



j

ÉCOLE DE MANAGEMENT STRASBOURG
UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

MÉMOIRE DE STAGE
MASTER "AUDIT ET CONSEIL FINANCIER"

En quoi la séparation des activités d'audit et des services non liés à l'audit est-elle un facteur
d'influence sur la performance des cabinets ?

Présentée par Duygu AKIN
Tuteurs : Marion PERGE et Abraham MOUSSA
ANNÉE 2022 – 2023

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier ma tutrice de stage, Marion Perge, pour son accompagnement et ses précieux conseils tout au long du processus de rédaction de ce mémoire. Sa disponibilité et son expérience ont été très bénéfiques pour moi. Elle m'a permis non seulement d'orienter mon sujet en partageant avec moi son expérience professionnelle, mais j'ai également pu enrichir les différents points abordés dans ce mémoire grâce à ses connaissances et à son aide pour partager mon enquête auprès des professionnels du secteur.

Je souhaite également adresser mes remerciements les plus sincères à toute l'équipe pédagogique de l'EM Strasbourg, en particulier à Géraldine Broye, responsable de master, pour son implication dans notre formation et sa bienveillance tout au long de l'année. Je remercie également l'ensemble de nos professeurs pour leurs enseignements enrichissants qui nous ont permis de passer une agréable année tout en découvrant les différents aspects du secteur d'activité de l'audit et conseil. Ils nous ont toujours guidé afin qu'on puisse s'orienter de la meilleure façon et n'ont jamais hésité à partager leurs réseaux et leurs connaissances.

Mes collègues de stage ont également joué un rôle important dans la réussite de ce projet, et je tiens à remercier en particulier mon tuteur de stage, Abraham Moussa, pour ses précieux conseils, son implication via des réunions Teams et son savoir-faire. Non seulement j'ai pu acquérir une expérience enrichissante tout au long de mon stage, mais j'ai également pu rencontrer des personnes venant d'horizons différents m'ayant inspiré profondément dans la poursuite de ma carrière professionnelle.

Enfin, je souhaite exprimer ma reconnaissance envers mes amis, camarades de classe et ma famille pour leur soutien, en particulier envers mon mari pour son encouragement tout au long de ma carrière académique. Pour finir, je suis reconnaissante envers ma future fille Ayla Çelen, qui m'a permis de concilier sans trop de difficultés la période de grossesse et les études, et je souhaite à toutes les futures mamans de pouvoir passer cette période avec le plus de facilités possibles.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

I. La séparation des activités d'audit et des services non liés à l'audit : enjeux et réglementations.....	2
I.A. L'émergence des conflits d'intérêts entre l'audit et les services non liés à l'audit..	3
I.A.1. La diversification des activités des cabinets d'audit.....	3
I.A.2. Les incitations financières liés aux services non liés à l'audit.....	5
I.B. L'impact de ces conflits d'intérêts sur l'audit	7
I.B.1. La remise en cause de l'indépendance de l'auditeur.....	7
I.B.2. La baisse de la qualité de l'audit	9
I.B.3. L'impact financier : l'augmentation des coûts pour les cabinets d'audit.....	11
I.C. Les réglementations et pressions externes pour encourager la séparation.....	13
I.C.1. Les nouvelles directives et mesures	13
I.C.2. L'impact des réglementations sur l'audit.....	15
I.C.3. Les limites de la réglementation en matière de conflits d'intérêts.....	16
II. Les avantages et inconvénients de la séparation des activités d'audit et des SNA.....	17
II. A. Les arguments en faveur de la séparation pour améliorer l'indépendance de l'audit	17
II.A.1. La nécessité de garantir l'impartialité de l'audit.....	17
II.A.2. Les avantages de la spécialisation des activités d'audit.....	19
II.B. Les arguments contre la séparation pour préserver la valeur ajoutée des services non liés à l'audit	21
II.B.1. L'importance des synergies entre l'audit et les services non liés à l'audit.....	21
II.B.2. Les risques de perte de compétitivité et perte de la rentabilité à la suite de l'augmentation des coûts.....	22
II.B.3. Les avantages pour les entreprises clientes.....	23
II.C Méthodologie de mémoire	24
II.C.1. Entretien et questionnaire	25
II.C.2. Résultats de l'enquête	29
II.C.3. Analyse et discussion.....	31

III. Les expériences et les solutions adoptées par les cabinets d'audit	32
III.A. Les différentes approches de séparation	32
III.A.1. La séparation totale	32
III.A.2 La séparation fonctionnelle	33
III.A.3. La séparation structurelle	33
III.B. Les cas de séparation réussie et non réussi	35
III.B.1. L'exemple de PwC au Royaume-Uni (séparation structurelle)	35
III.B.2. L'exemple de Deloitte aux États-Unis (séparation fonctionnelle).....	37
III.B.3. Le cas de KPMG UK : une séparation controversée	38
III.C. Les alternatives à la séparation.....	40
III.C.1. Les règles et les codes de déontologie professionnelle renforcés	40
III.C.2. Les approches mixtes pour conserver une certaine autonomie de l'audit.....	42
III.C.3. Vers un renforcement de l'automatisation des processus.....	43

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIES

ANNEXES

INTRODUCTION

L'audit joue depuis toujours un rôle très important dans le maintien de la confiance entre les entreprises et leurs parties prenantes. Cependant, ces dernières années, la fourniture de services non liés à l'audit (que l'on abrégé SNA¹ tout au long de ce mémoire) par les cabinets d'expertise comptable et d'audit a soulevé des préoccupations importantes concernant l'indépendance et l'objectivité des auditeurs. Ce sujet a par ailleurs donné lieu à de nombreux débats à la suite de scandales financiers tels qu'Enron ou encore WorldCom qui ont mis l'accent sur les conflits d'intérêts pour les cabinets qui fournissent des SNA (tels que le conseil en gestion, la consultation fiscale, la stratégie d'entreprise, etc.).

Ces conflits d'intérêts entre les auditeurs et leurs clients peuvent compromettre l'indépendance et l'objectivité de l'audit, ce qui peut ensuite nuire à la confiance des parties prenantes par le biais des rapports financiers. En réponse à ce problème, les régulateurs ont proposé de nouvelles mesures visant à renforcer l'indépendance de l'audit. En revanche l'application de ces mesures relèvent d'autres contraintes pour les cabinets qui font face à des coûts élevés en ce qui concerne une mise en place d'une scission et la question de pertes de compétitivité et de rentabilité se pose alors.

Aujourd'hui, la plupart des articles présents dans la littérature sur l'audit abordent la question des effets des SNA sur la qualité de l'audit ou encore sur la perte de l'indépendance de l'auditeur suite à la fourniture de SNA. De nombreux auteurs ont également menés des recherches sur les inconvénients du regroupement de ces services sans pour autant tenir compte de l'aspect économique.

C'est dans ce contexte complexe, où la séparation de ces activités est devenue un enjeu majeur au fil des années, tant pour les auditeurs que pour leurs clients, que ce mémoire abordera la question de l'impact de la séparation des activités d'audit et des SNA sur la performance des cabinets.

Pour cela dans un premier temps, nous allons aborder la notion de séparation des activités d'audit et des SNA, les enjeux liés à cette problématique en analysant les arguments pour et

¹ Les SNA sont généralement classées en trois catégories : liées à l'audit, à la fiscalité et les autres.

contre la séparation ainsi que les implications potentielles pour les parties prenantes (notamment les actionnaires, les régulateurs, les clients et les professionnels du secteur).

Dans un deuxième temps, nous analyserons les impacts de la séparation des activités d'audit et des SNA sur la qualité de l'audit puis sur la performance des cabinets. Nous nous appuyerons pour cela sur des études récentes qui ont mis en évidence les risques liés à la fourniture de SNA par les cabinets d'expertise comptable.

Enfin, nous étudierons les différentes stratégies mis en place par les cabinets et analyserons les conséquences sur leurs performances selon qu'il s'agisse d'une séparation totale des activités ou non. Nous conclurons enfin sur les enjeux de cette problématique et sur les orientations possibles pour les cabinets afin de répondre au mieux aux différents enjeux dont ils font face.

L'objectif final de ce mémoire est d'avoir une meilleure compréhension de l'impact de la séparation des activités d'audit et des SNA sur la performance des cabinets. Cette étude vise ainsi à fournir une compréhension plus approfondie des avantages et des inconvénients d'une scission des activités. De plus, en adoptant une approche méthodologique rigoureuse, ce mémoire s'appuiera sur la littérature académique disponible, ainsi que sur les résultats d'enquêtes et d'entretiens menés auprès des professionnels du secteur pour pouvoir faire un lien entre la pratique et la théorie.

I. La séparation des activités d'audit et des services non liés à l'audit : enjeux et réglementations

La séparation des activités d'audit et des SNA a suscité un grand nombre de débats, notamment en raison de l'émergence de conflits d'intérêts potentiels lié à la fourniture simultanée de ces différents services par le même cabinet. Les enjeux sont importants car la qualité de l'audit est remise en cause à la suite de ces conflits, tels que la pression des clients pour augmenter les revenus de l'entreprise ou la tentation de minimiser les problèmes d'audit pour ne pas perdre les revenus provenant des SNA par exemple.

Cette séparation a donc conduit à un débat sur ses avantages et ses inconvénients du point de vue des cabinets mais également des entreprises. Certains experts tels que Zehms, Gambling et Rittenberg (2018) soutiennent que la séparation est nécessaire pour améliorer l'indépendance

de l'audit et garantir l'objectivité de l'audit et pour bénéficier des avantages économiques de la spécialisation des activités. D'autres en revanche affirment que la séparation peut nuire à la rentabilité des cabinets et peut entraîner une perte de synergies entre les activités d'audit et les SNA, notamment le professeur Zhang (2007).

Les régulateurs et les organismes professionnels, quant à eux, ont tenté de résoudre les conflits existants en mettant en place des réglementations pour encourager la séparation des activités d'audit et des services non liés à l'audit. Leurs effets restent encore très discutables puisque certains cabinets parviennent à contourner ces réglementations de différentes manières.

Afin d'explorer les enjeux liés à la séparation d'activités, nous allons donc examiner en détails les différentes causes de l'émergence des conflits d'intérêts entre les activités puis mettre en avant les impacts de ces conflits sur l'audit en général. Enfin, en s'appuyant sur certains scandales financiers, nous allons étudier les réglementations mis en place pour répondre à ces enjeux et les limites dans son application actuelle.

I.A. L'émergence des conflits d'intérêts entre l'audit et les services non liés à l'audit

I.A.1. La diversification des activités des cabinets d'audit

Avec la croissance des cabinets d'audit ainsi que leurs diversifications dans différentes activités de conseil, que ce soient les fusions-acquisitions ou encore la gestion des risques financiers, les conflits d'intérêts entre les services d'audit et SNA sont devenus de plus en plus importants.

La diversification des cabinets d'audit s'est produite au fur et à mesure du temps en réponse à diverses pressions et évolutions du marché. En effet, les cabinets d'audit avaient la volonté d'étendre leurs services offerts à leurs clientèles que ce soit pour rechercher de nouvelles sources de revenus ou pour s'adapter aux besoins grandissantes des parties prenantes.

Cet abandon du modèle traditionnel de l'audit au profit d'une diversification des activités a donc été un facteur majeur dans la remise en cause de la responsabilité des auditeurs. C'est un modèle qui a créé divers conflits d'intérêts et souligné les défaillances et lacunes du métier de l'audit qui ont été observées dans différents cas et contextes spécifiques.

Ainsi, avec la crise financière de 2008, le rôle et la responsabilité des auditeurs a été remis en question. Par exemple, dans l'article de Sikka (2009), l'auteur affirme que la professionnalisation de l'audit a contribué à la crise et soutient que la fourniture de plusieurs services au même client a mis en cause l'indépendance de l'auditeur. De nombreux auditeurs n'ont pas réussi à anticiper ou signaler les risques financiers soit par scepticisme ou soit par manque de transparence. En effet, l'auteur affirme que la réalisation de travaux de conseil pour les entreprises a réduit la capacité à fournir des rapports d'audit fiables. Enfin, les pressions économiques ainsi que les conflits d'intérêts auxquels ces auditeurs étaient confrontés ont finalement conduit à la crise.

Ces activités de conseils peuvent effectivement créer des conflits d'intérêts avec l'activité d'audit puisque la fourniture de SNA peut inciter les cabinets à satisfaire les clients plutôt qu'à fournir des rapports objectifs et indépendants pour l'intérêt des parties prenantes. Les auditeurs peuvent donc être amenés à tolérer des pratiques comptables agressives (manipulation des chiffres comptables) ou à fermer les yeux sur des fraudes potentielles pour préserver leurs relations commerciales avec leurs clients.

Un exemple de pratique douteuse est d'ailleurs étudié dans l'article de Arnold et Sikka (2001). Ainsi, dans le contexte de la mondialisation, les auteurs se concentrent sur la relation de l'État, de la Banque de Crédit et de Commerce International (BCCI) et des professionnels de l'audit. En effet, la mondialisation des entreprises pose des questions majeures sur la régulation des entreprises, tant au niveau national qu'au niveau international. L'article souligne que les auditeurs de la BCCI ont été impliqués dans des pratiques frauduleuses et dans la dissimulation de transactions illégales et que dans un contexte mondialiste, les États-nations ne peuvent pas prendre des mesures efficaces pour réglementer les entreprises multinationales, plus particulièrement celles dans le secteur de la banque ou la finance.

À ce stade, malgré plusieurs signes de mauvaise gestion et de pratiques douteuses, les auditeurs ont joué un rôle essentiel dans la promotion de la légitimité de la BCCI et cette relation a contribué à la faillite de la banque en l'absence de contrôle. Cet article contribue aux facteurs qui ont conduit à la faillite et la recours à la technologie d'audit a été examiné afin de conclure que la capacité à réguler ces entreprises mondiales sont compromises par les relations d'intérêts.

Un point donc important à souligner est que l’audit ne se limite pas seulement à une évaluation des états financiers mais joue un rôle plus large que ce soit dans le maintien d’une relation juste et transparente, dans la construction de la réputation de leurs clients ou encore dans la construction d’une confiance entre les parties prenantes et les entreprises. Les auditeurs jouent un rôle extrêmement important dans le processus de communication et leurs responsabilités sont donc rapidement impliqués lors de scandales financiers.

En résumé, l’affaire de BCCI met en avant l’échec du rôle des auditeurs dans la détection ou encore la signalisation de certaines pratiques dû à des failles dans la relation avec leurs clients et met en avant le manque de supervision des travaux des auditeurs.

Cependant, bien que la diversification ait débuté en réponse à la pression de la concurrence dans l’industrie de l’audit, elle a également été motivée par d’autres raisons comme la recherche de nouvelles sources de revenus et la volonté de répondre aux besoins changeants des clients et tout autres parties prenantes.

I.A.2. Les incitations financières liés aux services non liés à l’audit

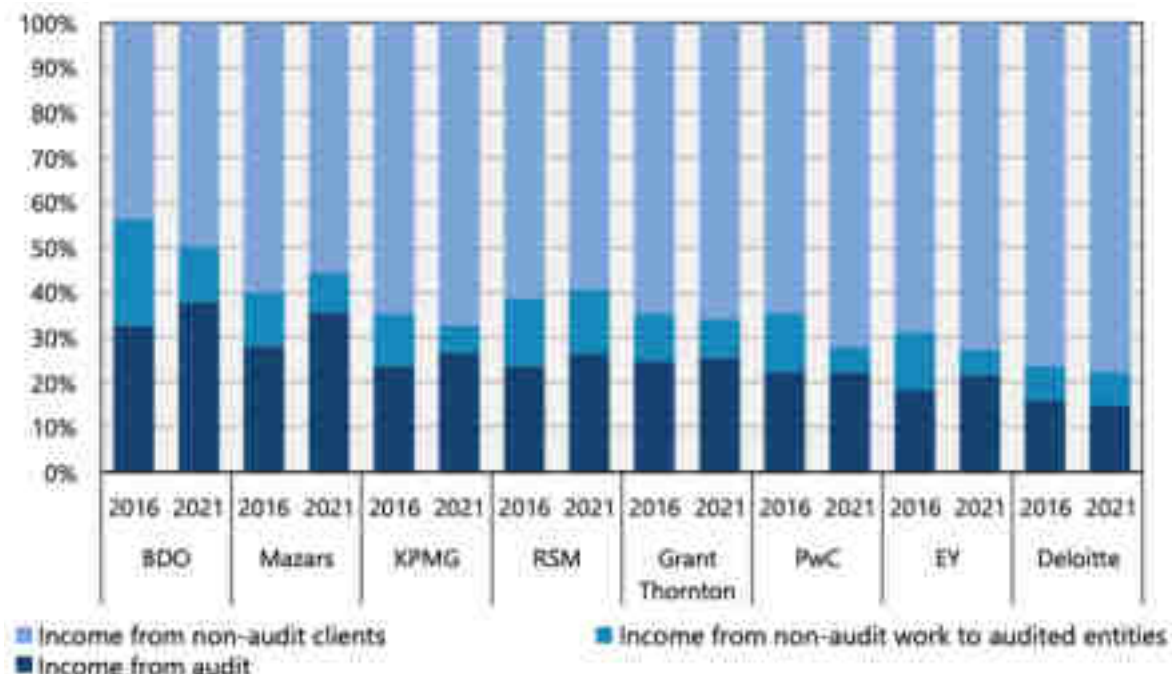
Jusqu’ici nous avons abordés les enjeux et règlementations de la séparation des activités d’audit et SNA sans tenir compte de l’aspect financier qui poussent les cabinets à fournir des SNA en plus de fournir des services d’audit. En effet, pour mettre en lien avec leurs performance financière, il est important de préciser qu’aujourd’hui, les SNA représentent une part significative dans les revenus des cabinets et que les missions de conseils coûtent très souvent plus cher que les missions d’audit légal. Il est donc important d’aborder la question des incitations financières liés aux SNA dans la motivation des cabinets mais également de leurs impacts sur l’audit.

Depuis l’orientation des cabinets vers des activités de SNA, la part des revenus provenant des SNA a considérablement augmenté. Par exemple le rapport du FRC (voir Figure 1 “Revenus des cabinets d’audit provenant de services d’audit et non-audit”) montre que la part des honoraires issus des SNA représente plus de 75% en 2016 et 2021 pour les Big Four². Cette

² Deloitte, EY, KPMG et PwC

part importante contribue elle aussi à l'interrogation en ce qui concerne la capacité des auditeurs à conserver leur indépendance.

Figure 1 : Revenus des cabinets d'audit provenant de services d'audit et non-audit



Source: Financial Reporting Council. (Décembre 2022), Competition in the audit market

En effet, certaines études ont examiné les effets des incitations financières sur le comportement des cabinets d'audit. Par exemple, une étude menée par Geiger et Raghunandan (2002) examine la relation entre la durée du mandat de l'auditeur et les conséquences sur l'audit. Pour mener cette étude, les auteurs analysent une base de données qui comprends des informations sur la durée des mandats mais également la rémunération des auditeurs et la dépendance financière de l'auditeur à l'égard de son client. Les résultats soulignent que les incitations financières peuvent créer des conflits d'intérêts pour l'auditeur. En effet, la fourniture de SNA et la durée du mandat peuvent créer des incitations financières qui peuvent compromettre l'indépendance de l'auditeur.

Une autre étude menée par DeFond et Raghunandan (2002) examine l'impact des honoraires des SNA sur l'indépendance de l'auditeur en prenant en compte les opinions d'audit sur la continuité d'exploitation de l'entreprise (qu'on appelle « going concern opinions »).

Dans cette étude, les auteurs cherchent à déterminer si les auditeurs sont plus susceptibles de compromettre leurs indépendances en fournissant des opinions d'audit favorable lorsque les entreprises sont en difficulté financière et que les auditeurs ont tout de même des honoraires assez importantes.

Les résultats de cette étude ont montré que plus les honoraires pour les SNA étaient élevés, plus il y avait de probabilité que le cabinet d'audit émette une opinion favorable sur la continuité d'exploitation, malgré les difficultés financières de celles-ci.

Par conséquent les auteurs mettent en avant les risques probables sur la qualité de l'audit lorsqu'il est question d'honoraires importants des SNA et suggèrent des mesures réglementaires plus strictes visant à réduire ces risques.

Ces exemples montrent donc que les incitations financières sont potentiellement conflictuelles pour les cabinets d'audit lorsqu'ils fournissent des SNA à leurs clients. Enfin, Du point de vue des cabinets, même si ces incitations les poussent à fournir des services du fait qu'une majeure partie de leurs revenus dépend entre autres des SNA, elles peuvent mener sur un long terme à une baisse de leurs performances pour diverses raisons que nous allons examiner.

I.B. L'impact de ces conflits d'intérêts sur l'audit

Avant d'analyser l'impact de la séparation des activités sur la performance des cabinets, il est important de comprendre l'impact des conflits d'intérêts sur l'audit même.

I.B.1. La remise en cause de l'indépendance de l'auditeur

Il faut savoir que plusieurs cas ont déjà montré que les conflits d'intérêts avaient eu un impact sur l'indépendance de l'auditeur. Prenons par exemple l'affaire Enron. En 2001, cette affaire a révélé des pratiques comptables douteuses et a remis en cause le rôle de l'auditeur, Arthur Andersen. L'auditeur était non seulement impliqué dans la fourniture de services d'audit mais aussi de conseil à Enron, ce qui a soulevé des préoccupations concernant son impartialité et

son objectivité (Sauviat, 2003). Il s'agit d'un des plus grands scandales financiers qui a remis en question le secteur de l'audit.

En effet, Enron était une entreprise spécialisée dans l'énergie et était considéré comme une société prospère mais qui finalement a fait faillite en raison de certaines manipulations financières qui ont été découvert. L'indépendance de l'auditeur dans cette affaire a été remise en cause pour plusieurs raisons. En effet, Arthur Andersen était accusé d'avoir des relations étroites avec Enron, puisque non seulement l'auditeur a fourni des services d'audit mais également des services de conseils, ce qui a pu créer des conflits d'intérêts.

De plus, lorsque son client a dissimulé ses pertes et a gonflé ses bénéfices, l'auditeur a été critiqué pour le manque de diligences dans les examens des transactions et parce qu'il n'a pas su remettre en question les pratiques douteuses de son client.

En conclusion, une certaine pression sur les auditeurs peut être exercés lorsque des services non compatibles sont fournis par le même auditeur ce qui impact non seulement le professionnalisme et l'indépendance lors des travaux d'audit.

L'affaire Enron a mis en évidence tous ces aspects ; que ce soit les limites de l'indépendance des auditeurs ou les failles du système de contrôle des entreprises. Elle a conduit à une remise en question de la qualité du travail et de l'efficacité des régulateurs, ce qui a par la suite entraîné plusieurs réformes aux Etats-Unis (avec l'adoption de la loi Sarbanes-Oxley en 2002 par exemple).

Un autre cas notable est celui de la banque Lehman Brothers en 2008. Le cabinet d'audit Ernst & Young, a été critiqué pour ne pas avoir détecté les pratiques comptables douteuses de la banque qui ont finalement conduit à sa faillite. Des enquêtes ont révélé que l'auditeur avait fourni des services de conseil à Lehman Brothers, soulevant ainsi des interrogations sur son indépendance et sa capacité à exercer un jugement objectif (Wiggins, Bennett, 2014).

En conclusion ces scandales mettent en évidence la nécessité de préserver l'indépendance de l'auditeur afin de garantir la fiabilité et l'intégrité des informations financières. La séparation des activités d'audit et de SNA a été donc l'une des mesures prises pour diminuer les risques de conflits d'intérêts et éviter d'autres scandales.

I.B.2. La baisse de la qualité de l'audit

Lors de l'établissement des rapports financiers, la question de la qualité de l'audit est essentielle pour les parties prenantes tels que les actionnaires. Ces rapports permettent aux investisseurs de fournir une assurance raisonnable sur les comptes et mettent en avant le fait qu'il n'y a pas d'erreurs significatives. C'est pourquoi lorsque les cabinets fournissent des SNA, il est important de se demander si cela peut impacter la qualité de l'audit.

Rappelons que les SNA sont tous les services qui ne sont pas liés à l'audit des états financiers. Cela peut comprendre la préparation des impôts, le conseil ou autres services consultatifs. Le conflit d'intérêt ici met en avant les cabinets qui pourraient être réticents à critiquer les états financiers de leurs clients lorsqu'ils fournissent des SNA par peur de perdre leurs activités envers le client. Certains chercheurs se sont intéressés à la question, notamment l'étude de Ashbaugh, LaFond et Mayhew (2003).

Dans cette étude, les auteurs se penchent sur la relation entre la fourniture de SNA et leur indépendance. Pour cela, ils procèdent à une analyse empirique en utilisant des données provenant de sociétés cotées en bourse aux États-Unis et comparent les opinions d'audit, la qualité des audits ainsi que la probabilité de détection des erreurs comptables lorsque l'auditeur fournit des services de SNA et n'en fournit pas.

Les résultats de leurs études mettent en avant que la fourniture de SNA a un impact négatif sur la qualité de l'audit ; les opinions d'audit sont moins fiables lorsque des SNA sont fournis en même temps. Cela suppose que les SNA peuvent compromettre l'indépendance de l'auditeur et exercer une influence sur le jugement professionnel de l'auditeur. D'après les auteurs, ces résultats s'expliquent par le fait que la fourniture de SNA crée plusieurs menaces pour l'auditeur comme la menace d'auto-révision, la menace de familiarité ou encore la menace d'intimidation.

Ainsi, la menace d'auto-révision survient lorsque l'auditeur fournit des SNA qui consistent à réviser ou auditer le travail qu'il a précédemment réalisé pour le client. « Cela peut créer une situation où l'auditeur audite essentiellement son propre travail, ce qui peut entraîner une perte d'objectivité ». La menace de familiarité survient quant à elle lorsque les SNA impliquent de

passer un grand nombre d'heure avec la direction du client. L'auditeur devient alors si proche qu'il perd une part d'objectivité. Enfin, la menace d'intimidation survient lorsque les SNA fournis sont essentiels et assez important pour le client. Dans ce cas, le client peut exercer une certaine pression sur l'auditeur afin d'obtenir un avis d'audit favorable même si les états financiers comprennent d'importantes erreurs.

C'est pour cela que les auteurs soulignent l'importance de maintenir une distance appropriée entre les différents services pour préserver la qualité de l'audit et renforcer la confiance du public dans la lecture des états financiers.

D'autres études en revanche qui abordent également la même question, obtiennent des résultats différents. Par exemple l'article de DeFond et Zhang (2014) réalisent une revue approfondie des études empiriques avec des données d'archives afin d'étudier divers aspects de l'audit. Ils analysent par exemple un échantillon de sociétés cotées aux États-Unis et regardent les opinions des auditeurs en lien avec les revenus générés par les SNA des cabinets. Les résultats mettent en avant que les auditeurs qui fournissent des SNA sont plus susceptibles d'émettre une opinion sur la continuité d'exploitation lorsque cela est justifié.

Cette étude ne remet donc pas en question les potentiels conflits d'intérêts qui résulte de la fourniture de SNA mais au contraire suggère que la fourniture de SNA peut apporter certains avantages. Ces avantages peuvent être une meilleure compréhension approfondie des clients et de leur environnement d'exploitation, ce qui se traduit par une amélioration de la qualité d'audit. Cela sous-entend également que les entreprises qui reçoivent des SNA peuvent avoir plus tendance à corriger leurs états financiers, état accompagné par des cabinets externes qui auraient une compréhension plus détaillée de leurs activités.

Par conséquent, parmi les résultats clefs de cette étude, l'article met en évidence l'impact positif de la taille de cabinet d'audit sur la qualité de l'audit laissant entendre que les grands cabinets d'audit ont tendance à produire une meilleure qualité d'audit que les plus petits cabinets. D'autres facteurs sont cependant pris en considération comme l'expérience et l'expertise des auditeurs ou leurs rotations qui ont tous un impact potentiel sur la qualité de l'audit.

En fin de compte, il est difficile de se prononcer sur l'impact réelle de la séparation sur la qualité de l'audit puisque différentes études ont abouti à une conclusion différente que ce soit

une amélioration significative de la qualité ou le contraire. Il est donc important de considérer les différents résultats de ces études qui varient selon le contexte spécifique et les caractéristiques propre à chaque étude.

Toutes ces conclusions sont importantes pour diverses raisons. Tout d'abord, les régulateurs expriment toujours leurs inquiétudes sur le fait que les SNA peuvent nuire à la qualité de l'audit et continuent à mettre en place des restrictions de plus en strictes. Cependant, malgré le grand nombre de recherches, plusieurs auteurs n'ont pas toujours trouvé d'association négative entre les SNA et la qualité de l'audit (Ashbaugh, 2003). Enfin, les résultats indiquent que certains managers peuvent avoir une tout autre motivation afin d'obtenir des SNA fournies par un auditeur, comme la volonté d'améliorer le capital de l'organisation.

De ce fait, pour comprendre le rôle de l'auditeur en tant que centre de connaissances et source d'expertise, ces questions sont toutes très importantes. En revanche, il faut préciser que ces conclusions sont confrontées à diverses limites. En effet, les résultats n'impliquent pas qu'il soit toujours optimal pour les sociétés d'acheter toujours un grand nombre de SNA à leurs auditeurs. De plus, il est souvent difficile en pratique de détecter la perte de qualité de l'audit. Enfin, la plupart des recherches s'intéressent aux SNA achetés auprès des cabinets d'audits. Ainsi, il est intéressant de mener des études sur les réelles conséquences de l'acquisition de services similaires auprès de prestataires externes.

En fin de compte ce qu'il en ressort des différentes études citées ci-dessus, c'est l'importance de trouver un équilibre entre les avantages de la fourniture de SNA aux clients ainsi que les risques pour l'indépendance et la qualité de l'audit.

I.B.3. L'impact financier : l'augmentation des coûts pour les cabinets d'audit

Lorsque nous nous intéressons à la question de l'impact des conflits d'intérêts sur l'audit, un argument important qui revient souvent est l'augmentation des coûts pour les cabinets d'audit. Il est ainsi important d'aborder ce sujet pour pouvoir mettre en lien avec l'impact sur la performance des cabinets.

En effet, la séparation d'activités d'audit et SNA signifie par conséquent que les auditeurs doivent davantage consacrer du temps à la mise en place de procédures et la vérification du

contrôle interne. Cette séparation entraîne donc des coûts supplémentaires liés à la mise en place d'un système de suivi approprié. Cela implique également pour les cabinets d'audit, l'embauche de fournisseurs externes en ce qui concerne les SNA, ce qui rajoute des coûts supplémentaires pour le client.

En effet, le client est amené à engager un cabinet d'experts-comptables pour les services de comptabilité ou un cabinet distinct pour les services de conseil en gestion par exemple. Ce recours à divers fournisseurs de services entraîne donc des frais supplémentaires pour les clients. Cela demande à chacun des fournisseurs un certain nombre de temps à accorder au client pour un meilleur service.

De plus, la séparation des activités d'audit et de SNA nécessite la création de départements distincts pour tous les types de services ce qui impact également la hausse des coûts administratifs. La coordination entre les différents services devient plus difficile, dans certains cela peut avoir un effet négatif lié à une communication plus difficile qui rend le travail moins efficace.

Ainsi, certaines recherches soutiennent cette vision et certaines études ont donc examiné l'impact de la séparation des activités d'audit et SNA. Par exemple, l'article de Ghosh (2009) examine l'impact de la loi SOX (qui a été adopté en 2002 pour donner suite aux scandales financiers comme Enron) sur les honoraires des auditeurs.

L'objectif est d'analyser comment la mise en place de cette loi a influencé les honoraires facturés aux entreprises. Pour cela, l'auteur a comparé des données avant et après la mise en œuvre de la loi SOX et s'est appuyé sur des échantillons de sociétés cotées en bourse.

Par conséquent, les résultats obtenus indiquent que la mise en place de la loi SOX a entraîné une hausse assez importante des honoraires en lien avec la mise en place des nouvelles réglementations.

En revanche, les auteurs soulignent que la hausse des honoraires dépend de facteurs telle que la taille de l'entreprise, puisque les grandes entreprises ont pu connaître une hausse plus significative par leurs complexités en matière d'opérations.

En conclusion, les mesures visant la séparation des activités d'audit et SNA ont eu un impact important sur les coûts des cabinets qui s'est reflété également sur les coûts supportés par les entreprises clientes.

Enfin, il convient de préciser que bien que l'augmentation des coûts pour les entreprises puisse paraître comme étant négative, il reste néanmoins nécessaire pour renforcer l'indépendance et l'objectivité des auditeurs. Ces coûts peuvent donc être associés à un investissement comme étant nécessaire afin d'assurer une bonne gouvernance et une transparence financière auprès des investisseurs, qui sur le long terme continueront probablement d'investir dans la société.

Finalement il semblerait que ce désavantage puisse se transformer en un avantage sur le long terme réduisant les risques de fraude et en assurant ainsi une évaluation plus précise des états financiers.

C'est également dans cet optique là que des mesures ont été prises pour renforcer l'indépendance de l'audit. Dans la partie suivante, nous allons analyser les réglementations et les pressions externes qui encouragent la séparation des activités d'audit et des services non liés à l'audit.

I.C. Les réglementations et pressions externes pour encourager la séparation

I.C.1. Les nouvelles directives et mesures

Les réglementations en matière d'audit se sont vu évoluées à la suite de scandales financiers qui ont éclatés. Certains scandales tels que ceux d'Enron et WorldCom ont d'abord mis en évidence les insuffisances et les lacunes en ce qui concerne les pratiques d'audit et ont mis l'accent sur l'importance de l'indépendance de l'auditeur.

À la suite de cela, de nombreux régulateurs ont proposé de nouvelles réglementations afin d'encourager les cabinets à séparer leurs activités d'audit et SNA. Par exemple, la Commission européenne a adopté une directive en 2014 qui oblige les cabinets à suivre des règles plus strictes en ce qui concerne la séparation des activités d'audit et des SNA. Cette directive est entrée en vigueur en juin 2016. Elle comprend entre autres l'interdiction pour les cabinets

d'audit d'accepter des contrats de conseil fiscaux auprès de leurs clients d'audit, l'interdiction de fournir des services de conseil en matière de stratégie financière ou de structure d'entreprise ou encore l'obligation pour les cabinets d'audit de publier un rapport annuel sur leur politique en matière d'indépendance.

Certaines entreprises et cabinets ont quand même réussi à dévier cette mesure assurant que la fourniture de SNA reste pour eux essentielle afin de répondre aux besoins de leurs clients. Ils ont par exemple créé de nouvelles filiales ou structures juridiques séparées pour pouvoir continuer à fournir des SNA. En 2016 par exemple, PwC a créé la filiale "PwC Ventures" qui fournit des services de conseil en innovation et en technologie à ses entreprises clientes. Même si juridiquement les deux entreprises sont séparées, la filiale est contrôlée et détenue par le même cabinet d'audit. Cette structure permet donc aux cabinets de fournir des SNA tout en respectant les mesures de séparation énoncées par les régulateurs tel que la Commission européenne.

La prise de conscience croissante des risques liés aux conflits d'intérêts entre les activités d'audit et les SNA a ainsi conduit les organismes de réglementation à chercher des moyens d'améliorer l'indépendance de l'audit en renforçant les mesures existantes ou en créant de nouvelles. En dehors des réglementations gouvernementales, les investisseurs et les actionnaires ont également des pressions sur les cabinets d'audit pour qu'ils adoptent des mesures de séparation. Ils considèrent en effet que la qualité de l'audit est compromise lorsque les cabinets d'audit fournissent des SNA à leurs clients, et que cela peut entraîner une perte de confiance du public et des investisseurs dans l'industrie de l'audit.

Enfin, certains cabinets d'audit ont pris d'eux-mêmes des mesures pour faire face aux conflits d'intérêts ou alors pour pouvoir se recentrer sur certaines activités. C'est le cas, par exemple, de PwC ou de Deloitte qui ont tous deux vendu certaines de leurs activités de SNA. En 2017 Deloitte a cédé par une LBO sa filiale InExtenso qui était spécialisée dans les services d'expertises comptables afin de pouvoir se concentrer sur ses autres activités principales (audit, conseil ou encore fiscalité).

D'autres cabinets d'audit ont en revanche adopté des approches mixtes, comme citées auparavant avec l'exemple de PwC et sa création de filiale PwC Venture. Le but étant de conserver une certaine autonomie en l'audit tout en faisant face aux conflits d'intérêts.

En somme, les réglementations gouvernementales, les pressions de certains investisseurs et les mesures prises par les cabinets d'audit ont tous contribué à encourager la séparation des activités d'audit et de SNA, que ce soit dans le but de garder une certaine indépendance ou dans le but de recentrer ses activités.

I.C.2. L'impact des réglementations sur l'audit

Puisque la réglementation joue un rôle crucial dans les conflits d'intérêts des activités d'audit, il est intéressant de s'interroger sur l'impact de ces réglementations en déterminant les effets et conséquences sur la performance des cabinets. En effet, en évaluant les avantages et inconvénient on peut en supposer les conséquences sur la performance financière.

Une thèse doctorale a d'ailleurs été réalisé par Ben Slimene (2016) au sujet de l'impact de la réglementation sur la qualité et le coût de l'audit en Europe. L'objectif de sa recherche était d'analyser comment les réglementations spécifiques comme les directives de l'Union Européenne en matière d'audit légal influençaient la qualité ainsi que les coûts associés.

Pour cela, l'auteur a procédé à une revue de littérature approfondie et a analysé des données empiriques sur les opinions d'audit, les défaillances de contrôles internes et les erreurs comptables pour les mettre en lien avec la qualité de l'audit. Il s'est appuyé notamment sur un échantillon de 16 872 firmes européennes pour une période allant de 2007 à 2010. Les résultats obtenus montrent que la réglementation a eu un impact significatif sur la qualité de l'audit en revanche pour ce qui en est des coûts, les résultats montrent que bien que certaines réglementations aient pu entraîner une hausse des coûts pour les cabinets d'audit, d'autres en revanche ont favorisé l'efficacité et la rentabilité des audits. L'intérêt de s'être focaliser spécifiquement sur le cas européen est justifié « par les spécificités culturelles et institutionnelles, dont règlementaires, qui influencent les pratiques d'audit en Europe ».

Enfin, l'auteur souligne l'importance de facteurs contextuels tels que les caractéristiques spécifiques des pays européennes mais aussi la structure du marché de l'audit ou encore la culture professionnelle selon les pays, qui peuvent jouer sur la manière dont les réglementations influencent la qualité ou les coûts de l'audit. Néanmoins l'étude présente certaines limites. Par

exemple, les entreprises appartenant au secteur financier ont été exclus de l'échantillon pour des raisons juridiques et comptables. C'est pourquoi nous allons nous intéresser aux limites éventuelles de la réglementation en matière de conflits d'intérêts.

I.C.3. Les limites de la réglementation en matière de conflits d'intérêts

Bien que la réglementation en matière de conflits d'intérêts émanant de la séparation des activités d'audit et des SNA a eu des répercussions dans le monde de l'audit, il existe plusieurs limites. Une des premières difficultés que nous pouvons rencontrer est le périmètre d'application des réglementations qui ne définit pas explicitement les activités de non-audit.

Par exemple, les réglementations en vigueur autorisent les cabinets d'audit à fournir certains conseils à leurs clients comme les conseils sur les systèmes d'informations. Cela nous amènerait également à se questionner sur l'indépendance de l'auditeur qui pourrait avoir du mal à critiquer les systèmes d'informations de son client s'il fournit lui-même ces services.

Une autre limite concerne est que toutes les règles en vigueur sont basées sur la présomption de l'indépendance de l'auditeur, ce qui veut dire que les auditeurs sont présumés être indépendant mais cela reste difficile à le prouver car enfin, même avec une séparation formelle, il peut toujours avoir des interactions entre les services d'audit et non-audit et l'auditeur pourrait très bien y être influencé.

Enfin, aucune réglementation n'aborde la question des conflits d'intérêts qui pourraient découler de la relation directe des auditeurs et de leurs clients. Les auditeurs peuvent très bien être réticents à critiquer leurs clients s'ils maintiennent des relations personnelles. De plus, il existe un lien économique entre les deux. Dans certains cas, les cabinets d'audit peuvent être directement dépendants des revenus générés grâce à son client.

En conclusion, les réglementations sont parfois difficiles à comprendre ou à mettre en place. Bien qu'au fur des années il existe des mesures de plus en plus spécifiques, les ressources disponibles pour faire respecter ces réglementations restent assez limitées.

De plus, il est également difficile d'anticiper toutes les formes de conflits d'intérêts potentiels avant qu'elles surgissent. Malgré ces limites, ces réglementations concernant la séparation des activités constituent une étape importante pour prévenir ou limiter les conflits d'intérêts.

II. Les avantages et inconvénients de la séparation des activités d'audit et des SNA

Nous avons pu voir jusqu'aux différents enjeux de la séparation des activités d'audit et SNA. Avant d'analyser l'impact sur la performance des cabinets, il est important également de comprendre les avantages et les inconvénients d'une séparation des activités.

Depuis de nombreuses années maintenant, les avis à ce sujet ont été divergents. Plusieurs études ont été menées. Nous allons nous intéresser aux principaux arguments qui reviennent très souvent dans la littérature avant de parler de notre méthodologie et d'en donner les résultats.

II. A. Les arguments en faveur de la séparation pour améliorer l'indépendance de l'audit

II.A.1. La nécessité de garantir l'impartialité de l'audit

Rappelons tout d'abord que le rôle de l'auditeur peut être défini comme étant « fournir une assurance raisonnable que les états financiers d'une entreprise sont exempts d'erreurs significatives et sont présentés de manière fidèle conformément aux principes comptables ». L'auditeur doit également identifier les risques de fraude et d'erreur, évaluer les contrôles internes de l'entreprise et tester les transactions pour s'assurer que les états financiers sont corrects. (Arens, 2017). Au fil des années, ce rôle a évolué et l'auditeur est devenu de plus en plus impliqué dans l'évaluation des risques financiers et de la gouvernance d'entreprise.

Dans son livre, Arens aborde de façon détaillée le rôle et les responsabilités de l'auditeur dans le processus d'audit en incluant par exemple l'importance de l'indépendance, les étapes de planification que l'auditeur doit suivre pour identifier les risques, les méthodes et techniques pour collecter des preuves suffisantes etc. Il affirme que « le public attend des auditeurs qu'ils soient indépendants de l'entité auditée et qu'ils soient à l'abri de toute influence pouvant

compromettre leur objectivité ». Il est très intéressant d'avoir une compréhension complète du métier de l'audit afin d'en comprendre ses enjeux.

Par ailleurs, il est nécessaire de garantir l'impartialité de l'audit pour assurer la fiabilité des informations financières aux investisseurs et toutes autres parties prenantes. Les auditeurs jouent donc un rôle important dans l'évaluation de la conformité de l'entreprise à l'aide des normes comptables et les réglementations en vigueur.

En revanche, n'oublions pas que comme leurs rôles l'indiquent, ils jouent également un rôle dans l'identification des risques financiers et des fraudes potentielles. Si les auditeurs ne sont pas impartiaux, cela peut remettre en question leur capacité à fournir des opinions objectives et à identifier les problèmes financiers, ce qui peut avoir des conséquences graves pour les investisseurs, les créanciers et autres parties prenantes.

À ce sujet, l'impact de l'influence des informations financières sur les défaillances de marchés est examiné dans l'étude de DeAngelo (1994). Dans son étude, l'auteur se concentre sur les entreprises qui font face à des difficultés financières et qui sont incitées à manipuler leurs informations financières afin d'améliorer leurs situations, leurs réputations, éviter de faire faillite ou encore continuer à recevoir un financement par les actionnaires.

Pour cela, l'article met en évidence différentes stratégies comptables utilisées par ces entreprises en difficultés comme la capitalisation des dépenses qui devraient être comptabilisées en charges mais qui ne le sont pas ou encore la réduction des provisions pour créances douteuses. Il existe d'autres manipulations comptables comme la modification des méthodes d'évaluation des actifs ou l'utilisation de structures de transaction complexes dans le but de camoufler les pertes.

C'est ainsi que tous ces choix comptables peuvent rendre difficile pour les investisseurs et les auditeurs d'avoir une information précise sur la réalité de la citation de l'entreprise, ce qui peut conduire à des défaillances sur les marchés financiers puisque les actionnaires prennent leurs décisions en se basant sur l'information financière des entreprises. L'article souligne donc l'importance du rôle de l'auditeur dans ce contexte. Ils doivent donc faire preuve de jugement et de professionnalisme dans l'évaluation des choix comptables effectués par les entreprises, en particulier ceux en difficultés, bien qu'ils puissent être amenés à des conflits d'intérêts.

En résumé, en garantissant l'impartialité de l'auditeur, on renforce non seulement la confiance des parties prenantes mais on protège également les intérêts des actionnaires en détectant les fraudes et irrégularités et finalement on préserve l'intégrité de la profession d'audit. Tout cela favorise finalement le bon fonctionnement des marchés financiers.

II.A.2. Les avantages de la spécialisation des activités d'audit

La spécialisation des activités d'audit a pris de plus en plus d'importance au fil des années, en lien avec l'évolution du secteur de l'audit. Si au départ les cabinets proposent des services complets et assez général tel que les services d'audit, des conseils en fiscalité ou en gestion, aujourd'hui certains cabinets se sont de plus en plus spécialisés vers des domaines spécifiques afin de pouvoir répondre aux exigences de leurs clients. Ces secteurs peuvent être par exemple la spécialisation dans les services financiers, les services bancaires, la technologie ou encore l'assurance. Elle présente plusieurs avantages.

Elle permet tout d'abord aux auditeurs de développer une certaine expertise qui permettrait d'améliorer la précision de l'audit. Selon l'étude de Zehms, Gambling et Rittenberg (2018), les cabinets d'audit spécialisés dans des secteurs spécifiques étaient plus performants et obtenaient de meilleurs résultats lors des audits que celles qui ne n'étaient pas spécialisés. Les auteurs reconnaissent ainsi l'importance de la spécialisation pour les auditeurs dans des secteurs particuliers comme les institutions financières, les organismes à but non lucratif ou encore les entités réglementés.

De plus, le livre discute également des avantages de la spécialisation d'audit tels que la connaissance approfondie propre à un secteur en particulier qui permettent de concevoir des procédures d'audit plus efficaces et mieux adaptés. Cela permet de plus à améliorer la qualité des audits et renforcer la confiance des parties prenantes.

En effet, la spécialisation des activités d'audit favorise l'efficacité et la productivité. Les auditeurs peuvent mettre en place des processus plus adaptés selon le secteur dans lequel ils sont spécialisés ce qui permet d'optimiser les différentes ressources à leurs dispositions. Par exemple, un cabinet d'audit spécialisé dans l'audit de la technologie de l'information peut être amené à détecter plus rapidement les risques liés à la cybersécurité.

Ainsi, en termes de performance financière, les cabinets qui se spécialisent dans des industries spécifiques peuvent développer une réputation assez solide vis-à-vis de leurs clients et être reconnus comme étant experts dans leurs domaines. La capacité de proposer des services spécifiques permet aussi de se démarquer de leurs concurrents et de fidéliser la clientèle. En proposant par exemple des services de haute qualité, les cabinets peuvent attirer plus de clients et se permettre de proposer des prix plus élevés.

Du point de vue du client, ces services peuvent également être perçus comme une valeur ajoutée puisque le cabinet d'audit spécialisé dans son secteur peut offrir des conseils stratégiques sur les problématiques de conformité aux réglementations qui sont toujours en évolution. En matière de gestion et risques technologiques par exemple, cela peut aider les clients à également améliorer leurs performances financières en optimisant l'utilisation de leurs ressources technologiques par exemple.

Un exemple concret de l'impact de la spécialisation sur la performance financière des cabinets d'audit peut-être celui de PwC. En se spécialisant dans les services d'audit pour les entreprises technologiques, PwC a établi des relations avec des clients prestigieux de l'industrie technologique, tels que Google et Microsoft. Cette spécialisation a contribué à renforcer la position de PwC sur le marché et a contribué à sa croissance financière.

En conclusion, la spécialisation des activités d'audit offre des avantages considérables, tels qu'une expertise approfondie et une plus grande efficacité. Ces avantages contribuent également à améliorer la qualité des audits et donc à renforcer la confiance des parties prenantes dans les rapports financiers.

Cependant, il convient de noter que cette spécialisation nécessite tout de même de maintenir une perspective globale et une compréhension des enjeux financiers, opérationnels, juridiques, technologiques et organisationnels des activités de l'entreprise.

Nous allons donc approfondir les arguments contre la séparation des activités d'audit et SNA afin d'avoir une meilleure compréhension.

II.B. Les arguments contre la séparation pour préserver la valeur ajoutée des services non liés à l'audit

Dans la recherche de littérature menée pour répondre à la question, les principaux arguments contre la séparation des activités d'audit et des SNA mettent en avant la valeur ajoutée que ces services peuvent apporter grâce à la synergie entre services ou à l'accès à des ressources complémentaires.

II.B.1. L'importance des synergies entre l'audit et les services non liés à l'audit

Tout d'abord il convient de préciser que ce qu'on entend par synergie entre l'audit et les SNA ce sont tous les avantages qui proviennent de la collaboration entre les différents services au sein d'un même cabinet. Il s'agit de la capacité à tirer profit des compétences et des différentes ressources et connaissances acquises afin de renforcer les services que proposent les cabinets.

En offrant à la fois des services d'audit et des SNA au même client, les cabinets peuvent développer une connaissance approfondie de leurs clients, qui permettrait de mieux répondre à leurs besoins. Par exemple, en fournissant des services de conseil en gestion à son client, le cabinet acquiert une compréhension approfondie de ses opérations et de sa stratégie. Cette compréhension peut ensuite venir renforcer la qualité de l'audit en apportant aux auditeurs une approche plus précise sur les risques spécifiques auxquels son client est confronté.

Par conséquent les synergies entre audit et SNA peuvent avoir un impact assez significatif sur la performance financière des cabinets d'audit car les synergies peuvent contribuer à renforcer la position concurrentielle de ces cabinets et fournir une valeur ajoutée à leurs clients.

Par ailleurs, les cabinets d'audit qui proposent une gamme complète de services peuvent exploiter des opportunités de "cross-selling". C'est ce qu'on appelle la vente croisée qui est une technique commerciale consistant à proposer à un client d'acheter des produits et/ou services complémentaires. L'objectif étant d'augmenter la valeur et la rentabilité du client, il propose également plusieurs avantages pour les cabinets. Par exemple, lors de l'audit d'une entreprise, le cabinet peut être amené à proposer des services supplémentaires et ainsi il peut augmenter son chiffre d'affaires et sa rentabilité.

Il est important de souligner que les synergies entre audit et SNA nécessitent également une gestion efficace des ressources et compétences pour éviter tout conflits potentiels. La transparence est extrêmement importante pour garantir l'indépendance de l'auditeur tout en tirant profit des avantages des synergies.

Dans ce sens, la loi Pacte a permis de faciliter certaines synergies puisque l'article 9bis-A voté le 11 avril 2019 a réduit la liste des services qui étaient initialement interdits aux CAC lors de leurs missions de certification. Bien que pas mal critiqué par certains, l'objectif des nouvelles missions facultatives est de permettre aux CAC d'adapter leurs interventions auprès de leurs clients selon leurs besoins en offrant des services ciblés. Il convient également de noter que ces nouvelles missions introduites par la loi Pacte ne sont pas obligatoires et dépendent de l'accord des parties prenantes. Les CAC doivent également respecter toutes les normes professionnelles ainsi que les exigences déontologiques applicables lors de ces missions.

II.B.2. Les risques de perte de compétitivité et perte de la rentabilité à la suite de l'augmentation des coûts

Petit ou grand cabinet, un autre argument aujourd'hui qui revient en défaveur de la séparation des activités d'audit et SNA est l'augmentation des coûts que peut engendrer cette séparation qui entraînerait alors une perte de compétitivité et voir de rentabilité. Cela aurait donc un impact direct sur leur performance.

Pour illustrer ce risque nous pouvons prendre les exemples suivants. Lorsque de nouvelles réglementations entrent en vigueur, les cabinets d'audit doivent s'y conformer, ce qui peut entraîner pour eux des coûts supplémentaires. Lorsque les entreprises sont tenues d'établir des systèmes de contrôle interne précis, cela nécessite d'importants investissements pour la mise en œuvre, la formation du personnel ou encore l'évaluation des risques. De plus, la loi SOX par exemple exige une évaluation de l'efficacité des contrôles internes, ce qui implique également pour les auditeurs d'effectuer des tests supplémentaires. Ces coûts peuvent varier et avoir un impact plus ou moins important selon la taille et la complexité de l'entreprise cliente.

De même pour ceux qui en est des progrès technologiques, les cabinets doivent continuer à investir dans des solutions technologiques afin de pouvoir rester compétitifs. Que ce soit l'analyse de données par l'intelligence artificielle ou la mise en place de nouveaux logiciels et de formations, ces investissements peuvent augmenter le coût des cabinets et affecter leurs rentabilités. Plus la technologie augmente, plus les cabinets sont amenés à attirer des professionnels qualifiés, ce qui implique des coûts élevés pour les salaires ou les avantages sociaux.

Ainsi, la séparation des activités demande plus d'effort pour les cabinets, qui peuvent subir une perte de synergies. Dès lors, l'utilisation des ressources devient moins efficace, si le cabinet doit embaucher des équipes distinctes pour des SNA, cela augmente ses coûts et impact négativement sa rentabilité globale. La communication entre les différents secteurs peut s'avérer nettement plus difficile.

En conclusion, l'augmentation des coûts liés à la séparation des activités peuvent très potentiellement entraîner une perte de compétitivité et de rentabilité pour les cabinets d'audit. Il est donc important de trouver un équilibre entre les réglementations en vigueur et la préservation d'une rentabilité pour pouvoir maintenir une position sur le marché.

II.B.3. Les avantages pour les entreprises clientes

Pour finir sur les avantages ou inconvénients de la séparation des activités, il est intéressant de d'aborder les impacts sur la performance des entreprises. En effet, si les entreprises ont des avantages à recevoir des SNA en plus des services d'audit, cela impactera la demande auprès des cabinets d'audit et verront eux-mêmes leurs performances s'améliorer.

C'est dans ce contexte que l'article de Ciconte, Knechel et Mayberry (2022) s'est intéressé à la question de l'investissement des entreprises dans les SNA fournis par les auditeurs et l'impact sur la performance future de l'entreprise.

Pour cela, l'étude examine les données financières ainsi que différents rapports d'audit de plusieurs entreprises qui ont eu recours à des SNA de leurs auditeurs afin d'évaluer si les investissements ont eu un impact sur la performance opérationnelle de ces derniers. De plus,

les auteurs comparés avec les entreprises qui investissaient dans des SNA fournis par des cabinets externes.

Finalement, les résultats de cette étude indiquent que les entreprises qui investissent dans des SNA auprès de leurs auditeurs ont tendance à avoir une meilleure performance opérationnelle par la suite. En effet, les auteurs suggèrent que ces services permettent d'apporter des compétences supplémentaires qui contribuent à une meilleure gestion de risques et donc à une amélioration de la performance par la suite. Ils montrent également que les entreprises qui engagent des auditeurs avec un haut niveau d'expertise manifestent des niveaux plus élevés de performance opérationnelle future.

En revanche, l'étude souligne également que les investissements excessifs dans les SNA peuvent tout de même avoir des impacts négatifs sur la performance de l'entreprise et c'est pourquoi il est important d'être prudent lors des recours aux SNA. Cet impact peut être négatif selon divers facteurs. Il est par exemple plus prononcé pour les entreprises ayant des niveaux faibles de capital organisationnel. Les auteurs expliquent que ces entreprises ont plus tendance à compter sur leurs auditeurs pour des conseils et orientations et sont donc plus susceptibles d'être influencés par leurs recommandations. De même que l'impact est plus prononcé lors d'un changement de contrôle car les entreprises sont plus susceptibles de recourir à la gestion des résultats afin d'améliorer leurs performances financières.

Nous pouvons donc conclure que la synergie des SNA et des services d'audit n'en profitent pas uniquement aux cabinets mais également aux entreprises lorsque les investissements sont réalisés de manière appropriée afin d'éviter tout effet négatif. En outre, il ne faut pas oublier de que ces compétences supplémentaires apportés ne doivent pas compromettre l'indépendance de l'auditeur.

II.C Méthodologie de mémoire

Afin de pouvoir répondre à la problématique de ce mémoire, il est important de comprendre les différentes théories existantes mais également de s'intéresser à ce qui en est dans la pratique.

Jusqu'ici nous avons pu contextualiser et encadrer les différents concepts afin de pouvoir répondre à la question de l'impact d'une séparation des activités. Néanmoins il est essentiel de s'appuyer sur les expériences des professionnels de l'audit pour avoir une vision un peu plus réaliste de la question. Pour cela, une enquête a été menée via un questionnaire (cf. Annexe 2, Enquête sur l'impact de la séparation des activités) adressé aux intervenants travaillant dans les cabinets d'audit.

L'objectif de cette étude est d'examiner l'impact de la séparation des activités d'audit et non-audit sur la performance des cabinets d'audit. Elle a pour but de contribuer à comprendre les défis et les avantages liés à cette séparation, ainsi que ses éventuelles implications pour la profession de l'audit. Le questionnaire se compose d'une série de questions portant sur les expériences et les opinions des professionnels dans le milieu de l'audit et conseil. Un entretien personnel a également été mené afin d'approfondir les différents enjeux liés à la séparation.

Nous avons analysé et comparé les réponses obtenues en ce qui concerne les avantages et inconvénients de la séparation des activités en s'appuyant sur les réponses obtenues en lien avec les recherches académiques.

II.C.1. Entretien et questionnaire

La première étape de notre recherche a consisté à mener des petits entretiens avec des professionnels dans le secteur d'audit sur le sujet de la séparation des activités d'audit et non-audit. Notre premier entretien durant le mois de mai 2023 a été un entretien de type "libre" avec un senior travaillant au sein d'EY pour mieux comprendre les enjeux tournant autour de la séparation des activités. Nous avons interrogé un autre senior afin de comparer les conséquences pour leur profession.

De plus, ces entretiens ont été volontairement peu directifs afin de pouvoir laisser aux répondants de parler de leurs expériences au sein de leurs cabinets et d'obtenir de nouvelles informations qui ont pu contribuer à ce mémoire. Ce fut le cas ici puisque nous avons pu enrichir certains aspects en mettant en lien avec la loi Pacte par exemple, chose que nous n'aurions pas envisagée sans ces entretiens exploratoires. Ces entretiens durent en moyenne 15 à 20 minutes.

Une seconde étape a été de créer un questionnaire composé d'une quinzaine de questions organisé en quatre grandes parties comme présenté dans la Figure 2 :

Figure 2 : Structure du questionnaire

<p>1. Informations générales</p> <p>1.1 Quel est votre domaine d'expertise ?</p> <p>1.2 Quel est votre grade dans l'entreprise ?</p>	<p>2 questions</p>
<p>2. Votre expérience</p> <p>2.1 Êtes-vous amenés à consulter et/ou travailler avec vos collègues d'autres services ?</p> <p>2.2 À quelle fréquence travaillez-vous ensemble ?</p> <p>2.3 Vous est-il arrivé de ne pas pouvoir travailler sur une mission lorsque vos collègues d'autres services étaient sur la même mission ?</p> <p>2.4 Pensez-vous que la fourniture de services non liés à l'audit peut affecter négativement la qualité de l'audit ?</p>	<p>4 questions</p>
<p>3. Séparation des activités d'audit et non-audit</p> <p>3.1 Selon vous, quels sont les principaux avantages de la séparation des activités d'audit et des services non liés à l'audit ?</p> <p>3.2 Selon vous, quels sont les principaux inconvénients de la séparation des activités d'audit et des services non liés à l'audit ?</p> <p>3.3 Avez-vous déjà rencontré des conflits d'intérêts entre les activités d'audit et non-audit dans vos missions ?</p> <p>3.4 Si oui, comment ces conflits ont-ils été gérés ?</p>	<p>4 questions</p>
<p>4. Performance de l'entreprise</p>	<p>5 questions</p>

<p>4.1 Pensez-vous que la séparation des activités d'audit et non-audit affecte la performance de votre entreprise ?</p> <p>4.2 Si oui, pouvez-vous préciser de quelle façon ?</p> <p>4.3 Êtes-vous satisfait des réglementations en place concernant la séparation des activités d'audit et des services non liés à l'audit ?</p> <p>4.4 Selon vous, quels sont les moyens les plus efficaces pour encourager la séparation des activités d'audit et des services non liés à l'audit ?</p> <p>4.5 Avez-vous des remarques supplémentaires à faire sur le sujet de la séparation des activités d'audit et des services non liés à l'audit ?</p>	
---	--

- **Objectifs :**

L'objectif de ce questionnaire est double. D'une part il permet de collecter des données mesurables sur la perception de la séparation des activités du point de vue des professionnels du secteur d'audit ; et d'autre part de laisser la parole comme nous aurions pu le faire par le biais des entretiens.

- **Hypothèses :**

H1 : Notre première hypothèse est que la séparation des activités d'audit et SNA entraîne une meilleure performance financière des cabinets.

H2 : Notre deuxième hypothèse est que la séparation des activités d'audit et SNA entraîne une baisse de la performance financière des cabinets.

H3 : Notre dernière hypothèse est que la séparation des activités d'audit et SNA n'a pas d'impact sur la performance financière des cabinets.

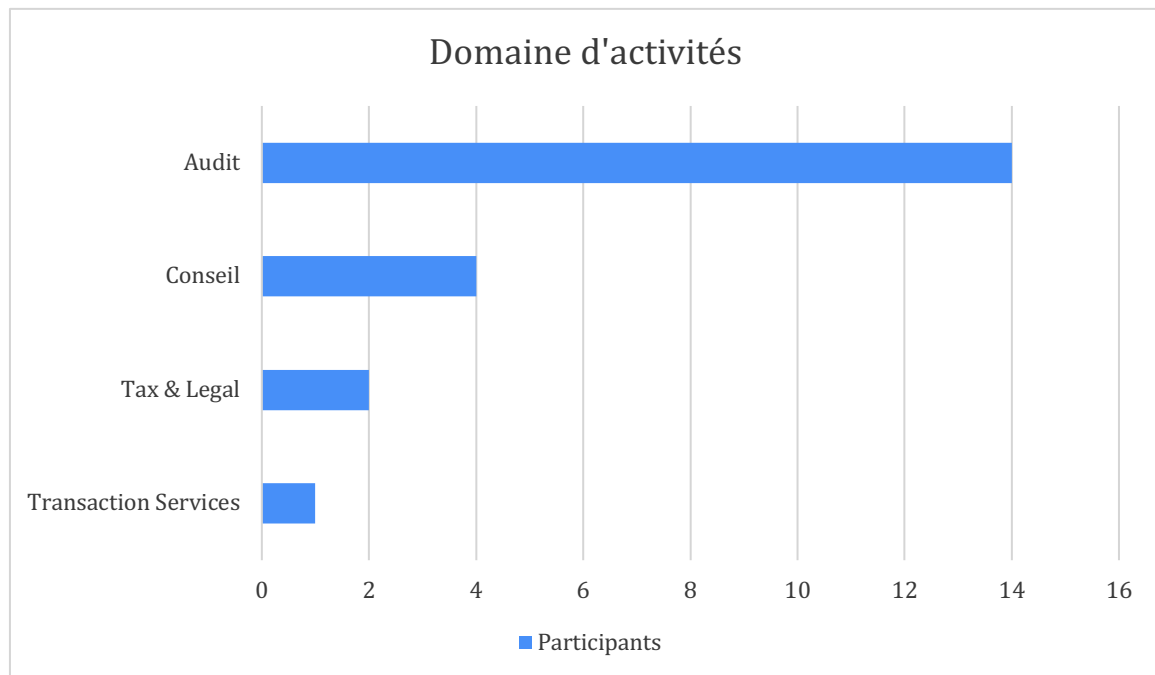
- **Population étudiée :**

Afin de pouvoir répondre à la problématique, nous avons proposé 4 sous-catégories de services d'audit et SNA que sont ; Audit, Conseil, Tax & Legal et Transaction Service. Bien que les

noms puissent varier dans certains cabinets, les plus grands cabinets comme les Big Four ont tendance à dénommer les services de cette façon.

Ainsi, sur le total de la population étudiée, nous avons obtenu un échantillon réparti de la façon suivante :

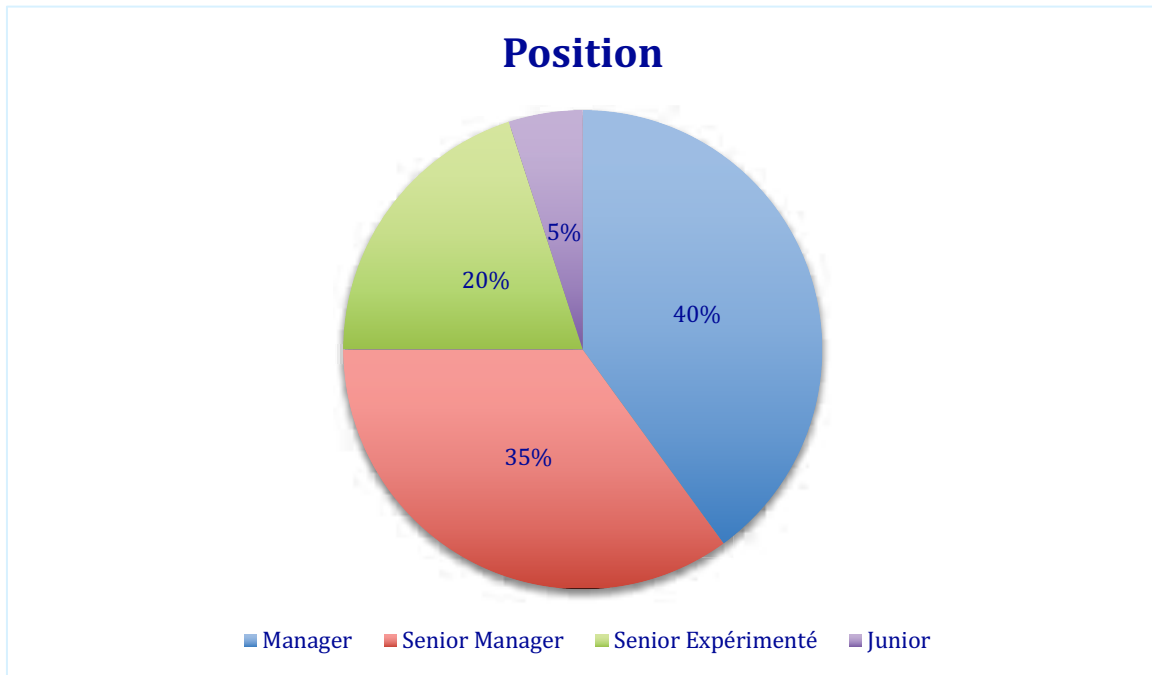
Figure 3 : Nombre de participants selon le domaine d'activités



Ainsi, la grande majorité des participants travaillent dans le service de l'audit. Il a été tout de même intéressant d'obtenir des résultats de personnes travaillant dans d'autres services tel que le Conseil, Tax & Legal ou encore en Transaction Services.

En outre, nous avons pu lister la position des participants selon leurs positions au sein de l'entreprise pour ensuite comparer les réponses obtenues. Ainsi, la position des participants est répartie de la façon suivante :

Figure 4 : Position au sein de l'entreprise des participants à l'enquête



Il est à noter que la question était posée de façon ouverte et selon le cabinet, la dénomination des positions peut varier. Tout de fois nous avons obtenus une majorité de personnes ayant de l'expérience au sein des cabinets (seulement 5% des participants est junior).

II.C.2. Résultats de l'enquête

Bien que l'argument de l'indépendance de l'auditeur revienne assez souvent et qu'il est mis en avant dans tous les textes réglementaires, les résultats de notre enquête montre cependant que du point de vue des cabinets, ce n'est pas la première raison qui vient à l'esprit en ce qui concerne les avantages de la séparation. En effet, nos participants affirment avoir fréquemment travaillé avec leurs collègues d'autres services et à la question "pensez-vous que la fourniture de SNA peut affecter négativement la qualité de l'audit" nous obtenons un résultat de 90% pour la réponse non. Les principaux avantages qui reviennent sont réparties de la façon suivante :

Figure 5 : Les principaux avantages d’une séparation des activités



Par ailleurs, selon l’étude menée dans le cadre de ce mémoire, à la question “Selon vous, quels sont les principaux inconvénients de la séparation des activités d’audit et SNA” nous avons obtenus comme principal raison la perte de synergie entre les activités.

Figure 6 : Les principaux inconvénients d’une séparation des activités



Par le biais de cette enquête, nous mettons en avant le ressenti des professionnels du secteur et la conséquence des réglementations mises en place sur leurs façons de travailler. Il revient ainsi très souvent que du point de vue des cabinets, la synergie entre les différents services restent très importante dans le travail quotidien des auditeurs. En outre, la collaboration n’est pas forcément perçue comme un risque de compromettre l’indépendance de l’auditeur.

Les résultats sont en revanche plus mitigés en ce qui concerne l'impact sur la performance financière du cabinet : la moitié y voit un impact sur la performance tandis que l'autre moitié non.

II.C.3. Analyse et discussion

Concernant l'échantillon analysé, nous avons obtenus des retours en majorité des personnes travaillant dans le secteur de l'audit. Nous pouvons donc penser que les résultats peuvent être différent selon le secteur d'activité mais ce que nous observons c'est que les réponses obtenues sont globalement identiques.

Ainsi les réponses montrent que les avantages principaux de la séparation permettent de donner une plus grande confiance aux parties prenantes et éviter les conflits d'intérêts tandis qu'en désavantage, la perte de synergie reste un élément essentiel et qu'il reste bénéfique pour les différents secteurs de travailler ensemble.

Globalement, nous observons qu'il y a une grande tendance des auditeurs à consulter ou interagir avec leurs collègues de différents services. Même si nous ne pouvons pas directement conclure sur l'impact sur la performance financière des cabinets, il est évident que la synergies des activités reste essentiels, du moins pour les auditeurs.

De ce fait, nous allons d'avantage nous concentrés sur les hypothèses H1 et H2 et considéré que la séparation des activités a bien une influence sur la performance financière afin de s'intéresser à la façon dont elle l'influence.

C'est pourquoi pour finir, nous allons analyser les expériences et les solutions adoptées par les différents cabinets d'audit afin de pouvoir comparer les modèles qui ont pu être efficaces et ceux qui l'ont été moins.

III. Les expériences et les solutions adoptées par les cabinets d'audit

Pour en revenir à une actualité récente sur le sujet de la séparation d'activités, prenons l'exemple d'EY qui a annoncé stopper son projet de scission de ses activités d'audit et de conseil. Le cabinet avait annoncé cette séparation en septembre 2022, une nouvelle qui a grandement fait parler du secteur de l'audit. Avec cette affaire plusieurs sujets de tensions sont apparus notamment la question du partage de l'activité en matière de fiscalité.

Bien qu'ils s'agissent d'une mission de conseil, certaines missions d'audit nécessitent l'intervention des avocats fiscalistes. Un accord n'ayant pas été trouvé, le modèle multidisciplinaire est resté le modèle dominant, qui consiste à regrouper les consultants, avocats et CAC ou experts comptables. Pour certains experts, d'après l'article de BMFTV (2023) "Un cabinet ne proposant que de l'audit perdrait en qualité, car il perdrait ses talents".

EY souhaitait donner plus de liberté à sa branche de conseil où il y a un fort potentiel de croissance. Il se peut que cette scission n'ait finalement pas eu lieu à la suite des événements actuels tels que la hausse des taux, l'inflation persistante et la récente crise bancaire. Le projet Everest n'a donc pas pu aboutir mais il reste quand même intéressant d'analyser les différentes approches possibles en ce qui concerne la séparation des activités.

III.A. Les différentes approches de séparation

III.A.1. La séparation totale

Une des approches qui puisse exister est la séparation totale des activités d'audit et SNA. Il s'agit là d'une approche visant à éliminer tous types de liens entre ces services dans les cabinets d'audit. Cette séparation stricte a pour objectif principal de renforcer l'indépendance des auditeurs et d'éviter toutes formes de conflits.

Ce concept est apparu à des moments différents selon les pays. Par exemple, à la suite de la loi SOX de 2002 aux Etats-Unis et la directive européenne sur les audits en 2014, la séparation totale a commencé peu à peu à se mettre en place dans certains cabinets.

De plus, en 2016, la FRC au Royaume-Uni en 2016 a introduit des réformes qui ont conduit à la séparation légale des activités d'audit et de conseils pour les sociétés cotées en bourse.

Cette séparation totale n'est pas sans critique, puisque bien qu'elle puisse apporter certains avantages en termes de transparence, elle présente des risques considérables de perte de synergies. Les exemples de réglementations des différents pays montrent les efforts pour atteindre cet objectif mais il est important de trouver un juste équilibre entre indépendance et efficacité.

C'est pourquoi d'autres types de séparations sont apparus afin de faire face aux conflits d'intérêts.

III.A.2 La séparation fonctionnelle

Pour éviter une séparation totale de leurs activités, il existe d'autres solutions applicables pour les cabinets. En effet, ces dernières peuvent procéder à une séparation fonctionnelle des activités d'audit et SNA afin d'éviter les conflits d'intérêts et préserver l'indépendance.

Le rapport Brydon (2019) publié au Royaume-Uni recommande la création d'un organe de surveillance indépendant chargé de la réglementation des activités d'audit pendant que les SNA seraient fournis par des entités distinctes. Cela permettrait ainsi de séparer clairement les deux activités réduisant considérablement les risques de conflit d'intérêt. Ce rapport préconise une réforme complète du système d'audit afin de renforcer la confiance dans les audits financiers.

Enfin, bien que ce rapport ait suscité un débat autour de la question de la séparation des activités, il faut savoir qu'elle n'a pas encore été officiellement décidée par les autorités anglaises.

III.A.3. La séparation structurelle

Comme nous l'avons vu avec le cas de PwC Venture, il existe également un autre moyen pour les entreprises de contourner les réglementations concernant la séparation des activités.

La séparation structurelle est une approche qui vise à créer des entités distinctes et indépendantes pour les différents types de services. Contrairement à la séparation fonctionnelle, qui elle permet une séparation au sein de la même entité, la séparation structurelle implique la création de nouvelles structures juridiques.

La création de PwC Venture dans ce contexte a permis de clarifier les responsabilités et les rôles de chaque service garantissant ainsi une transparence pour les clients et les parties prenantes. Enfin, il convient également de préciser que ces séparations peuvent varier d'un pays à l'autre, encore une fois en fonction des différentes réglementations en place.

Enfin il convient de s'intéresser à l'impact de chacune de ces séparations sur la performance financière des cabinets d'audit. Chacune de ces approches présente des avantages et inconvénients qui influencent la rentabilité et l'efficacité des cabinets.

La séparation totale qui implique donc la création d'entités distinctes permet de clarifier les responsabilités et les rôles des différentes entités mais elle entraîne des coûts supplémentaires liés à la duplication des ressources. Tandis que pour la séparation fonctionnelle, elle permet de maintenir les activités d'audit et SNA dans la même entité mais avec des équipes et structures distinctes. Elle permet de gérer les risques de conflits d'intérêts et permet une certaine coordination entre les différentes équipes au sein du cabinet.

Enfin, la séparation structurelle implique la création d'entités juridiques distinctes. Il s'agit d'une approche qui cherche une indépendance totale entre les deux types de services.

En ce qui concerne leur efficacité, il n'existe pas de réponse unique. Chaque approche a ses propres avantages et inconvénients. L'impact financier ne dépend pas uniquement de l'approche de la séparation mais d'autres facteurs entrent en jeu comme la taille du cabinet ou les réglementations ou encore la gestion interne. Comme vu dans la partie des avantages et inconvénients de la séparation, certains vont suggérer que la séparation totale peut renforcer l'indépendance de l'auditeur, tandis que d'autres études vont souligner que la séparation fonctionnelle peut faciliter la communication entre les services.

En théorie, il est donc compliqué de se prononcer sur l'efficacité de ces approches, en revanche, nous pouvons analyser le cas de séparation qui a réussi et non réussi pour certains cabinets afin de mieux comprendre les enjeux de ces approches.

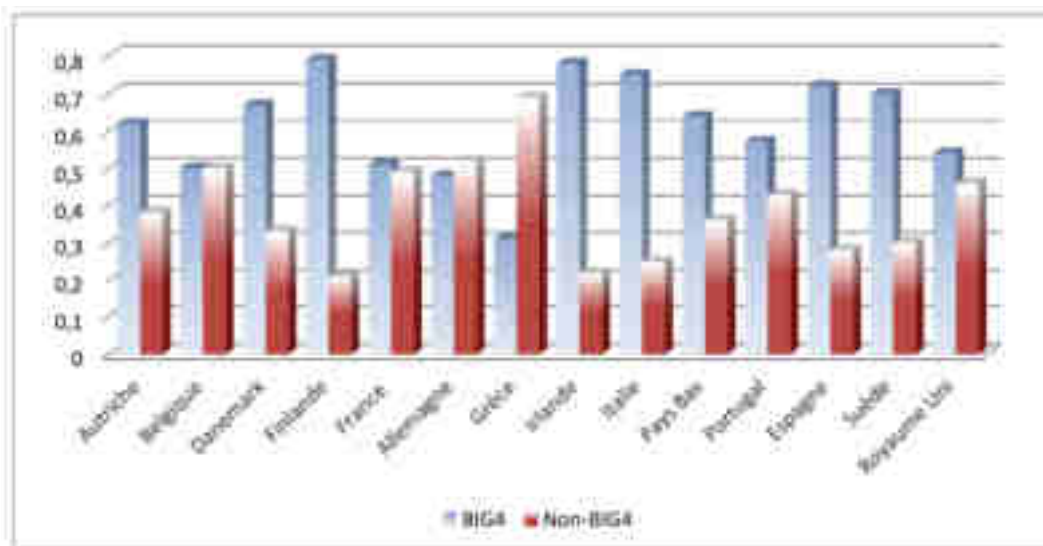
III.B. Les cas de séparation réussie et non réussi

III.B.1. L'exemple de PwC au Royaume-Uni (séparation structurelle)

La profession d'audit au Royaume-Uni a été confrontée à une crise de confiance et de légitimité du métier à la suite nombreux échecs qui ont été médiatisés. Malgré les efforts pour réglementer l'indépendance des auditeurs, les faillites d'entreprises continuent, qui demande ainsi plus d'intervention des régulateurs. Cela a impliqué des changements structurels majeurs pour les cabinets.

Aujourd'hui, l'offre de services d'audit est contrôlée par un nombre d'acteurs restreint (les plus grands étant les Big Four) à la suite de nombreuses fusions dans les années 1980. En effet, les Big Four audient la plupart des sociétés cotées en bourse, qui représente environ 70% des entreprises non-côtés en Europe (selon PCAOB, 2017). La concentration varie tout de même selon le pays Européen (voir Figure 7). L'article en question souligne que l'industrie de l'audit est dominée par un petit nombre de grands cabinets d'audit et discute des implications potentielles sur la qualité de l'audit, les honoraires fixés par les cabinets, l'indépendance de l'auditeur ou encore la concurrence dans le secteur. C'est pourquoi il est intéressant d'étudier l'exemple d'un des Big Four.

Figure 7 : La répartition des Big4 et Non Big4 en Europe pour la période 2003-2011



Un exemple remarquable de séparation des activités d’audit et SNA a été celui de PwC au Royaume-Uni., qui a réussi à mettre en place une séparation efficace grâce à une approche de séparation structurelle.

Le cabinet a ainsi d’abord créé une entité distincte “PwC Uk Assurance” dans le cadre de ses missions d’audit, permettant de renforcer la transparence des missions d’audit. Ensuite, PwC a ensuite mis en place une gouvernance indépendante pour ses activités d’audit en créant un comité d’audit indépendant composé de membres externes qui veille à la conformité des normes professionnelles.

D’après leurs rapports annuels de 2022, leurs résultats financiers ont été un témoignage de la réussite à la suite de la mise en place de cette séparation. PwC UK a enregistré des revenus de 5,002 milliards de livres sterling qui représentent une augmentation de 12% par rapport à l’année précédente accompagnée d’une hausse du score de satisfaction client qui représente 9,11/10 en 2022 en comparaison à 8,91/10 en 2021. Ainsi, ces chiffres témoignent de la capacité de PwC à maintenir une position compétitive sur le marché de l’audit, tout en mettant en place une séparation qui permet de garantir l’indépendance et la qualité des services fournis.

III.B.2. L'exemple de Deloitte aux États-Unis (séparation fonctionnelle)

En ce qui concerne la séparation fonctionnelle, Deloitte aux États-Unis est souvent cité comme exemple. Leur approche a consisté à créer une entité distincte nommée Deloitte & Touche (D&T) qui est chargée exclusivement des activités d'audit et d'assurance. De plus, D&T est soumise à des réglementations strictes en matière d'audit et travail de façon indépendante des autres entités de Deloitte.

Ce modèle comprend plusieurs restrictions, comme le fait que Deloitte est interdit de fournir des services de conseil à ses clients d'audit et est limité dans le montant des honoraires qu'il peut facturer. Bien que le modèle de séparation ait été encouragé par les régulateurs, il a été cependant critiqué comme étant trop restrictif et rendant plus difficile la concurrence avec d'autres cabinets d'expertise comptable.

De plus, en 2007, le PCAOB a émis un rapport d'inspection faisant part des critiques de la pratique d'audit envers Deloitte & Touche. Ce rapport est étudié par Helen M. Roybark (2013) et met en avant les conclusions du manque d'indépendance dans le processus de mission d'audit. Les points suivants sont relevés : une documentation insuffisante des travaux d'audit, une incapacité à évaluer et identifier les risques d'erreurs significative, une insuffisance de collecte de preuve d'audit appropriés. Cette déclaration publique, faite par le PCAOB, est un événement majeur pour les cabinets d'audit puisqu'à la suite de ce rapport d'inspection, Deloitte & Touche a apporté plusieurs changements à sa pratique d'audit.

Ces changements comprennent par exemple l'obligation de rotation des partenaires de mission d'audit tous les 5 ans. C'est une mesure qui vise dans le monde de l'audit à réduire le risque que les partenaires d'audit et leurs clients créent des relations si proches qu'ils finissent par perdre leur objectivité.

Un autre exemple est l'augmentation de la documentation des travaux d'audit et enfin l'amélioration de la formation du personnel d'audit. En plus de ces mesures, Deloitte & Touche a créé un nouveau comité de contrôle qualité, chargé de superviser la pratique du cabinet afin d'être conforme aux normes.

Depuis le rapport, la qualité de l'audit s'est améliorée. Par exemple, le taux d'erreur dans les audits des entreprises cotées a diminué de 1,7% en 2007 pour passer à 0,8% en 2022 selon le rapport d'inspection de Deloitte & Touche LLP (juin 2007 et juin 2022).

Enfin, même s'il reste difficile de dire si l'approche de Deloitte est vraiment réussie, il s'agit d'un modèle mis en place depuis maintenant de nombreuses années. Ils ont conservé leurs positions importantes sur le marché, cela peut montrer qu'il n'y a pas eu d'impact négatif sur la qualité des audits.

III.B.3. Le cas de KPMG UK : une séparation controversée

Le cas de KPMG UK est un exemple controversé de séparation des activités d'audit et SNA et de son impact sur la performance financière du cabinet. En effet, en 2019, KPMG UK avait annoncé son intention de scinder son activité d'audit et autres services afin de renforcer son indépendance. Finalement le cabinet en est revenu de sa décision (PYMNTS 2019) et n'a pas scindé ses unités de comptabilité et d'audit. En revanche, la société a annoncé renforcer sa surveillance de sa branche d'audit britannique en créant un nouveau comité exécutif qui s'occupera de gérer les performances risques et contrôles.

En ce qui concerne son approche, KPMG UK a créé une filiale distincte appelée KPMG Audit PLC détenu cependant par KPMG UK, ce qui suscite des préoccupations concernant les risques d'indépendance vis-à-vis du reste du cabinet. Il s'agit ainsi d'une structure qui ne propose pas une séparation complète de ses activités puisqu'il reste un lien financier et opérationnel entre la filiale d'audit et le reste de KPMG UK.

En plus de la réglementation britannique, KPMG UK a maintenu une gamme étendue de services non-audit au sein de son cabinet principal. L'impact de la séparation controversée de KPMG UK sur sa performance financière est un sujet de débat, cependant le cabinet britannique a plusieurs fois reçu des amendes de la part du régulateur pour avoir mal géré ses missions d'audit (Wall Street Journal, 2023). À la suite de cela, le directeur général des activités britanniques de KPMG, M. Holt a déclaré que "KPMG investit dans la formation, les contrôles et la technologie pour améliorer la qualité du travail fourni par sa pratique d'audit".

C'est donc à la suite d'un grand nombre de scandales financiers et de faillites d'entreprises qui continue à impliquer les cabinets d'audit que le régulateur britannique a demandé en 2020 aux plus grands cabinets d'élaborer des plans pour séparer les activités d'audit d'ici 2024 (The Wall Street Journal, 2020). Le Financial Report Council a énoncé 22 principes que les Big Four devront respecter d'ici 2024.

Un exemple des principes proposés est la publication des comptes de profits et pertes des cabinets d'audit, distincts de ceux de l'ensemble de l'entreprise afin de s'assurer qu'il n'y a pas de subventions croisées et structurelles entre services. En revanche, le régulateur n'a pas ordonné une séparation structurelle complète qui obligerait les entités d'audit à être scindées en entités juridiques distinctes.

Le directeur général du Financial Report Council, M. Thompson a déclaré à ce stade que "La séparation opérationnelle des pratiques d'audit est l'un des éléments de la stratégie du FRC visant à améliorer la qualité et l'efficacité des rapports d'entreprise et de l'audit au Royaume-Uni à la suite des examens Kingman, CMA (Competition and Markets Authority) et Brydon". Il faut également noter que ces modifications ne s'appliquent pas aux petits cabinets d'audit.

Enfin, même si les cabinets ont pris des mesures pour cesser de vendre des SNA à leurs clients d'audit, les préoccupations en matière de dépendance financière continuent, puisque les Big Four par exemple ont généré une part croissante de leurs revenus grâce aux SNA. Bien que les Big Four saluent les changements en termes de pratiques d'audit, ils mettent tous le point sur la nécessité d'un plus grand nombre d'actions afin d'améliorer la qualité des audits au Royaume-Uni.

C'est donc dans cette perspective que nous allons aborder et étudier les alternatives à la séparation. Par exemple, la directrice générale de la société de conseil Source Global Research a déclaré que "Une plus grande automatisation du processus d'audit entraînera probablement des changements importants pour les acheteurs et les fournisseurs au cours des cinq prochaines années" (The Wall Street Journal, 2020).

III.C. Les alternatives à la séparation

Dans le but d'améliorer la performance financière des cabinets tout en préservant la qualité de l'audit et l'indépendance des auditeurs, plusieurs approches et solutions ont été proposées. Il convient d'étudier pour cela, les alternatives à la séparation des activités d'audit et SNA.

III.C.1. Les règles et les codes de déontologie professionnelle renforcés

Il existe des règles et codes de déontologie professionnelle qui font référence à des normes et principes éthiques stricts qui régissent la conduite des professionnelles de l'audit. Ces règles sont généralement établies par des organismes de réglementation afin de garantir l'objectivité des auditeurs durant leurs activités en évitant toute forme de conflits d'intérêts.

Par ailleurs, certaines règles et codes professionnelles ont été proposés dans le but d'améliorer la performance financière des cabinets sans passer par une séparation des activités d'audit et SNA.

En rendant les règles de déontologie professionnelles plus sévères, les régulateurs mettent la pression sur la responsabilité accrue des cabinets. Cela peut inclure par exemple des directives plus strictes en termes de relations avec leurs clients, ou la durée de rotation des auditeurs ou encore l'indépendance financière des différents services.

Dans le contexte de la séparation des activités d'audit et SNA, le renforcement de ces règles présente plusieurs avantages. Premièrement, ces mesures visent à réduire les conflits d'intérêts en établissant des directives sur les activités autorisées et les limites à respecter. Les mesures permettent de promouvoir la culture de transparence, de responsabilité des cabinets en rendant le travail des auditeurs plus minutieux. Les auditeurs peuvent alors se concentrer sur leur rôle principal d'examen objectif et indépendant des états financiers ainsi que des systèmes de contrôles internes des entreprises.

Un exemple qu'on peut citer en ce qui concerne les règles de déontologie professionnelle est l'introduction de la norme internationale d'audit (ISA) 220. Cette norme met en avant la

responsabilité des auditeurs dans la détection de fraude lors d'un audit financier, en exigeant des auditeurs qu'ils prennent des mesures supplémentaires afin d'identifier et évaluer les risques liés à la fraude. Cette norme a par ailleurs été révisée par l'IAASB en février 2022. D'après le rapport il est indiqué "bien que son objectif soit similaire à celui de la norme ISA 220 actuelle, la norme ISA 220 (révisée) met l'accent sur la gestion et l'atteinte de la qualité, plutôt que sur la mise en œuvre de procédures de contrôle qualité".

Cela signifie donc que l'auditeur doit réaliser l'audit conformément aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires en s'acquittant de ses responsabilités et que le rapport délivré doit être conforme aux circonstances.

D'autres exemples que l'on peut citer peuvent être la mise en place de comités d'éthique et de surveillance indépendante au sein des cabinets ou le renforcement des formations sur la déontologie professionnelle. Enfin, les règles mettent aussi en avant la participation d'organismes externes à des processus de vérification de la qualité des audits.

Il est important de préciser que l'impact de ces règles et codes sur la performance financière des cabinets peut varier. Certains auteurs comme Ashbaugh (2003) vont souligner l'importance de réglementer et de surveiller les prestations d'audit et SNA afin de maintenir la confiance du public en appelant à une réflexion approfondie sur les politiques.

Ces mesures vont conduire au maintien d'une meilleure réputation et donc à une hausse des opportunités commerciales. Tandis que d'autres auteurs, comme nous l'avons vu, vont plutôt soutenir que c'est la séparation des activités d'audit et SNA qui va contribuer à améliorer l'indépendance de l'auditeur ainsi que la perception des parties prenantes.

En fin de compte, il s'agirait de comparer l'efficacité en termes de performance financière entre cabinets qui ont séparé leurs activités et les cabinets qui suivent les règles de déontologie renforcées. Cependant cela ne serait quand même pas concluant puisque d'autres facteurs peuvent entrer en jeu. De plus, les cabinets ne sont pas obligés de choisir une des deux méthodes, certains optent d'ailleurs pour une approche mixte.

III.C.2. Les approches mixtes pour conserver une certaine autonomie de l'audit

Il existe ainsi comme solution à la séparation complète des activités, une approche mixte qui cherche à préserver une certaine autonomie en permettant aux auditeurs de fournir des services de conseils supplémentaires tout en réduisant les conflits d'intérêts.

L'approche mixte consiste à mettre en place des mesures et mécanismes de gestion en réponse aux différents conflits d'intérêts. Cela peut par exemple inclure la séparation des équipes d'audit et de conseil ou l'établissement de règles strictes afin de réduire les interactions entre les équipes d'audit et conseil ou encore la désignation de responsable indépendant pour chaque service.

Les cabinets d'audit ont ainsi la possibilité de créer un comité de gouvernance interne chargé de surveiller les relations entre les équipes d'audit et conseil dans le but de garantir leur indépendance. Ce comité peut être composé de membres indépendants au cabinet avec des experts externes.

Une autre approche mixte consisterait à limiter la fourniture de services de conseils qui pourraient impacter directement l'audit. Par exemple, un cabinet de conseil peut choisir de donner des services en matière de gestion de risques, de fiscalité, de services juridiques en évitant tous les domaines qui pourraient créer des conflits tels que les consultations financières ou la conception de systèmes comptables.

Ces approches permettent donc aux auditeurs de garder une autonomie en limitant les risques de conflits et en renforçant les mécanismes de contrôle. En revanche, en termes de mise en œuvre et d'application, il convient de préciser qu'il reste difficile de contrôler. C'est pour cela qu'il est important pour les cabinets de mettre en place des systèmes de gouvernance assez solides et des processus de supervision très rigoureux afin de garantir que les normes professionnelles sont respectées.

Ainsi, l'efficacité des approches mixtes dépendra de la capacité des cabinets à mettre en œuvre les différentes mesures de gestion afin de maintenir la confiance des parties prenantes.

III.C.3. Vers un renforcement de l'automatisation des processus

Enfin, un sujet que nous n'avons pas abordé dans ce mémoire est l'impact de l'avancée technologique sur la séparation des activités et la performance des cabinets. En effet, l'automatisation des processus d'audit peut avoir un certain impact sur la séparation des activités ainsi que sur la performance financière du cabinet.

Ce qu'on appelle automatisation des processus d'audit ce sont les outils informatiques qui permettent d'appliquer des techniques analytiques avancées, de collecter ou encore d'analyser une grande quantité de données de façon plus rapide et précise afin d'identifier les anomalies potentielles.

Un exemple concret de renforcement de l'automatisation des processus peut être l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) et du machine Learning dans l'audit. Ces technologies permettent par exemple d'automatiser des tâches répétitives comme la détection d'anomalies dans les transactions. Par exemple, l'IA peut être utilisée pour analyser des contrats et des factures afin de détecter des clauses potentiellement risquées ou des transactions non conformes.

Dans le contexte de la séparation des activités, l'automatisation des processus d'audit peut permettre par exemple de renforcer la séparation fonctionnelle en réduisant la dépendance des auditeurs vis-à-vis des équipes de SNA.

En effet, en automatisant certaines tâches récurrentes, les auditeurs peuvent se concentrer sur des aspects spécifiques de l'audit et maintenir une certaine autonomie par rapport aux autres activités.

En termes de performance financière pour les cabinets d'audit, l'automatisation des processus d'audit présente également plusieurs avantages. Elle permet de réaliser des audits plus rapides, plus précis et plus exhaustifs, en réduisant les erreurs humaines.

Ainsi, en faisant gagner du temps aux professionnels de l'audit, elle leur permet de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, comme l'analyse des résultats ou la fourniture de conseils stratégiques aux clients.

En revanche, il convient de préciser que l'automatisation des processus ne remplace pas le rôle professionnel de l'audit. Les compétences humaines telles que le jugement professionnel ou la prise de décision éthique reste essentiel pour la qualité de l'audit.

En conclusion, le renforcement de l'automatisation des processus dans l'audit offre des opportunités intéressantes pour améliorer l'efficacité et la précision des audits. Cependant, il reste important de trouver un équilibre entre l'automatisation des tâches routinières et la préservation du rôle des professionnels de l'audit dans la prise de décision.

L'automatisation doit à ce stade être considérée comme un outil complémentaire qui permet aux cabinets d'audit de relever les défis actuels et de mieux servir leurs clients. Enfin, il reste important de mettre en place des contrôles et des mécanismes appropriés afin garantir l'utilisation efficace des outils.

CONCLUSION

Ainsi, notre mémoire examine la question de la séparation des activités d'audit et des SNA et de son impact sur la performance des cabinets.

À ce stade, nous constatons que l'émergence des conflits d'intérêts entre l'audit et les services non liés à l'audit représente un défi majeur pour les cabinets d'audit, remettant en cause non seulement leur indépendance mais aussi la qualité de leurs audits. Les exemples tels que l'affaire Enron illustrent les conséquences néfastes de tels conflits pour la profession d'audit et la nécessité d'un changement.

En outre, nous avons examiné les réglementations et pressions externes visant à encourager la séparation des activités d'audit et des SNA. Bien que ces mesures aient leurs limites, elles ont néanmoins contribué à une prise de conscience et à une prise d'action en ce qui concerne le rôle et les responsabilités des auditeurs. Pour cela nous nous sommes appuyés sur les arguments en faveur de la séparation, tels que l'amélioration de l'indépendance de l'audit et les avantages de la spécialisation.

Toutefois, les arguments contre la séparation ont souligné l'importance et surtout la nécessité des synergies entre l'audit et les SNA. Nous avons pu mettre en lien les risques de perte de compétitivité et de rentabilité résultant de l'augmentation des coûts lors de la mise en place de la séparation des activités.

C'est pour cela que nous avons également étudié les différentes approches de séparation, telles que la séparation totale, fonctionnelle et structurelle, ainsi que les cas de séparation réussie et non réussie, afin de fournir une perspective pratique sur les expériences des cabinets d'audit. Nous en sommes arrivés à la conclusion que chaque méthode doit être appliquée en adéquation avec les réglementations en vigueur et en adaptant aux stratégies et besoins du cabinet.

Pour finir, nous avons également exploré les alternatives à la séparation, telles que le renforcement des règles et des codes de déontologie professionnelle, ainsi que les approches mixtes pour conserver une certaine autonomie de l'audit. Nous avons pu conclure sur l'importance d'un contrôle rigoureux afin de pouvoir laisser une autonomie aux auditeurs tout en préservant leur indépendance et en réduisant les risques de conflits d'intérêts.

L'automatisation des processus a également été identifiée comme une voie prometteuse dans le renforcement de la performance des cabinets d'audit.

En conclusion, nous pouvons dire que la séparation des activités d'audit et des SNA est un facteur d'influence significative sur la performance des cabinets. Bien qu'elle présente de nombreux avantages en termes d'indépendance de l'audit ou d'amélioration de la qualité de l'audit, elle comporte également des défis en termes de maintien de la rentabilité pour les cabinets. Il est donc crucial pour les cabinets d'audit de trouver un juste équilibre entre tous ces aspects en respectant néanmoins les réglementations en vigueur, qui continuent d'évoluer selon les pays. La performance financière des cabinets repose donc sur leurs capacités à relever les différents défis et enjeux actuels auxquels ils font face et à adopter des approches de plus en plus innovantes afin de garantir la qualité de leurs services.

Bibliographies

A

- Arens, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S., & Hogan, C. (2017). *Auditing and Assurance Services*. Prentice Hall.
- Arnold, P. J., & Sikka, P. (2001). Globalization and the state–profession relationship: the case of the Bank of Credit and Commerce International. *Accounting, organizations and society*, 26(6), 475-499.
- Ashbaugh, H., LaFond, R., & Mayhew, B. W. (2003). Do Nonaudit Services Compromise Auditor Independence? Further Evidence. *The Accounting Review*, 78(3), 611–639

B

- BFMTV (2023). "Pourquoi EY n'ira finalement pas jusqu'à la scission." BFMTV. https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/pourquoi-ey-n-ira-finalement-pas-jusqu-a-la-scission_AN-202304120670.html (Consulté le 25/05/2023)
- Ben Slimene, I. (2016). *L'impact de la réglementation sur la qualité et le coût de l'audit en Europe* (Doctoral dissertation, Université Grenoble Alpes (ComUE)).

C

- Ciconte W. Knechel W. Mayberry M. (2022). Investments in Auditor-Provided Non-Audit Services and Future Operating Performance. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. Vol. 41 Issue 2, p141-164. 24p.
- Commission européenne. (2014). Directive 2014/56/UE du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014. *Journal officiel de l'Union européenne*, L 158, 77-96 (Consulté le 20/05/2023) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0056&from=HR>
- CRCC Paris. (s.d.). Pacte 9bis-A : Myopie et sur-accident probable. (Consulté le 24/05/2023) <https://www.crcc-paris.fr/pacte-9bis-a-myopie-et-sur-accident-probable/>

D

- DeAngelo, H., DeAngelo, L., & Skinner, D. J. (1994). Accounting choice in troubled companies. *Journal of accounting and economics*, 17(1-2), 113-143.
- DeFond, M. L., Raghunandan, K., & Subramanyam, K. R. (2002). Do non–audit service fees impair auditor independence? Evidence from going concern audit opinions. *Journal of accounting research*, 40(4), 1247-1274
- DeFond, M., & Zhang, J. (2014). A review of archival auditing research. *Journal of Accounting and Economics*, 58(2-3), 275-326.

Deloitte. (2022). "Facts and Figures." (Consulté le 28/05/2023)

<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/facts-and-figures.html>

G

Geiger, M. A., & Raghunandan, K. (2002). Auditor tenure and audit reporting failures. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 21(1), 67-78

Ghosh, A., & Pawlewicz, R. (2009). The impact of regulation on auditor fees: Evidence from the Sarbanes-Oxley Act. *Auditing: a journal of practice & theory*, 28(2), 171-197.

I

IAASB. (2022). Norme internationale d'audit (ISA) 220 (révisée) Gestion de la qualité d'un audit d'états financiers. (Consulté le : 30/05/2022) https://www.iaasb.org/_flysystem/azure-private/publications/files/ISA-220-R-First-Time-Implementation-Guide_FR_Secure.pdf

J

Johnstone-Zehms, K. M., Gramling, A. A., & Rittenberg, L. E. (2018). *Auditing: A Risk Based-Approach*. Cengage Learning.

P

Public Company Accounting Oversight Board. (2010). *Auditing Standard No. 5: Independence*. Washington, DC: PCAOB. (Consulté le 22/05/2022) depuis : https://pcao-bus.org/oversight/standards/archived-standards/pre-reorganized-auditing-standards-interpretations/details/Auditing_Standard_5

Public Company Accounting Oversight Board. (2017). *Audit industry concentration and potential implications*. (Consulté le 10/06/2023) depuis : https://pcaobus.org/news-events/speeches/speech-detail/audit-industry-concentration-and-potential-implications_674

Public Company Accounting Oversight Board (2022). "Deloitte & Touche LLP Inspection Report." (Consulté le 10/06/2023) depuis : https://pcaob-assets.azureedge.net/pcaob-dev/docs/default-source/inspections/reports/documents/104-2022-219-dt.pdf?sfvrsn=6971467d_4

PwC UK. (2022). *UK Annual Report 2022*. (Consulté le 26/05/2022) depuis : <https://www.pwc.co.uk/who-we-are/annual-report.html>

R

Regulator Orders Big Four to Separate Audit Practices by 2024. (2020). *The Wall Street Journal* (Consulté le : 28/05/2023) <https://www.wsj.com/articles/u-k-regulator-orders-big-four-to-separate-audit-practices-by-2024-11594070565>

Roybark, H. M. (2013). A Case Study on the First PCAOB Inspection Report Issued to a Big-4 Firm that Included Public Disclosure of the Firm's Quality Control Criticisms - Deloitte & Touche LLP.

S

Sauviat, Catherine. « Deux professions dans la tourmente. L'audit et l'analyse financière », Actes de la recherche en sciences sociales, vol. 146-147, no. 1-2, 2003, pp. 21-41.

Sikka, P. (2009). Financial crisis and the silence of the auditors. Accounting, organizations and society, 34(6-7), 868-873.

U

U.K. Regulator Fines KPMG Over Shortfalls in Rolls-Royce Audit. (2023) The Wall Street Journal. (Consulté le 28/05/2023) <https://www.wsj.com/articles/u-k-regulator-fines-kpmg-over-shortfalls-in-rolls-royce-audit-11653416467>

W

Wiggins, R., Bennett, R. L., & Metrick, A. (2014). The Lehman Brothers Bankruptcy D: The Role of Ernst & Young. Yale Program on Financial Stability Case Study.

Z

Zhang, I. X. (2007). Economic consequences of the Sarbanes–Oxley Act of 2002. Journal of accounting and economics, 44(1-2), 74-11

Annexes

Annexe 1 : Enquête - L'impact de la séparation des activités d'audit et non-audit

Quel est votre domaine d'expertise ?

Audit

Conseil

Tax & Legal

Transaction Services

Quel est votre grade dans l'entreprise ?

Êtes-vous amenés à consulter et/ou travailler avec vos collègues d'autres services ?

Oui

Non

Vous est-il arrivé de ne pas pouvoir travailler sur une mission lorsque vos collègues d'autres services étaient sur la même mission ?

Oui

Non

Pensez-vous que la fourniture de services non liés à l'audit peut affecter négativement la qualité de l'audit ?

Oui

Non

Selon vous, quels sont les principaux avantages de la séparation des activités d'audit et des services non liés à l'audit ?

Éviter les conflits d'intérêts

Améliorer la qualité de l'audit

Renforcer l'indépendance de l'audit

Améliorer la perception de l'audit par les parties prenantes

Selon vous, quels sont les principaux inconvénients de la séparation des activités d'audit et des services non liés à l'audit ?

Perte de revenus pour le cabinet

Perte de synergies entre les activités

Difficulté à recruter et à retenir des talents

Avez-vous déjà rencontré des conflits d'intérêts entre les activités d'audit et non-audit dans vos missions ?

Oui

Non

Pensez-vous que la séparation des activités d'audit et non-audit affecte la performance de votre entreprise ?

Oui

Non

Êtes-vous satisfait des réglementations en place concernant la séparation des activités d'audit et des services non liés à l'audit ?

Oui

Non

Selon vous, quels sont les moyens les plus efficaces pour encourager la séparation des activités d'audit et des services non liés à l'audit ?

Des réglementations plus strictes

Des pressions externes de la part des parties prenantes

Des incitations financières

Avez-vous des remarques supplémentaires à faire sur le sujet de la séparation des activités d'audit et des services non liés à l'audit ?