisé par un taux élevé de travailleurs étrangers, dont principalement des allemands, français et belges) pouvait se montrer très similaire au contexte belge, en matière d'audit et de perceptions y relatives.

Les questions ouvertes, quant à elles, n'ont pas vraiment posé problème puisqu'elles se trouvaient en nombre limité. Il s'agissait en effet de questions relatives à l'âge du répondant, son secteur d'activité et sa catégorie socioprofessionnelle s'ils n'étaient pas cités dans la liste, ainsi que le code postal du lieu de travail.

Il faut aussi noter qu'aucun changement d'échelle (comme il est parfois requis de le faire afin de faciliter l'analyse et de produire des conclusions pertinentes), n'a dû être réalisé. J'avais en effet décidé lors de la confection du questionnaire de n'utiliser qu'un même type d'échelle, l'échelle de Likert, à cinq points.

Le nombre restant de questionnaires complétés s'est donc monté à 41.

### **Codage et contrôle d'uniformité**

Le codage de chacun des questionnaires est disponible sur le CD-ROM. Une première version, intitulée « Ensemble des réponses » contient toutes les données brutes extraites du logiciel Google Form, questionnaire par questionnaire et sans retraitement. La seconde version, intitulée « Ensemble des réponses retraitées » concerne donc les

données retraitées, dans la mesure où les questionnaires non valides ont été éliminés. Le dernier onglet « Mise en commun » concerne quant à lui, les données telles qu'utilisées dans le logiciel SPSS.

En ce qui concerne les trois échelles, le codage appliqué consiste en une numérotation allant de 1 à 5 (1 représentant Très mauvaise/Faible/Pas du tout satisfait et 5 représentant Très bonne/Forte/Très satisfait).

Les questions dichotomiques étant quant à elles réparties selon le codage 1 pour oui/femme, 2 pour non/homme. Le reste des questions fermées a également été codé selon le nombre de réponses proposées (allant de 4 à 21 pour la question portant sur le secteur d'activité de l'entreprise).

La transcription a été relativement rapide puisqu'il était possible d'importer directement la base de données dans le logiciel Excel. Après vérification qu'aucune erreur ne s'était glissée dans la base de données, je l'ai importée dans le programme SPSS. Il faut cependant noter que certaines données entrées directement par les répondants ont été reclassées par mes soins dans les catégories déjà créées.

Il s'agit pour le questionnaire numéro 1 :

- A la question portant sur le secteur d'activité, j'ai effectué un reclassement de la réponse « audit » en « Banque/assurances/finances ».

Il s'agit pour le questionnaire numéro 2 :

- A la question portant sur la catégorie professionnelle, j'ai effectué un reclassement de la réponse « fonctionnaire » en « profession intermédiaire », suivant les informations contenues sur le site de l'INSEE (n.d).

Il s'agit pour le questionnaire numéro 4 :

- dans la question portant sur la catégorie professionnelle, j'ai effectué un reclassement de la réponse « indépendant,tout seul » en « cadres et professions intellectuelles supérieures », suivant les informations contenues sur le site de l'INSEE (n.d).

## **Analyse des résultats**

### **Statistiques descriptives**

Les différentes statistiques descriptives m'ont permis d'obtenir une vue globale du profil de l'ensemble des répondants de mon étude. Tout d'abord, en ce qui concerne le sexe des participants, le mode indique que la majorité de ceux-ci sont des femmes. Ainsi, selon le tableau des fréquences, elles sont au nombre de 61%. Pour plus d'informations, il est possible de consulter l'ensemble des tableaux relatifs aux statistiques descriptives et aux fréquences de la population des échantillons, ainsi qu'un graphique présentant la répartition du sexe des répondants selon chaque questionnaire. Ceux-ci sont disponibles à l'annexe 6.

Ensuite, concernant l'âge des répondants tous questionnaires confondus, la moyenne se situe aux alentours de 34 ans. L'écart type se chiffre cependant à 11,70, c'est-à-dire 11 ans et 7 mois de variation moyenne. Le mode est de 24 ans, indiquant que 19,5% des répondants ont cet âge. Les tableaux relatifs aux âges de l'ensemble des répondants sont consultables à l'annexe 7.

Le secteur d'activité le plus présent au sein des répondants est le secteur des banques assurances et finances tandis que la catégorie socio-professionnelle la plus représentée concerne les employés. L'ancienneté la plus représentée est de moins de 5 ans au sein de l'entreprise du répondant, et l'effectif au sein de l'entreprise se chiffre à 250 salariés et plus. Enfin, 39% des répondants indiquent disposer d'un département d'audit interne au sein de leur entreprise et 53,7% affirme que l'entreprise dans laquelle ils sont employés a déjà été soumise à un audit interne. L'ensemble des tableaux présentant ces statistiques peut être consulté à l'annexe 8.

### Analyse factorielle et ACP

La méthode d'analyse factorielle en composantes principales a pour but de regrouper les variables afin de simplifier l'analyse des résultats mais également de découvrir la façon dont les différentes variables s'organisent entre elles. Unité de psychologie sociale (2013).

J'ai tout d'abord réalisé une analyse factorielle en prenant en compte l'ensemble des variables étudiées. L'ensemble des résultats peut être consulté à l'annexe 9.

Afin de vérifier si les données sont bel et bien factorisables, il faut se référer, dans un premier temps, à la matrice des corrélations (voir tableau 9.5 en annexe). On observe ainsi que plusieurs variables sont corrélées (le montant étant supérieur à 0,5) ce qui indique donc que la factorisation est possible. Le Moal (2002 ; p.4). On peut aussi constater que l'indice KMO, ainsi que le test de sphéricité de Bartlett sont significatifs, ce qui indique que les données sont bel et bien factorisables également (voir tableau 9.1 en annexe). En effet, ceux-ci sont respectivement de 0,803 (étant donc supérieur à 0,5), et de 0 (étant inférieur à 0,05).

Pour connaître le nombre de facteurs à retenir, il faut se référer au tableau de la variance totale expliquée (voir tableau 9.4 en annexe). En effet, la règle de Kaiser implique de ne retenir que les facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1. Dans mon cas, il y a un nombre total de 3 facteurs. Ce tableau indique que le pourcentage de la variance expliquée est de 68,98.

Aussi, la colonne « extraction » du tableau « qualités de représentation » (voir tableau 9.2 en annexe) est entièrement supérieure à 0,5 (représentant le seuil)<sup>2</sup>, sauf en ce qui concerne l'« Objectivité », puisqu'elle est de 0,451. Mis à part cette dernière, la qualité globale de l'ensemble des items semble donc correcte. A savoir également qu'on considère en général que les montants figurants dans la colonne « extraction » doivent être au moins de 0,20 pour être maintenus dans l'analyse. M-N Duquenne (2011-2012 ; p. 30).

La variable « Objectivité » est donc susceptible d'être éliminée afin d'améliorer les résultats. En consultant le tableau « Rotation de la matrice des composantes » (voir

---

<sup>2</sup> Seuil défini dans le cours d'« Etudes de marchés », donné à Université de Namur durant l'année académique 2012 2013 par W. Hammedi.

tableau 9.3, annexe 9), on remarque que la variable « Objectivité » est faiblement loadée sur l'ensemble des facteurs.

Ainsi, afin de rendre la qualité des items encore meilleure, la même démarche est suivie en enlevant cette fois, la variable « Objectivité ». Les résultats sont disponibles à l'annexe 10.

On remarque dès lors que le pourcentage variance totale expliquée augmente (passant de 68,98% à 72%), bien que l'indice KMO diminue légèrement (0,787) tout en restant acceptable. Les montants de la colonne « extraction » sont maintenant tous supérieurs à 0,5.

Les trois facteurs identifiés sont donc :

La possibilité de coopération des audités vis-à-vis de l'auditeur interne, comprenant les items suivants :

- La confiance
- La tendance à coopérer
- Les possibilités de progrès de l'entreprise
- La mission dans sa globalité

Les qualités intrinsèques de la profession d'auditeur interne, comprenant les items suivants :

- L'indépendance
- La compétence
- La capacité d'écoute

Les qualités intrinsèques de l'auditeur, amenant une plus-value, comprenant les items suivants :

- La rigueur
- La capacité de gestion
- Les capacités relationnelles.

### **Analyse de fiabilité et alpha de Cronbach**

L'analyse de fiabilité permet de déterminer les éventuels liens qui peuvent exister entre les différents éléments d'un questionnaire. Elle informe également sur la consistance et la cohérence de l'échelle utilisée afin de construire ce questionnaire.

Afin d'identifier les différents facteurs de mes variables, je me suis basée sur la matrice des composantes, après avoir effectué la rotation de chaque variable obtenue via l'analyse factorielle en composantes principales. A savoir que la rotation des axes permet une saturation sur un minimum de facteurs, facilitant ainsi le regroupement des différents items par facteur. Unité de psychologie sociale (2013). Les résultats y relatifs sont consultables à l'annexe 11.

En ce qui concerne les variables indépendantes :

#### **Pour la variable *qualités intrinsèques de la profession*:**

Elle se compose des éléments suivants :

- L'indépendance
- La compétence
- La capacité d'écoute

Mon alpha de Cronbach (voir tableau 11.1 de l'annexe) est ici de 0,754, ce qui représente un facteur fiable et acceptable puisque supérieur au seuil exigé (celui étant de 0,7). Bartier et Moerloose (2013-2014, pp. 111 ss). Il est donc possible d'affirmer que l'échelle permet d'évaluer le construit qu'on cherche à mesurer sur base de 3 éléments mesurés sur une échelle de Likert à 5 points, allant de « Très mauvaise » à « Très bonne ». Hammedi (2012-2013 ; p.37). Cours d'études de marché, TP 7.

On remarque également dans le tableau « Statistiques de total des éléments » (voir tableau 11.2 de l'annexe), qu'il n'est pas possible de supprimer un élément sans diminuer la valeur de l'Alpha de Cronbach.

#### **Pour la variable *qualités intrinsèques de l'auditeur, amenant une plus-value* :**

Elle se compose des éléments suivants :

- La rigueur
- La capacité de gestion

- Les capacités relationnelles

L'échelle permet, dans ce cas, d'évaluer le construit sur base de 3 éléments mesurés sur une échelle de Likert à 5 points, allant de « Très mauvaise » à « Très bonne » et de « Pas du tout satisfait » à « Très satisfait » avec un Alpha de Cronbach de 0,638 (voir tableau 11.3 de l'annexe). Cet indice est considéré comme faible mais cependant au dessus du seuil d'insuffisance de 0,6.

En se référant au tableau « Statistiques de total des éléments » (voir tableau 11.4 de l'annexe), on remarque toutefois qu'il est possible d'améliorer l'Alpha de Cronbach en supprimant l'élément « Capacités relationnelles ».

Une deuxième analyse est donc effectuée en ôtant l'élément « Capacités relationnelles ». L'ensemble des résultats y relatifs sont également disponibles à l'annexe 11. L'Alpha de Cronbach est désormais de 0,775 (voir tableau 11.5 de l'annexe) et donc considéré comme bon. Il n'y a plus possibilité de l'améliorer en omettant un autre élément (voir tableau 11.6 de l'annexe). L'échelle permet d'évaluer le construit sur base de 2 éléments mesurés sur une échelle de Likert à 5 points, allant de « Très mauvaise » à « Très bonne ». La variable **qualités intrinsèques de l'auditeur, amenant une plus-value** se compose désormais des éléments suivants :

- La rigueur
- La capacité de gestion

En ce qui concerne la variable dépendante :

**Pour la variable coopération de l'audité vis-à-vis de l'auditeur interne:**

Elle se compose des éléments suivants :

- La confiance
- La tendance à coopérer
- Les possibilités de progrès de l'entreprise
- La mission dans sa globalité

L'alpha de Cronbach est ici de 0,805 et est donc considéré comme très bon (voir tableau 11.7 de l'annexe). Il est ainsi possible d'affirmer que l'échelle permet d'évaluer le construit qu'on cherche à mesurer sur base de 4 éléments mesurés sur une échelle de

Likert à 5 points allant de « Pas du tout satisfait » à « Tout à fait satisfait » et de « Faible » à « Forte ». Hammedi (2012-2013 ; p.37).

On remarque également qu'il n'est pas possible d'améliorer la valeur de l'Alpha de Cronbach en éliminant un élément (voir tableau 11.8 de l'annexe).

### **Création des « Summated Scale »**

Une fois que la vérification de fiabilité des facteurs a été effectuée, il faut créer ce qu'on appelle une « summated scale » de chacun de ces facteurs, représentant une moyenne arithmétique de chacune des variables étant loadées sur ce facteur. Ces nouvelles variables me permettront notamment d'effectuer mes régressions linéaires. Bartier et Moerloose (2013-2014, pp. 95 ss).

J'ai donc créé les variables suivantes :

- « qualité intrinsèque profession »
- « qualité intrinsèque auditeur »
- « coopération ».

## Tests d'hypothèses

Afin de différencier les répondants des questionnaires dans ma base de données, j'ai créé une nouvelle variable, intitulée « Numquestionnaire », me permettant d'identifier facilement auquel des 4 scénarios se réfèrent les réponses indiquées. Mon objectif est maintenant de découvrir si les spécificités de chacun de ces scénarios influencent réellement sur la coopération vis-à-vis de l'auditeur.

L'ANOVA (l'analyse de la variance) a pour but d'évaluer les différents écarts des valeurs moyennes d'une variable dépendante donnée, sous l'effet d'une ou plusieurs variables indépendantes qui sont contrôlées. Bartier et Moerloose (2013-2014, pp. 134 ss).

J'ai également opté pour l'ANOVA multivariée, me permettant de tester l'influence de plusieurs variables indépendantes (mes facteurs) sur ma variable dépendante. Je souhaite en effet observer l'influence du scénario, mais également du sexe ou de l'âge du répondant, notamment.

**Question 1** : La coopération envers l'auditeur diffère-t-elle selon le scénario fourni aux répondants ?

*H<sub>0</sub> : la moyenne de tous les groupes est la même*

*H<sub>a</sub> : il y a (au moins) une moyenne différente*

L'ensemble des résultats est disponible à l'annexe 12. Le premier tableau intitulé « Caractéristiques » (à consulter ci-dessous ou bien au tableau 12.1 en annexe) nous informe de la moyenne de chacun des facteurs. Ici, on peut déjà s'apercevoir qu'il semble effectivement exister des différences entre les perceptions des différents scénarios.

Il faut ensuite se référer au tableau « Homogénéité des variances » (voir tableau 12.2 en annexe) et consulter la case « Sig. ». Les hypothèses sont les suivantes :

$$H_0 : \sigma_i^2 = \sigma_j^2$$

$$H_a : \sigma_i^2 \neq \sigma_j^2$$

Le montant indiqué étant ici supérieur à la P-value (0,573 > 0,05), on peut donc conclure au non rejet de H<sub>0</sub> impliquant que l'hypothèse d'homogénéité des variances est respectée. Enfin, la colonne « Sig. » du tableau « ANOVA » (voir tableau 12.3 en annexe) permet de conclure au rejet de H<sub>0</sub>, impliquant que la coopération envers l'auditeur diffère bel et bien selon le scénario fourni aux répondants, puisque 0,003 < 0,05.

Le test de Welch (voir tableau 12.4 en annexe) permet également de conclure que les différentes moyennes au niveau des scénarios fournis ne sont pas égales.

Le tableau « Comparaisons multiples » (voir tableau 12.5 en annexe) renseigne sur les moyennes différentes des facteurs analysés. Ainsi, en nous référant aux différentes valeurs indiquées, il est possible de conclure que les moyennes pour le questionnaire 1, 2 et 3 sont différentes.

Tableau 3 : Caractéristiques relatives à la coopération des répondants selon le type de questionnaire fourni

Caractéristiques								
coopération								
	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
Questionnaire 1	10	4,1500	,57975	,18333	3,7353	4,5647	2,75	4,75
Questionnaire 2	10	3,1000	,80966	,25604	2,5208	3,6792	1,00	4,00
Questionnaire 3	11	3,4091	,68258	,20580	2,9505	3,8677	2,00	4,25
Questionnaire 4	10	3,8250	,31292	,09895	3,6012	4,0488	3,50	4,25
Total	41	3,6159	,72262	,11285	3,3878	3,8439	1,00	4,75

**Source** : informations extraites du logiciel SPSS via le test ANOVA à un facteur.

En ce qui concerne les résultats de cette analyse en tant que tels, on peut s'apercevoir que c'est le scénario numéro 1 (celui décrivant l'auditeur interne via la métaphore du policier) qui semble le plus amener les répondants à coopérer. Cette description semble en effet justement, aux yeux des interrogés, le rendre compétent et lui octroyer des qualités et aptitudes (telles que la rigueur et la capacité de gestion) essentielles à sa mission. Cette perception et cette image de policier sembleraient donc avoir un impact positif sur la vision des répondants et dès lors, sur leur coopération dans le cadre d'une mission d'audit.

Au contraire, la description obtenant la moyenne la moins élevée au niveau des perceptions des répondants concerne l'auditeur dit « consultant », relatif au questionnaire numéro 2. Cela peut s'expliquer par le fait que ce type d'auditeur peut être considéré comme un simple « prestataire de service » et non pas comme une personne s'investissant totalement pour les intérêts de l'entreprise. En effet, selon Gautrand (n.d), un consultant permet d'apporter une vision nouvelle à l'entreprise, étant donné qu'il n'appartient pas à celle-ci. Il se doit d'intervenir tout en gardant ses distances, afin de ne pas s'immiscer dans le jeu de l'organisation et ainsi de parvenir à garder une vision claire. C'est sans doute cette distance, cette mise à l'écart qui lui sont imposées qui lui donnent cette image peut-être moins impliquée dans la vie de l'entreprise et qui pourraient donc expliquer les opinions plutôt négatives liées à cette métaphore de l'auditeur.

**Question 2** : La coopération envers l'auditeur diffère-t-elle selon le scénario fourni et le sexe des répondants ?

J'ai dans ce cas utilisé une ANOVA multivariée afin de tester l'influence à la fois du facteur « numéro de questionnaire » mais également du facteur « sexe des répondants ». L'ensemble des résultats est disponible à l'annexe 13. Le premier tableau intitulé « Statistiques descriptives » (tableau 13.1 en annexe) nous informe de la moyenne de chacun des facteurs combinés. Ici, on peut déjà s'apercevoir qu'il semble effectivement exister des différences entre les perceptions des différents scénarios en fonction du sexe des répondants.

Il faut ensuite se référer au tableau « Test d'égalité des variances des erreurs de Levene » (voir tableau 13.2 en annexe) et consulter la case « Signification ». Ce tableau teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes. Les hypothèses sont les suivantes :

$$H_0 : \sigma_i^2 = \sigma_j^2$$

$$H_a : \sigma_i^2 \neq \sigma_j^2$$

Le montant indiqué étant ici supérieur au seuil ( $0,691 > 0,05$ ), on peut donc conclure au non rejet de  $H_0$  impliquant que l'hypothèse d'homogénéité des variances est respectée.

On peut maintenant vérifier la signification de l'effet d'interaction. En se référant à la colonne « Sig. » du tableau « Tests des effets inter-sujets » (voir tableau 13.3 en annexe) il est possible de conclure au non rejet de  $H_0$ , impliquant que l'effet d'interaction entre le questionnaire et l'âge du répondant sur la coopération n'est pas significatif, puisque  $0,562 > 0,05$ . Il n'y a donc pas d'effet conjoint de ces deux facteurs vis-à-vis de la coopération envers l'auditeur.

On peut également vérifier la signification des effets principaux de chacun des facteurs. Comme le test précédent le suggérait, l'effet du questionnaire fourni est véritablement significatif, puisque  $0,025 < 0,05$ . Par contre, le sexe du répondant ne semble, lui pas avoir d'effet significatif puisque  $0,814 > 0,05$ .

Pour répondre à la question posée, il est donc possible d'affirmer que la coopération envers l'auditeur diffère bel et bien selon le questionnaire fourni, mais le sexe des répondants ne semble pas l'influencer.

**Question 3** : La coopération envers l'auditeur diffère-t-elle selon le scénario fourni et la catégorie socioprofessionnelle des répondants ?

J'ai dans ce cas utilisé une ANOVA multivariée afin de tester l'influence à la fois du facteur « numéro de questionnaire » mais également du facteur « catégorie socioprofessionnelle ».

L'ensemble des résultats est disponible à l'annexe 14. Le premier tableau intitulé « Statistiques descriptives » (voir tableau 14.1) nous informe de la moyenne de chacun des facteurs combinés. Ici, on peut déjà s'apercevoir qu'il semble effectivement exister des différences entre les perceptions des différents scénarios en fonction de la catégorie socio-professionnelle des répondants.

Il faut ensuite se référer au tableau « Test d'égalité des variances des erreurs de Levene » (voir tableau 14.2) et consulter la case « Signification ». Ce tableau teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes. Les hypothèses sont les suivantes :

$$H_0 : \sigma_i^2 = \sigma_j^2$$

$$H_a : \sigma_i^2 \neq \sigma_j^2$$

Le montant indiqué étant ici supérieur au seuil ( $0,406 > 0,05$ ), on peut donc conclure au non rejet de  $H_0$  impliquant que l'hypothèse d'homogénéité des variances est respectée.

On peut maintenant vérifier la signification de l'effet d'interaction. En se référant à la colonne « Sig. » du tableau « Tests des effets inter-sujets » (voir tableau 14.3), il est possible de conclure au non rejet de  $H_0$ , impliquant que l'effet d'interaction entre le questionnaire et la catégorie socio-professionnelle du répondant sur la coopération n'est pas significatif, puisque  $0,150 > 0,05$ . Il n'y a donc pas d'effet conjoint de ces deux facteurs vis-à-vis de la coopération envers l'auditeur.

La catégorie socioprofessionnelle du répondant ne semble pas non plus avoir d'effet significatif puisque  $0,644 > 0,05$ .

Pour répondre à la question posée, il est donc possible d'affirmer que la coopération envers l'auditeur ne diffère pas selon le questionnaire fourni et la catégorie socio-professionnelle du répondant, pris conjointement.

**Question 4** : La coopération envers l'auditeur diffère-t-elle selon le scénario fourni et le fait que l'entreprise du répondant ait déjà été soumise à un audit interne ?

J'ai dans ce cas utilisé une ANOVA multivariée afin de tester l'influence à la fois du facteur « numéro de questionnaire » mais également du facteur « audit interne ».

L'ensemble des résultats est disponible à l'annexe 15. Le premier tableau intitulé « Statistiques descriptives » (voir tableau 15.1) nous informe de la moyenne de chacun des facteurs combinés. Ici, on peut déjà s'apercevoir qu'il semble effectivement exister des différences entre les perceptions des différents scénarios en fonction de la soumission à un audit interne ou non dans l'entreprise des répondants.

Il faut ensuite se référer au tableau « Test d'égalité des variances des erreurs de Levene » (voir tableau 15.2) et consulter la case « Signification ». Ce tableau teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes. Les hypothèses sont les suivantes :

$$H_0 : \sigma_i^2 = \sigma_j^2$$

$$H_a : \sigma_i^2 \neq \sigma_j^2$$

Le montant indiqué étant ici supérieur au seuil ( $0,600 > 0,05$ ), on peut donc conclure au non rejet de  $H_0$  impliquant que l'hypothèse d'homogénéité des variances est respectée.

On peut maintenant vérifier la signification de l'effet d'interaction. En se référant à la colonne « Sig. » du tableau « Tests des effets inter-sujets » (voir tableau 15.3), il est possible de conclure au non rejet de  $H_0$ , impliquant que l'effet d'interaction entre le questionnaire et la soumission à un audit interne ou non de la part du répondant sur la coopération n'est pas significatif, puisque  $0,823 > 0,05$ . Il n'y a donc pas d'effet conjoint de ces deux facteurs vis-à-vis de la coopération envers l'auditeur.

La soumission à un audit interne de la part du répondant ne semble pas non plus avoir d'effet significatif puisque  $0,732 > 0,05$ .

Ainsi, pour répondre à la question posée, il semble que le fait que l'entreprise ait déjà été soumise à un audit interne combiné au type de questionnaire fourni, ne semble donc pas influencer la coopération.

**Question 5 :** La coopération envers l'auditeur diffère-t-elle selon le scénario fourni et l'âge du répondant ?

Tout d'abord, afin de faciliter les analyses, j'ai regroupé les âges des répondants selon 4 catégories en créant une nouvelle variable et en donnant les valeurs suivantes : 1 pour les 20-29 ans, 2 pour les 30-39 ans, 3 pour les 40-49 ans et 4 pour les 50-59 ans.

L'ensemble des résultats présentés ci-dessous sont disponibles à l'annexe 16.

Un test ANOVA multivariée a été lancé pour répondre à cette question. Cela dit, en se référant au tableau « Test d'égalité des variances des erreurs de Levene » ci-dessous, le montant indiqué est inférieur au seuil ( $0,000 > 0,05$ ), ce qui implique qu'on doit rejeter l'hypothèse nulle. L'hypothèse d'homogénéité des variances n'est donc pas respectée.

Les hypothèses étaient en effet les suivantes :

$$H_0 : \sigma_i^2 = \sigma_j^2$$

$$H_a : \sigma_i^2 \neq \sigma_j^2$$

Tableau 4 : Tests d'égalités des variances des erreurs de Levene

**Test d'égalité des variances des erreurs de Levene<sup>a</sup>**

Variable dépendante: coopération

F	ddl1	ddl2	Signification
6,266	13	27	,000

Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.

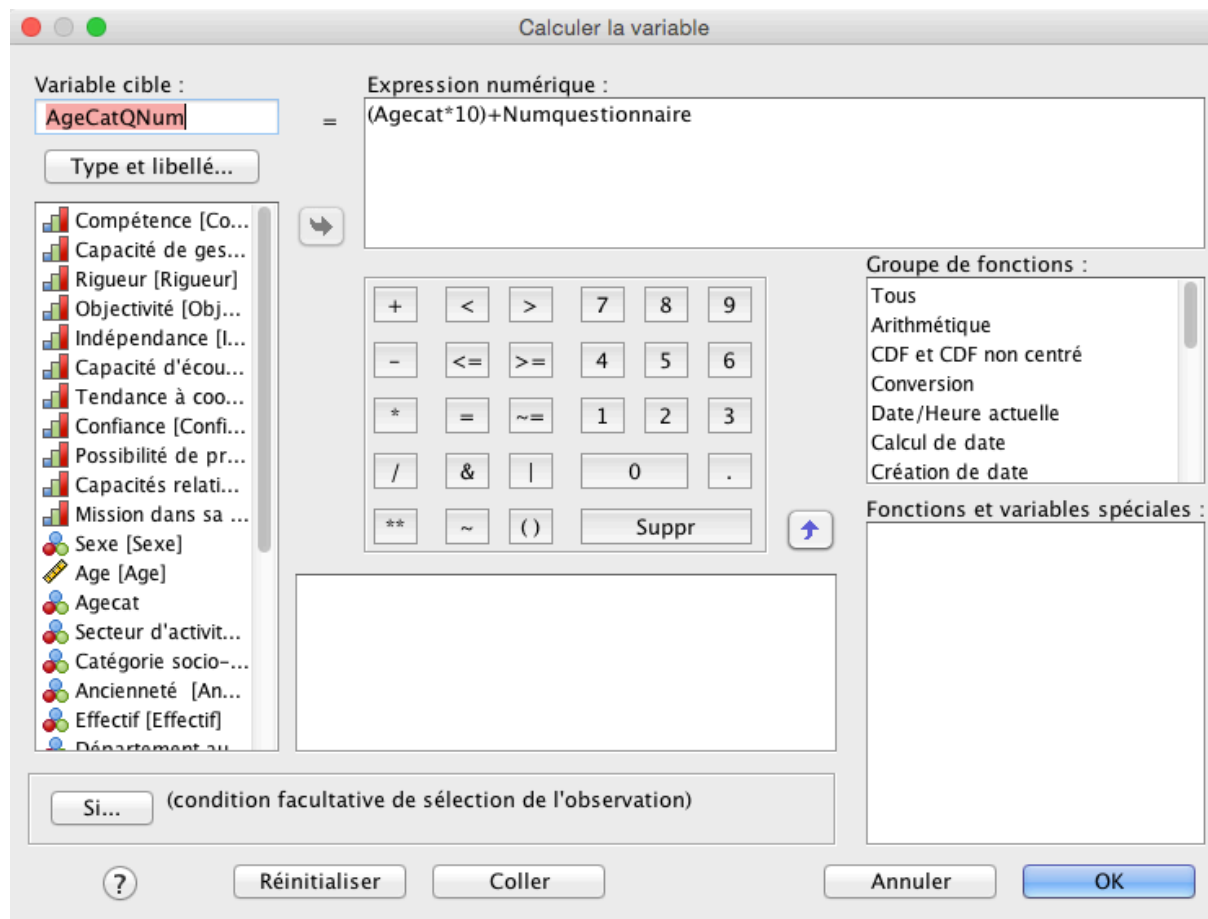
a. Plan : Constante + Numquestionnaire + Agecat + Numquestionnaire \* Agecat

**Source :** informations extraites du logiciel SPSS via le test ANOVA à un facteur.

Afin de pouvoir tout de même répondre à la question posée, il est possible de recourir au test de Welsh, s'interprétant exactement comme une ANOVA.

Pour ce faire, il faut tout d'abord créer une nouvelle variable, combinaison de la variable « Numquestionnaire » et de la variable « AgeCat », étant donné que le test de Welsh n'est disponible que pour l'ANOVA à un seul facteur. J'ai donc utilisé la fonction « calculer la variable » et l'ai créée comme suit :

Figure 2 : Création d'une nouvelle variable relative à l'âge des répondants via la fonction « Calculer la variable »



**Source** : informations extraites du logiciel SPSS via le test ANOVA à un facteur.

Ainsi, si l'âge du répondant est 49 ans (appartenant donc à la catégorie 3, 40-49 ans) et que le numéro du questionnaire est le 3, la valeur de l'observation sera de 31. Si l'âge est de 23 ans (appartenant à la catégorie 1, 20-29 ans) et que le numéro du questionnaire est le 1 la valeur de l'observation sera 11.

Il n'est cependant pas possible de conclure quant à cette question, car les tests post hoc n'ont pas pu être effectués via le logiciel SPSS. En effet, celui-ci indique qu'au moins un groupe d'âge possède moins de deux observations, rendant l'analyse impossible.

En dernier recours, j'effectue une ANOVA à un seul facteur, pour étudier l'influence de l'âge sur la coopération, sans prendre en compte le numéro du questionnaire, afin de

pouvoir analyser l'indice de Welch. Je comparerai ensuite les résultats obtenus respectivement via l'ANOVA à un facteur et l'ANOVA multivariée, tout en gardant à l'esprit que mon analyse en sera limitée étant donné que la condition d'égalité des variances n'est pas respectée.

Tableau 5 : Tests robustes d'égalité des moyennes, indice de Welch

**Tests robustes d'égalité des moyennes**

coopération

	Statistiques <sup>a</sup>	ddl1	ddl2	Sig.
Welch	,437	3	12,519	,730

a. F distribué asymptotiquement

**Source** : informations extraites du logiciel SPSS via le test ANOVA à un facteur.

Le test de Welch semble indiquer qu'il n'existe pas de différence entre les moyennes des différents facteurs. L'âge n'influencerait donc pas la coopération vis-à-vis de l'auditeur.

En se référant au tableau 16.2 « Tests des effets inter-sujets », on remarque que l'effet combiné entre l'âge et le type de questionnaire semblait significatif et donc influencer la coopération. Les conclusions relatives au test de Levene et de Welch réfutent cependant cet effet.

L'âge et le type de scénario fourni n'ont donc pas d'effet conjoint sur la coopération vis-à-vis de l'audité.

**Question 6** : La coopération envers l'auditeur diffère-t-elle selon le scénario fourni et le secteur d'activité du répondant ?

Un test ANOVA multivariée a été lancé pour répondre à cette question. Cela dit, en se référant au tableau « Test d'égalité des variances des erreurs de Levene », le montant indiqué est inférieur au seuil ( $0,012 > 0,05$ ), ce qui implique qu'on doit rejeter l'hypothèse nulle. L'hypothèse d'homogénéité des variances n'est donc pas respectée.

Les hypothèses étaient en effet les suivantes :

$$H_0 : \sigma_i^2 = \sigma_j^2$$

$$H_a : \sigma_i^2 \neq \sigma_j^2$$

Tableau 6 : Test d'égalité des variances des erreurs de Levene

**Test d'égalité des variances des erreurs de Levene<sup>a</sup>**

Variable dépendante: coopération

F	ddl1	ddl2	Signification
3,012	23	17	,012

Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.

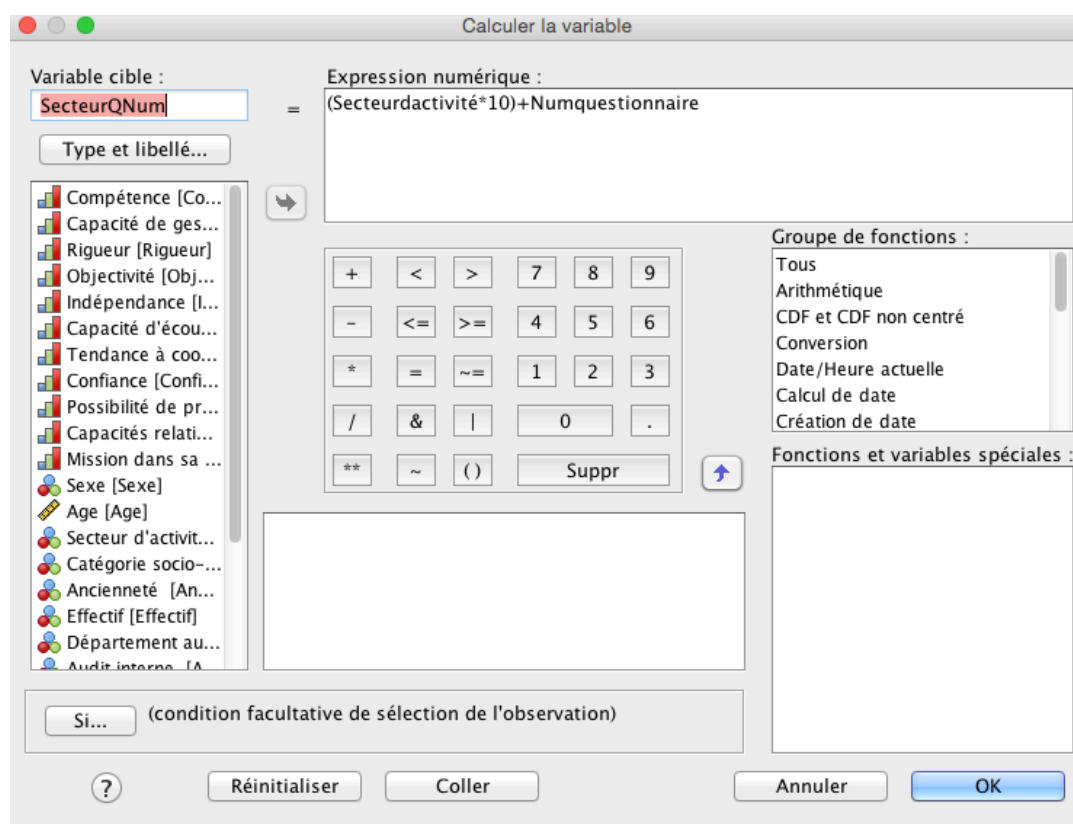
a. Plan : Constante + Numquestionnaire + Secteuractivité + Numquestionnaire \* Secteuractivité

**Source** : informations extraites du logiciel SPSS via le test ANOVA à un facteur.

Afin de pouvoir tout de même répondre à la question posée, il est possible de recourir au test de Welsh, s'interprétant exactement comme une ANOVA.

Pour ce faire, il faut tout d'abord créer une nouvelle variable, combinaison de la variable « Numquestionnaire » et de la variable «Secteur d'activité», étant donné que le test de Welsh n'est disponible que pour l'ANOVA à un seul facteur. J'ai donc utilisé la fonction « calculer la variable » et l'ai créée comme suit :

Figure 3 : Création d'une nouvelle variable relative au secteur d'activité des répondants via la fonction « Calculer la variable »



**Source** : informations extraites du logiciel SPSS via le test ANOVA à un facteur.

Ainsi, si le secteur d'activité du répondant est le commerce (correspondant au numéro 8) et que le numéro du questionnaire est le 3, la valeur de l'observation sera de 83. Si le secteur d'activité est la pharmacie (correspondant au numéro 17) et que le numéro du questionnaire est le 1 la valeur de l'observation sera 171.

Il n'est cependant pas possible de conclure quant à cette question, car les tests post hoc n'ont pas pu être effectués via le logiciel SPSS. En effet, celui-ci indique qu'au moins un groupe du secteur d'activité possède moins de deux observations, rendant l'analyse impossible.

En dernier recours, j'effectue une ANOVA à un seul facteur, pour étudier l'influence du secteur d'activité sur la coopération, sans prendre en compte le numéro du questionnaire, afin de pouvoir analyser l'indice de Welch. Je comparerai ensuite les résultats obtenus respectivement via l'ANOVA à un facteur et l'ANOVA multivariée, tout

en gardant à l'esprit que mon analyse en sera limitée étant donné que la condition d'égalité des variances n'est pas respectée.

Tableau 7 : Tests robustes d'égalité des moyennes, indice de Welch

**Tests robustes d'égalité des moyennes<sup>b</sup>**

coopération

	Statistiques <sup>a</sup>	ddl1	ddl2	Sig.
Welch	.	.	.	.

a. F distribué asymptotiquement

b. Les tests robustes d'égalité des moyennes ne peuvent pas être effectués pour coopération, car la somme des pondérations d'observations est inférieure ou égale à 1 pour au moins un groupe.

**Source** : informations extraites du logiciel SPSS via le test ANOVA à un facteur.

Malheureusement, même dans le cas d'une ANOVA à un facteur, le test de Welch n'est pas non plus réalisable, étant donné que la somme des pondérations d'observations est inférieure ou égale à un pour au moins un groupe.

Il n'est donc pas possible de conclure sur l'influence du secteur d'activité et du numéro du questionnaire sur la coopération des répondants.

**Question 7 :** La coopération envers l'auditeur diffère-t-elle selon le scénario fourni et l'ancienneté du répondant ?

L'ensemble des informations et tableaux évoqués ci-dessous sont disponibles à l'annexe 17. Un test ANOVA multivariée a été lancé pour répondre à cette question. Cela dit, en se référant au tableau « Test d'égalité des variances des erreurs de Levene » ci-dessous, le montant indiqué est inférieur au seuil ( $0,002 > 0,05$ ), ce qui implique qu'on doit rejeter l'hypothèse nulle. L'hypothèse d'homogénéité des variances n'est donc pas respectée.

Les hypothèses étaient en effet les suivantes :

$$H_0 : \sigma_i^2 = \sigma_j^2$$

$$H_a : \sigma_i^2 \neq \sigma_j^2$$

Tableau 8 : Test d'égalité des variances des erreurs de Levene

**Test d'égalité des variances des erreurs de Levene<sup>a</sup>**

Variable dépendante: coopération

F	ddl1	ddl2	Signification
3,696	13	27	,002

Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.

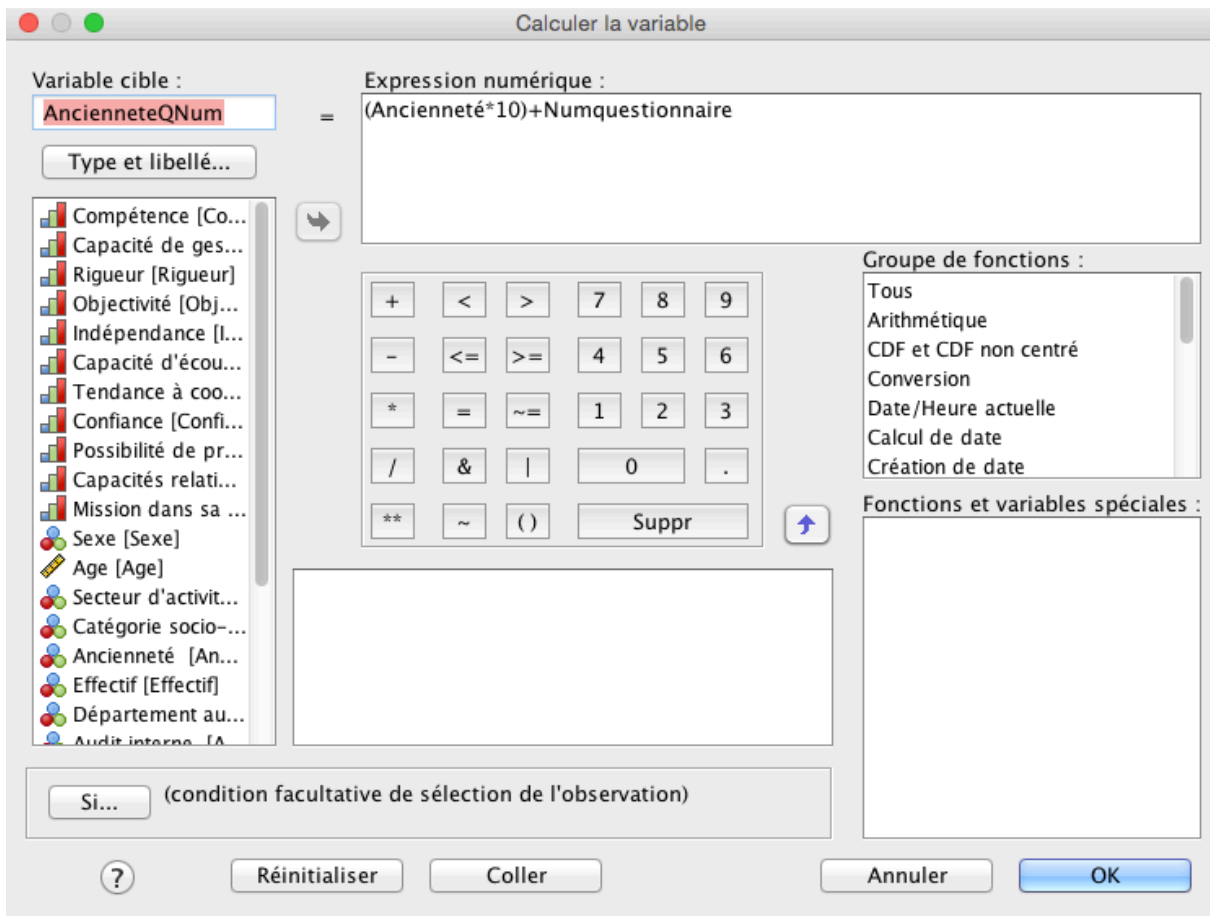
a. Plan : Constante + Numquestionnaire + Ancienneté + Numquestionnaire \* Ancienneté

**Source :** informations extraites du logiciel SPSS via le test ANOVA à un facteur.

Afin de pouvoir tout de même répondre à la question posée, il est possible de recourir au test de Welsh, s'interprétant exactement comme une ANOVA.

Pour ce faire, il faut tout d'abord créer une nouvelle variable, combinaison de la variable « Numquestionnaire » et de la variable « Ancienneté », étant donné que le test de Welsh n'est disponible que pour l'ANOVA à un seul facteur. J'ai donc utilisé la fonction « calculer la variable » et l'ai créée comme suit :

Figure 4 : Création d'une nouvelle variable relative à l'ancienneté des répondants via la fonction « Calculer la variable »



**Source** : informations extraites du logiciel SPSS via le test ANOVA à un facteur.

Ainsi, si l'ancienneté du répondant est de moins de 5 ans (correspondant au numéro 1) et que le numéro du questionnaire est le 3, la valeur de l'observation sera de 13. Si l'ancienneté est comprise entre 11 et 20 ans (correspondant au numéro 3) et que le numéro du questionnaire est le 1 la valeur de l'observation sera 31.

Il n'est cependant pas possible de conclure quant à cette question, car les tests post hoc n'ont pas pu être effectués via le logiciel SPSS. En effet, celui-ci indique qu'au moins un groupe de l'ancienneté possède moins de deux observations, rendant l'analyse impossible.

En dernier recours, j'effectue une ANOVA à un seul facteur, pour étudier l'influence de l'ancienneté sur la coopération afin de pouvoir étudier l'indice de Welch. Je comparerai

ensuite les résultats obtenus respectivement via l'ANOVA à un facteur et l'ANOVA multivariée, tout en gardant à l'esprit que mon analyse en sera limitée étant donné que la condition d'égalité des variances n'est pas respectée.

Tableau 9 : tests robustes d'égalité des moyennes, indique de Welch

**Tests robustes d'égalité des moyennes**

coopération

	Statistiques <sup>a</sup>	ddl1	ddl2	Sig.
Welch	,199	3	8,503	,894

a. F distribué asymptotiquement

**Source** : informations extraites du logiciel SPSS via le test ANOVA à un facteur.

Le test de Welch semble indiquer qu'il n'existe pas de différence entre les moyennes des différents facteurs. L'ancienneté du répondant n'influencerait donc pas la coopération vis-à-vis de l'auditeur.

En se référant au tableau 17.2 « Tests des effets inter-sujets », on remarque que l'effet combiné entre l'ancienneté et le type de questionnaire semblait significatif et donc influencer la coopération. Les conclusions relatives au test de Levene et de Welch réfutent cependant cet effet.

L'ancienneté et le type de scénario fourni n'ont donc pas d'effet conjoint sur la coopération vis-à-vis de l'audit.

**Question 8 :** La coopération envers l'auditeur diffère-t-elle selon le scénario fourni et l'effectif de l'entreprise du répondant ?

L'ensemble des tableaux et informations évoqués ci-dessous sont disponibles à l'annexe 18. Un test ANOVA multivariée a été lancé pour répondre à cette question. Cela dit, en se référant au tableau « Test d'égalité des variances des erreurs de Levene », le montant indiqué est inférieur au seuil ( $0,006 > 0,05$ ), ce qui implique qu'on doit rejeter l'hypothèse nulle. L'hypothèse d'homogénéité des variances n'est donc pas respectée.

Les hypothèses étaient en effet les suivantes :

$$H_0 : \sigma_i^2 = \sigma_j^2$$

$$H_a : \sigma_i^2 \neq \sigma_j^2$$

Tableau 10 : test d'égalité des variances des erreurs de Levene

**Test d'égalité des variances des erreurs de Levene<sup>a</sup>**

Variable dépendante: coopération

F	ddl1	ddl2	Signification
3,094	14	26	,006

Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.

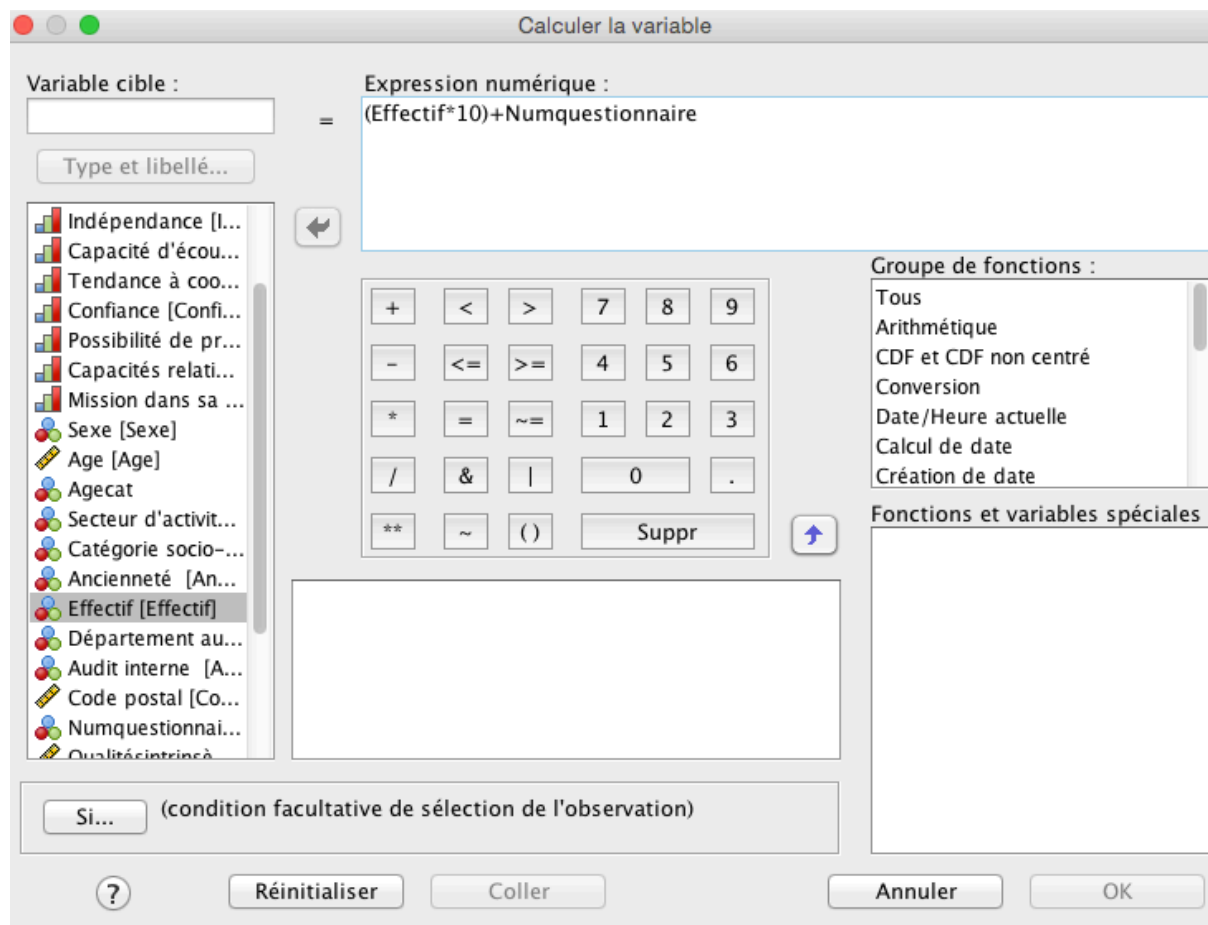
a. Plan : Constante + Numquestionnaire + Effectif + Numquestionnaire \* Effectif

**Source :** informations extraites du logiciel SPSS via le test ANOVA à un facteur.

Afin de pouvoir tout de même répondre à la question posée, il est possible de recourir au test de Welsh, s'interprétant exactement comme une ANOVA.

Pour ce faire, il faut tout d'abord créer une nouvelle variable, combinaison de la variable « Numquestionnaire » et de la variable « Effectif », étant donné que le test de Welsh n'est disponible que pour l'ANOVA à un seul facteur. J'ai donc utilisé la fonction « calculer la variable » et l'ai créée comme suit :

Figure 5 : Création d'une nouvelle variable relative à l'effectif des répondants via la fonction « Calculer la variable »



**Source :** informations extraites du logiciel SPSS via le test ANOVA à un facteur.

Il n'est cependant pas possible de conclure quant à cette question, car les tests post hoc n'ont pas pu être effectués via le logiciel SPSS. En effet, celui-ci indique qu'au moins un groupe de l'ancienneté possède moins de deux observations, rendant l'analyse impossible.

En dernier recours, j'effectue une ANOVA à un seul facteur, pour étudier l'influence de l'ancienneté sur la coopération afin de pouvoir étudier l'indice de Welch. Je comparerai ensuite les résultats obtenus respectivement via l'ANOVA à un facteur et l'ANOVA multivariée, tout en gardant à l'esprit que mon analyse en sera limitée étant donné que la condition d'égalité des variances n'est pas respectée.

Tableau 11 : Tests robustes d'égalité des moyennes, indice de Welch

**Tests robustes d'égalité des moyennes**

coopération

	Statistiques <sup>a</sup>	ddl1	ddl2	Sig.
Welch	,331	3	13,901	,803

a. F distribué asymptotiquement

**Source** : informations extraites du logiciel SPSS via le test ANOVA à un facteur.

Le test de Welch semble indiquer qu'il n'existe pas de différence entre les moyennes des différents facteurs. L'effectif de l'entreprise du répondant n'influencerait donc pas la coopération vis-à-vis de l'auditeur.

En se référant au tableau 18.2 « Tests des effets inter-sujets », on remarque que l'effet combiné entre l'effectif et le type de questionnaire ne pas semblait significatif et donc influencer la coopération. Les conclusions relatives au test de Levene et de Welch confirmer cet effet.

L'effectif de l'entreprise du répondant et le type de scénario fourni n'ont donc pas d'effet conjoint sur la coopération vis-à-vis de l'audité.

**Question 9 :** La coopération envers l'auditeur diffère-t-elle selon le scénario fourni et le fait que l'entreprise du répondant possède un département d'audit interne ?

L'ensemble des tableaux et informations mentionnés ci-dessous est disponible à l'annexe 19.

J'ai dans ce cas utilisé une ANOVA multivariée afin de tester l'influence à la fois du facteur « numéro de questionnaire » mais également du facteur « département audit ».

Le premier tableau intitulé « Statistiques descriptives » (tableau 19.1 en annexe) nous informe de la moyenne de chacun des facteurs combinés. Ici, on peut déjà s'apercevoir qu'il semble effectivement exister des différences entre les perceptions des différents scénarios en fonction du sexe des répondants.

Il faut ensuite se référer au tableau « Test d'égalité des variances des erreurs de Levene » (tableau 19.2 en annexe) et consulter la case « Signification ». Ce tableau teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes. Les hypothèses sont les suivantes :

$$H_0 : \sigma_i^2 = \sigma_j^2$$

$$H_a : \sigma_i^2 \neq \sigma_j^2$$

Le montant indiqué étant ici supérieur au seuil ( $0,676 > 0,05$ ), on peut donc conclure au non rejet de  $H_0$  impliquant que l'hypothèse d'homogénéité des variances est respectée.

On peut maintenant vérifier la signification de l'effet d'interaction. En se référant à la colonne « Sig. » du tableau « Tests des effets inter-sujets » (tableau 19.3 en annexe), il est possible de conclure au non rejet de  $H_0$ , impliquant que l'effet d'interaction entre le questionnaire et la présence d'un département d'audit interne au sein de l'entreprise du répondant sur la coopération n'est pas significatif, puisque  $0,417 > 0,05$ . Il n'y a donc pas d'effet conjoint de ces deux facteurs vis-à-vis de la coopération envers l'auditeur.

On peut également vérifier la signification des effets principaux de chacun des facteurs. Ainsi, la présence d'un département d'audit interne ne semble pas avoir d'effet significatif puisque  $0,978 > 0,05$ .

Pour répondre à la question posée, il est donc possible d'affirmer que la coopération envers l'auditeur ne semble pas influencée par la présence d'un département d'audit interne au sein de l'entreprise du répondant.

## Régression linéaire

Afin de pouvoir réaliser mes tests d'hypothèses, et au vu des résultats obtenus via l'analyse factorielle en composantes principales en ce qui concerne la coopération, j'ai effectué une régression linéaire multiple. J'ai ainsi utilisé la méthode descendante dans le but que SPSS prenne en compte l'ensemble des variables, en décidant d'éliminer celles lui paraissant non significatives. Mon choix s'est porté sur cette méthode, car il s'agit de celle plébiscitée par le site internet Usherbrooke.

Ma variable dépendante est la coopération, tandis que mes variables indépendantes sont les qualités intrinsèques de la profession d'auditeur interne ainsi que les qualités propres à l'auditeur, ayant obtenu un alpha de Cronbach supérieur à 0,6.

Le tableau « Récapitulatif des modèles » ci-dessous nous indique, via la colonne « R-deux » la proportion de la variance totale de la variable dépendante expliquée par la variation de des variables indépendantes. Le R-deux mesure ainsi la précision de l'ajustement de la droite de régression. Ecole polytechnique de Louvain (1999). Le R-deux ajusté permet de dire que 15,7% de la variance totale de ma coopération est expliquée par la variation des qualités intrinsèques à la profession et des qualités propres à l'auditeur. Bartier et Moerloose (2013-2014, pp. 170 ss).

L'erreur standard de l'estimation est de 0,66354, indiquant la variabilité de l'échantillon de la moyenne. En général, un échantillon de plus grande taille bénéficiera d'une valeur d'erreur standard plus faible.

Le coefficient de Durbin-Watson quant à lui se chiffre à 1,495. Il informe de l'éventuelle corrélation entre les résidus et doit être compris entre 0 et 4. Une valeur proche de 0 indiquera une autocorrélation positive, et proche de 4, une autocorrélation négative. Si la valeur s'approche de 2, on conclut en une absence d'autocorrélation, ce qui semble être le cas ici.

Tableau 12 : Récapitulatif des modèles de la régression linéaire

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,446 <sup>a</sup>	,199	,157	,66354	1,495

a. Prédicteurs : (Constante), qualitesintrinsèquesauditeur, Qualitesintrinsèquesprofession

b. Variable dépendante : coopération

**Source** : informations extraites du logiciel SPSS via le test ANOVA à un facteur.

Le tableau « ANOVA » ci-dessous, et plus précisément la colonne « Sig » permet de conclure au rejet ou non de l'hypothèse nulle. Ma valeur est ici de  $0,015 < 0,05$ . Il est donc possible de dire que le modèle de régression existe bel et bien.

Tableau 13 : Récapitulatif des résultats de l'ANOVA

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,156	2	2,078	4,720	,015 <sup>b</sup>
Résidu	16,731	38	,440		
Total	20,887	40			

a. Variable dépendante : coopération

b. Prédicteurs : (Constante), qualitesintrinsèquesauditeur, Qualitesintrinsèquesprofession

**Source** : informations extraites du logiciel SPSS via le test ANOVA à un facteur.

Enfin, au niveau de l'estimation des paramètres, il faut se référer au tableau « Coefficients » ci-dessous.

Tableau 14 : Coefficients de la régression

Modèle		Coefficients <sup>a</sup>								
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,815	,687		2,642	,012	,424	3,206		
	Qualités intrinsèques profession	,390	,159	,404	2,455	,019	,068	,711	,779	1,283
	qualités intrinsèques auditeur	,086	,181	,079	,478	,635	-,280	,452	,779	1,283

a. Variable dépendante : coopération

**Source** : informations extraites du logiciel SPSS via le test ANOVA à un facteur.

On s'aperçoit ici que seules les qualités intrinsèques à la profession d'auditeur interne semblent être significatives et donc influencer la coopération. En effet, la valeur dans la colonne « Sig » est de  $0,019 < 0,05$  (on rejette donc l'hypothèse nulle selon laquelle le coefficient de cette variable est nul, avec une significativité à 95%) alors que la valeur des qualités propres à l'auditeur est de  $0,635 > 0,05$  (non rejet de l'hypothèse nulle selon laquelle le coefficient de cette variable est nul).

Ainsi, il est possible de réécrire le modèle de la façon suivante :

$$\text{Coopération} = \beta_0 + \beta_1 \text{Qualités intrinsèques profession} + u.$$

Dès lors :

$$\text{Coopération} = 1,815 + 0,390 \text{Qualités intrinsèques profession} + u.$$

Ainsi, il est possible d'interpréter ce modèle de la manière suivante :

Si la valeur accordée aux qualités intrinsèques de la profession d'auditeur interne augmente de 1, dès lors la coopération augmentera de 0,390. Il semble donc que les répondants accordent de l'importance aux qualités essentielles à l'exercice de la profession d'auditeur interne, telles que l'indépendance, la compétence et la capacité d'écoute.

La constance s'interprète quant elle comme la valeur accordée à la coopération dans le cas où les autres variables sont nulles. Egalement, le coefficient  $\beta$  (coefficient standardisé) indique la variable indépendante ayant le plus d'influence sur modèle. Sans surprise dans le cas présent, il s'agit de la variable « qualités intrinsèques de la profession », avec un coefficient de 0,404.

## **Conclusions de l'enquête**

Mon objectif principal, via cette expérimentation mise en place, était de découvrir l'influence que pouvaient avoir les différentes métaphores relatives à l'auditeur interne, sur la coopération des audités. Pour ce faire, divers tests statistiques via le logiciel SPSS ont été réalisés, me permettant de conclure, ou non, sur l'influence réelle de certaines variables vis-à-vis de la coopération au sein des entreprises.

Le questionnement de départ s'intéressait dès lors à comprendre dans quelle mesure un auditeur décrit d'une certaine façon, à l'aide d'un ensemble de métaphores, pouvait influencer la tendance à coopérer des individus interrogés. Pour ce faire, ceux-ci étaient dès lors interrogés sur diverses composantes liées à cette coopération, tels que la confiance accordée à l'auditeur, sa rigueur, sa capacité d'écoute, etc.

Il ressort des analyses effectuées que le type de scénario fourni, décrivant tour à tour l'auditeur comme un policier ou comme un consultant, entre autres, semble bien effectivement influencer les perceptions des personnes interrogées, et dès lors avoir un impact sur leur coopération.

Les résultats obtenus n'ont cependant pas identifié un facteur démographique particulier (tel que le genre du répondant ou son secteur d'activité) fournissant une explication supplémentaire quant aux différences de perception.

Ainsi, si le type de questionnaire fourni aux personnes interrogées semble bel et bien influencer leurs perceptions, il ne semble pas exister de différences fondamentales dans le profil de ces mêmes répondants, pouvant fournir des informations supplémentaires sur les dissemblances observées.

Enfin, la régression linéaire effectuée permettant de juger de l'influence des deux facteurs identifiés via l'analyse en composantes principales (il s'agit des qualités intrinsèques liées à la profession d'auditeur interne, et les qualités propres à la personne de l'auditeur), sur la coopération, la variable dépendante. Les résultats obtenus indiquent que seules les qualités intrinsèques à la profession d'auditeur interne semblent être significatives et avoir un effet certain sur la coopération.



## Conclusions générales

Ce mémoire intervenant dans le cadre de la fin de ma deuxième année de master avait pour objectif de répondre à la question de recherche suivante : « Les perceptions des audités influencent-elles leur coopération vis-à-vis de l'auditeur interne, au sein de l'entreprise ? ».

Afin de pouvoir répondre à cette question, j'ai délimité trois hypothèses qui selon moi, pouvaient apporter des éléments de solution afin de déterminer les facteurs influençant éventuellement cette coopération.

La première hypothèse s'énonçait comme suit : *La coopération des audités dépend de leur satisfaction liée à la mission de l'auditeur interne.* J'avais ainsi défini un ensemble de variables, pouvant selon moi, être regroupées sous la dénomination de la satisfaction. Il s'agissait de l'évaluation de la tendance à coopérer des audités et de la confiance vis-à-vis de l'auditeur.

La seconde hypothèse concernait, quant à elle les qualités professionnelles de l'auditeur. En effet, elle se définissait de la façon suivante : *La coopération des audités dépend de la compétence de l'auditeur, dans le cadre de sa mission.* L'ensemble des variables composant cette dimension concernait la capacité de gestion de l'auditeur, sa rigueur, son objectivité, son indépendance, sa capacité d'écoute et pour terminer, un jugement de sa compétence en tant que telle.

Enfin, la dernière hypothèse s'intéressait à la valeur ajoutée de la mission : *La coopération des audités dépend de la perception de la valeur ajoutée liée à la mission de l'auditeur.* Les variables composant cette dimension étaient la possibilité de progrès de l'entreprise, rendue possible par l'auditeur, ses capacités relationnelles vis-à-vis des employés et un jugement de la mission de l'auditeur dans sa globalité.

Cependant, au cours des mes recherches et notamment lors de la réalisation de mes analyses, je me suis rendue compte qu'il était plus pertinent de regrouper ces variables en fonction de facteurs différents de ceux choisis au départ. Ainsi, j'ai défini une première variable indépendante, les qualités intrinsèques de la profession d'auditeur interne, regroupant les facteurs suivants : l'indépendance de l'auditeur, sa compétence et sa capacité d'écoute. Ma deuxième variable indépendante, les qualités propres à la personne de l'auditeur interne, regroupant quant à elle, les facteurs suivants : la rigueur de l'auditeur, sa capacité de gestion et ses capacités relationnelles.

Enfin, les facteurs restants ont été regroupés sous la dénomination de la possibilité de coopération de la part des audités, représentant ainsi ma variable dépendante, utile dans le cadre de la réalisation de la régression linéaire. Les facteurs concernés étaient donc la confiance ressentie envers l'auditeur interne, la tendance à coopérer, les possibilités de progrès de l'entreprise et enfin, la mission dans sa globalité.

Ainsi, après avoir mis en place un questionnaire en ligne et avoir analysé les réponses obtenues, je suis parvenue à la conclusion qu'il existe bel et bien une influence des perceptions des audités sur leur coopération. Il semble cependant, selon les résultats obtenus via la régression linéaire, que seules les qualités intrinsèques à la profession d'auditeur interne s'avèrent influencer la coopération. Ainsi, les qualités propres à l'auditeur, telle que sa capacité relationnelle, ne sembleraient pas avoir un impact sur les perceptions des répondants, ceux-ci se concentrant davantage sur le corps même du métier. Cette conclusion pourrait donc signifier que les répondants attendent de l'auditeur qu'il fasse preuve des aptitudes essentielles à sa profession et non pas qu'il aille au delà du rôle qui lui est donné, notamment peut-être en ce qui concerne ses relations avec les employés de l'entreprise. Ainsi, l'image de l'auditeur quelque peu à l'écart de la vie organisationnelle interne et hautement indépendante semble convenir à l'image que se font les personnes interrogées de la fonction du métier. Il apparaît en effet qu'on n'attende pas de lui une implication totale au sein de l'entreprise, notamment au niveau de ses relations avec les autres employés et dirigeants.

Ces conclusions peuvent être importantes au niveau managérial, puisqu'il peut se révéler intéressant d'agir au niveau de ces perceptions afin d'améliorer possiblement les relations de l'auditeur avec les audités. Les interrogés semblent en effet sensibles, notamment, à la capacité d'écoute de l'auditeur. Informer celui-ci de l'importance de la communication envers les employés, en usant de termes clairs et concis (le contraire lui est en effet souvent reproché en se référant notamment au tableau de l'annexe 1) pourrait améliorer la réussite et la facilité de la mission dans sa globalité. Egalement, il pourrait être profitable de sensibiliser également les employés à la fonction, aux objectifs et à la plus-value apportée par le métier d'auditeur interne au sein de l'entreprise, puisqu'on peut remarquer que la confiance et la perception de la réussite

d'une mission dans sa globalité dépendent aussi de la façon dont sera perçue l'utilité de l'auditeur, via sa compétence.

En outre, les divers tests d'hypothèses sous-jacentes réalisés ont permis de mettre en avant le fait qu'il existe bel et bien une différence de perception de l'auditeur, selon la description fournie. Il semblerait en effet que ce soit l'auditeur défini via les métaphores du policier qui jouisse de la meilleure opinion des interrogés. Ce résultat est consistant vis-à-vis de ceux obtenus et détaillés ci-dessus, dans la mesure où ce type de scénario met l'accent sur les compétences de l'auditeur, et notamment sur l'indépendance, essentielle afin de rester attentif au but premier de sa mission, c'est-à-dire la vérification du contrôle interne, et par conséquent, le travail de chacun des employés de l'entreprise. Bien qu'il doive dès lors interagir avec eux, il doit veiller à ce que ses relations restent strictement professionnelles afin de ne pas introduire un biais dans sa mission. Par contre, l'auditeur semblant le moins satisfaire les répondants concerne l'auditeur dit « consultant ». Une explication possible serait relative à sa compétence perçue, puisque il peut être considéré comme un simple « prestataire de service » et non pas comme une personne s'investissant totalement pour les intérêts de l'entreprise. Sa fonction, sans doute perçue comme un peu à l'écart de l'organisation en elle-même pourrait donc expliquer les opinions négatives liées à cet auditeur, puisque ne semblant pas bénéficier d'une connaissance profonde de l'organisation et de ses travailleurs.

Comme évoqué précédemment, il peut donc être essentiel de sensibiliser à l'aspect utile et nécessaire de la fonction de l'auditeur, en le faisant apparaître comme une partie prenante de l'entreprise en tant que telle, évoluant bel et bien au sein d'elle.

Je ne suis pas parvenue, dans le cadre de ce mémoire, au bout de mes ambitions car des limites s'y sont posées. Tout d'abord au niveau du nombre de répondants, bien que la difficulté d'obtenir un taux de réponses élevé en sciences humaines soit plutôt bien connue de tous. De plus, la thématique assez particulière a sans doute eu un impact sur la tendance à participer à mon étude, les personnes n'ayant par exemple jamais connu d'audit se montrant peut-être particulièrement réticentes. Egalement, un questionnaire fourni via internet, bien que plus facile à diffuser et à remplir, a tendance à avoir moins de portée car le répondant n'est pas soumis à la demande directe du chercheur.

De plus, les perceptions (en plus des métaphores), malgré l'importance qui leur est de plus en plus accordée, peuvent se montrer difficiles à conceptualiser et à étudier, en raison de leur subjectivité. Le fait de tenter de lier le domaine des sciences économiques et humaines aux sciences psychologiques pouvait également ajouter une touche de difficulté et d'immatériel, étant donné le peu d'études sur le sujet, jusqu'à très récemment.

Pour conclure, bien que le but d'un étudiant lors de la rédaction de son mémoire soit de fournir un ensemble de réponses et de solutions les plus concrètes possibles, il se rend très vite compte qu'il n'est pas toujours possible d'atteindre cet ambitieux objectif. Ce qui est en revanche certain, c'est que cet écrit peut permettre d'une manière ou d'une autre, aussi minime soit-elle, de contribuer aux problématiques actuelles liées à l'audit interne. Comme le disait Saint Grégoire de Nysse : « Chercher n'est pas une chose et trouver une autre, mais le gain de la recherche, c'est la recherche elle-même » (1996).

## Bibliographie

- M. Allegrini et G. D'Onza, (2003). Internal auditing and risk assesement in large Italian companies: an empirical survey. *International Journal of Auditing*, Vol. 7 No. 3, pp. 191-208.
- M. Allegrini, G. D'Onza, L. Paape, R. Melville, Gerrit Sarens, (2006). The European literature review on internal auditing. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21 Iss: 8, pp. 845- 853.
- O. Arroua (2009), Comment le contrôle interne peut-il créer de la valeur ? *ISACA*.
- Banque Carrefour de la Législation (2009). *Loi du 17 décembre 2009 - Loi instituant notamment un Comité d'audit dans les sociétés cotées et dans les entreprises financières* [http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/change\\_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2009121720&table\\_name=loi](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2009121720&table_name=loi) (Consulté le 10/09/2014).
- A-L Bartier, C. De Moerloose (2013-2014), Initiation au logiciel SPSS. Louvain School of Management.
- M. Black, (1962). *Models and metaphors: Studies in language and philosophy*. Ithaca, NY: *Cornell University Press*.
- C. Bota-Avram (2008). Adding value: the significant substance of internal audit, *International Journal of Business Research*, International Academy of Business and Economics.
- S. Bouguetaya (2011). L'audit interne, facteur de performance dans l'entreprise ? *Université de la Méditerranée Aix-Marseille II*.
- R. F. Chambers, C. B. Eldrdge, P. Park (n.d). Lune âme de leader. Les sept qualités personnelles qui maximisent l'impact des directeurs de l'audit interne les plus performants, *The Korn/Ferry Institute*.
- A. Chavance (n.d), *L'approche par les risques et le jugement professionnel : clés de voute de la mission du commissaire aux comptes*, Mazars, disponible à <https://www.mazars.fr/Accueil/Entrepreneurs/Avis-d-experts/L-approche-par-les-risques-et-le-jugement-professionnel-cles-de-voute-de-la-mission-du-commissaire-aux-comptes> (Consulté le 16/06/2015).
- Commission Bancaire et Financière (2002). Contrôle interne et audit interne. *CBF*, Annexe 1 à la circulaire D1/EB/2002/6, pp. 5-12.
- G. De Nysse (1996). Homélie sur l'Ecclésiaste. *Collection Sources chrétiennes*, 456 pages.

M-N Duquenne (2011-2012), *Analyse de données*, Université de Thessalie, Département d'Aménagement, d'urbanisme et Développement Régional.

[http://www.podepro.prd.uth.gr/postgraduate\\_studies/educational\\_material/Docs/PoDePro\\_Educational\\_Material\\_Doc\\_00004.pdf](http://www.podepro.prd.uth.gr/postgraduate_studies/educational_material/Docs/PoDePro_Educational_Material_Doc_00004.pdf) (Consulté le 20/07/2015)

Ecole Polytechnique de Louvain. Forum ZPL (1999). *Note sur l'analyse de régression (présentation simplifiée)* [http://www.forum-epl.be/files/regression\\_excel.pdf](http://www.forum-epl.be/files/regression_excel.pdf) (Consulté le 27/07/2015)

J. Gautrand (n.d). *A quoi sert un consultant ?* <http://www.consulendo.com/A-quoi-sert-un-consultant.html> (Consulté le 20/09/2015)

W. Hammedi (2012-2013). Cours d'études de marché, séance de travaux pratiques numéro 7. UNamur.

T. P. Holt, T. DeZoort (2009). The effects of internal audit report disclosure on investor confidence and investment decisions, *International Journal of Auditing*, Vol 13, No.1, pp. 61-77,

V. Iacolare (2012). L'audit à valeur ajoutée pour dynamiser l'entreprise, JDN, l'économie de demain. <http://www.journaldunet.com/management/expert/51081/l-audit-a-valeur-ajoutee-pour-dynamiser-l-entreprise.shtml> (Consulté le 01/06/2015).

IFACI (n.d.a). *Définitions de l'audit et du contrôle internes*. <http://www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-controle-interne/definitions-de-l-audit-et-du-controle-internes-78.html> (Consulté le 09/09/2014).

IFACI (n.a.c). *L'audit interne, une profession normée*. <http://www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-controle-interne/l-audit-interne-une-profession-normee-79.html> (Consulté le 10/05/2015).

IFACI (n.a.b). *Référentiel international de l'audit interne*. <http://www.ifaci.com/Bibliotheque/Bibliotheque-en-ligne-telecharger-la-documentation-professionnelle/Referentiel-international-de-l-audit-interne-149.html> (Consulté le 16/04/2015).

IFACI (n.a.d). *Norme 1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité. Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne*. <http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/278/normes.pdf>, (Consulté le 11/05/2015).

IFACI (2005). *Résultats de L'enquête sur la Pratique de L'audit interne en France en 2005*, The Institute of Internal Auditors France, Paris, IFACI, disponible à: [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com) (Consulté le 06/04/2015).

IFACI (n.a), *Le code de déontologie*. <http://www.ifaci.com/bibliotheque/bibliotheque-en-ligne-telecharger-la-documentation-professionnelle/referentiel-international-de-l-audit-interne/acces-par-composante-du-cadre-de-reference/le-code-de-deontologie-208.html> (Consulté le 15/04/2015).

IFACI (n.d). *Risk Management & Internal Control*. <http://www.ifac.org/global-knowledge-gateway/risk-management-internal-control?overview> (Consulté le 2/02/2015).

IIA Belgium (2006). *Internal Audit in Belgium: The Shaping of Internal Audit Today and the Future Expectations – Survey Results, The Institute of Internal Auditors Belgium*, Brussels, The Institute of Internal Auditors Belgium, disponible à [www.iiabel.be](http://www.iiabel.be) (Consulté le 14/04/2015).

IIARF (2011b), *Global Summary of the Common Body of Knowledge Study 2010, Measuring Internal Auditing's Value, Report III, Altamonte Springs, FL: IIA Research Foundation*.

INSEE (n.d), *Nomenclatures. Institut national de la statistique et des études économiques – Mesurer pour comprendre*. <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=nomenclatures/liste-nomenclatures.htm> (Consulté le 20/07/2015).

P. Janet (1919). *Les médications psychologiques, volume II, les économies psychologiques* Encyclopédie psychologie. Paris, Librairie Félix Alcan.

E. Josse (n.d). *Métaphore et traumatisme psychique, psycho-solutions*.

S. Jost, G. Moinat et G. Cavallero (2012). *Valeur ajoutée et contrôle interne dans le secteur public, Quelques illustrations issues de la pratique. L'expert Comptable Suisse*, numéro 9, p.638, disponible à <http://www.cdc-ge.ch/Htdocs/Files/v/6058.pdf/Outils/Articleexpertcomptablevaleurajouteeetcontroleinternesecteurpublic.pdf?download=1> (Consulté le 20/06/2015).

KPMG (2011). *Les missions du comité d'audit : aide mémoire*. <https://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2011-ACI-Aide-memoire-Banque.pdf> (Consulté le 04/05/2015).

KPMG (n.d). *Outil 1 : exemple de charte du comité d'audit*. [https://www.kpmg.com/FR/fr/AuditCommitteeInstitute/Documents/Fiches\\_Outils\\_ACI\\_01.pdf](https://www.kpmg.com/FR/fr/AuditCommitteeInstitute/Documents/Fiches_Outils_ACI_01.pdf) (Consulté le 04/02/2014).

KPMG (2009). *La gestion des risques et du contrôle interne au sein des sociétés foncières*. [https://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Gestion\\_risques\\_societes\\_foncieres-avril-2009-KPMG.pdf](https://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Gestion_risques_societes_foncieres-avril-2009-KPMG.pdf) (Consulté le 04/02/2015).

- KPMG (n.d). Driving value out of Internal Audit, disponible à <http://www.kpmg.com/uk/en/services/audit/pages/creating-value-through-internal-audit.aspx> (Consulté le 20/06/2015).
- Le Larousse (n.d). <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/m%C3%A9taphore/50889> (Consulté le 02/02/2015).
- L. Le Moal (2002). L'ACP sous SPSS. <http://www.lemoal.org/download/spss/ACP.pdf> (Consulté le 19/07/2015)
- R. Lenz, G. Sarens, K. D'Silva (2013). Probing the discriminatory power of characteristics of internal audit functions: sorting the wheat from the chaff. *International Journal of Auditing*, Vol. 18 No. 2, pp. 126-138.
- D. Long (n.d). *Introduction à la recherche*. Centre de Recherche et de Développement en Education (CRDE), Université de Moncton, Canada.
- N. Malhotra (2009), *Marketing Research. An Applied Orientation*. Global Edition 6th Edition, Paperback 936 pages.
- R. J. Marshak (1993). Managing the Metaphors of change. Vol 2 (3). *Reflections*.
- E. Morin (1990), Introduction à la pensée complexe, Paris, Éd. ESF, *Coll. Communication et complexité*, p. 153.
- Pédagogie active (n.d). Socrate et la maïeutique. [http://www.pedagogie-active.fr/lecture\\_suivie/2-50.html](http://www.pedagogie-active.fr/lecture_suivie/2-50.html) (Consulté le 24/05/2015).
- Petite entreprise.net (n.d). L'auditeur interne et 'auditeur externe : quelles différences ? <http://www.petite-entreprise.net/P-3373-87-G1-l-auditeur-interne-et-l-auditeur-externe-queelles-differences.html> (Consulté le 17/11/2014)
- Petite entreprise.net (n.d). L'audit interne: les approches d'audit interne. <http://www.petite-entreprise.net/P-1951-84-G1-l-audit-interne-les-approches-d-audit-interne.html> (Consulté le 17/11/2014).
- G. Pirotton (1994). Métaphore et communication pédagogique. Vers un usage délibéré de la métaphore à des fins pédagogiques. *Recherches en communication*, n° 2.
- PwC (2009). Business upheaval: Internal audit weighs its role amid the recession and evolving enterprise risks, State of the internal audit profession study', London: PricewaterhouseCoopers.
- J. Renard (2013). *Théories et pratiques de l'audit interne. Septième édition*. Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles.

J. Roth (2003), How do Internal Auditors Add Value? *Internal Auditor*.

G. Sarens I.De Beelde, (2006). Internal auditors' perception about their role in risk management. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21 Iss 1 pp. 63 – 80.

G. Sarens, I. De Beelde (2006). Internal auditors' perception about their role in risk management, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21 Iss 1 pp. 63 - 80.

G. Sarens, M. Allegrini, G. D'Onza, R. Melville (2011). Are internal auditing practices related to the age of the internal audit function?: Exploratory evidence and directions for future research. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 26 Iss: 1, pp.51 – 64.

SECURIT (n.d). *Fiche de renseignements sur la législation et la gouvernance – Etats-Unis*. [http://securit.com/qu/legislative/US/SarbanesOxley-fr\\_securit.pdf](http://securit.com/qu/legislative/US/SarbanesOxley-fr_securit.pdf) (Consulté le 07/05/2015).

SOX-ONLINE (n.d.a), *Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act*. [http://www.sox-online.com/act\\_section\\_404.html](http://www.sox-online.com/act_section_404.html) (Consulté le 13/04/2015).

SOX-ONLINE (n.d.b), *Section 302 of the Sarbanes-Oxley Act*. [http://www.sox-online.com/act\\_section\\_302.html](http://www.sox-online.com/act_section_302.html) (Consulté le 13/04/2015).

H. Stolowy, E. Pujol, M. Molinari (n.d). Audit financier et contrôle interne : l'apport de la loi Sarbanes-Oxley. *Groupe HEC*.

The Milton H. Erickson foundation (n.d). *Biography of Milton H. Erickson*. <http://erickson-foundation.org/biography/> (Consulté le 02/05/2015).

R. Tournangeau, R.J Sternberg (1982). Understanding and appreciating Metaphor. *In Cognitive Psychology*, 13, pp. 27-55.

Université de psychologie sociale (2013), *L'analyse factorielle en composantes principales*. <http://www.psycho-psysoc.site.ulb.ac.be/ressources-en-statistiques/145-lanalyse-factorielle-en-composantes-principales#but> (Consulté le 13/07/2015).

Université libre de Bruxelles, faculté des sciences psychologiques et de l'éducation.

Usherbrooke, Le site francophone le plus complet sur SPSS 17 (n.d), *Régression multiple*. <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/stat-inferentielles/regression-multiple.php> (Consulté le 26/07/2015).

B. Vessié, (2014). Cours de contrôle interne et de gestion des risques, UCL-Mons.

B. Vessié, (2015). Cours d'audit et compétences professionnelles, UCL-Mons.

M. Vienot (1995). Le conseil d'administration des sociétés cotées, Association Française des Entreprises Privées, Conseil National du Patronat Français.

E. Witztum, O. Vander Hart, B. Friedman (1988). The use of metaphors in psychotherapy. *Journal of Contemporary Psychotherapy*. 18(4), pp. 270-290.

U. Yapi (2006), Contribution de l'audit interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. *Sup Management Cote d'Ivoire*.