



Être un bon auditeur dans une entreprise transnationale : l'influence du pays d'origine

STAIMS 9 - Nouvelles dynamiques dans la recherche sur le conseil et l'audit

Goiseau, Elise

Excelia Group

goiseaue@excelia-group.com

Ben Khaled, Wafa

Université de Birmingham

w.benkhaled@bham.ac.uk

Document de travail à un stade précoce, l'analyse des données est en cours. Merci de ne pas circuler sans l'autorisation des autrices.

Résumé :

La littérature sur les entreprises de services professionnels (*Professional Service Firms* ou PSF en anglais), dans laquelle nous retrouvons les recherches sur les cabinets d'audit financier, s'est intéressée à l'aspect transnational de ces organisations. Les PSFs cherchent à dépasser les différentes formes nationales de professionnalisme en développant des normes professionnelles mondiales. Cependant, certains chercheurs appellent à nuancer ce mouvement d'uniformisation en étudiant les tensions existant entre le global et le local dans les PSFs. Au sein d'un contexte interculturel, ce travail explore les perceptions d'auditeurs financiers expatriés, Américains et Français, de ce qu'est censé être leur travail. Il montre que, bien que travaillant dans des entreprises transnationales, les employés des Big Four développent des perceptions différentes de la pratique de l'audit, suggérant une influence de la culture nationale sur la culture professionnelle. De plus, ce travail met en lumière la façon dont l'hégémonie américaine se traduit dans ces perceptions et dans les pratiques des auditeurs financiers américains en contexte interculturel.

Mots-clés : audit financier, expatriation, perception, transnational, interculturel



Être un bon auditeur dans une entreprise transnationale : l'influence du pays d'origine

INTRODUCTION

Ces trente dernières années, les entreprises de services professionnelles (*Professional Service Firms* en anglais) ont connu un développement international important. À titre d'exemple, chacun des grands cabinets d'audit, nommés 'Big Four', possède des bureaux dans environ 150 pays et emploie entre deux cent mille et trois cent mille personnes. Ensemble, ils audient 99 % du Financial Times Stock Exchange (FTSE) 100 index et 95 % du FTSE 350 (Sikka, 2013, 2014). Ce fort développement à l'international a d'ailleurs amené les chercheurs à les renommer les *Global Professional Service Firms* (GPSF) (Faulconbridge & Muzio, 2012) et à les qualifier d'entreprises transnationales (Boussebaa & Morgan, 2015).

Empson et al. (2015) identifient quatre caractéristiques permettant de définir ces entreprises : (1) leur activité principale consiste à utiliser des connaissances spécifiques leur permettant de proposer des solutions personnalisées à leurs clients, (2) leurs actifs principaux sont leurs connaissances techniques et spécifiques ainsi que leurs connaissances approfondies de leurs clients, (3) leurs membres possèdent une grande autonomie et l'autorité managériale y est contingente, les membres principaux possèdent et contrôlent les actifs principaux, (4) leurs membres principaux se reconnaissent mutuellement comme des professionnels et sont reconnus comme tels par leurs clients et concurrents. Parmi ces GPSF, on compte les grands cabinets d'audit, de conseil ou encore les cabinets d'avocats.

L'internationalisation des GPSFs a entraîné la mise en contact intensive de professionnels de nationalités différentes. Par exemple, les équipes françaises d'un Big Four peuvent être amenées à travailler avec les équipes des pays dans lesquels leurs clients sont implantés. Dans ce contexte, et pour garantir la cohérence de l'expérience de leurs clients, les GPSFs cherchent à dépasser les différentes formes nationales de professionnalisme en développant des normes professionnelles mondiales. Ils ont ainsi recours à des programmes de recrutement ou des formations à l'échelle mondiale (Faulconbridge & Muzio, 2012). La mobilité internationale, aussi, fait partie des moyens utilisés par ces organisations pour familiariser leurs employés à de



nouvelles cultures et façons de voir le monde, et ainsi développer leur capacité à travailler au-delà des clivages nationaux (Boussebaa & Faulconbridge, 2016).

Cependant, certains chercheurs ont appelé à nuancer ce mouvement vers l'uniformisation des normes professionnelles en étudiant les tensions entre le global et le local (Boussebaa & Morgan, 2015). Des recherches réalisées au sein de cabinets d'avocats ont montré que des « variétés nationales de professionnalisme » (Faulconbridge & Muzio, 2007, p. 256) existaient et pouvaient générer des tensions interculturelles au sein des entreprises transnationales.

Notre étude cherche à répondre à cet appel en s'intéressant, grâce à l'étude d'un contexte d'expatriation au sein d'un cabinet d'audit, aux perceptions des auditeurs expatriés concernant ce que doit être un bon auditeur et à leurs réactions face à la différence perçue de pratiques au sein du pays d'accueil. Plus particulièrement, nous répondons à la question de recherche suivante : Comment les auditeurs financiers expatriés perçoivent-ils le professionnalisme de leurs collègues du pays d'accueil et comment y réagissent-ils ?

Les chercheurs en management interculturel ont montré l'intérêt d'étudier les interactions interculturelles pour mettre en lumière les perceptions de chacun et les surprises que peuvent générer le rapport à l'Autre (Barmeyer & Davoine, 2019; Chanlat & Pierre, 2018). Si, jusqu'à présent, des études ont été menées sur l'audit à travers des comparaisons (Spence et al., 2016) ou des études de cas unique, telle que l'audit aux États-Unis (Gray, 1983), ou en France (Stenger, 2017), aucune étude à notre connaissance ne s'est penchée sur les interactions entre auditeurs de différents pays.

Cette étude adopte un paradigme interprétativiste (Sandberg, 2005; Yanow, 2006) et une méthodologie qualitative. Elle comprend deux études de cas (Stake, 2005), notamment deux groupes d'expatriés venant de pays différents exerçant le même métier en Australie. Les deux études de cas sont les expatriés américains et français auditeurs financiers. L'audit a été choisi à dessein comme étude de cas globale car la profession d'auditeur financier comprend essentiellement des activités professionnelles standardisées à travers le monde, facilitant ainsi la comparaison. Dix-huit entretiens ont été réalisés avec des auditeurs financiers expatriés afin d'explorer leurs expériences du métier d'auditeurs en Australie, incluant les différences perçues entre la façon dont ils se représentent leur métier et la façon dont ils l'expérimentent en Australie, et leurs réactions face à cette différence.

Ci-dessous, nous exposons la littérature portant sur la profession d'auditeur financier. Une fois la méthodologie et les résultats présentés, nous discuterons ces derniers à l'aune de la littérature.



1. REVUE DE LITTÉRATURE

Dans la recherche en management, si certains chercheurs ont mis l'accent sur le rôle des cultures professionnelles et sur leur pouvoir fédérateur dans le domaine des relations professionnelles (Sainsaulieu, 1977). La place des professions au sein des organisations a été soulignée par Bloor et Dawson (1994) comme un déterminant majeur des cultures organisationnelles, et par Morgan (2006) qui a soutenu que les groupes professionnels et le sens de la communauté professionnelle étaient une composante importante de ces cultures.

Dans l'univers francophone, Viegas Pires (2008, p. 57) définit la culture professionnelle comme « l'ensemble de ce qui est partagé par ceux qui se confrontent à un même univers technique, à savoir des compétences, un langage, des représentations et modes de pensée »; et il propose une représentation des cultures professionnelles en trois couches successives. La première concerne la dimension technique de l'activité professionnelle. Il explique qu'une culture professionnelle se transmet par une confrontation du professionnel avec les exigences techniques de sa profession. Cette confrontation technique permet de développer au fil du temps des compétences distinctives, composées de savoirs tacites et explicites qui, à leur tour, aident à structurer la connaissance des membres de la profession concernée. En outre, toute culture professionnelle est également composée de modes de pensée distincts, et de représentations partagées, qui définissent tour à tour le travail et ses objectifs, sa place dans l'organisation et la manière dont il doit être conduit. Enfin, Viegas Pires souligne que l'appartenance à une culture professionnelle implique l'acquisition d'un langage technique, qui est à la fois un outil de travail et un moyen d'expression des représentations propres à chaque métier.

Ci-dessous, nous décrivons les cultures de l'audit financier et plus spécifiquement celle des Big Four, qui seront le siège de nos études de cas.

1.1. L'AUDIT FINANCIER : UNE CULTURE PROFESSIONNELLE

L'audit a une très longue histoire, dont les prémices sont simples : dès qu'une personne, le mandant (le principal), confie des ressources à une autre, le mandataire (l'agent), ce dernier a l'obligation, légale ou morale, de justifier ses actes et d'en répondre (Power, 1997). L'audit existe sous diverses formes et dans divers secteurs. Il peut être interne ou externe. Il peut s'agir, par exemple, de vérifier les états financiers d'une entreprise ou les processus d'un hôpital. Michael Power (1997) définit l'audit externe moderne comme étant le contrôle financier indépendant qui est exercé sur les états financiers d'une entreprise et le jugement que l'on porte



sur ceux-ci. Selon lui, les concepts essentiels de l'audit, que nous avons hiérarchisés selon les trois dimensions de la culture professionnelle par Viegas Pires (2008), sont :

- (1) L'aspect technique sous forme de recherche de preuves et d'examen de documents grâce à des connaissances comptables ;
- (2) Le jugement donné qui est fondé sur ces preuves et sur un objet clairement défini, l'état financier, ainsi que l'usage d'un certain scepticisme, qui font partie des compétences propres à la culture de l'audit ;
- (3) L'indépendance par rapport à l'entreprise auditée, une représentation de l'audit comme un travail à la fois intense et ennuyeux, paradoxalement peu fiable et pourtant digne de confiance, qui font partie des représentations communes de la culture de l'audit.

Aujourd'hui, dans plusieurs pays, les associations professionnelles prodiguent des conseils sur l'indépendance, les aspects techniques du processus de vérification, la forme du rapport d'audit soumis au mandant (le principal), ainsi que de nombreux autres aspects du travail de l'auditeur. Bon nombre de ces documents officiels servent de guide des « meilleures pratiques » (best practices) qui sont généralement empruntés aux pratiques en vigueur aux États-Unis.

Pour effectuer un audit, les auditeurs doivent maîtriser des connaissances techniques, à savoir la connaissance des normes comptables applicables ; ces normes comptables visant à améliorer les pratiques comptables et à faciliter la compréhension et le contrôle de la comptabilité en exercice. Elles comprennent des règles et des principes qui déterminent le fonctionnement du système comptable à l'échelle internationale et nationale.

Des normes comptables existent en effet à l'échelle nationale et internationale. Aux États-Unis, la Securities and Exchange Commission (SEC) a chargé le Financial Accounting Standards Board (FASB) d'établir les normes comptables pour les entreprises publiques. Ces normes sont appelées les United States Generally Accepted Accounting Principles (US GAAP). En Australie, les Australian Accounting Standards (AAS) sont publiés par l'Australian Accounting Standards Board (AASB). En France, ces normes comptables sont édictées par l'Autorité des Normes Comptables (ANC). Cependant, une organisation internationale a été créée en 1973 pour permettre d'harmoniser les pratiques comptables face à la mondialisation des marchés financiers et de comparer les informations entre les différentes entreprises. L'International Accounting Standards Committee (IASC), qui est devenu l'International Accounting Standards Board (IASB) en 2001, a cherché à élaborer des normes comptables de base appelées IAS (International Accounting Standards) et, depuis 2002, les IFRS (International Financial Reporting Standards). Ces normes ont été acceptées dans le monde entier (Obert, 2013). Malgré



leur adoption sur les cinq continents au cours des dix dernières années, les pratiques d'application des IFRS demeurent hétérogènes. Brébisson et Alphonse (2018, p. 12) ont en effet montré la diversité des pratiques des pays adoptant les IFRS, qu'ils ont regroupées sous cinq situations. Leur recherche révèle que l'Australie est plus encline que la France et les États-Unis à adopter les IFRS. Aux États-Unis, les normes internationales sont autorisées, mais elles ne sont pas obligatoires. Alors que la France n'applique les IFRS qu'aux comptes consolidés, en Australie, les normes peuvent également être appliquées à titre facultatif ou obligatoire dans les comptes individuels. L'Australie exclut les plus petites entreprises auxquelles s'applique un cadre de référence simplifié.

Il existe deux approches principales en matière de normes comptables : une approche fondée sur les règles (rules-based) et une approche fondée sur les principes (principles-based) (Agoglia et al., 2011), parfois aussi appelée approche fondée sur les risques. La première fournit des directives très détaillées incluant des tests de vérification des actes financiers très clairs (2011), c'est le cas des normes américaines, les US GAAP. La seconde approche, celle fondée sur les principes, fournit des directives limitées concernant l'interprétation et l'application des normes (2011), ce qui est le cas des IFRS.

1.2. LES BIG FOUR : CULTURE(S) ORGANISATIONNELLE(S)

À l'heure actuelle, quatre cabinets de services professionnels se partagent la majeure partie du marché de l'audit à l'échelle mondiale. Connus sous le nom de Big Four, ils comprennent PricewaterhouseCoopers (PwC), Deloitte, Ernst and Young (EY) et KPMG.

Dans une étude sur l'habitus professionnel des Big Four, Spence et Carter (2014) soutiennent que la profession s'inscrit dans deux logiques, une logique professionnelle et une logique commerciale. La logique professionnelle, comme nous l'avons décrite plus haut, est celle de l'indépendance vis-à-vis des clients, du respect des codes d'éthique et de l'application de l'expertise technique, l'objectif principal étant de servir l'intérêt public. Cependant, lorsqu'ils arrivent aux échelons supérieurs de la pyramide hiérarchique, notamment à celui d'associé, les auditeurs financiers s'orientent vers une logique commerciale. Ici, l'intérêt du client et la production de revenus sont privilégiés par rapport à l'intérêt public.

Toutefois, comme l'ont souligné un certain nombre de chercheurs, le rôle de l'auditeur financier dans les cabinets de services professionnels, comme les Big Four, est très différent de celui des petits et moyens cabinets comptables (Stenger, 2017; Yu, Kim, & Restubog, 2015). Grey (1998) explique que pour les auditeurs des Big Four, « être un professionnel » signifie travailler pour



un Big Four. En d'autres termes, travailler pour un Big Four implique que « l'identification à la profession et à l'organisation coïncident » (1998, p. 581). Travailler pour l'un des Big Four est donc, selon Grey, prestigieux et comporte un certain nombre de caractéristiques associées : l'agressivité, la compétitivité, le travail assidu et la jeunesse. Yu et ses collaborateurs (2015) ont souligné qu'il existait une différence entre l'identité professionnelle des auditeurs financiers des Big Four et celle d'auditeurs d'autres cabinets plus petits. Comme la plupart des recherches portant sur l'audit financier se concentrent sur les Big Four, les Big Five ou les Big Six, et supposent que les Big Four partagent des caractéristiques communes en raison de leur statut de sociétés de services professionnels (Von Nordenflycht, 2010), voire qu'ils partagent le même modèle économique et organisationnel (Stenger, 2017).

L'organisation du travail d'audit est très standardisée dans le monde entier, en particulier dans les Big Four. Il existe une hiérarchie définie et chaque niveau a une fonction spécifique. Même si les libellés changent d'une entreprise à l'autre et d'un pays à l'autre, il est possible d'identifier quatre ou cinq niveaux différents, dans lesquels les employés doivent travailler pendant quelques années avant de passer au niveau suivant. Ce type de structure organisationnelle se caractérise par ce que l'on appelle le système de sélection up or out. Alors que les moins performants sont invités à quitter le cabinet, les meilleurs, par contre, peuvent passer au niveau supérieur (Stenger, 2017). Les Big Four sont connus pour avoir un taux de renouvellement du personnel élevé (Chi, Hughen, Lin, & Lisic, 2013) et ceux qui y travaillent sont décrits comme étant ou devant être agressifs, compétitifs, travailleurs et jeunes (Grey, 1998). Dambrin et Lambert (2008) soulignent que la rhétorique méritocratique du système up or out a poussé les employés vers des comportements d'hyper compétition, et exigeant ainsi un engagement fort des membres de l'équipe. La lumière au bout du tunnel réside dans la possibilité d'atteindre une position d'associé. Kornberger et ses collègues (2011) ont souligné l'importance de l'échelon de manager comme un « rite de passage » vers l'« inner sanctum » de l'organisation.

Anderson-Gough, Grey et Robson (1998) ont bien souligné le rôle que jouaient certains clichés tels que « giving 100 per cent » ou « work hard, play hard » dans les cabinets de services professionnels. Ces clichés, selon ces auteurs, servent à normaliser le nombre d'heures supplémentaires nécessaires pour accomplir le travail et à institutionnaliser cette approche du travail comme un choix de vie plutôt que comme une exigence organisationnelle ou de gestion. Il existe de nombreuses pressions normatives et culturelles dans ce sens dans ce genre de cabinets (Mueller, Carter, & Ross-Smith, 2011), les auditeurs des grands cabinets d'audit étant, par exemple, pendant la majeure partie du processus d'audit, consumés par la peur de ne pas



détecter des anomalies significatives (Guénin-Paracini, Malsch, & Paillé, 2014), cette peur est considérée comme une condition nécessaire pour un travail bien fait leur permettant de rester vigilants.

Alors qu'il semble que le travail des auditeurs professionnels des Big Four soit normatif et régulé par la même « culture de l'audit/big four », ou culture professionnelle transnationale, l'argument selon lequel une culture professionnelle serait la même dans deux pays différents est toutefois discutable (McSweeney, 2002). Ce papier cherche à mettre en lumière les perceptions qu'ont des auditeurs expatriés de cultures nationales différentes de leur profession, et souhaite ainsi nuancer une vision uniforme de la culture professionnelle de l'audit financier.

2. METHODOLOGIE

2.1. RECUEIL DES DONNEES

Cette recherche adopte une méthodologie qualitative pour faire la lumière sur les expériences des auditeurs expatriés. En conséquence, ce papier a adopté une approche d'étude de cas multiples (Stake, 2005) en se concentrant sur deux études de cas d'auditeurs financiers américains (AAs) et français (FAs) expatriés en Australie. Chaque cas a pour but spécifique de mettre en lumière l'influence du contexte d'origine sur la perception de la profession des auditeurs financiers.

Trois sociétés de services professionnels appartenant aux Big Four ont accepté de participer à l'étude. Afin de garantir le respect de la vie privée et la confidentialité, ces organisations ont reçu les pseudonymes suivants : Cooper Audit Australia, Horne Audit Australia et Palmer Audit Australia. L'audit a été choisi à dessein comme étude de cas globale pour cette étude car la profession d'audit financier implique des activités professionnelles standardisées dans le monde entier. Par exemple, dans les grands cabinets d'audit financier, les organisations du pays d'origine et du pays d'accueil des expatriés utilisent les mêmes logiciels, leurs unités organisationnelles partagent la même hiérarchie et les employés sont tenus d'avoir une formation et des qualifications identiques ou extrêmement similaires.

En outre, la présentation des données comptables partagée au niveau international par les auditeurs a été normalisée par les International Financial Reporting Standards (IFRS). Cette uniformité réduit le nombre de facteurs qui doivent être considérés comme influençant l'expérience d'ajustement pendant l'expatriation, facilitant ainsi l'étude de l'influence spécifique de la culture nationale des expatriés. En effet, tous les auditeurs expatriés qui ont accepté de



participer à l'étude avaient travaillé comme auditeurs financiers dans leur pays d'origine avant de s'installer en Australie, et presque tous ont travaillé pour la même organisation en Australie.

Notre échantillon comprend dix-huit auditeurs financiers expatriés sélectionnés pour les spécificités de leurs nationalités (américaine et française, voir tableau 1 ci-dessous) et de leur profession : l'audit financier. Des entretiens semi-structurés ont été menés et duraient généralement environ une heure et demie, certains pouvant aller jusqu'à trois heures. Les participants ont été invités à partager leurs expériences d'expatriation au travail. Les questions de l'entretien visaient à saisir leurs attentes et leurs pensées concernant le travail en Australie, ce qu'ils avaient trouvé de surprenant après leur arrivée dans le pays, les difficultés qu'ils avaient rencontrées et la manière dont ils les avaient surmontées ou non, ainsi que l'évolution de leur expérience au cours des mois et des années de leur expatriation.

TABLEAU 1 – Les caractéristiques des dix-huit auditeurs financiers expatriés en Australie interviewés dans cette étude

N°	Nationalité	Noms des participants*	Niveau hiérarchique	Durée de l'expatriation au moment de l'entretien	Ville d'expatriation	Durée de l'entretien	Nom de l'organisation *
AA 1	Américaine	Shelly	Manager	1 an, 6 mois	Sydney	01:47:00	Palmer Audit
AA 2		Bobby	Manager	3 ans	Sydney	01:09:00	Horne Audit
AA 3		Leo	Manager	2 ans, 3 mois	Sydney	01:26:00	Palmer Audit
AA 4		Josie	Senior	0 an, 9 mois	Sydney	01:04:00	Palmer Audit
AA 5		Sarah	Manager	2 ans, 6 mois	Melbourne	01:15:00	Horne Audit
AA 6		Pete	Senior	0 an, 6 mois	Sydney	00:42:00	Palmer Audit
AA 7		Gerald	Assistant Manager	0 an, 9 mois	Melbourne	01:18:00	Horne Audit
AA 8		Hank	Director	4 ans, 6 mois	Sydney	00:53:00	Palmer Audit
AA 9		Norma	Senior Manager	4 ans, 6 mois	Sydney	01:37:00	Palmer Audit
FA1	Française	Laurent	Partner	13 ans, 10 mois	Sydney	01:56:00	Palmer Audit
FA2		Emma	Manager	1 an, 6 mois	Sydney	01:47:00	Cooper Audit
FA3		Théophile	Assistant Manager	1 an, 2 mois	Sydney	01:04:00	Horne Audit (coming from Palmer Paris)
FA4		Pierre	Senior	0 an, 9 mois	Sydney	01:13:00	Palmer Audit
FA5		Alexandre	Senior	0 an, 4 mois	Sydney	01:31:00	Palmer Audit
FA6		Victor	Senior	1 an, 7 mois	Sydney	00:59:00	Palmer Audit
FA7		Jérôme	Assistant Manager	0 an, 7 mois	Sydney	01:39:00	Palmer Audit
FA8		Lucie	Manager	3 ans	Melbourne	02:54:00	Horne Audit
FA9		Marie	Manager	4 ans	Sydney	01:42:00	Cooper Audit

*Les noms des participants et des organisations ont été anonymisés



2.2. ANALYSE DES DONNEES

Pour cette étude, nous avons adopté une approche inductive (Bansal & Corley, 2011). L'analyse a été assistée par le logiciel NVivo qui a facilité notre identification de thématiques à travers nos entretiens. Dans un premier temps, nous avons effectué un codage ouvert (Maanen, 1979) afin d'identifier les éléments clés du travail et de l'expérience d'expatriation de nos interviewés. Le codage ouvert consiste à identifier les concepts pertinents émergeant des données. Il reflète les idées ou les opinions exprimées de manière récurrente par les interviewés selon leur propre formulation. Les données de tous les interviewés ont été analysées et comparées. Ensuite, nous avons recherché des thèmes communs concernant les différences expérimentées entre les organisations d'origine et d'accueil dans chaque étude de cas. Le premier et le deuxième auteurs ont ensuite discuté de la manière d'interpréter les thèmes, de comparer et d'opposer les similitudes et les différences entre leurs interprétations, en faisant des allers-retours entre la littérature et les données empiriques. Cette deuxième étape de l'analyse a conduit à un niveau plus élevé d'abstraction théorique (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012).

3. PREMIERS RESULTATS

Ci-dessous nous présentons pour chaque nationalité d'auditeurs expatriés (américaine et française) leur perception du rôle d'auditeur financier au sein de l'organisation australienne, l'évaluation qu'ils en font et leur réaction face aux éventuelles différences perçues.

3.1. EVALUATION DU TRAVAIL D'AUDIT FINANCIER EN AUSTRALIE PAR LES EXPATRIES AMERICAINS ET REACTIONS LIEES

3.1.1. Les connaissances comptables

Nos auditrices et nos auditeurs américains considèrent qu'il y a un écart notable entre les connaissances des auditeurs australiens et celles des auditeurs américains en matière d'audit financier. L'accent mis sur l'excellence débute dès le recrutement. Aux États-Unis, les cabinets attachent une grande importance au fait de recruter les premiers de classe (« absolute top of the class ») (Bobby, AA2) dès la sortie de l'université. Selon nos interviewés, ce n'est pas le cas des organisations australiennes, bien que Bobby (AA2) reconnaisse cependant qu'il y a moins d'auditeurs financiers disponibles sur le marché de l'emploi australien (« much smaller talent pool ») que sur le marché américain. En conséquence, les auditrices et les auditeurs américains pointent du doigt l'écart en matière de connaissances et de capacités techniques entre les auditeurs australiens et leurs collègues américains. C'est ce que Sarah (AA5) explique :



« I think the biggest difference is for people like below me so like accountants and senior accountants. I think there's a big difference, big knowledge gap there between the US and Australia [...] back home, they would know quite a bit more about just like the basic foundations of audit. »

Cette différence se retrouve selon eux chez les clients audités. Les contrôleurs de gestion et les auditeurs internes des organisations américaines clientes sont généralement des « ex big four » (Leo, AA3), ce qui n'est pas le cas en Australie. Ainsi, Leo souligne que les clients américains sont bien plus qualifiés à leurs postes que les clients australiens. Cette différence perçue dans les compétences irrite certains de nos interviewés qui se retrouvent dans un rôle d'aidant auprès de leurs clients, en essayant de réparer certaines de leurs erreurs au lieu de se concentrer totalement sur l'audit. Leo (AA3) nous l'a souligné ainsi :

« From a work perspective I probably still lean towards the US mindset where I'd prefer to work with highly qualified and competent individuals and have less things wrong and be challenged a bit more. Rather than working with people who don't understand why they're doing what they're doing and trying to help them along the way. »

En réaction à cet écart de connaissances comptables, certains interviewés essaient de « résoudre » ce fossé en encadrant et en enseignant les bases de l'audit à leurs subordonnés et à leurs clients. Leo (AA3) explique ainsi qu'il essaie de mieux encadrer ses équipes en prenant plus de temps avec elles pour leur expliquer ce qu'il faut faire :

« You just have to adjust your mindset and realize that that person may not have done a certain task that you ask him to do now before. So, you need just like a little bit more time to coach them and train them and really help them learn. [...] trying to take time away from actually just getting the work done and trying to develop the people a little bit better so that they don't run into the issues moving forward. »

3.1.2. La méthodologie d'audit : 'The audit quality'

Les auditrices et les auditeurs américains perçoivent des différences de niveau en matière de ce que certains d'entre eux ou d'entre elles appellent la qualité de l'audit (« audit quality »). Ils notent que les employés de l'organisation australienne se contentent, lors de la rédaction de leurs rapports d'audit, de moins les détailler et de moins les documenter que les employés de l'organisation américaine. Cette différence est choquante aux yeux des interviewés américains. C'est ce qu'illustre Sarah en ces termes (AA5) :



« The audit quality surprised me a lot. Just like the difference in how they audit here. [...] When I first came and looked into our documentation files ... I was just like shocked. I was like, 'What is this?' (Laughs) Um, so that, I think, probably surprised me a lot. [...] Like, if you had put that documentation in a US file, people wouldn't be happy. »

Ces différences en matière de processus de travail ont également servi à justifier l'argument, selon lequel l'Australie était « à la traîne » (« behind ») (Josie, AA4 ; Sarah, AA5) par rapport aux États-Unis dans ce domaine.

Selon certains de ces auditrices et auditeurs américains, cette différence est également due au fait que le rapport au risque n'est pas le même dans les deux pays. Alors que l'approche australienne est perçue comme étant fondée sur le risque (risk-based ou principle-based), l'approche américaine serait fondée sur des règles (rule-based). Là où l'approche par les risques permet à l'auditeur de passer plus de temps sur les parties du rapport comportant le plus de risques de fraude, elle amène à réaliser des contrôles moins stricts sur le reste du rapport. En revanche, l'approche américaine par les règles préfère réaliser une batterie de tests sur l'ensemble du rapport financier pour s'assurer de ne laisser passer aucun risque.

Shelly (AA1) est la seule auditrice américaine à dire que, bien qu'elle reconnaisse que les rapports australiens soient moins détaillés, l'approche fondée sur les risques lui a permis de mieux comprendre son travail et ses clients et l'a aidée à sortir de ses documents Excel afin d'essayer de comprendre l'industrie dans laquelle évolue son client :

« They see the bigger picture, they see all that. So their intelligence, their knowledge of the business in the industry is much greater than the people in the US who they say, 'Look, we need you to spend a week on this Excel document.' Well of course they're not going to gain a whole lot out of that. »

Face à cette différence de qualité perçue du travail d'audit, les auditrices et auditeurs américains réagissent de deux façons. La première réaction concerne ceux qui, comme Shelly (AA1), apprécient l'approche par les risques de l'organisation australienne. Cette approche lui a permis de distinguer les pratiques américaines d'audit des pratiques australiennes. Shelly a réalisé qu'en plus de l'anxiété qu'engendrait le niveau d'exigence américain, elle perdait de vue le sens final de son travail et donc les raisons de s'y investir. Ainsi, la première réaction face à cette autre différence a été d'adopter le processus australien, car ils estiment qu'ils améliorent leurs pratiques. Adopter cette approche leur permet de mieux comprendre leurs clients et l'industrie dans laquelle ils opèrent sans se perdre inutilement dans les détails.



Cependant, d'autres interviewés préfèrent réduire ce qu'ils estiment être un écart de qualité entre les processus de travail américain et australien. Par exemple, Josie (AA4) a maintenu son approche antérieure comme elle le faisait aux États-Unis et a demandé à son personnel et à ses clients de s'y adapter; Sarah (AA5) s'est engagée à améliorer (« on improving ») les processus d'audit australiens à partir des règles américaines, en rejoignant notamment un réseau organisationnel d'auditeurs spécialisé dans l'amélioration de la qualité de l'audit chez Horne, ce qui lui a permis d'améliorer la qualité des prestations de son organisation (« to improve »). Comme elle le dit :

« On all my jobs as well, I definitely help drive those changes and kind of drive the audit quality (...) I would say that I definitely try to improve it on my jobs. And since I'm also part of that network now, I'm kind of able to help improve it on other jobs like outside of my normal client base as well so, I can help other people with questions that they have and stuff like that which is good. » »

3.1.3. L'engagement au travail

Nos interlocuteurs et nos interlocutrices considèrent également qu'un bon auditeur financier est celui qui est prêt à se consacrer à son travail et à être « the best of the best » (Bobby, AA2), de sorte que le travail accompli soit parfait et rendu dans les temps. Ils et elles expliquent que les auditeurs australiens ne se conforment pas à de telles attentes et sont moins engagés et moins rigoureux dans leur travail. Ils sont alors vus comme n'étant pas incités à travailler dur (« not driven to kind of work hard »), et plus à l'aise avec le fait d'avoir la belle vie (« kind of fine having it easy ») (Sarah, AA5), tandis que leurs homologues américains disent travailler 80 heures par semaine (« 80 hours a week ») et être plus concentrés sur la qualité de leur travail (« more focused on quality ») (Norma, AA9). Norma (AA9) note également que leurs clients australiens partagent la même attitude que leurs collègues auditeurs en matière d'engagement au travail et d'implication dans le processus d'audit :

« And our clients have the same attitude, right. We just want, you know, if all we need is a five out of ten, why would we strive to document something or, you know, write a memo that's a nine out of ten if really all we need is a pass mark. Um, so I think that's quite frustrating, I think, yeah. »

Par ailleurs, alors qu'ils évoquent le moindre engagement de leurs collaborateurs australiens, les auditrices et auditeurs américains soulignent aussi des différences concernant le rapport aux échéances, et le rapport aux jours de congé. Cependant, avant d'aller plus loin dans cette



distinction, il nous faut souligner qu'une auditrice américaine nous a soutenu une opinion contraire à celle de ses compatriotes concernant l'engagement des Australiens au travail.

En effet, seule Shelly (AA1), pense que travailler en Australie est plus dur qu'aux États-Unis et exprime ainsi un point de vue différent sur l'engagement et les connaissances des Australiens. Pour elle, les managers australiens font preuve d'une attitude beaucoup plus « work hard, play hard ». Alors que d'autres de ses collègues américains présentent l'attention américaine accordée aux détails et à la documentation comme un idéal professionnel, Shelly voit les choses différemment. Elle soutient que les connaissances de ses équipes australiennes sont plus développées que celles de ses équipes américaines et que le rythme de travail australien est plus intense :

« I was almost surprised at how intelligent ... I don't want to say, 'I thought that they weren't going to be intelligent', but the, the accountants, the lower level people that I met here ... I don't want to say that ... would be at a senior level in the US. [...] the accountants and the seniors that I work with here, I was blown away by how much they know. And from an accounting perspective, the industry and all that, I was really impressed. [...] and then also the executives are very much ... they're really nice people, but they're very much, like, 'Boom, boom, boom! What's done, what's not done, where are we at? How are we going with that?' It's much more faster paced than I thought it was going to. »

Le commentaire de Shelly sur « ô combien intelligents » (« how intelligent ») elle a trouvé les Australiens, est révélateur de la vision stéréotypée que beaucoup d'Américains entretiennent sur l'Australie, notamment comme « une destination de vacances pour surfeurs ». (Shelly, AA1). Elle reconnaît d'ailleurs que son point de vue à l'arrivée était bien influencé par ces stéréotypes.

Si nous revenons maintenant à la perception largement partagée par les interviewés selon laquelle les Australiens sont généralement moins engagés au travail que les Américains, cette perception repose en grande partie sur l'écart observé en matière de rapport aux échéances. Shelly (AA1) raconte ainsi sa surprise lorsqu'elle a appris pour la première fois que ses équipes n'allaient pas travailler le week-end, même pendant la « busy season » :

« I came to Australia, and I remember saying, 'where are we working this weekend? Are we coming to the office?' And the team kind of stared at me, like, 'We're not working this weekend.' So, I was like, 'Well it's busy season, you know? Like, are we not working?' And they were like, 'No, we don't work on weekends.' And that to me was ... huge. »



Nos auditrices et auditeurs américains estiment que pour bien faire son travail, il est essentiel de le terminer dans le temps imparti, même si cela implique des heures supplémentaires. Par conséquent, les auditeurs américains sont décontenancés par l'approche plus décontractée vis-à-vis des échéances en Australie où, comme le dit Bobby (AA2), il est toujours possible de déplacer l'échéance :

« Certain things back home, like, we're coming up against a deadline, we would just be gone absolutely, freaking out, and here 'We'll just do it tomorrow', 'What? What do you mean tomorrow?', like, 'We've got to turn it in tomorrow'. Back home we worked until four in the morning to get it done on the deadline. You can't just say 'Oh, just push the deadline. It's fine'. »

Les Australiens sont ainsi décrits comme étant plus lents (« slower ») (Gerlad, AA7) et comme n'ayant aucun sens de l'urgence (« no sense of urgency ») (Josie, AA4).

Enfin, nos auditrices et nos auditeurs américains soulignent que le strict respect des délais de travail aux États-Unis avait pour conséquence de les décourager de prendre des congés maladie ; le travail ayant priorité sur la santé et la vie personnelle des travailleurs. En revanche, en Australie, cette relation est inversée. Alors que Bobby (AA2) nous explique qu'aux États-Unis, la seule raison de prendre un congé maladie est parce qu'on est alité (« You literally can't get out of bed. »), et quand on lui demande ce qu'il se passe aux États-Unis lorsque l'on tombe malade, il répond simplement : « Don't get sick. Take care of yourself. » Comme l'explique Shelly (AA1), prendre un congé maladie aux États-Unis, même si c'est pour une bonne raison, revient à se sentir coupable de son absence au travail :

« You are always expected to be in the office, even if you have a doctor's appointment, you're like, 'Oh my gosh, I feel really guilty. Like, I need to explain and rationalize why I'm not at work so much'. »

Cet accent américain mis sur la performance et les résultats a une influence aux États-Unis sur les interactions entre collègues. Leo (AA3) nous a expliqué que l'atmosphère de travail n'était pas à la bienveillance et à s'assurer du bien-être des salariés :

« In the States, nobody bothered to reach out, nobody asked how you were doing, how much you were working, if your hours were okay. »

Shelly (AA1) a attiré ainsi notre attention sur la façon dont certains managers de Palmer Audit Australia travaillent à promouvoir et à sensibiliser le personnel sur le sujet de la santé mentale au travail, chose qui n'existe pas aux États-Unis. Elle nous explique notamment que de temps



à autre, si un employé en a besoin, il peut prendre un « mental health day », qui est une journée où il peut se reposer et travailler à la maison ou ailleurs, une pratique adoptée par certains managers qui ont conscience de ce type de problème. Shelly (AA1) décrit cette pratique et explique notamment que prendre un « mental health day » n'implique pas de prendre un jour de congé :

« We're promoting recognition and awareness of mental health. You don't have to have something wrong. You don't have to be depressed to take a mental health day. Sometimes you just need a day off, and not having to take that as your holiday, or as your leave. So, and that stems from a lot of people that you work with that promote that. »

Face à cette différence perçue concernant l'engagement au travail, notamment concernant le respect des échéances et la prise de congé maladie, les auditrices et auditeurs américains ont réagi de cinq façons.

Tout d'abord, par de la frustration. Certains ressentent en effet de l'agacement face au non-respect parfois des échéances et face à la nonchalance perçue des Australiens à ce propos. Par exemple, Leo (AA3), qui apprécie par ailleurs les horaires de travail moins longs, exprime sa frustration lorsque ses équipes quittent le travail en fin d'après-midi sans l'avoir terminé :

« It's tough for me because culturally they want to leave at 5:30 every day but I don't feel like they're getting their work done based on my US expectation. »

Face à ce type de frustration, certains des interviewés tentent de trouver des stratagèmes pour garder leur personnel au travail plus longtemps. Par exemple, Bobby (AA2) qui semble préférer l'approche américaine en matière de santé et de bien-être des travailleurs, est amené à expliquer son point de vue sur les congés maladie à son personnel, comme suit :

« I've had staff come up to me and be like 'I'm gonna be sick tomorrow' I'm like, 'No, you're not. You're fine today. You're gonna be here tomorrow'. »

Hank (AA8), qui occupe une position hiérarchique plus élevée dans l'organisation, explique qu'il réussit à motiver ses équipes à venir travailler le week-end grâce à des discours motivants et stimulants sur le travail d'équipe, et que, dans le cas où il n'arrive pas à les convaincre, il leur propose de travailler tard les jours de semaine à la place.

D'autres interviewés, qui n'adoptent pas ou n'arrivent pas à adopter le premier type de réaction, ont tendance à s'inquiéter du fait que le travail ne soit pas fait à temps. C'est, par exemple, le cas de Josie (AA4) qui ressent une forte pression tant que le travail n'est pas rendu :



« *'Cause I feel I need to finish this stuff and then move on after ... It's like this weight on my shoulders. I can't ignore it. You know, it'll stress me out. »*

Ainsi, certains des interviewés, ne pouvant motiver les membres de leur équipe à travailler tard, se sentent obligés de finir personnellement le travail. Josie reconnaît l'effet pervers de ce type de comportement mais explique qu'elle ne peut pas faire autrement :

« *Here I feel more compelled to just do it myself if they don't do it, which is a bad thing. But if it needs to be done... »*

C'est également ce que vit Norma (AA9). Elle souligne qu'effectivement, le travail est moins prenant en Australie qu'aux États-Unis. Cependant, comme ses équipes australiennes ne sont pas aussi engagées au travail, cela a pour conséquence d'augmenter sa charge horaire :

« *I'm probably working the same amount of hours here because my staff people aren't working as hard. »*

Face à cette différence, une autre réaction est d'extérioriser sa frustration en tournant la situation en dérision. Ainsi, Hank (AA8) explique qu'il se moque de la force de travail des Australiens avec ses collègues en la comparant à celle des Américains, et Norma (AA9) raille la tendance qu'ont ses collègues à se reposer sur elle lorsque le travail à réaliser est trop dur :

« *I tend to joke with some of my friends; sometimes when people think you're doing a really really well, really really good job in the beginning, it kinda felt like, 'eh I'm kinda giving it about 75% right now'... meaning like I didn't have to put in the same amount of effort here as I did in the US. »* (Hank, AA8)

Une quatrième réaction consiste à cesser de s'inquiéter. Ils apprennent avec le temps à lâcher prise et à ne plus s'inquiéter si le travail réalisé n'est pas rendu dans les temps. C'est ce qu'explique Norma (AA9) :

« *I think I'm getting better at it. Don't worry about the things you can't control. I think I've become much more calm. [...] I think there's an element of learning about, you know, you really can't worry about the things you can't control. »*

Enfin, cette différence de charge et de rythme de travail a soulagé certains de nos interviewés et les a rendus plus critiques sur la façon dont le travail se faisait aux États-Unis. Ils ont alors appris à changer leurs attitudes et leurs approches en matière d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. C'est le cas de Shelly (AA1) qui a fini par intégrer que ce n'était pas un problème de prendre des jours de congé, et qui, par conséquent, se voit difficilement revenir dans le cabinet américain :



« *In the US, I didn't feel comfortable taking days off, or working from home. [...] I couldn't, I didn't, I never did that. And that's one thing that will make it very hard when I go back to the US. It's going to be very hard. I don't want to reintegrate back into that lifestyle.* »

De même, pour Leo (AA3), l'expérience australienne lui a permis de découvrir une nouvelle façon de penser le travail et son rapport avec la vie personnelle :

« *That like flipped the switch for me to be like, 'it's going to be different out here than it is in the States'. So that helped me adapt to not focusing on work 24/7 and really trying to focus on me, focus on my life.* »

Cette réaction a conduit Leo à décider de ne pas retourner dans la même organisation à son retour aux États-Unis.

3.2. EVALUATION DU TRAVAIL D'AUDIT FINANCIER EN AUSTRALIE PAR LES EXPATRIES FRANÇAIS ET REACTIONS LIEES

3.2.1. Un contrôle plus étroit sur le travail exercé

Les auditrices et les auditeurs français soulignent l'importance du contrôle. Elles et ils utilisent le terme « procédurier » pour décrire le comportement zélé de leurs collègues australiens en ce qui concerne les pratiques de travail et les processus organisationnels. Le personnel de l'organisation d'accueil respecte en effet minutieusement et rigoureusement les procédures. C'est ce qu'explique Alexandre (AF5) :

« *C'est-à-dire qu'on a les mêmes process en France, à Paris, et en Australie, c'est les mêmes hein. C'est juste que selon moi la culture anglo-saxonne, [...] ils sont très, très, très procéduriers. Il y a des procédures qui ont été mis en place, c'est pour telles et telles raisons, donc on doit les appliquer. En France, c'était pas comme ça, là je te parle en termes de management, mais même en termes de procédure d'audit, vraiment donc là de travail, vraiment de livrable au client. C'est totalement différent. Et pour moi, ça, c'est, c'est vraiment l'une des plus grandes différences en termes de travail pur et dur c'est ça.* »

Cette perception d'Alexandre est partagée par Victor (AF6) qui explique qu' « Ici, il y a une règle, il faut suivre la règle, en fait. C'est plus, plus normé. » Alexandre assimile notamment la méthodologie d'audit en Australie à une « Bible » suivie religieusement par les employés de l'organisation australienne.

Les cabinets d'audit australiens encouragent cette rigueur grâce à la mise en place d'outils de suivi du travail particulièrement développés. Ainsi, les auditrices et les auditeurs français ont été surpris par la façon dont tout doit être anticipé, préparé, revu et évalué pour que « rien n[



soit] laissé au hasard » (Pierre, AF4). Le manager tient d'ailleurs une place importante dans ce suivi puisqu'il vérifie systématiquement le travail de ses subordonnés, lesquels doivent prévoir un temps de révision obligatoire lors du rendu de leurs travaux. C'est pour cela que Jérphine (AF7) doit planifier à l'avance la date à laquelle elle prévoit de terminer son travail afin de réserver du temps dans l'agenda de son manager afin qu'il puisse vérifier ce qu'elle a fait :

« On doit, ici en Australie, planifier à l'avance du temps de revue pour tous ses chefs. En France, j'appelais mon partenaire, je lui dis 'écoute, ça et ça, c'est fini, quand t'as du temps tu revois et puis si t'as des commentaires, tu me dis, je corrige dans la suite'. Ici non, tu dois anticiper un mois à l'avance que tel jour à telle heure t'auras fini ces trucs-là pour que ton chef revoie. »

Pour s'assurer que les processus soient suivis à la lettre, plusieurs étapes de révision sont parfois nécessaires et il n'est pas rare qu'après qu'un manager ait examiné chaque aspect du travail des auditrices et des auditeurs, un associé le vérifie à son tour. Comme l'explique Pierre (AF4), « tout le monde revoit ce que t'as fait ». A l'issue de ces différents examens, un nombre important de corrections et de commentaires doit être pris en compte dans le rendu final.

Dans les organisations françaises, le contrôle direct des niveaux hiérarchiques supérieurs sur les résultats du travail est bien moins prégnant, ce qui offre plus de « liberté » aux auditrices et aux auditeurs français dans l'exercice de leurs fonctions :

« En France la liberté était beaucoup plus importante, malgré qu'il y ait beaucoup plus de taf, elle était beaucoup plus importante. C'est-à-dire que je sais exactement ce que va revoir mon manager ou le partner, ce qui me laisse en fait un peu plus le temps de peaufiner cette chose-là et de passer un petit peu moins de temps sur le reste. » Pierre (AF4)

Cette liberté s'accompagne d'une plus grande « confiance » de la part des échelons supérieurs de la hiérarchie envers leurs subordonnés : « Les partenaires français ne regardent pas forcément dans le dossier, ils font confiance à ce que regardent les managers. Mais eux ne vont pas regarder eux-mêmes, ce qui a été fait, en fait. » (Victor, FA6)

Suivre ou ne pas suivre à la lettre les procédures d'audit et les processus organisationnels est bel et bien « culturel ». Ainsi, il n'est pas dans la culture française de suivre scrupuleusement les règles dans les processus d'organisation et d'audit :

« En France, c'est un peu notre côté latin, de vouloir un peu contourner, vouloir toujours essayer de se faufiler dans les... dans les interstices où on n'est pas censé aller. » (Victor, AF6)



À l'inverse le respect des processus et le contrôle par les processus fait partie de la culture « anglo-saxonne », où « le top du top, [étant] vraiment les Américains » (Alexandre, AF5).

La différence de temps consacrée à la révision et à la modification du travail s'explique en partie par une différence de temps disponible pour opérer ces corrections dans les deux pays. En France, faute d'effectif suffisant pour prendre en charge la quantité de travail, les rendus sont souvent bricolés dans l'urgence. C'est ce que raconte Victor (AF6) :

« En France c'est un peu plus... euh, c'est un peu plus : 'olé olé !' Parce qu'il faut se... il y a beaucoup de deadlines, on n'est pas assez nombreux donc il faut essayer de faire les choses... euh, enfin très, très vite et, se débrouiller avec ce qu'on a. »

Sur le plan de la méthodologie d'audit, les approches diffèrent également. Les Français ont une « approche axée sur le risque » (Lucie, AF8). Au lieu de suivre strictement les règles, les auditrices et les auditeurs commencent par identifier les secteurs où leurs clients sont le plus à risque et ensuite, elles ou ils exécutent la plupart de leurs tests sur les secteurs qu'elles ou ils ont identifiés. En revanche, les Australiens ont une « approche par les règles », qui consiste à suivre fidèlement les procédures de vérification établies par la méthodologie en matière d'audit. L'attention hiérarchique portée aux rendus et le respect strict de la méthodologie d'audit s'expliquent aussi par la crainte australienne d'être retoquée par l'Agence de régulation nationale, l'Australian Securities and Investments Commission (ASIC). Pierre (AF4) évoque une crainte « énorme » des cabinets d'audit australiens d'avoir fait quelque chose de mal aux yeux des organismes régulateurs :

« Le risque c'est que la police des auditeurs vienne, ouvre ton engagement, regarde et revoit tout, donc, toute ta stratégie d'audit. Et si ils trouvent des choses qui ont complètement no sens et qui au final pour eux jugent mal fait et bien tu peux être retoqué. Et ici ils ont une crainte de ça qui est énorme. »

En Australie, les organismes de régulation exercent en effet un contrôle plus étroit qu'en France sur l'audit. C'est ce que comprend, par exemple, Lucie (AF8) lorsqu'elle constate avoir eu trois fois à faire à l'organisme de réglementation australien alors qu'elle ne l'avait jamais rencontré en France.

Dans un tel contexte, le respect rigoureux de la méthodologie d'audit, permet à l'organisation d'être « protégée » en cas de contrôle. Ainsi, réaliser l'intégralité des tests exigés par la procédure devient un moyen de s'assurer d'être en accord avec la réglementation :



« Tu vas appliquer ta bible et la bible te dit 'OK, sur cette section-là tu vas faire ce test, ce test, ce test'. Si tu les réussis et ils sont bons, Palmer est couvert. » Alexandre (AF5)

Face à ce contrôle plus serré du travail fourni dans l'organisation australienne, les auditrices et les auditeurs français réagissent de trois façons. La première est d'adopter les processus australiens, en estimant qu'ils améliorent leurs pratiques de l'audit. L'adoption de la méthode de travail australienne signifie alors le respect des règles. Les auditeurs français y voient un moyen d'améliorer l'organisation et la structuration de leur travail. Comme le dit Pierre (AF4) : *« Ça m'a aidé à améliorer mon travail et mes connaissances et tout ça c'est réel, oui que des choses positives. »* Pierre et Victor (AFs 4 et 6) soulignent qu'ils ont également changé leur comportement pour devenir plus rigoureux. Bien qu'ils aient d'abord eu du mal à s'habituer à la rigueur australienne, ils estiment tous deux que c'est une bonne chose parce qu'une meilleure organisation de leur travail permet de ne rien oublier. Comme Victor (AF6) l'explique :

« En France, c'était moins structuré dans l'ensemble. Je ne vais pas dire qu'il n'y avait pas d'organisation du tout, parce que ce serait faux, mais ce n'était pas autant structuré. Et je pense que moi, du coup, j'ai eu du mal à m'habituer à tout ça. [...] ça m'a vraiment appris à m'organiser, à assigner mes priorités à chacune des tâches. »

La seconde façon de réagir est de se conformer au 'système'. Dans ce cas de figure, si l'approche australienne du contrôle du travail est considérée comme trop rigoureuse et ne convient pas à l'auditeur ou à l'auditrice, il ou elle n'a pas d'autre choix que de s'y adapter, même s'il ou elle reste critique à son égard. Alexandre (AF5) explique :

« Ça colle pas du tout avec mon caractère (rires)... non, moi ça me correspond pas. Ça me correspond pas, mais je m'adapte. T'as pas le choix, tu ne vas pas faire le mec qui va, "ah non, non", je suis contre tout ça, je suis Français donc je vis à la française', non ça marche pas comme ça. Du coup, je m'adapte [...] Je me colle au système, j'ai, j'ai pas le choix. »

Finalement, une troisième réaction consiste à questionner ces pratiques. Au lieu de s'adapter à la façon de faire australienne lorsqu'ils ou elles ne comprennent pas la valeur d'un processus ou d'une pratique, certains préfèrent exprimer leur désaccord et en discuter avec leurs collègues et supérieurs australiens. Grâce à ces discussions, ils instaurent un dialogue leur permettant de faire passer leurs idées, ou, au contraire, de comprendre la valeur de l'approche australienne. Par exemple, Victor (AF6) explique :



« J'aime bien un peu challenger les gens et s'ils font un truc que je trouve pas nécessaire et inutile, j'hésiterai pas à leur dire : 'Mais pourquoi on fait ça ! Enfin, ça sert à quoi en fait ?' [...] [Et] on se rend compte, qu'en fait, ce qui est fait ici, ben c'est pas forcément stupide et que ça a du sens, on se dit 'en fait ils ne sont pas si bêtes, enfin ils ne sont pas cons en fait, quoi. Mais c'est vrai, mais en fait, ce qu'ils font, ce n'est pas si bête que ça'. Ils me remettaient en question. Parce que toi, ta façon de faire, en fait, c'est celle-là qui est quand même un peu naze, quoi. »

3.2.2. La remise en cause du motto « se faire fouetter »

Les auditrices et auditeurs français ont souligné la pression exercée sur eux dans les cabinets parisiens. Certains nous expliquent que même si leur travail est fini à 17h, ils doivent faire preuve de présentéisme sous peine qu'on leur fasse remarquer qu'ils ont « pris leur après-midi » (Laurent, FA1). Marie (FA9) elle rappelle une expression courante utilisée dans les cabinets d'audit français pour illustrer le fait d'être soumis à une très grosse charge de travail par son top management. Une expression qui révèle une attente de « soumission » (Stenger, 2017) envers l'auditeur financier :

« En plus en France, dans les langages auditeurs, les gens sont fouettés, c'est quoi ce langage quoi tu vois, c'est pas possible de dire : 'je fouette'. Et ça te donne tout la mentalité qu'il y a derrière ce truc qui est insupportable. »

Les auditeurs français soulignent qu'en Australie la charge de travail est toute aussi importante, mais là où le métier d'auditeur implique une « soumission » en France, les expatriés français expliquent qu'en Australie ils obtiennent un véritable support, une considération de la part des leurs supérieurs. C'est ce support qu'illustrent Marie (FA9) et Emma (FA2) :

« J'ai beaucoup de travail [...] C'est dans une ambiance différente, c'est dans un environnement où ça te fait pas chier de te lever le matin pour aller travailler quoi. Ça change tout, ça change tout. Ben déjà le fait que tu ressens que t'aies un peu plus de soutien... c'est le bon mot... le soutien, déjà je pense que ça change beaucoup dans ton mental. » (Marie, FA9)

« J'ai jamais autant travaillé le week-end, j'ai jamais autant travaillé les soirs, mais l'environnement de travail fait que ça passe quand même mieux. Ça passe mieux, la culture d'entreprise. Et les gens... Leur manière d'être. » (Emma, FA2)

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Ce papier met en évidence les différences d'approches du travail des professionnels de l'audit financier au sein des Big Four en Australie, en France et aux États-Unis; en outre, elle propose



de se concentrer sur les interactions interculturelles France-Australie et États-Unis-Australie, mettant ainsi en avant des approches différentes du métier et en évidence des effets de domination, notamment entre les auditeurs américains et australiens, suggérant une hiérarchie des approches comptables dans le monde (Boussebaa, 2015).

En effet, les données et l'analyse suggèrent que les cadres culturels nationaux et professionnels ont un effet sur la réaction à la perception de la profession. Le cas le plus significatif lorsqu'il est comparé avec l'autre est celui des auditeurs américains. Comme nous l'avons observé dans les études de cas, les auditeurs américains perçoivent les pratiques d'audit américaines comme plus appropriées que les australiennes. Leurs réactions sont donc d'essayer d'« améliorer » et de « raccomoder » les pratiques de travail dans leurs organisations australiennes. Cette réaction peut être considérée comme conforme à la philosophie de l'exceptionnalisme américain et à l'hypothèse selon laquelle les États-Unis établissent des « best practices » que les cabinets d'audit australiens devraient suivre.

En revanche, les auditeurs français ont tendance à ne pas exprimer leur désaccord et à imposer des cadres, mais plutôt à éviter les situations dans lesquelles ils ne veulent pas s'engager, ou encore, à prétendre adhérer aux cadres culturels australiens. Certains français soulignent qu'ils « n'ont pas [d'autres] choix » que de se conformer aux pratiques australiennes. Ceci contraste avec les auditeurs américains qui cherchent à influencer leur environnement extérieur pour qu'il s'aligne aux cadres américains.

Tout d'abord, nos résultats montrent l'existence de « variétés nationales de professionnalisme » (Faulconbridge & Muzio, 2007, p. 256), et abondent dans le sens de Boussebaa et Morgan (2015), qui souhaitaient révéler les tensions entre le global et le local, en identifiant des perceptions et des pratiques d'audit différentes en fonction des nationalités des auditeurs financiers.

Notre papier répond aussi à certains constats, notamment ceux de Cooper et Robson (2006) qui soulignent le manque de connaissances sur l'audit en dehors de la Grande-Bretagne et de l'Amérique du Nord et que leur approche de la professionnalisation de l'audit financier s'inscrit dans une orientation essentiellement anglo-américaine. Nous montrons notamment que l'impérialisme américain se fait ressentir au sein des pays occidentaux à travers les pratiques des auditeurs américains expatriés en Australie.

Enfin, là où la littérature sur l'audit suggère que le métier attire un profil de jeunes sortant d'écoles de commerce ou de master de comptabilité, motivés par une expérience



professionnelle valorisante en France et aux États-Unis, nos données suggèrent que l'audit financier en Australie n'attire pas la jeunesse australienne. Ces résultats viennent donc nuancer les représentations de l'audit financier qui serait une voie prestigieuse à rejoindre à la fin de ses études (Stenger, 2017), et qui serait donc connoté socialement et culturellement de manière uniforme partout.

Aggarwal et Goodell (2014) ont défendu l'importance de tenir compte de la culture dans la recherche comptable. Nous pensons en effet que la littérature sur les GPSF et notamment les Big Four bénéficierait d'entrer en discussion avec celle en management interculturel. Cette dernière a souligné l'importance d'observer les interactions, plutôt que de faire des comparaisons, pour pouvoir mettre en évidence les différences de conception des normes professionnelles. Toutefois, la recherche comptable centrée sur la culture nationale s'est jusqu'à présent appuyée sur un cadre conceptuel produit par Gray (1983) qui lui-même repose sur les dimensions culturelles de Hofstede (1980), introduisant donc dans ces recherches les limites propres aux approches positivistes de la culture soulignées par de nombreux auteurs (Chanlat & Pierre, 2018; d'Iribarne, Segal, Chevrier, Henry, & Tréguer-Felten, 2020). Nous conseillons donc l'adoption d'approches d'inspiration interprétativiste ou constructiviste de la culture nationale. Ces travaux privilégient les expériences concrètes et les relations entretenues par les individus à travers les significations qu'ils ou elles en donnent au quotidien. L'intérêt de ces approches réside dans leur attention pour l'interaction entre cultures, et les processus de négociation de sens et de pratiques qui en résultent. Cette approche est notamment utilisée en sciences de gestion pour étudier la coopération de deux groupes culturels distincts dans le cadre de fusion, joint-venture internationales ou encore de relations mère-filiale (Barmeyer & Davoine, 2019; Barmeyer, Davoine, & Stokes, 2019; Brannen & Salk, 2000; Davoine, Schroeter, & Stern, 2014).

Références

- Aggarwal, R., & Goodell, J. W. (2014). National cultural dimensions in finance and accounting scholarship: An important gap in the literatures? *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, *1*, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2013.11.002>
- Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (1998). “Work Hard, Play Hard”: An Analysis of Organizational Cliché in Two Accountancy Practices. *Organization*, *5*(4), 565–592.
- Bansal, P., & Corley, K. (2011). From the editors the coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods. *Academy of Management Journal*, *54*(2), 233–237. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.60262792>
- Barmeyer, C., & Davoine, E. (2019). Facilitating intercultural negotiated practices in joint ventures: The case of a French–German railway organization. *International Business Review*, *28*(1), 1–11.



- Barmeier, C., Davoine, E., & Stokes, P. (2019). When the 'well-oiled machine' meets the 'pyramid of people': Role perceptions and hybrid working practices of middle managers in a binational organization – ARTE. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(3), 251–272. <https://doi.org/10.1177/1470595819869729>
- Bloor, G., & Dawson, P. (1994). Understanding Professional Culture in Organizational Context. *Organization Studies*, 15(2), 275–295.
- Boussebaa, M. (2015). Professional service firms, globalisation and the new imperialism. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 28(8).
- Boussebaa, M., & Faulconbridge, J. (2016). The work of global professional service firms. In *Perspectives on Contemporary Professional Work: Challenges and Experiences* (pp. 105–122). <https://doi.org/10.4337/9781783475582.00014>
- Boussebaa, M., & Morgan, G. (2015). INTERNATIONALIZATION OF PROFESSIONAL SERVICE FIRMS. Drivers, Forms, and Outcomes. In L. Empson, D. Muzio, J. Broschak, & B. Hinings (Eds.), *The Oxford Handbook of Professional Service Firms*. Oxford University Press.
- Brannen, M. Y., & Salk, J. E. (2000). Partnering Across Borders: Negotiating Organizational Culture in a German-Japanese Joint Venture. *Human Relations*, 53(4), 451–487.
- Chanlat, J.-F., & Pierre, P. (2018). *Le management interculturel: Evolution, tendances et critiques*. Caen: EMS.
- Chi, W., Huguen, L., Lin, C. J., & Lisic, L. L. (2013). Determinants of Audit Staff Turnover: Evidence from Taiwan. *International Journal of Auditing*, 17(1), 100–112. <https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2012.00459.x>
- Cooper, D. J., & Robson, K. (2006). Accounting, professions and regulation: Locating the sites of professionalization. *Accounting, Organizations and Society*, 31(4–5), 415–444. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.003>
- d'Iribarne, P., Segal, J.-P., Chevrier, S., Henry, A., & Tréguer-Felten, G. (2020). *Cross-Cultural Management Revisited: A Qualitative Approach*. Oxford University Press.
- Dambrin, C., & Lambert, C. (2008). Mothering or auditing? The case of two Big Four in France. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21(4), 474–506. <https://doi.org/10.1108/09513570810872897>
- Davoine, E., Schroeter, O. C., & Stern, J. (2014). Cultures Régionales Des Filiales Dans l'entreprise Multinationale et Capacités d'influence Liées à La Langue : Une Étude de Cas. *Management International*, 18, 165–177. <https://doi.org/10.7202/1027871ar>
- Empson, L., Muzio, D., Broschak, J., & Hinings, B. (2015). *The Oxford Handbook of Professional Service Firms*. Oxford University Press.
- Faulconbridge, J. R., & Muzio, D. (2007). Reinserting the professional into the study of globalizing professional service firms: The case of law. *Global Networks*, 7(3), 249–270. <https://doi.org/10.1111/j.1471-0374.2007.00168.x>
- Faulconbridge, J. R., & Muzio, D. (2012). Professions in a globalizing world: Towards a transnational sociology of the professions. *International Sociology*, 27(1), 136–152. <https://doi.org/10.1177/0268580911423059>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research : Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Gray, S. J. (1983). Towards a Theory of Cultural Influence on the Development of Accounting Systems Internationally. *Abacus*, 1–15.
- Grey, C. (1998). On being a professional in a “big six” firm. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5), 569–587.
- Guénin-Paracini, H., Malsch, B., & Paillé, A. M. (2014). Fear and risk in the audit process. *Accounting, Organizations and Society*, 39(4), 264–288.
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Cross-Cultural Research and Methodology series. Sage Publications.
- Kornberger, M., Justesen, L., & Mouritsen, J. (2011). “When you make manager, we put a big mountain in front of you”: An ethnography of managers in a Big 4 Accounting Firm. *Accounting, Organizations and Society*, 36(8), 514–533. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.07.007>
- Maanen, J. Van. (1979). Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research : A Preface. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 520–526.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences : A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89–118.



- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Sage Publications.
- Mueller, F., Carter, C., & Ross-Smith, A. (2011). Making sense of career in a big four accounting firm. *Current Sociology*, 59(4), 551–567. <https://doi.org/10.1177/0011392111402734>
- Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. OUP Oxford.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'Identité au travail: les effets culturels de l'organisation* (4^{ème} ed.). Paris: Presses de Sciences Po.
- Sandberg, J. (2005). How do we justify knowledge produced within interpretive approaches? *Organizational Research Methods*, 8(1), 41–68. <https://doi.org/10.1177/1094428104272000>
- Sikka, P. (2013). The uncompetitive culture of auditing's big four remains undented. Retrieved October 11, 2019, from <https://www.theguardian.com/commentisfree/2013/feb/23/uncompetitive-culture-auditing-big-four-undented>
- Sikka, P. (2014). THE PROFESSOR'S VIEW: Number's up for Big Four accountants behind tax avoidance schemes and duff audits of banks. Retrieved October 11, 2019, from <https://www.thisismoney.co.uk/money/comment/article-2827741/Number-s-Big-Four-accountants-tax-avoidance-schemes-duff-audits-banks.html>
- Spence, C., Carter, C., Belal, A., Husillos, J., Dambrin, C., & Archel, P. (2016). Tracking habitus across a transnational professional field. *Work, Employment & Society*, 30(1), 3–20. <https://doi.org/10.1177/0950017015574824>
- Stake, R. E. (2005). *Multiple Case Study Analysis*. Guilford Publications. <https://doi.org/10.4324/9781315686103-7>
- Stenger, S. (2017). *Au coeur des cabinets d'audit et de conseil. De la distinction à la soumission*. (PUF). Paris.
- Viegas Pires, M. (2008). Culture de métier et intégration post fusion-acquisition: Le cas de l'intégration des systèmes de reporting lors de l'acquisition de Nippon Dantai par AXA. *Gérer et Comprendre*, 94(4), 55–63. <https://doi.org/10.3917/geco.094.0055>
- Von Nordenflycht, A. (2010). What Is A Professional Service Firm? Toward A Theory and Taxnomy of Knowledge-Intensive Firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155–174.
- Yanow, D. (2006). Neither rigorous nor objective: Interrogating criteria for knowledge claims in interpretive science. In D. Yanow & P. Schwartz-Shea (Eds.), *Interpretation and method: empirical research methods and the interpretive turn* (pp. 67–88). London: M.E. Sharpe Inc.
- Yu, K. H., Kim, S., & Restubog, S. (2015). Transnational Contexts for Professional Identity Development in Accounting. *Organization Studies*, 36(11), 1577–1597. <https://doi.org/10.1177/0170840615593586>