

Louvain School of Management

L'impact du management humain sur le turnover dans les cabinets d'audit externe

Auteure : Fleisheuer Opale
Promotrice : Madame Vessié Bénédicte
Co-promoteur : Madame Anastasia Selenia
Année académique 2024-2025
Mémoire en vue d'obtenir le titre de Master en Sciences de
gestion à finalité spécialisée en révisorat et expertise
comptable

Table des matières

Introduction	1
Chapitre 1 : Le management humain	2
1.1 L'émergence du management humain	2
1.2 Définition du management humain	2
1.3 L'importance d'un management humain équilibré	2
Chapitre 2 : Le turnover	3
2.1 Définition	3
2.2 Analyse des tendances du turnover en 2023	3
2.3 Causes du turnover volontaire des employés	4
2.3.1 <i>Modèle de Mobley</i>	4
2.3.1.1 <i>Les variables individuelles liées au travail</i>	4
2.3.1.2 <i>Les variables individuelles non liées au travail</i>	4
2.3.1.3 <i>Les variables organisationnelles</i>	5
2.3.1.4 <i>Les variables économiques</i>	5
2.4 Les conséquences du turnover	6
Chapitre 3 : La fidélisation des employés	7
3.1 Définition de la fidélisation	7
3.1.1 <i>Différence entre rétention et fidélisation</i>	7
3.2 Une étape préalable à la fidélisation	7
Chapitre 4 : Les fondements du management humain influençant le turnover	8
4.1 Une expérience du travail objectif	8
4.1.1 <i>La rémunération</i>	8
4.2 Une expérience du travail subjectif	9
4.2.1 <i>Sens du travail</i>	9
4.2.2 <i>Sécurité de l'emploi</i>	10
4.2.3 <i>L'implication organisationnelle</i>	10
4.2.4 <i>Le bien-être au travail</i>	11
4.2.5 <i>La reconnaissance</i>	11
4.3 Une expérience du travail collectif	12
4.3.1 <i>Collaboration</i>	12
4.3.2 <i>Équilibre entre vie privée et vie professionnelle</i>	12
4.3.3 <i>L'identification et la culture d'entreprise</i>	13
4.3.4 <i>Qualité des relations au travail</i>	13
4.4 La satisfaction	13

Chapitre 5 : L’audit externe	14
5.1 Définition de l’audit externe.....	14
5.2 La vie d’un auditeur externe.....	14
5.3 L’impact du métier sur la santé des auditeurs	14
Chapitre 6 : Le turnover dans les cabinets d’audit externe	15
6.1 Le constat d’un turnover généralisé dans l’audit externe	15
6.2 Les causes du turnover dans les cabinets d’audit externe	16
6.2.1 <i>Un métier perçu comme un tremplin vers d’autres horizons</i>	16
6.2.2 <i>Des heures supplémentaires lourdes et pesantes</i>	16
6.2.3 <i>Un équilibre entre vie professionnelle et vie privée difficile à préserver</i>	17
6.2.4 <i>Des déplacements fréquents et chronophages</i>	17
6.2.5 <i>Une rémunération jugée insuffisante</i>	17
6.2.6 <i>Une pression professionnelle omniprésente</i>	18
6.2.7 <i>Perte de sens et dévalorisation des missions</i>	18
6.2.8 <i>Une normalisation croissante</i>	19
6.2.9 <i>Vision négative du métier par les clients</i>	19
6.2.10 <i>Un décalage entre les attentes des nouvelles générations et la culture du métier</i>	20
6.3 Les conséquences du turnover dans les cabinets d’audit externe.....	20
6.4 Les stratégies mises en place au sein des cabinets d’audit pour améliorer la fidélisation	21
6.4.1 <i>Recrutement et évolution des critères de sélection</i>	21
6.4.2 <i>Renforcer la collaboration et la cohésion d’équipe</i>	22
6.4.3 <i>Favoriser la flexibilité et l’équilibre des auditeurs</i>	22
6.4.4 <i>Le rôle du package salarial dans la fidélisation</i>	23
6.4.5 <i>Développement de la culture d’entreprise et de la marque employeur</i>	23
6.4.6 <i>Mise en place d’une culture de reconnaissance</i>	24
6.4.7 <i>Renforcer la proximité hiérarchique</i>	24
6.4.8 <i>Variété des clients</i>	25
6.5 Un décalage entre perception et réalité.....	25
Chapitre 7 : Partie pratique	26
7.1 Hypothèses.....	26
7.2 Données et méthodologie	26
7.3 Analyse des résultats	28
Chapitre 8 : Recommandations	41
Chapitre 9 : Limites et pistes de recherche	42
Conclusion	43
Bibliographie	44
Liste des annexes	54

Liste des annexes

Annexe 1 : Modèle de Mobley.....	54
Annexe 2 : Typologie de la fidélité du salarié à l'entreprise	54
Annexe 3 : Trois définitions du sens du travail.....	55
Annexe 4 : Relations entre le sens du travail et différents indicateurs	55
Annexe 5 : Échelle d'implication organisationnelle	56
Annexe 6 : Les trois formes de reconnaissance	57
Annexe 7 : L'importance des relations au travail	57
Annexe 8 : Les conséquences de l'insatisfaction ou de la satisfaction au travail	57
Annexe 9 : Guide d'entretiens.....	58
9.1 Guide d'entretien Arnaud – stagiaire.....	58
9.2 Guide d'entretien d'Arthur Ronsyn – junior	61
9.3 Guide d'entretien de Julien Vanderroost – senior	65
9.4 Guide d'entretien de Lola Paquay – senior.....	68
9.5 Guide d'entretien de Nicolas Machado Garcia – manager	73
9.6 Guide d'entretien de Denis Ancion – senior manager	76
9.7 Guide d'entretien de Julie Pirsoul – senior manager	79
9.8 Guide d'entretien d'Anaïs Piraprez – ex-auditeur	83
9.9 Guide d'entretien de Delphine – ex-auditeur	87
Annexe 10 : Retranscriptions des entretiens	92
10.1 Retranscription de l'interview d'Arnaud – stagiaire	92
10.2 Retranscription de l'interview de Arthur Ronsyn – junior	109
10.3 Retranscription de l'interview de Julien Vanderroost – senior	129
10.4 Retranscription de l'interview de Lola Paquay – senior.....	136
10.5 Retranscription de l'interview de Nicolas Machado Garcia – manager	155
10.6 Retranscription de l'interview de Denis Ancion – senior manager.....	167
10.7 Retranscription de l'interview de Julie Pirsoul – senior manager	185
10.8 Retranscription de l'interview d'Anaïs Piraprez – ex-auditeur	203
10.9 Retranscription de l'interview de Delphine Hastir – ex-auditeur.....	212
Annexe 11 : Questionnaire – Google Forms.....	227

<i>Annexe 12</i> : Situation professionnelle actuelle des répondants – tous profils confondus	262
<i>Annexe 13</i> : Répartition des répondants selon leur tranche d'âge – auditeurs en poste	263
<i>Annexe 14</i> : Ancienneté des répondants dans le secteur de l'audit externe – auditeurs en poste.....	263
<i>Annexe 15</i> : Changement de cabinet d'audit depuis l'entrée dans le secteur – auditeurs en poste	264
<i>Annexe 16</i> : Fréquence des changements de cabinet d'audit – auditeurs en poste concernés.....	264
<i>Annexe 17</i> : Intention de quitter le cabinet actuel dans les prochaines années – auditeurs en poste.....	265
<i>Annexe 18</i> : Intention déjà envisagée de quitter le secteur de l'audit – auditeurs en poste.....	265
<i>Annexe 19</i> : Reconnaissance du travail fourni – auditeurs en poste.....	266
<i>Annexe 20</i> : Reconnaissance des efforts par les responsables – auditeurs en poste	266
<i>Annexe 21</i> : Influence de la reconnaissance sur la motivation à rester – auditeurs en poste.....	267
<i>Annexe 22</i> : Formes de reconnaissance les plus importantes – auditeurs en poste	267
<i>Annexe 23</i> : Sources principales de reconnaissance – auditeurs en poste	268
<i>Annexe 24</i> : Sources principales de reconnaissance – managers.....	268
<i>Annexe 25</i> : Reconnaissance du travail fourni – anciens auditeurs	269
<i>Annexe 26</i> : Valorisation des efforts par les responsables – anciens auditeurs	269
<i>Annexe 27</i> : Importance de la reconnaissance du travail – anciens auditeurs	270
<i>Annexe 28</i> : Influence de la reconnaissance sur la motivation à rester – anciens auditeurs.....	270
<i>Annexe 29</i> : Aisance à communiquer avec les supérieurs – auditeurs en poste	271
<i>Annexe 30</i> : Perception de l'accessibilité et de l'écoute des supérieurs – auditeurs en poste	271
<i>Annexe 31</i> : Influence de la qualité de la <i>relation avec les supérieurs sur la motivation à rester</i> – auditeurs en poste.....	272
<i>Annexe 32</i> : Qualité perçue de la relation avec le(s) manager(s) – auditeurs en poste.....	272
<i>Annexe 33</i> : Attitudes observées chez les managers – auditeurs en poste.....	273
<i>Annexe 34</i> : Perception de l'accessibilité et de l'écoute des supérieurs – anciens auditeurs	273
<i>Annexe 35</i> : Qualité perçue de la relation avec le(s) manager(s) – anciens auditeurs.....	274
<i>Annexe 36</i> : Influence de la qualité de la relation avec les supérieurs sur la motivation à rester – anciens auditeurs.....	274
<i>Annexe 37</i> : Auto-évaluation de l'accessibilité et de l'écoute – managers.....	275
<i>Annexe 38</i> : Influence de la qualité de la relation avec les collaborateurs sur la motivation à rester – managers	275
<i>Annexe 39</i> : Intégration perçue dans l'équipe de travail – auditeurs en poste.....	276

<i>Annexe 40</i> : Collaboration perçue entre collègues – auditeurs en poste.....	276
<i>Annexe 41</i> : Motivation liée au travail en équipe – auditeurs en poste	277
<i>Annexe 42</i> : Soutien perçu entre collègues en cas de difficulté – auditeurs en poste.....	277
<i>Annexe 43</i> : Influence de la qualité de la collaboration sur la motivation à rester – auditeurs en poste	278
<i>Annexe 44</i> : Caractéristiques de la collaboration – auditeurs en poste.....	278
<i>Annexe 45</i> : Intégration perçue dans l'équipe de travail – anciens auditeurs	279
<i>Annexe 46</i> : Collaboration perçue entre collègues – anciens auditeurs.....	279
<i>Annexe 47</i> : Motivation liée à la collaboration – anciens auditeurs (version circulaire).....	280
<i>Annexe 48</i> : Motivation liée au travail en équipe – anciens auditeurs.....	280
<i>Annexe 49</i> : Soutien perçu entre collègues en cas de difficulté – anciens auditeurs	281
<i>Annexe 50</i> : Attractivité des avantages extralégaux offerts – auditeurs en poste.....	281
<i>Annexe 51</i> : Impact des avantages extralégaux sur la motivation à rester dans le cabinet – auditeurs en poste	282
<i>Annexe 52</i> : Impact de la disparition des avantages extralégaux sur la motivation – auditeurs en poste.....	282
<i>Annexe 53</i> : Impact des avantages extralégaux sur l'attachement au cabinet – auditeurs en poste	283
<i>Annexe 54</i> : Perception de l'équilibre entre salaire et avantages – auditeurs en poste.....	283
<i>Annexe 55</i> : Avantages extralégaux perçus comme les plus importants – auditeurs en poste	284
<i>Annexe 56</i> : Attractivité des avantages extralégaux offerts – anciens auditeurs	284
<i>Annexe 57</i> : Impact des avantages extralégaux sur la motivation à rester dans le cabinet – anciens auditeurs	285
<i>Annexe 58</i> : Influence du manque d'avantages extralégaux dans la décision de quitter le cabinet – anciens auditeurs.....	285
<i>Annexe 59</i> : Autonomie dans la gestion du temps – auditeurs en poste	286
<i>Annexe 60</i> : Perception de la flexibilité dans l'organisation des horaires de travail – auditeurs en poste	286
<i>Annexe 61</i> : Adaptation des horaires selon les besoins personnels – auditeurs en poste	287
<i>Annexe 62</i> : Accès au télétravail – auditeurs en poste.....	287
<i>Annexe 63</i> : Impact de la flexibilité sur le bien-être et la motivation – auditeurs en poste.....	288
<i>Annexe 64</i> : Influence de la flexibilité organisationnelle sur la motivation à rester – auditeurs en poste.....	288
<i>Annexe 65</i> : Caractéristiques de la flexibilité perçue – auditeurs en poste.....	289
<i>Annexe 66</i> : Autonomie dans la gestion du temps – anciens auditeurs	289
<i>Annexe 67</i> : Adaptation des horaires selon les besoins personnels – anciens auditeurs.....	290
<i>Annexe 68</i> : Influence de la flexibilité organisationnelle sur la motivation à rester – anciens auditeurs	290

<i>Annexe 69</i> : Caractéristiques de la flexibilité perçue – anciens auditeurs	291
<i>Annexe 70</i> : Opportunités d’auditer des entreprises variées – auditeurs en poste	291
<i>Annexe 71</i> : Découverte d’environnements professionnels variés grâce à la diversité – auditeurs en poste	292
<i>Annexe 72</i> : Impact de la diversité sur l’apprentissage et la progression professionnelle – auditeurs en poste ..	292
<i>Annexe 73</i> : Impact de la diversité des entreprises auditées sur l’intérêt du travail – auditeurs en poste	293
<i>Annexe 74</i> : Influence de la diversité des entreprises sur la motivation à rester – auditeurs en poste	293
<i>Annexe 75</i> : Aspects perçus comme les plus stimulants dans la diversité des entreprises auditées – auditeurs en poste.....	294
<i>Annexe 76</i> : Opportunités d’auditer des entreprises variées – anciens auditeurs	294
<i>Annexe 77</i> : Découverte d’environnements professionnels variés grâce à la diversité – anciens auditeurs	295
<i>Annexe 78</i> : Impact de la diversité des entreprises auditées sur l’intérêt du travail – anciens auditeurs	295
<i>Annexe 79</i> : Impact de la diversité sur l’apprentissage et la progression professionnelle – anciens auditeurs ...	296
<i>Annexe 80</i> : Influence de la diversité des entreprises sur la motivation à rester – anciens auditeurs (version circulaire).....	296
<i>Annexe 81</i> : Influence de la diversité des clients sur la motivation à rester – anciens auditeurs	297
<i>Annexe 82</i> : Fréquence des longues journées de travail – auditeurs en poste	297
<i>Annexe 83</i> : Perception de la fatigue liée à un rythme de travail intense – auditeurs en poste	298
<i>Annexe 84</i> : Situations rencontrées en lien avec la charge de travail – auditeurs en poste	298
<i>Annexe 85</i> : Influence de la charge de travail sur la motivation à rester dans le cabinet – auditeurs en poste ...	299
<i>Annexe 86</i> : Impact perçu d’un meilleur équilibre de la charge de travail sur la volonté de rester – auditeurs en poste.....	299
<i>Annexe 87</i> : Qualification de la charge de travail – auditeurs en poste	300
<i>Annexe 88</i> : Fréquence des envies de quitter l’audit en lien avec la charge de travail – auditeurs en poste.....	300
<i>Annexe 89</i> : Perception d’une charge de travail excessive – anciens auditeurs	301
<i>Annexe 90</i> : Journées prolongées en période de forte activité – anciens auditeurs	301
<i>Annexe 91</i> : Fatigue mentale liée au rythme de travail – anciens auditeurs	302
<i>Annexe 92</i> : Rôle attribué à la charge de travail dans la décision de quitter l’audit – anciens auditeurs	302
<i>Annexe 93</i> : Situations rencontrées en lien avec la charge de travail – anciens auditeurs	303
<i>Annexe 94</i> : Importance de la charge de travail dans la décision de quitter l’audit – anciens auditeurs.....	303
<i>Annexe 95</i> : Impact perçu d’un meilleur équilibre de la charge de travail sur la décision de rester – anciens auditeurs.....	304

<i>Annexe 96</i> : Difficulté à suivre les nouveautés normatives – auditeurs en poste	304
<i>Annexe 97</i> : Impact des évolutions normatives sur la charge mentale – auditeurs en poste	305
<i>Annexe 98</i> : Impact de la complexité réglementaire sur la volonté de rester en audit – auditeurs en poste.....	305
<i>Annexe 99</i> : Impact de l'évolution des normes sur la volonté de quitter le métier d'auditeur – auditeurs en poste	306
<i>Annexe 100</i> : Effets ressentis face à l'évolution des normes – auditeurs en poste	306
<i>Annexe 101</i> : Perception de la fréquence des évolutions des normes et exigences réglementaires - auditeurs en poste.....	307
<i>Annexe 102</i> : Perception de l'évolution des normes et exigences réglementaires – anciens auditeurs.....	307
<i>Annexe 103</i> : Difficulté à suivre les nouveautés normatives – anciens auditeurs	308
<i>Annexe 104</i> : Impact des évolutions normatives sur la charge mentale – anciens auditeurs.....	308
<i>Annexe 105</i> : Influence de l'évolution des normes sur la décision de quitter l'audit – anciens auditeurs	309
<i>Annexe 106</i> : Effets ressentis face à l'évolution des normes – anciens auditeurs	309
<i>Annexe 107</i> : Adéquation perçue entre le salaire et la charge de travail – auditeurs en poste	310
<i>Annexe 108</i> : Adéquation perçue entre salaire et efforts fournis – auditeurs en poste.....	310
<i>Annexe 109</i> : Rémunération perçue comme un point faible du métier – auditeurs en poste.....	311
<i>Annexe 110</i> : Niveau de satisfaction par rapport au salaire – auditeurs en poste	311
<i>Annexe 111</i> : Motivation liée à une rémunération plus élevée – auditeurs en poste	312
<i>Annexe 112</i> : Impact de la rémunération sur l'envie de changement de carrière – auditeurs en poste	312
<i>Annexe 113</i> : Impact de la rémunération sur l'envie de quitter le cabinet – auditeurs en poste.....	313
<i>Annexe 114</i> : Éléments les plus importants dans la rémunération – auditeurs en poste.....	313
<i>Annexe 115</i> : Adéquation perçue entre salaire et efforts fournis – anciens auditeurs	314
<i>Annexe 116</i> : Adéquation perçue entre rémunération et exigences du métier – anciens auditeurs	314
<i>Annexe 117</i> : Motivation liée à la rémunération – anciens auditeurs	315
<i>Annexe 118</i> : Impact potentiel d'une meilleure rémunération sur la fidélisation – anciens auditeurs	315
<i>Annexe 119</i> : Discussions sur la rémunération dans l'environnement professionnel – anciens auditeurs	316
<i>Annexe 120</i> : Éléments de la rémunération jugés problématiques – anciens auditeurs.....	316
<i>Annexe 121</i> : Influence du niveau de rémunération sur la décision de quitter l'audit – anciens auditeurs.....	317
<i>Annexe 122</i> : Impact du travail sur la vie privée – auditeurs en poste	317
<i>Annexe 123</i> : Manque de temps pour le repos et la détente lié au rythme de travail – auditeurs en poste.....	318
<i>Annexe 124</i> : Difficulté à concilier obligations professionnelles et personnelles – auditeurs en poste	318

<i>Annexe 125</i> : Conséquences ressenties du manque d'équilibre – auditeurs en poste.....	319
<i>Annexe 126</i> : Impact du manque d'équilibre sur la volonté de quitter le cabinet ou l'audit – auditeurs en poste	319
<i>Annexe 127</i> : Impact d'un meilleur équilibre vie professionnelle/vie privée sur la volonté de rester – auditeurs en poste.....	320
<i>Annexe 128</i> : Évaluation de l'équilibre vie professionnelle/vie privée – auditeurs en poste	320
<i>Annexe 129</i> : Impact du travail sur la vie privée – anciens auditeurs.....	321
<i>Annexe 130</i> : Difficulté à concilier obligations professionnelles et personnelles – anciens auditeurs.....	321
<i>Annexe 131</i> : Conséquences ressenties du manque d'équilibre – anciens auditeurs.....	322
<i>Annexe 132</i> : Impact du manque d'équilibre sur la décision de quitter l'audit – anciens auditeurs	322
<i>Annexe 133</i> : Impact du manque d'équilibre sur la fidélisation en audit – auditeurs en poste	323
<i>Annexe 134</i> : Perception négative du rôle de l'auditeur par les clients – auditeurs en poste	323
<i>Annexe 135</i> : Auditeurs perçus comme un obstacle plutôt qu'un soutien – auditeurs en poste	324
<i>Annexe 136</i> : Interactions avec les clients – auditeurs en poste	324
<i>Annexe 137</i> : Perception de l'image que les clients ont du rôle des auditeurs – auditeurs en poste	325
<i>Annexe 138</i> : Influence de la perception clients sur l'envie de quitter l'audit – auditeurs en poste.....	325
<i>Annexe 139</i> : Perception négative du rôle de l'auditeur par les clients – anciens auditeurs	326
<i>Annexe 140</i> : Auditeurs perçus comme un obstacle plutôt qu'un soutien – anciens auditeurs	326
<i>Annexe 141</i> : Interactions avec les clients – anciens auditeurs	327
<i>Annexe 142</i> : Manque de reconnaissance du rôle de l'auditeur et impact sur la motivation – anciens auditeurs.....	327
<i>Annexe 143</i> : Influence de la perception clients sur l'envie de quitter l'audit – anciens auditeurs.....	328
<i>Annexe 144</i> : Impact du manque de sens sur la motivation à rester – auditeurs en poste	328
<i>Annexe 145</i> : Facteurs contribuant à la perte de sens dans le métier d'auditeur – auditeurs en poste	329
<i>Annexe 146</i> : Perception de l'utilité du travail au quotidien – auditeurs en poste.....	329
<i>Annexe 147</i> : Clarté perçue de l'utilité des missions d'audit – auditeurs en poste.....	330
<i>Annexe 148</i> : Perception du sens du travail – auditeurs en poste	330
<i>Annexe 149</i> : Perception de la répétitivité des tâches – auditeurs en poste	331
<i>Annexe 150</i> : Impact du manque de sens sur la motivation – auditeurs en poste.....	331
<i>Annexe 151</i> : Perception du sens du travail – anciens auditeurs	332
<i>Annexe 152</i> : Perception de l'utilité du travail au quotidien – anciens auditeurs.....	332
<i>Annexe 153</i> : Clarté perçue de l'utilité des missions d'audit – anciens auditeurs.....	333

<i>Annexe 154</i> : Perception de la répétitivité des tâches – anciens auditeurs	333
<i>Annexe 155</i> : Facteurs contribuant à la perte de sens dans le métier d’auditeur – anciens auditeurs.....	334
<i>Annexe 156</i> : Impact du manque de sens sur la motivation à quitter – anciens auditeurs.....	334
<i>Annexe 157</i> : Audit perçu comme une excellente école de carrière – auditeurs en poste	335
<i>Annexe 158</i> : Projection à long terme dans l’audit – auditeurs en poste	335
<i>Annexe 159</i> : Projection à long terme dans l’audit – auditeurs en poste (version circulaire).....	336
<i>Annexe 160</i> : Opinion sur l’attractivité et l’aspect formateur du métier – auditeurs en poste	336
<i>Annexe 161</i> : Perception de l’audit comme une étape transitoire – auditeurs en poste.....	337
<i>Annexe 162</i> : Fréquence perçue des départs dans l’audit – auditeurs en poste	337
<i>Annexe 163</i> : Évolution des intentions de départ depuis l’entrée dans le secteur – auditeurs en poste	338
<i>Annexe 164</i> : Projection à long terme dans l’audit – anciens auditeurs	338
<i>Annexe 165</i> : Intention de carrière dans l’audit externe – anciens auditeurs.....	339
<i>Annexe 166</i> : Perception de l’audit comme une étape transitoire – anciens auditeurs	339
<i>Annexe 167</i> : Audit perçu comme une excellente école de carrière – anciens auditeurs	340
<i>Annexe 168</i> : Audit perçu comme une expérience temporaire – anciens auditeurs	340

Déclaration relative à l'utilisation d'un outil d'intelligence artificielle dans le cadre de ce mémoire

Dans le cadre de la rédaction de ce mémoire de fin d'études, j'ai utilisé ChatGPT et Whisper (OpenAI) dans les limites suivantes :

1. Reformulation : L'outil a été mobilisé pour reformuler certaines phrases jugées complexes ou maladroitement formulées, dans le but d'en améliorer la clarté et la fluidité.
2. Enrichissement lexical : ChatGPT a été utilisé pour proposer des synonymes ou un vocabulaire plus académique, tout en conservant le sens initial des propos.
3. Retranscription des entretiens : L'outil Whisper a été employé via Google Colaboratory. Cette utilisation m'a permis d'obtenir une première base de retranscription des entretiens, facilitant ainsi le travail. Toutes les transcriptions ont ensuite été relues, réécoutées et corrigées manuellement afin de garantir leur fidélité aux enregistrements originaux.

À l'issue de chaque utilisation, le contenu généré a été soigneusement relu, corrigé et validé. L'intégralité du contenu présenté dans ce mémoire relève de ma responsabilité.

En signant cette déclaration, j'atteste que ce mémoire reflète un travail original, enrichi par un usage responsable et encadré de l'intelligence artificielle.

Fait à Nivelles, le 26 mai 2025

Signature : 

Nom : Fleisheuer Opale

Je souhaite particulièrement remercier Madame Bénédicte Vessié, présidente du Collège de Supervision des Réviseurs et professeure à l'UCLouvain FUCaM Mons, d'avoir été ma promotrice et de m'avoir accompagnée dans cette épreuve. Je tiens également à la remercier tout spécialement : sa bienveillance, sa passion pour le métier qu'elle nous transmet, son écoute et sa gentillesse ont fait d'elle la personne qui m'a le plus marquée au cours de mon parcours universitaire.

Je remercie également Madame Selenia Anastasia, assistante à l'UCLouvain FUCaM Mons et co-promotrice de ce mémoire, pour sa disponibilité, son soutien et la qualité de son accompagnement tout au long de cette recherche.

Je remercie chaleureusement les personnes travaillant chez BDO qui m'ont accordé de leur temps pour répondre à mes questions lors des entretiens, ainsi que tous les auditeurs et anciens auditeurs qui ont pris part au questionnaire en ligne. Leurs témoignages ont grandement contribué à la réalisation de ce mémoire.

Un immense merci à mes parents pour leur soutien et leurs encouragements. Leur aide et leur confiance ont largement contribué à rendre ce parcours possible.

Une pensée toute particulière à ma grand-mère, pour toutes les heures passées à mes côtés, parfois jusqu'au milieu de la nuit, pour sa présence, ses encouragements, et pour avoir toujours cru en moi, ce qui m'a portée tout au long de cette aventure.

Merci à mon compagnon pour son soutien dans les moments de doute, ainsi qu'à mes beaux-parents pour leur confiance et leur bienveillance tout au long de mon parcours.

Introduction

Dans un contexte où la recherche de croissance et de rentabilité figure parmi les priorités des entreprises, il est parfois facile d'oublier que chaque réussite financière repose avant tout sur des êtres humains. La force d'une organisation ne réside pas seulement dans ses stratégies, ses performances ou ses innovations technologiques, mais également dans les employés qui, chaque jour, y contribuent activement. Pour assurer une performance durable, il est essentiel que les collaborateurs se sentent écoutés, reconnus et épanouis. Le bien-être des employés ne doit pas être perçu comme un simple privilège, mais comme un investissement stratégique indispensable. Une entreprise qui souhaite une prospérité à long terme doit placer l'humain au centre de ses préoccupations.

Parmi les secteurs confrontés à ces enjeux humains, celui de l'audit externe apparaît comme particulièrement exposé. Les études disponibles confirment un taux de rotation structurellement élevé, qui nuit à la continuité des équipes et à la qualité des missions (Hemminga, 2010 ; Trebaul, 2022). Cette réflexion renvoie directement aux pratiques de management humain, définies comme l'ensemble des leviers organisationnels visant à accompagner, motiver et fidéliser les collaborateurs (Taskin & Dietrich, 2020). C'est dans cette perspective que ce mémoire s'attache à explorer la problématique suivante : « Quels sont les principes de management humain qui influencent le turnover dans les cabinets d'audit externe ? ».

Pour répondre à cette question, un cadre théorique multidimensionnel est mobilisé. Celui-ci repose sur l'analyse de trois fondements essentiels du management humain : objectif, subjectif et collectif. Ces fondements sont mis en lien avec les particularités du métier d'auditeur, afin d'éclairer les dynamiques humaines propres à cette profession.

La méthodologie retenue repose sur une combinaison d'analyses qualitatives et quantitatives. Elle commence par neuf entretiens semi-directifs menés auprès de professionnels de l'audit externe, en poste ou non, ayant tous une expérience chez BDO. Ces échanges, articulés à l'analyse théorique, ont conduit à la formulation d'hypothèses, testées ensuite par un questionnaire. L'analyse des données se base sur des statistiques descriptives, principalement visuelles, afin de faire ressortir les tendances principales.

Ce mémoire s'organise en deux parties. La première développe la revue de littérature, en présentant les notions clés, les causes du turnover et les particularités du secteur de l'audit externe. La seconde expose l'analyse empirique, sa méthodologie, les résultats et les recommandations formulées.

Chapitre 1 : Le management humain

Dans un contexte où les attentes des travailleurs évoluent, le management humain s'impose comme une approche qui replace l'individu au cœur de la gestion des organisations. Ce chapitre présente son émergence, sa définition et l'importance d'un management équilibré.

1.1 L'émergence du management humain

Le management humain est apparu en réponse aux limites des approches en gestion des ressources humaines et du comportement organisationnel, qui ont longtemps privilégié la performance économique au détriment des facteurs humains (Taskin & Dietrich, 2020). Si ces modèles ont structuré les relations humaines en entreprise, ils ne répondent plus pleinement aux nouvelles attentes des travailleurs, qui recherchent davantage de reconnaissance et d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, ainsi qu'un engagement plus fort dans leur organisation (H lab, 2021 ; Taskin & Dietrich, 2020). Face à ces évolutions, une approche plus participative s'est développée, mettant l'accent sur la confiance et l'implication des collaborateurs comme moteurs de performance durable (Taskin & Dietrich, 2020).

1.2 Définition du management humain

Le management humain repose sur des savoirs interdisciplinaires, intégrant des principes issus de l'économie, de la philosophie, de la psychologie et de la sociologie pour répondre aux défis managériaux contemporains (Taskin & Dietrich, 2020). Il vise à instaurer un climat de confiance et des valeurs partagées, où la coopération et l'engagement des collaborateurs sont des leviers de réussite collective (H lab, 2021). Plutôt que de réduire les employés à un rôle purement opérationnel, le management humain reconnaît leur rôle actif dans la dynamique de l'entreprise et s'adapte aux mutations sociétales et professionnelles (Taskin & Dietrich, 2020).

1.3 L'importance d'un management humain équilibré

Si le management humain permet d'améliorer le bien-être des employés, son efficacité repose sur un équilibre entre différents aspects du travail. Il doit ainsi prendre en compte trois dimensions complémentaires : objective, centrée sur la performance et les résultats ; subjective, liée à l'expérience individuelle et à la reconnaissance ; et collective favorisant l'appartenance et la solidarité (Gomez, 2013 ; H lab, 2021). Une focalisation excessive sur la seule performance mesurable, au détriment des aspects humains et relationnels, peut fragiliser l'engagement des employés et accentuer les départs. À l'inverse, un management équilibré, intégrant pleinement la reconnaissance et la satisfaction au travail, constitue un levier essentiel pour renforcer l'implication des employés et limiter ces effets (Taskin & Dietrich, 2020).

Chapitre 2 : Le turnover

Le turnover, issu de l'expression anglaise « to turn over », désigne le cycle de rotation des employés au sein d'une organisation. Présent dans toutes les entreprises, il peut être un indicateur clé du climat de travail et de l'attractivité d'un employeur (Hardy, 2022 ; Philémond, 2024). S'il peut parfois être bénéfique en apportant du renouveau, un turnover trop élevé peut impacter la productivité et le moral des employés (Abbasi, 2000). Dans le cadre de ce travail, l'accent est mis sur le turnover volontaire, qui reflète les choix et motivations des individus face à leur environnement de travail. Dans ce chapitre, le turnover est défini et analysé à travers ses tendances actuelles, les facteurs qui le favorisent et les impacts qu'il engendre.

2.1 Définition

Le turnover, également appelé taux de rotation ou renouvellement des effectifs, désigne l'ensemble des flux d'entrées et de sorties du personnel au sein d'une organisation sur une période donnée (Abbasi, 2000 ; Heppell, 2011 ; Leduc, 2010 ; Philémond, 2024).

Plusieurs auteurs proposent des définitions complémentaires (Desponds, 2001) :

- Galambaud (1983) le définit comme « la rupture du lien contractuel entre le salarié et l'employeur ».
- Prince (1977) l'explique comme « le degré de mouvement individuel à travers la frontière d'appartenance d'un système social ».

Il existe deux types de turnover :

- Le turnover volontaire, où l'employé choisit de quitter l'entreprise pour des raisons personnelles ou professionnelles (Giraud, 2015 ; Leduc, 2010).
- Le turnover involontaire, initié par l'employeur, peut résulter d'un licenciement, d'une rupture conventionnelle de contrat à durée indéterminée (CDI) ou d'un départ à la retraite (Leduc, 2010 ; Philémond, 2024).

2.2 Analyse des tendances du turnover en 2023

En 2023, le taux moyen de turnover s'élevait à 17,57 % dans le secteur privé belge. Alors qu'une hausse constante avait été enregistrée entre 2020 et 2022, la tendance semble s'être stabilisée. Toutefois, les départs involontaires ont augmenté de 18,75 %, tandis que les départs volontaires ont reculé de 10,75 % (Securex, 2023). Malgré cette diminution, le turnover volontaire reste conséquent, atteignant 10,95 %. La Wallonie enregistre un turnover inférieur à celui de la Flandre et de Bruxelles, bien que les départs volontaires y aient progressé, passant de 7,26 % à 9,75 %. Les petites entreprises sont les plus touchées par cette dynamique, affichant

un turnover volontaire de 16,76 %, soit plus du double de celui observé dans les entreprises de taille intermédiaire (Securex, 2023).

2.3 Causes du turnover volontaire des employés

Il est fondamental pour une entreprise d'identifier les facteurs influençant le turnover afin d'adapter ses stratégies de gestion des talents et de limiter les départs non souhaités (Ahmad & Daud, 2016).

Parmi les modèles théoriques développés pour analyser ce phénomène, celui de Mobley (1982) se distingue en identifiant plusieurs catégories de facteurs déterminants du turnover volontaire. Ces variables, qu'elles soient individuelles, organisationnelles ou externes, permettent d'expliquer pourquoi certains employés choisissent de quitter leur entreprise (Colle, 2010).

2.3.1 *Modèle de Mobley*

Mobley identifie quatre grandes catégories de variables (Colle, 2010) (Annexe 1) :

1. Les variables individuelles liées au travail : facteurs directement liés à l'environnement de travail ;
2. Les variables individuelles non liées au travail : facteurs familiaux et personnels ;
3. Les variables organisationnelles : la relation de l'individu avec son entreprise ;
4. Les variables économiques : l'état du marché du travail et les opportunités d'emploi.

Cette classification proposée par Mobley a été enrichie par d'autres recherches, apportant une vision plus globale du phénomène (Colle, 2010).

2.3.1.1 *Les variables individuelles liées au travail*

Les éléments directement liés à l'environnement professionnel jouent un rôle clé dans la décision de quitter une entreprise (Securex, 2023). La satisfaction au travail influence fortement l'intention de départ. Un employé aligné avec les valeurs et les objectifs de l'organisation sera plus enclin à rester, tandis qu'un manque d'épanouissement ou de reconnaissance accélèrent le désengagement (Randstad, 2023). De même, le manque de stimulation ou l'ennui au travail peuvent réduire la motivation et l'implication (Ringot, 2020). Enfin, la perception des efforts fournis influence la satisfaction : si un employé estime que son investissement n'est pas justement récompensé, son intention de départ augmente (Securex, 2023).

2.3.1.2 *Les variables individuelles non liées au travail*

Certains éléments personnels, bien que distincts du cadre professionnel, influencent également la mobilité des employés. Le sexe, l'âge et la situation familiale jouent un rôle majeur dans la

prise de décision (Leduc, 2010). Les jeunes actifs sont généralement plus enclins à changer d'emploi pour explorer de nouvelles opportunités, tandis que les travailleurs plus âgés privilégient la stabilité, freinés par des contraintes familiales, la peur de perdre leur ancienneté et les difficultés à retrouver un emploi à un âge avancé (Leduc, 2010). Selon Milliken et Martins (1996), des écarts d'âge importants entre les employés peuvent accentuer le turnover (Leduc, 2010). De plus, la personnalité et la gestion du stress influencent la fidélisation des talents : des employés moins résilients ou ayant du mal à supporter la pression sont plus enclins à quitter leur poste (Randstad, 2023 ; Securex, 2023).

2.3.1.3 Les variables organisationnelles

Les caractéristiques de l'entreprise et son mode de gestion influencent fortement l'intention de départ (Leduc, 2010). Une mauvaise gestion managériale est l'un des principaux motifs de démission. Une étude de Gallup révèle que 50 % des employés quittent leur entreprise en raison d'un management jugé inefficace (Furet, 2024). L'excès de microgestion¹, une répartition inéquitable de la charge de travail ou un recrutement mal adapté aux compétences sont des facteurs aggravants (Catalogna, 2024 ; Giraud, 2015). Un climat organisationnel dégradé, marqué par un manque de cohésion d'équipe, une communication déficiente ou des pratiques de favoritisme, contribue également à la hausse du turnover (Randstad, 2023 ; Ringot, 2020). L'implication organisationnelle joue également un rôle clé dans la fidélisation des employés. Plus un salarié s'identifie à son entreprise, plus son attachement est fort (Leduc, 2010). À l'inverse, un désalignement avec la culture organisationnelle peut créer un sentiment de déconnexion, augmentant ainsi le risque de départ (Randstad, 2023). Enfin, les conditions de travail jouent un rôle crucial : le manque d'autonomie, l'absence de perspectives d'évolution et une rémunération jugée insuffisante figurent parmi les principales causes de départ (Leduc, 2010 ; Randstad, 2023 ; Securex, 2023). Près de 41 % des employés démissionnent pour des raisons salariales, 30 % pour manque de reconnaissance et 29 % en raison d'un déséquilibre entre vie professionnelle et personnelle (Randstad, 2023).

2.3.1.4 Les variables économiques

Le marché du travail et le contexte économique influencent aussi la mobilité des employés (Colle, 2010). En période d'expansion, les opportunités se multiplient et incitent les travailleurs

¹ « Style de gestion qui consiste à contrôler les activités quotidiennes des employés. Les personnes qui l'utilisent tentent d'avoir la mainmise sur tout ce qui se passe, plutôt que de déléguer les responsabilités à leur équipe. » (MacNeil, 2025).

à explorer de nouvelles perspectives. Selon une étude de Deloitte, 49 % des départs sont motivés par la recherche d'une meilleure opportunité professionnelle (Randstad, 2023).

L'intensification de la concurrence entre les entreprises, combinée à la difficulté de recruter certains profils spécifiques, laisse présager un maintien du turnover à un niveau élevé dans les années à venir (Lhommeau & Rémy, 2020).

2.4 Les conséquences du turnover

Un turnover excessif peut compromettre la performance et la compétitivité des entreprises, en fragilisant leur stabilité organisationnelle et en freinant l'atteinte des objectifs stratégiques (Abbasi, 2000 ; Giraud, 2015). Pour préserver sa viabilité financière et maintenir sa productivité, une entreprise ne peut se permettre des pertes de personnel trop fréquentes, notamment lorsqu'elles sont involontaires (Randstad, 2023).

Le turnover engendre des coûts élevés. Selon le Work Institute, le remplacement d'un employé représente environ un tiers de son salaire annuel. La Society for Human Resource Management (SHRM) estime, quant à elle, que ce coût peut grimper jusqu'à 200 % du salaire annuel en incluant les frais liés au recrutement, à la formation et aux perturbations internes (Abbasi, 2000 ; Randstad, 2023). À cela s'ajoutent des coûts cachés : indemnités de départ, baisse de productivité durant la période de transition, et vacance des postes (Abbasi, 2000).

Un renouvellement fréquent du personnel affecte aussi la cohésion des équipes et dégrade la qualité des services et des produits. Il complique les relations avec les clients, nuit à leur fidélisation et freine l'acquisition de nouveaux marchés (Abbasi, 2000 ; Randstad, 2023).

Le turnover a également un impact sur le moral des équipes restantes. Lorsque des employés quittent l'entreprise, ceux qui restent doivent assumer une charge de travail plus importante, ce qui peut altérer leur motivation et favoriser de nouvelles démissions (Abbasi, 2000 ; Randstad, 2023). Afin de limiter ces effets, les entreprises doivent renforcer leur image et mettre l'accent sur la fidélisation du personnel (Randstad, 2023).

Toutefois, un turnover élevé n'est pas toujours un indicateur négatif : dans un marché du travail dynamique, il peut témoigner d'une mobilité accrue et d'opportunités professionnelles élargies, sans nécessairement nuire au bon fonctionnement des entreprises (Colle, 2010).

Chapitre 3 : La fidélisation des employés

Dans un marché du travail marqué par une forte mobilité, retenir les employés représente un défi stratégique pour les entreprises (Leduc, 2010). L'engagement et la satisfaction des travailleurs, influencés par des facteurs sociaux et affectifs, jouent un rôle clé dans la réduction du turnover (Bertholet & Gaudet, 2018). Ce chapitre s'intéresse à la fidélisation des employés à travers sa définition, sa distinction avec la rétention, ainsi qu'à l'analyse des causes du turnover comme étape préalable à toute démarche de fidélisation.

3.1 Définition de la fidélisation

La fidélisation des employés regroupe l'ensemble des mesures visant à limiter les départs volontaires (Cerdin & Peretti, 2005). Certains auteurs élargissent cette approche en intégrant la satisfaction et l'engagement organisationnel comme leviers essentiels à la fidélisation des talents. Bien que les perspectives varient, l'objectif reste identique : assurer la stabilité des effectifs (Giraud, 2015).

3.1.1 Différence entre rétention et fidélisation

La rétention et la fidélisation des employés sont souvent confondues, mais elles renvoient à des stratégies de gestion bien distinctes qui peuvent influencer différemment le turnover (Lecocq, 2021). La rétention intervient lorsqu'un employé a déjà exprimé son intention de partir et repose souvent sur des incitations contraignantes, telles que la crainte de perdre certains avantages, le manque d'opportunités externes ou l'existence de clauses restrictives. Elle ne garantit pas un engagement durable et peut entraîner un turnover différé dès que l'occasion se présente (Lecocq, 2021 ; Ratouis, 2025). Un employé qui reste dans une entreprise n'est pas nécessairement engagé ; il peut être perçu comme « fidèle », mais aussi comme « inerte », contraint par certaines obligations ou même « captif » de sa situation professionnelle (Colle, 2010 ; Giraud, 2015) (Annexe 2). À l'inverse, la fidélisation vise à prévenir l'intention de départ avant qu'elle n'apparaisse, en développant un environnement de travail attractif basé sur la satisfaction, l'engagement et la reconnaissance. Cette approche, plus durable, réduit le turnover en incitant les employés à rester par choix plutôt que par contrainte (Lecocq, 2021).

3.2 Une étape préalable à la fidélisation

Pour développer des stratégies de fidélisation efficaces, l'entreprise doit analyser en amont les raisons des départs volontaires. Cette démarche permet d'identifier les causes des départs et les sources potentielles d'insatisfaction, servant ainsi de base à l'élaboration de solutions adaptées pour renforcer la fidélité des employés (Leduc, 2010).

Chapitre 4 : Les fondements du management humain influençant le turnover

Le management humain place l'individu au cœur de l'organisation en intégrant trois dimensions du travail : objective, subjective et collective (Gomez, 2013). L'équilibre entre ces trois dimensions est essentiel pour assurer la fidélisation des employés (Taskin & Dietrich, 2020). Ce chapitre explore comment les fondements du management humain influencent le turnover.

4.1 Une expérience du travail objectif

La dimension objective du travail repose sur la production de résultats concrets et porteurs de valeur (Gomez, 2013 ; Taskin & Dietrich, 2020). Chaque effort consenti doit aboutir à un résultat tangible, assurant ainsi l'utilité et la légitimité du travail. À l'inverse, l'absence de résultats significatifs peut être source de frustration et de démotivation (Gomez, 2013).

L'évaluation de la performance, qu'elle soit individuelle ou collective, repose sur des critères quantitatifs (délais, objectifs financiers, volumes de production) et qualitatifs (savoir-faire, maîtrise des compétences) (Gomez, 2013). Ce processus influence directement la rémunération et les perspectives d'évolution des employés, tout en leur offrant des retours constructifs sur leur travail (Taskin & Dietrich, 2020).

Le travail objectif s'articule autour de quatre axes (Taskin & Dietrich, 2020) :

1. Le résultat, mesuré par la performance et la contribution individuelle ou collective ;
2. Le contenu, qui repose sur l'expertise et la maîtrise des compétences ;
3. Le temps, qui structure l'organisation et la planification des tâches ;
4. L'espace, qui définit le cadre d'exécution du travail.

Ces éléments soulignent l'importance des politiques de rémunération, qui valorisent ces axes du travail et participent à la reconnaissance des employés (Taskin & Dietrich, 2020).

4.1.1 La rémunération

La rémunération joue un rôle déterminant dans la fidélisation des employés (Proulx, 2021). Une rémunération perçue comme insuffisante figure parmi les principales causes de départ volontaire, tandis qu'une politique salariale attractive favorise la fidélisation (Colle, 2006 ; Erhel et al., 2024). Toutefois, une approche strictement financière peut s'avérer contre-productive : l'absence d'augmentations salariales ou la suppression d'avantages, tels que les bonus, peuvent générer démotivation et tensions, renforçant ainsi le turnover (Roman, 2010). Au-delà de l'aspect purement quantitatif, c'est également la manière dont cette rémunération est perçue par les employés qui influence leur engagement (Erhel et al., 2024). Une étude révèle

qu'en 2015, déclarer percevoir un revenu élevé augmentait la probabilité d'être satisfait au travail de 0,18 contre 0,11 en 2005, illustrant ainsi l'impact croissant des attentes salariales sur la motivation. Ainsi, une rémunération jugée insuffisante, même si objectivement compétitive, peut nuire à l'engagement des employés (Erhel et al., 2024).

Dans ce contexte, de nombreuses entreprises adoptent une approche plus globale, en combinant plusieurs composantes au sein d'un package salarial. Ce modèle repose généralement sur trois dimensions (Taskin & Dietrich, 2020) :

1. La rémunération directe : salaire fixe et rémunération variable liée à la performance ;
2. La rémunération indirecte : avantages sociaux (assurance groupe, voiture de société, chèques-repas, etc.) ;
3. La rémunération intrinsèque : dispositifs favorisant le bien-être et les opportunités de développement (flexibilité des horaires, télétravail, reconnaissance non monétaire, etc.).

Cette approche répond aux nouvelles attentes des employés, tant en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée que de reconnaissance au travail, contribuant ainsi à leur motivation et à leur fidélisation (Taskin, 2022 ; Taskin & Dietrich, 2020).

4.2 Une expérience du travail subjectif

Le travail ne se limite pas à l'exécution de tâches : il implique une part subjective, c'est-à-dire une expérience vécue et interprétée personnellement par chaque individu, qui façonne son identité professionnelle (Gomez, 2013). Cette subjectivité se manifeste notamment à travers la reconnaissance, qui valorise l'effort et l'investissement personnel. D'autres éléments participent également à cette expérience, tels que le sens attribué aux missions, la sécurité de l'emploi, l'implication organisationnelle et le bien-être. Ces facteurs influencent la motivation et la manière dont l'individu se projette dans son parcours professionnel (Taskin & Dietrich, 2020). Un manque de valorisation de ces aspects peut fragiliser l'identité professionnelle des employés et nuire à leur bien-être mental (Gomez, 2013).

4.2.1 *Sens du travail*

Le sens du travail désigne le lien qu'un individu entretient avec son activité professionnelle, englobant ses expériences passées, son poste actuel et ses perspectives d'avenir (Lhotellier et al., 2016). Il repose sur trois dimensions : la direction, qui englobe les attentes et objectifs professionnels ; la signification, qui permet de comprendre la finalité du travail et les motivations personnelles ; et la cohérence, qui relie le travail aux émotions et perceptions

sensorielles (Lhotellier et al., 2016) (Annexe 3). Au-delà de ces aspects individuels, le sens du travail est influencé par l'appréciation des tâches, leur finalité et les conditions dans lesquelles elles sont effectuées (Pouliot, 2015). Le sens du travail est subjectif, construit à partir des croyances et expériences propres à chacun (Pouliot, 2015). Il se manifeste notamment par la perception d'un travail intéressant, socialement utile ou source de fierté (Erhel et al., 2024). Un travail vide de sens peut nuire à la santé mentale et physique, réduire la productivité et générer des conflits professionnels (Lhotellier et al., 2016 ; Roche, 2024 ; Saggio, 2023). À long terme, ces effets augmentent le turnover, les employés cherchant un cadre professionnel plus en phase avec leurs valeurs (Lhotellier et al., 2016) (Annexe 4). Olivier Torres souligne que l'absence de sens au travail accroît les risques de burn-out, d'anxiété et de détresse psychologique (Gomez, 2013). En revanche, un travail porteur de sens stimule la motivation, contribue à un environnement de travail plus stable et réduit l'absentéisme (Pouliot, 2015).

4.2.2 Sécurité de l'emploi

La sécurité de l'emploi désigne la faible probabilité de perdre son travail contre sa volonté (Bouvard, 2024). Elle favorise la stabilité professionnelle, améliorant ainsi le bien-être et la productivité des employés (Martin, 2023). Une enquête menée en Belgique révèle que 50 % des salariés privilégient la stabilité de l'emploi à un salaire plus élevé, soulignant son rôle central dans le choix d'un employeur (HRsquare, 2024). À l'inverse, l'insécurité de l'emploi peut générer stress et anxiété, affectant la satisfaction et l'engagement au travail. Selon la théorie du stress de Lazarus et Folkman (1984), l'anticipation d'une perte d'emploi peut s'avérer aussi éprouvante que la perte elle-même. Plusieurs études établissent par ailleurs un lien entre insécurité de l'emploi et hausse du turnover (Sora et al., 2010).

4.2.3 L'implication organisationnelle

L'implication organisationnelle désigne l'attachement psychologique qu'un employé ressent envers son organisation, influençant sa volonté de rester ou non dans l'entreprise (Giraud, 2015 ; Vayre, 2019). Selon Allen et Meyer (1996), il s'agit d'un état psychologique qui structure la relation employé-organisation et influe sur la performance et la fidélisation du personnel (Colle, 2010). Ce concept se décline en trois dimensions (Meyer & Allen, 1991) :

1. Affective : attachement émotionnel et identification à l'entreprise ;
2. Calculée : évaluation rationnelle des coûts associés à un départ ;
3. Normative : sentiment d'obligation morale de rester dans l'organisation (Colle, 2010).

Parmi ces dimensions, l'implication affective est la plus pertinente dans la réduction du turnover. Elle favorise une meilleure satisfaction au travail, réduit le stress et contribue à une

meilleure fidélisation des talents (Colle, 2010). Pour mesurer ces trois formes d'implication organisationnelle, Allen et Meyer ont développé une échelle de 18 items, dont une version française simplifiée a été validée par Belghiti-Mahut et Briole (2004) (Prat dit Hauret, 2006 ; Vayre, 2019) (Annexe 5). Cet outil pourrait être utilisé pour explorer le lien entre les différentes formes d'implication et les intentions de départ dans le contexte des cabinets d'audit externe.

4.2.4 Le bien-être au travail

Le bien-être au travail est un levier déterminant de motivation et de fidélisation. Lorsqu'il est absent, les employés les plus performants sont souvent les premiers à envisager un départ (Abbasi, 2000 ; Leduc, 2010). Selon un sondage Opinion Way, près d'un salarié sur deux se sent en situation de mal-être, un ressenti susceptible de provoquer un désengagement progressif (Catalogna, 2024). Parmi les facteurs les plus fréquemment associés à cette détérioration figurent le stress chronique, la surcharge de travail et le manque de reconnaissance, qui accroissent le risque de burn-out et d'absentéisme (Randstad, 2023). À long terme, ces dysfonctionnements peuvent compromettre la stabilité des équipes et altérer la dynamique organisationnelle (Giraud, 2015 ; Ringot, 2020).

4.2.5 La reconnaissance

La reconnaissance valorise l'engagement et la contribution des employés, renforçant leur sentiment d'appartenance et leur implication professionnelle (Côté & Renaud, 2022). Elle peut être formelle (ex. : « employé du mois ») ou informelle (ex. : un simple remerciement), et s'exprimer de manière individuelle ou collective, publique ou confidentielle, avec ou sans compensation financière (Brun & Dugas, 2005). Un écart entre la reconnaissance attendue et celle perçue peut générer frustration, sentiment d'injustice et intentions de départ (Fender et al., 2011). Trois formes de reconnaissance peuvent être distinguées (Renault, 2007) (Annexe 6) :

1. Affective, répondant aux besoins fondamentaux de l'individu ;
2. Morale et juridique, garantissant l'égalité et la liberté des travailleurs ;
3. Sociale et collective, valorisant la contribution de l'individu au sein du groupe.

Pour être efficace, la reconnaissance doit être authentique, cohérente et adaptée à la personne concernée (Brun & Dugas, 2005). À l'inverse, lorsqu'elle est utilisée de manière opportuniste (ex. : promesses non tenues, favoritisme), elle peut au contraire démotiver et détériorer le climat organisationnel (Renault, 2007). Son intégration aux pratiques managériales doit donc être pensée comme un levier de motivation pour limiter le turnover (Brun & Dugas, 2005).

4.3 Une expérience du travail collectif

L'expérience du travail collectif repose sur un sentiment d'appartenance à une communauté professionnelle, renforcé par la solidarité entre collègues (Taskin & Dietrich, 2020). Cette solidarité favorise les interactions et crée un environnement où l'entraide atténue la pression individuelle. Même les tâches réalisées de manière autonome s'inscrivent dans une dynamique de coopération, où les ressources et les informations circulent entre collaborateurs pour atteindre un objectif commun (Gomez, 2013). Le travail en équipe renforce l'engagement et l'attachement des employés à l'organisation. Il contribue à leur bien-être, à leur productivité et à leur fidélisation (Gomez, 2013). Cette expérience repose sur plusieurs dimensions essentielles : la collaboration, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'identification à l'entreprise et la qualité des relations au travail (Taskin & Dietrich, 2020).

4.3.1 *Collaboration*

La collaboration en entreprise repose sur une dynamique de travail collectif orientée vers un objectif commun (Détienne, 2021). Elle favorise le partage des compétences et des idées, renforçant ainsi l'efficacité organisationnelle, stimulant l'innovation et améliorant la qualité des relations professionnelles (Martins, 2025). Selon une étude IPSOS/Openmind Kfé, 60 % des employés estiment que le travail collaboratif a un impact positif sur leur engagement professionnel (Team Edflex, 2024). En encourageant les interactions et en permettant aux employés de mesurer concrètement leur contribution au succès collectif, la collaboration apporte une plus grande satisfaction et favorise un engagement durable (Martins, 2025).

4.3.2 *Équilibre entre vie privée et vie professionnelle*

L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est un facteur déterminant du bien-être et de la satisfaction au travail. Depuis 2011, l'OCDE l'intègre dans son Better Life Index, reconnaissant son impact sur le développement économique (Kilic, 2018). Une enquête Gallup de 2022 révèle que 76 % des employés considèrent cet équilibre comme essentiel (Psico-Smart, 2024 ; Roger & Othmane, 2013). Il se définit comme la capacité à concilier efficacement les exigences du travail et les responsabilités personnelles, permettant de maintenir des relations sociales stables tout en préservant la santé mentale et physique (Topformation, 2024). Une rupture de cet équilibre, souvent en raison d'attentes contradictoires, peut engendrer stress, frustration et démotivation (Roger & Othmane, 2013). Les entreprises qui favorisent cet équilibre, notamment grâce à des horaires flexibles ou au télétravail, constatent : une hausse de 30 % de la satisfaction des employés, une réduction de 25 % du turnover, une amélioration de

la productivité allant jusqu'à 25 % ainsi qu'une baisse de 20 % de l'absentéisme. Ces résultats soulignent les bénéfices tant pour les employés que pour les employeurs (Psico-Smart, 2024).

4.3.3 L'identification et la culture d'entreprise

La culture d'entreprise occupe une place centrale dans le fonctionnement interne d'une organisation et dans sa capacité à fidéliser ses employés (Squad RH, 2024). Elle regroupe un ensemble de valeurs, de croyances, de normes et de comportements qui définissent l'identité de l'entreprise et influencent les interactions entre employés et clients (Rajteric, 2025). Une culture forte et positive favorise la satisfaction et l'attachement des employés. Lorsqu'une entreprise valorise des principes tels que l'innovation, la diversité, l'éthique et le bien-être, elle crée un environnement propice à la fidélisation des talents. À l'inverse, une culture défavorable peut entraîner un faible engagement et un turnover élevé (Squad RH, 2024). Toute organisation possède une culture, qu'elle soit positive ou négative. Il appartient aux dirigeants de l'aligner sur leur stratégie et de l'utiliser comme un levier de performance et de stabilité (Schein, 2010).

4.3.4 Qualité des relations au travail

La qualité des relations interpersonnelles constitue un levier déterminant de l'engagement et de la fidélisation. Une relation de confiance et de haute qualité entre un employé et son supérieur favorise la clarté du rôle, l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail (Cameron & Jost, 2005). Elle renforce également la motivation, stimule l'innovation et améliore la performance et le bien-être des employés (St-Martin, 2019). En revanche, des relations perçues comme médiocres sont souvent associées à un stress accru, à des conflits de rôle et à un turnover plus élevé (Vayre, 2019). En s'inscrivant dans la théorie de l'autodétermination², ces interactions influencent la motivation en permettant aux employés d'orienter plus efficacement leur engagement et leurs comportements professionnels (Vayre, 2019) (Annexe 7).

4.4 La satisfaction

La satisfaction au travail, définie comme un état émotionnel positif lié à l'évaluation de son activité, favorise l'engagement et la fidélisation, tandis que l'insatisfaction accroît le risque de turnover (Colle, 2006 ; Vayre, 2019). Elle dépend de facteurs liés au contenu des tâches, à l'environnement, à l'autonomie, aux relations sociales, à la motivation et à l'équilibre de vie. Un faible niveau de satisfaction peut générer stress, épuisement et départs, alors qu'un environnement satisfaisant renforce la stabilité organisationnelle (Annexe 8).

² « Théorie globale de la motivation qui explique pourquoi nous nous sentons intrinsèquement motivés à faire quelque chose. » (The Decision Lab, s.d.).

Chapitre 5 : L'audit externe

L'audit externe assure la transparence et la fiabilité des informations financières des entreprises. Il participe également à la prévention des fraudes et à l'amélioration des processus internes (Recherchedoc, 2023 ; Univers Audit, 2023). Ce chapitre aborde la définition de l'audit externe, les défis du métier ainsi que son impact sur la santé des auditeurs.

5.1 Définition de l'audit externe

L'audit externe est une pratique comptable et financière menée par des auditeurs indépendants de l'organisation auditée, chargés d'examiner ses comptes (Recherchedoc, 2023). Cette démarche vise à vérifier la conformité des états financiers aux normes comptables et aux réglementations en vigueur afin de garantir une assurance raisonnable quant à leur fiabilité (Univers Audit, 2023). Contrairement à l'audit interne, qui est un processus réalisé en continu, l'audit externe est généralement effectué annuellement (EDC Paris Business School, 2024 ; Univers Audit, 2023). Il s'agit d'une profession marquée par une certaine saisonnalité, avec des périodes de forte et de moindre activités (Lempereur, 2024).

5.2 La vie d'un auditeur externe

Bien que contraignant, le métier d'auditeur offre de réelles perspectives d'évolution professionnelle (ComptaJob, 2025). Lors des périodes d'intense activité, la charge de travail s'accroît, imposant aux auditeurs de respecter des délais stricts, de faire preuve de disponibilité ainsi que d'une forte capacité d'adaptation. En plus de ces exigences, ils sont responsables de la fiabilité des rapports financiers. La moindre erreur peut avoir des répercussions notables, tant pour eux que pour l'entité auditée, d'où la nécessité d'un travail rigoureux et d'une vigilance constante (DataSnipper, 2024 ; Recherchedoc, 2023). Le métier demande également une mise à jour régulière des compétences pour suivre l'évolution des normes comptables et appliquer les nouvelles réglementations en vigueur (DataSnipper, 2024). Les auditeurs doivent aussi gérer des situations délicates, comme la détection d'irrégularités ou de fraudes. Ils doivent alors faire preuve d'objectivité et de diplomatie dans leurs échanges professionnels (Recherchedoc, 2023).

5.3 L'impact du métier sur la santé des auditeurs

Les exigences du métier exposent les auditeurs à un stress chronique, augmentant les risques psychologiques et physiologiques. L'épuisement professionnel est fréquent dans ce secteur, entraînant fatigue chronique, dépression, voire burn-out dans les cas les plus sévères (Leduc, 2010). Ces conditions de travail soulignent l'importance de stratégies de prévention pour limiter les effets négatifs sur la santé (Beau, 2018 ; DataSnipper, 2024 ; Recherchedoc, 2023).

Chapitre 6 : Le turnover dans les cabinets d'audit externe

Le turnover dans les cabinets d'audit est une problématique importante qui fragilise l'avenir du métier (Hemminga, 2010 ; Trebaul, 2022). Ces dernières années, la durée moyenne passée par les auditeurs dans un cabinet a diminué. Alors qu'ils restaient en poste entre quatre et cinq ans auparavant, ils quittent désormais après seulement deux à trois ans de service. Cette tendance est particulièrement visible dans les Big Four, où le turnover est trois fois plus élevé que dans les cabinets plus petits (Beeye, 2023 ; Hemminga, 2010). Ce chapitre analyse les causes de cette instabilité, ses conséquences sur la profession et les stratégies envisagées pour y remédier. L'analyse repose sur des lectures théoriques et des entretiens menés auprès d'auditeurs et d'anciens auditeurs du cabinet BDO, illustrant les constats par des témoignages concrets.

6.1 Le constat d'un turnover généralisé dans l'audit externe

Le turnover dans les cabinets d'audit atteint un niveau particulièrement élevé, dépassant celui d'autres secteurs. Une étude de Fed Finance (2020) révèle que 76 % des professionnels de l'audit, du conseil et de l'expertise comptable occupent leur poste depuis moins de trois ans, et 74 % se déclarent ouverts à de nouvelles opportunités (Groupe Revue Fiduciaire, 2019).

La crise sanitaire a temporairement stabilisé les effectifs, la mobilité ayant été freinée par les incertitudes économiques (Lempereur, 2024). Toutefois, dès 2021, un rattrapage des départs différés a intensifié le phénomène et a révélé un déséquilibre croissant entre les exigences du métier et la reconnaissance accordée aux auditeurs (Trebaul, 2022).

Autrefois, les auditeurs changeaient majoritairement de cabinet pour évoluer dans leur carrière. Aujourd'hui, ils s'orientent davantage vers d'autres secteurs, notamment la direction financière et l'entrepreneuriat (Lempereur, 2024 ; Trebaul, 2022). Ceux disposant de trois à quatre ans d'expérience privilégient des postes en finance et en conseil, tandis que les seniors et managers choisissent plutôt des cabinets d'audit de plus petite taille, où l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle est plus favorable (Lempereur, 2024).

Enfin, ce renouvellement rapide repose sur un modèle organisationnel spécifique aux cabinets d'audit. Le secteur applique une sélection naturelle des talents : seuls les auditeurs les plus performants ou ceux évoluant rapidement parviennent à progresser, tandis que les autres quittent le cabinet. Fondé sur des évaluations constantes, ce système pousse les collaborateurs à une progression rapide sous peine de voir les perspectives de carrière limitées, incitant ainsi au départ (Beeye, 2023). Ces constats globaux nécessitent d'examiner plus en détail les causes précises qui alimentent ce phénomène.

6.2 Les causes du turnover dans les cabinets d'audit externe

Le turnover dans les cabinets d'audit est influencé par plusieurs facteurs structurels et organisationnels qui impactent la fidélisation des talents (Groupe Revue Fiduciaire, 2019).

6.2.1 *Un métier perçu comme un tremplin vers d'autres horizons*

L'audit est souvent décrit comme un « *magnifique tremplin* » en début de carrière (Delphine, 2025) offrant « *une expérience très enrichissante* » et permettant d'acquérir rapidement des compétences solides, tant sur le plan technique que relationnel (Anaïs, 2025). « *L'audit reste un apprentissage et une école sociale extraordinaire* », résume Delphine, soulignant la dimension humaine du métier. L'expérience acquise, notamment au grade de senior, est fortement valorisée sur le marché. Nicolas souligne qu'« *avoir le titre de senior fait un beau C.V.³ sur LinkedIn* ». Les témoignages insistent également sur la vision globale qu'offre l'audit, permettant de comprendre en profondeur la santé financière des entreprises, un savoir-faire essentiel pour évoluer vers d'autres fonctions financières (Arnaud, 2025 ; Lola, 2025). Pourtant, malgré ces atouts, l'audit est rarement envisagé comme une carrière à long terme : beaucoup y restent juste le temps de consolider leurs acquis avant de s'orienter vers de nouveaux horizons (Arthur, 2025 ; Denis, 2025 ; Julie, 2025).

6.2.2 *Des heures supplémentaires lourdes et pesantes*

Les heures supplémentaires apparaissent comme un aspect marquant et récurrent du métier, évoqué par la totalité des auditeurs interrogés. Plusieurs témoignent d'une charge quotidienne dépassant largement les horaires standards : il n'est pas rare d'enchaîner « *quatre heures supplémentaires par jour, surtout durant la haute saison d'audit* », avec une charge de travail « *complètement démesurée et pas tenable sur le long terme* » (Anaïs, 2025). Pour tenter de préserver un équilibre, certains finissent par rogner sur leur sommeil, au risque d'une fatigue chronique (Delphine, 2025). D'autres, bien qu'essayant de limiter les débordements, reconnaissent devoir souvent prolonger leurs journées, travailler le soir ou le week-end pour respecter les échéances (Arnaud, 2025 ; Arthur, 2025). Nicolas confie : « *Je retravaille parfois un petit peu le soir quand les enfants sont au lit* ». Arthur, quant à lui, admet que « *faire ça pendant 40 ans, c'est impossible* ». La cadence reste soutenue, avec des journées qui débutent tôt et se terminent souvent après 18 heures (Arthur, 2025). Plusieurs estiment que le volume horaire dépasse largement ce qui devrait être attendu, atteignant parfois 60 heures par semaine, une situation jugée intenable (Julie, 2025 ; Denis, 2025). Julie souligne toutefois une

³ Curriculum vitae (Larousse, s.d.)

amélioration récente : là où il était courant d'accumuler près de 200 heures supplémentaires par an, des efforts ont permis de mieux encadrer ces excès. Néanmoins, la pression globale et les exigences temporelles continuent de peser fortement sur le quotidien (Julie, 2025 ; Arthur, 2025).

6.2.3 *Un équilibre entre vie professionnelle et vie privée difficile à préserver*

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est unanimement reconnu comme l'un des principaux défis du métier. Plusieurs auditeurs expliquent que la charge de travail les oblige à faire des sacrifices importants, au détriment de leurs relations familiales ou amoureuses (Delphine, 2025 ; Nicolas, 2025). Delphine témoigne : « *Mes enfants m'ont dit qu'ils ne me voyaient plus* ». Pour certains, cette incompatibilité a même déclenché un changement de carrière, l'audit étant jugé trop énergivore pour gérer un ménage et une vie familiale (Lola, 2025). Même sans responsabilités familiales, le besoin de préserver du temps pour soi est vivement ressenti, notamment pour cuisiner, se détendre ou pratiquer une activité personnelle (Julie, 2025). Si la flexibilité constitue un levier important pour alléger cette pression, Denis reconnaît qu'il n'avait pas pleinement anticipé l'ampleur du déséquilibre avant de se confronter à la réalité du métier : « *Je ne pensais pas qu'il y aurait un déséquilibre à ce point-là. J'étais peut-être un peu naïf* ».

6.2.4 *Des déplacements fréquents et chronophages*

La dispersion des clients à travers la Belgique impose aux auditeurs de nombreux déplacements, parfois sur de longues distances, ce qui rend les trajets quotidiens pesants, surtout lors de missions éloignées (Arnaud, 2025 ; Delphine, 2025). Delphine estime que cette mobilité contribue directement au turnover, tant elle s'ajoute à la charge mentale déjà élevée. Passer 10 à 15 heures par semaine en voiture peut affecter le moral, « *c'est parfois vraiment très chiant de faire la route* » (Arthur, 2025). Pour Arthur, devoir régulièrement se rendre à des destinations éloignées est jugé intenable à long terme. Malgré une légère diminution des kilomètres parcourus ces dernières années, la mobilité reste une composante incontournable du métier, justifiant l'importance d'une transparence totale dès le recrutement (Denis, 2025). Julie explique : « *Je préviens toujours qu'en audit, il y a des kilomètres* », afin d'éviter les départs précoces liés à cet aspect.

6.2.5 *Une rémunération jugée insuffisante*

Beaucoup d'auditeurs expriment un attrait croissant pour des opportunités professionnelles offrant une meilleure reconnaissance financière (Groupe Revue Fiduciaire, 2019 ; NBA, 2025).

Malgré des augmentations annuelles pouvant atteindre 20 %, ils considèrent que la rémunération en audit reste insuffisante au regard des efforts fournis et de la charge de travail imposée (Beeye, 2023). La question salariale revient systématiquement dans les témoignages. Anaïs estime que, même en tenant compte du package complet (voiture de société, avantages extralégaux), « *on ne gagne pas grand-chose une fois rapporté au nombre d'heures investies* ». La comparaison avec d'autres secteurs, offrant des salaires plus élevés pour un investissement moindre, alimente ce constat : beaucoup partent en quête d'« *un meilleur confort de vie* » et d'un job « *peut-être mieux payé* » (Arthur, 2025). Nicolas précise que, s'il devait refaire son parcours, il envisagerait peut-être de commencer directement dans un environnement plus rémunérateur, comme le Luxembourg. Pour Lola, « *un salaire qui convient est hyper important* » et il serait illusoire de le minimiser.

6.2.6 Une pression professionnelle omniprésente

Dès leur arrivée, les auditeurs sont confrontés à une forte pression liée aux évaluations constantes, aux responsabilités importantes et aux exigences de conformité, où la moindre erreur peut avoir de lourdes répercussions (Beeye, 2023 ; NBA, 2025). La pression liée aux délais est unanimement citée comme l'une des principales difficultés du métier. Chaque mission repose sur un budget préétabli, mais Arthur explique qu'il a parfois « *l'impression qu'ils sous-budgétisent la réalité du travail* », obligeant les équipes à accomplir en deux semaines un travail qui en mériterait trois. Ce décalage crée un effet boule de neige sur les autres dossiers et alourdit encore la tension au quotidien (Anaïs, 2025). En parallèle, chaque heure travaillée est scrutée pour optimiser rentabilité et productivité, renforçant la charge mentale, notamment à partir du grade de senior, où « *il faut aimer travailler sous pression* » (Denis, 2025). Pour certains, cette pression est perçue comme inhérente au métier, exercé dans un environnement où il faut apprendre à gérer les délais et assurer une performance constante (Nicolas, 2025 ; Lola, 2025).

6.2.7 Perte de sens et dévalorisation des missions

Pour de nombreux auditeurs, l'évolution du métier tend à réduire progressivement sa dimension de conseil, rendant les missions moins intéressantes et renforçant un sentiment de routine (Beeye, 2023 ; NBA, 2025 ; Delphine, 2025). Plusieurs témoignages expriment l'impression de « *faire pour faire* », enchaînant des tâches jugées « *très barbant* » (Anaïs, 2025), comme les questionnaires ou check-lists, sans percevoir de réelle valeur ajoutée (Delphine, 2025). Selon Delphine, « *le travail avait de moins en moins de sens parce que c'était devenu tellement formaliste qu'on en perdait l'esprit de ce qu'on faisait* ». Ce sentiment est partagé par d'autres auditeurs, comme Julien, qui confie : « *Je n'ai pas l'impression de m'investir pour quelque*

chose de concret ». Cette perte de sens alimente une démotivation croissante et pousse certains à quitter la profession, convaincus de ne plus contribuer à un travail porteur de sens ni aligné avec leurs attentes (NBA, 2025). Ce ressenti est amplifié par la forte dépendance vis-à-vis des clients, qui freinent parfois les missions en fournissant tardivement les documents ou en minimisant l'urgence des échéances (Anaïs, 2025 ; Nicolas, 2025). Cette dépendance, combinée à la standardisation accrue des procédures, enferme les auditeurs dans un rôle perçu comme formel et intrusif, éloigné de l'impact réel attendu. Pour certains, cette perte de sens devient un déclencheur de départ vers des fonctions jugées plus opérationnelles et porteuses d'impact direct (Delphine, 2025).

6.2.8 Une normalisation croissante

Parallèlement, l'alourdissement continu des normes et réglementations constitue une autre source majeure de démotivation. Chaque année, de nouvelles exigences administratives s'ajoutent, allongeant la charge de travail et augmentant le volume de documentation à produire (Denis, 2025), ce que Nicolas juge « *colossal, pour in fine pas grand-chose* ». À partir du grade de senior, la pression s'intensifie encore avec la multiplication des audits internes et externes, l'utilisation systématique de templates et le respect scrupuleux des procédures, donnant le sentiment d'être enfermé dans un métier très formalisé (Julie, 2025). Les normes récentes, comme ISQM⁴ ou ISA 600⁵, accentuent cette dynamique, notamment pour les groupes internationaux, rendant les missions toujours plus normées et exigeantes. Bien que la compliance soit jugée incontournable, Julie admet : « *Si je pouvais changer un élément du métier, ce serait la compliance* », tant elle pèse sur l'organisation du travail, amplifie le turnover et affecte, à terme, la santé des équipes (NBA, 2025).

6.2.9 Vision négative du métier par les clients

Le métier d'auditeur est souvent perçu de manière négative par les clients, qui ne voient pas toujours l'audit comme une mission à valeur ajoutée (Carlisle, Gimbar, & Jenkins, 2024 ; Jerman & Bourgoin, 2018). Les retards dans la transmission des documents, l'absence de coopération et les attitudes condescendantes sont fréquemment rapportés, en particulier lors des interactions avec les profils juniors (Carlisle et al., 2024). Ce manque de considération fragilise la relation professionnelle et peut générer un sentiment de dévalorisation chez les auditeurs

⁴ Les normes ISQM (International Standards on Quality Management) encadrent la gestion de la qualité dans les cabinets d'audit (Institut des Réviseurs d'Entreprises, s.d.).

⁵ ISA signifie International Standard on Auditing. La norme ISA 600 (révisée) concerne les audits d'états financiers de groupe (International Auditing and Assurance Standards Board, 2022).

(Jerman & Bourgoïn, 2018). Plusieurs témoignages confirment ce malaise. Les clients « *ne perçoivent pas tellement la plus-value* » de l’audit et « *ça les embête un peu* » de devoir collaborer, ce qui rend les missions plus complexes à gérer (Anaïs, 2025). Certains ne transmettent les documents que la veille de la signature, ce qui, selon Nicolas, oblige les auditeurs à finaliser « *par la porte ou par la fenêtre* ». Dans ce contexte, l’auditeur est parfois vu comme intrusif ou inutile et doit composer avec une image déformée de sa fonction. Comme le révèle une étude menée par l’EDHEC, « *l’impression est que l’auditeur est un requin* » (Makary, 2023). Ce regard négatif altère la reconnaissance du métier, renforce le sentiment d’isolement et alimente la démotivation.

6.2.10 *Un décalage entre les attentes des nouvelles générations et la culture du métier*

Les cabinets d’audit peinent à fidéliser la génération Z⁶, qui valorise davantage la flexibilité et l’équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Cette vision tranche avec la culture traditionnelle du métier, marquée par une forte disponibilité et un rythme soutenu (Beeye, 2023). Depuis la crise du COVID-19, plusieurs managers observent une évolution du rapport au travail (Nicolas, 2025). « *On retrouve parfois des profils où ils travaillent et, après, une fois qu’il est 17 heures, on éteint l’ordinateur. Peu importe s’il y a une deadline ou pas* », illustre Nicolas. Cette posture marque une rupture avec les pratiques passées, où les collaborateurs faisaient souvent des heures non comptabilisées par souci d’engagement ou d’apprentissage (Julie, 2025). Denis note que « *le jeune a en moyenne moins envie de travailler plus* », sans pour autant remettre en cause la qualité. Ce changement peut freiner certaines évolutions, d’où l’importance de clarifier les critères d’avancement dès le départ (Denis, 2025 ; Julie, 2025).

6.3 Les conséquences du turnover dans les cabinets d’audit externe

Le turnover élevé fragilise la stabilité des équipes, perturbe la transmission des compétences et compromet la continuité des missions (Hemminga, 2010 ; Trebaul, 2022). Bien qu’un certain degré de rotation soit inhérent au secteur, les niveaux actuels dépassent un seuil critique. KPMG considère qu’un turnover de 15 % est soutenable, tandis qu’au-delà de 20 %, la perte de compétences devient un défi stratégique majeur (Trebaul, 2022). Chez Ernst & Young (EY), un taux de 17 % est jugé optimal et Deloitte estime une rotation annuelle de 20 % inévitable (Hemminga, 2010).

⁶ « Population née après celle de la génération Y et avant celle de la génération Alpha, entre 1997 et 2010 » (La langue française, s.d).

Cette instabilité ne se limite pas à un simple renouvellement des effectifs : elle alourdit directement la charge des équipes restantes, accentuant la pression et le stress, en particulier à partir du grade de senior, où les responsabilités s'accumulent (Beeye, 2023). Delphine résume ainsi : *« Il y a une charge de travail supplémentaire sur le dos des équipes restantes ; ça met beaucoup de pression à partir du moment où tu arrives au niveau senior. »*

Dans les Big Four, 20 % des juniors quittent chaque année et près de 50 % des auditeurs changent d'équipe tous les deux à trois ans, réduisant le temps disponible pour les missions complexes, désorganisant le travail et affectant la qualité des audits (Hemminga, 2010). Si cette mobilité permet de renouveler les échanges et de partager des expériences, elle donne aussi l'impression de devoir sans cesse tout recommencer, fragilisant la stabilité collective (Delphine, 2025)

Les répercussions humaines sont tout aussi préoccupantes. Dans les grandes firmes, le modèle « Up or Out⁷ » pousse les plus performants à évoluer vite, tandis que les autres quittent l'organisation, alimentant un climat de compétition (Beau, 2018). Cette pression, combinée aux horaires prolongés, favorise le stress, la fatigue chronique et parfois le burn-out (Leduc, 2010). Plusieurs études confirment l'ampleur du phénomène, illustré par des cas dramatiques, comme le décès en 2010 d'un manager d'EY attribué au surmenage (Beau, 2018). Les témoignages appuient ces constats : la fatigue accumulée, notamment en période de forte activité, est décrite comme extrêmement éprouvante (Delphine, 2025). Anaïs confie avoir été « à bout de nerfs », allant jusqu'à « pleurer tous les soirs ». Cette surcharge déborde sur la vie personnelle, générant irritabilité et tensions, comme le décrit Delphine devenue « exécration » et « détestable » avec sa famille. Le stress touche l'ensemble des auditeurs (Nicolas, 2025), mais s'accroît particulièrement chez les seniors, dont certains finissent « au bout de leur vie » (Arthur, 2025). Pour beaucoup, après chaque période chargée, la fatigue est telle que l'idée de quitter le métier devient une option sérieusement envisagée pour retrouver un meilleur équilibre (Julie, 2025).

6.4 Les stratégies mises en place au sein des cabinets d'audit pour améliorer la fidélisation

6.4.1 Recrutement et évolution des critères de sélection

Face à la pénurie de talents, certains cabinets élargissent leur recrutement en assouplissant leurs critères et en intégrant des profils issus de la finance sans expérience préalable en audit

⁷ « Les employés sont tenus de progresser, d'évoluer et de gravir les échelons, sous peine d'être priés de partir » (PerformYard, s.d.).

(Trebaul, 2022). D'autres investissent dès l'embauche dans la formation et l'accompagnement (Trebaul, 2022 ; Julie, 2025). Par exemple, KPMG France a mis en place des équipes dédiées regroupant stagiaires, apprentis et jeunes auditeurs, encadrés par des collaborateurs expérimentés et des coachs (Trebaul, 2022). De son côté, BDO Belgique veille à ce que les juniors soient également suivis par des collaborateurs expérimentés et des coachs, afin de renforcer leur engagement et limiter les départs prématurés (Julie, 2025 ; Denis, 2025). Les formations longues sont aussi encouragées : KPMG France propose un cursus diplômant sur trois ans permettant aux auditeurs d'obtenir un Mastère spécialisé Audit Manager, une initiative visant à encourager la fidélisation des talents (Trebaul, 2022).

6.4.2 Renforcer la collaboration et la cohésion d'équipe

Pour fidéliser les collaborateurs, plusieurs cabinets misent sur un environnement de travail convivial et solidaire. Les témoignages montrent que la qualité des relations au sein des équipes constitue un levier central de motivation (Anaïs, 2025 ; Denis, 2025). Un climat familial, où règnent proximité et bienveillance, aide à surmonter la pression quotidienne (Lola, 2025). « *C'est ça qui m'a fait tenir aussi longtemps* », souligne Anaïs. Travailler en équipe et changer régulièrement de collaborateurs permettent aussi de diversifier les apprentissages, chaque manager apportant une approche différente (Anaïs, 2025 ; Delphine, 2025 ; Lola, 2025). Les cabinets favorisent également la cohésion par des événements réguliers : afterworks, teambuildings ou moments informels contribuent à entretenir les liens et à relâcher la pression (Arthur, 2025). Lola souligne l'importance de ces instants de déconnexion : « *C'est bien aussi de lever la tête de son ordi et de discuter d'autres choses avec ses collègues que du boulot* ». Ce type d'initiatives est perçu comme un soutien précieux, notamment en période chargée. L'intégration des nouveaux collaborateurs fait également l'objet d'une attention particulière : journées d'accueil, formations communes et activités collectives permettent de créer un esprit d'entraide dès les premières semaines (Arthur, 2025). Pour beaucoup, ce cadre relationnel constitue un élément différenciateur, favorisant l'attachement au cabinet.

6.4.3 Favoriser la flexibilité et l'équilibre des auditeurs

La flexibilité est unanimement perçue comme un levier clé pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et améliorer la satisfaction des auditeurs. Elle se décline sous différentes formes : télétravail, horaires aménagés, récupération des heures supplémentaires ou encore adaptation ponctuelle des plannings selon les contraintes personnelles. Ces ajustements permettent de mieux gérer les journées, de préserver des moments pour soi et d'alléger les périodes les plus intenses (Anaïs, 2025 ; Delphine, 2025 ; Denis, 2025 ; Julie, 2025). Anaïs

résume : « *En termes de flexibilité c'était assez génial* ». Dans un métier marqué par de nombreux déplacements, la possibilité d'éviter certains trajets grâce au travail à distance est particulièrement précieuse : « *Le télétravail, c'est le moment où tu te dis "ok, je ne suis pas sur les routes"* » (Lola, 2025). Julie et Denis insistent aussi sur l'importance d'une gestion souple des congés, y compris en haute saison, pour répondre aux besoins individuels et renforcer la fidélisation. Enfin, de nombreux témoignages mettent en lumière l'évolution positive des pratiques : alors que les heures supplémentaires passaient autrefois inaperçues, elles sont désormais comptabilisées et récupérables, contribuant à une meilleure reconnaissance du travail fourni (Denis, 2025). Dans cette optique, certains cabinets adoptent des approches plus flexibles : une particularité du cabinet 2C&B est l'absence d'heures supplémentaires imposées, ce qui reste rare dans le secteur de l'audit (Lempereur, 2024).

6.4.4 *Le rôle du package salarial dans la fidélisation*

Pour améliorer l'attractivité du métier, de nombreux cabinets misent sur des packages salariaux complets. Au-delà du salaire de base, ils proposent divers avantages : voiture de société, frais de représentation, chèques-repas, abonnements aux transports, bonus, assurances complémentaires ou dispositifs liés à la pension (Anaïs, 2025 ; Delphine, 2025 ; Nicolas, 2025 ; Julie, 2025). « *Le salaire et la voiture sont deux éléments clés* », rappelle Julie. Certains apprécient également la flexibilité offerte par ces dispositifs, comme la possibilité de convertir certains budgets en équipements ou services adaptés à leurs besoins personnels (Julie, 2025). Lola souligne, quant à elle, qu'« *il n'y a pas que le salaire, il y a aussi beaucoup d'avantages extralégaux qui comptent vraiment* ». Même si ces éléments ne suffisent pas toujours à compenser les exigences du métier, ils restent perçus comme des composantes importantes du cadre professionnel et influencent positivement la perception globale des conditions de travail (Lola, 2025).

6.4.5 *Développement de la culture d'entreprise et de la marque employeur*

Les cabinets d'audit misent également sur le développement de leur marque employeur pour attirer et fidéliser les talents. Cette stratégie repose sur plusieurs leviers : présence renforcée sur les réseaux sociaux, valorisation des valeurs internes et organisation d'événements favorisant la cohésion d'équipe (Fed Finance, 2020). Dans les Big Four, ces actions sont soutenues par des avantages concurrentiels, tels que l'accès aux technologies de pointe et une culture organisationnelle forte, visant à renforcer l'engagement des employés (Lempereur, 2024). Dans cette logique, l'intelligence artificielle contribue également à améliorer l'environnement de

travail en automatisant certaines tâches, libérant ainsi du temps pour l'analyse et la prise de décision (NBA, 2025).

6.4.6 *Mise en place d'une culture de reconnaissance*

Pour renforcer la motivation et fidéliser leurs collaborateurs, plusieurs cabinets misent sur une culture de reconnaissance, intégrée dans les pratiques managériales. Être valorisé pour ses efforts, ses progrès ou son implication nourrit le sentiment d'évoluer dans un environnement respectueux et valorisant : « *Plus tu as de la reconnaissance, plus tu as envie de travailler et de bien travailler surtout* » (Lola, 2025). Celle-ci peut prendre la forme de feedbacks réguliers, de remarques ponctuelles ou d'échanges plus structurés avec les « People Managers »⁸ (Arthur, 2025 ; Denis, 2025). Lola résume : « *C'est ça qui me booste au quotidien, c'est de sentir que mon travail est reconnu* ». Plusieurs soulignent également l'importance de moments d'échange pour faire le point sur leurs forces, leurs progrès ou leurs difficultés, ce qui constitue à la fois un repère professionnel et un soutien psychologique (Julie, 2025). Même un simple merci, à la fin d'un dossier ou après un audit exigeant, est perçu comme une marque précieuse de reconnaissance, renforçant la satisfaction au travail (Julie, 2025). Si le manque de reconnaissance n'a pas d'impact immédiat, il peut, à long terme, devenir un facteur de départ en générant un sentiment de dévalorisation (Julie, 2025).

6.4.7 *Renforcer la proximité hiérarchique*

Certains cabinets cherchent à renforcer la qualité des relations hiérarchiques afin d'améliorer l'expérience des auditeurs et limiter les départs. Les témoignages révèlent que la manière dont les juniors perçoivent leurs managers et partners influence fortement leur engagement. Un rapport trop distant entre les différents niveaux hiérarchiques peut générer un sentiment de dévalorisation, comme en témoigne Anaïs : « *On n'est pas tellement pris au sérieux par la hiérarchie* » ou encore « *on a parfois l'impression d'être un peu l'esclave de managers et de partners* ». Ce manque de proximité est perçu comme un frein au bien-être au travail (Anaïs, 2025). À l'inverse, d'autres auditeurs témoignent des effets positifs d'un environnement où la hiérarchie est accessible, bienveillante et transparente (Lola, 2025). Des relations plus directes, où les managers et partners entretiennent un contact régulier et personnalisé avec les équipes, renforcent la cohésion, le sentiment d'appartenance et la motivation. Lola illustre cet attachement en déclarant : « *Ils connaissent mon nom* » et « *ce qui me tient à cœur, c'est justement cette proximité, ce contact entre collègues et avec la hiérarchie* ». Cette proximité

⁸ Responsable chargé du bien-être, du suivi individuel et de la cohésion d'équipe (BDO Belgium, 2024).

relationnelle, cultivée dans certains cabinets, est perçue comme un véritable levier pour maintenir l'engagement des collaborateurs.

6.4.8 Variété des clients

Enfin, plusieurs cabinets misent sur la diversité des missions pour renforcer la motivation et la fidélisation des auditeurs (Anaïs, 2025 ; Delphine, 2025 ; Lola, 2025 ; Julie, 2025). Découvrir des contextes professionnels très différents permet de rompre avec la monotonie et de développer des compétences transversales, notamment en début de carrière (Anaïs, 2025). Chez BDO, les auditeurs ne sont pas cloisonnés à un secteur : « *J'avais des hôtels, des titres-services, du life science, mais aussi de l'industrie* » (Delphine, 2025). Cette diversité s'accompagne de contacts avec des interlocuteurs variés — du personnel de terrain aux dirigeants — enrichissant les échanges professionnels et développant l'adaptabilité (Delphine, 2025). Ce renouvellement constant des situations entretient un sentiment de progression. Lola explique : « *Tous les jours, c'est un nouveau challenge : il faut s'adapter aux clients et aux dossiers. Je n'ai jamais l'impression de tomber dans une routine* ». Pour les profils plus expérimentés, certaines missions restent particulièrement formatrices. Julie souligne : « *C'est challengeant, surtout quand un client IFRS⁹ pousse tes limites en termes de réflexion* ».

6.5 Un décalage entre perception et réalité

Malgré les stratégies mises en place, le turnover reste un défi majeur en raison de la charge de travail, des attentes des nouvelles générations et des opportunités plus attractives ailleurs. Bien que les cabinets d'audit aient déployé diverses initiatives pour améliorer la fidélisation des auditeurs, ces efforts ne produisent pas toujours les résultats escomptés (Beeye, 2023 ; Fed Finance, 2020). Alors que 75 % des dirigeants affirment avoir mis en place des mesures concrètes pour réduire le turnover, 80 % des auditeurs estiment que ces initiatives sont insuffisantes (Beeye, 2023). Ce décalage de perception souligne une inadéquation entre les attentes des auditeurs et les stratégies adoptées par les cabinets, limitant ainsi l'efficacité des initiatives mises en œuvre. Une approche plus globale, alignée sur les nouvelles aspirations professionnelles, apparaît nécessaire pour améliorer durablement la fidélisation des talents (Beeye, 2023).

⁹ International Financial Reporting Standards (IFRS Foundation, s.d.).

Chapitre 7 : Partie pratique

Cette section présente le déroulement de l'étude quantitative menée pour répondre à la problématique suivante : « Quels sont les principes de management humain qui influencent le turnover dans les cabinets d'audit externe ? ». Elle introduit les hypothèses formulées, précise la méthodologie adoptée, puis expose les résultats obtenus afin d'en évaluer la validité.

7.1 Hypothèses

Les hypothèses suivantes ont été construites sur base des éléments récurrents observés dans la littérature et lors des entretiens exploratoires réalisés dans le cadre de cette recherche.

H1 : La fidélisation des auditeurs au sein des cabinets d'audit externe est positivement influencée par plusieurs facteurs liés au management humain, notamment :

- **H1.1** : la reconnaissance du travail accompli ;
- **H1.2** : la proximité relationnelle avec les managers ;
- **H1.3** : une dynamique de travail fondée sur la collaboration et l'esprit d'équipe ;
- **H1.4** : la présence d'avantages extralégaux perçus comme attractifs ;
- **H1.5** : une certaine flexibilité dans l'organisation du travail ;
- **H1.6** : la diversité des entreprises et secteurs audités.

H2 : Le turnover au sein des cabinets d'audit externe est encouragé par plusieurs facteurs perçus comme défavorables par les auditeurs, notamment :

- **H2.1** : une charge de travail jugée excessive ;
- **H2.2** : l'évolution constante du cadre normatif ;
- **H2.3** : une rémunération perçue comme insuffisante au regard des exigences du métier ;
- **H2.4** : un déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée ;
- **H2.5** : une perception négative du rôle de l'auditeur par les clients ;
- **H2.6** : une perte de sens du métier d'auditeur ;
- **H2.7** : une représentation de l'audit comme un tremplin professionnel temporaire, plutôt qu'une carrière durable.

7.2 Données et méthodologie

Cette recherche mobilise une méthodologie mixte, combinant une approche qualitative exploratoire et une approche quantitative confirmatoire. La revue de littérature a d'abord servi de base à l'élaboration des guides d'entretiens (Annexe 9). Les entretiens menés en amont ont

ensuite permis d'enrichir la compréhension du phénomène étudié et, en lien avec la théorie, de formuler des hypothèses de recherche. Les retranscriptions correspondantes figurent en Annexe 10. Ces hypothèses font l'objet d'une vérification empirique à travers la méthode quantitative, présentée dans cette section, qui s'appuie sur un raisonnement déductif. Elle permet d'évaluer les relations entre différentes variables liées au turnover dans les cabinets d'audit externe (Aubin-Auger et al., 2008).

Pour cette étude, un questionnaire en ligne a été créé via Google Forms (Annexe 11). Il constitue le point de départ de la démarche quantitative. L'enjeu principal était d'obtenir un volume de réponses suffisant afin d'assurer la fiabilité des analyses. Le questionnaire s'adressait à l'ensemble des personnes ayant travaillé ou travaillant actuellement dans l'audit externe.

La diffusion du questionnaire s'est effectuée par le biais de plusieurs canaux, notamment via les réseaux développés dans le cadre universitaire (workshops, stages et journées de recrutement), ainsi que sur des plateformes professionnelles telles que LinkedIn. En deux semaines, le questionnaire a permis de recueillir 117 réponses, dont 98 de professionnels actuellement en poste et 19 de personnes ayant quitté ce secteur (Annexe 12). Parmi les répondants encore en poste dans un cabinet d'audit, les deux tranches d'âge les plus représentées sont celles des 26 à 30 ans (40,8 %) et des moins de 26 ans (34,7 %) (Annexe 13). En termes d'ancienneté, 72,4 % travaillent dans le secteur depuis moins de 5 ans (Annexe 14).

La majorité des questions repose sur une échelle de Likert à cinq niveaux, permettant d'évaluer le degré d'accord des participants face à des affirmations formulées de manière neutre. L'échelle va du désaccord total à l'accord total, avec une position neutre au centre (Qualtrics, s.d.). Les réponses sont codées de 1 à 5, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Pour chaque sous-hypothèse, une ou plusieurs questions à choix multiple ainsi que plusieurs questions fermées sur l'impact perçu ont également été intégrées. Cette approche permet de croiser les perceptions, les expériences personnelles et l'influence estimée de chaque facteur sur l'envie de rester ou non dans le cabinet.

Le questionnaire commençait par une première question permettant de distinguer les participants selon leur situation professionnelle : en poste dans l'audit externe ou anciens auditeurs. Selon cette réponse, le reste du formulaire s'adaptait, avec des formulations spécifiques à chaque expérience. Un autre filtre s'adressait aux auditeurs encore actifs dans le secteur, afin de savoir s'ils avaient déjà changé de cabinet, et combien de fois. Cette information, bien que non directement liée aux hypothèses, permettait d'évaluer leur mobilité

dans le secteur. Enfin, une dernière adaptation consistait à distinguer les répondants selon la présence ou non d'un responsable direct, afin d'ajuster les questions liées à la hiérarchie, notamment celles portant sur la proximité avec les managers et la reconnaissance.

Concernant la mobilité interne, 23,5 % des auditeurs actuellement en poste ont déjà changé de cabinet depuis leurs débuts, certains jusqu'à plus de trois fois (Annexes 15, 16). En outre, 56,7 % d'entre eux envisagent de quitter leur cabinet actuel dans les prochaines années (Annexe 17). Ces données montrent une certaine instabilité professionnelle au sein des cabinets, en lien avec le turnover. Cette tendance se confirme également à travers une question posée en fin de questionnaire, portant cette fois sur l'intention de quitter le secteur de l'audit externe : 80,6 % des répondants y ont déjà songé (Annexe 18). La fréquence de ces intentions de départ, qu'elles visent un cabinet ou la profession, souligne l'importance d'identifier les facteurs susceptibles d'alimenter cette dynamique.

7.3 Analyse des résultats

Cette partie vise à examiner les réponses afin de mettre en évidence les éléments qui confirment ou infirment les hypothèses. L'analyse repose principalement sur les graphiques et le tableau Excel générés à partir des réponses collectées via Google Forms. Ces éléments ont ensuite été retravaillés et mis en forme à l'aide de l'outil Canva.

- **H1** : La fidélisation des auditeurs au sein des cabinets d'audit externe est positivement influencée par plusieurs facteurs liés au management humain.

Cette hypothèse vise à mettre en lumière les leviers managériaux susceptibles de renforcer la fidélité des auditeurs au sein de leur cabinet. L'objectif est de comprendre ce qui les encourage à rester, au-delà des contraintes du métier. Pour cela, le questionnaire s'intéresse à plusieurs dimensions du management humain : la reconnaissance, la relation avec les managers, la collaboration, les avantages extralégaux, la flexibilité dans l'organisation du travail et la diversité des entreprises auditées. L'analyse permettra ainsi de dégager des axes d'actions concrets pour limiter le turnover.

♦ **H1.1** : La reconnaissance du travail accompli

Cette sous-hypothèse explore le rôle de la reconnaissance dans la fidélisation des auditeurs. Elle vise à évaluer si le fait de se sentir valorisé pour son travail constitue un facteur de motivation à rester au sein d'un cabinet.

Parmi les auditeurs encore en poste, une majorité déclare se sentir reconnue dans son travail, même si environ un tiers ne partage pas ce sentiment de manière claire (Annexe 19). Cette tendance se retrouve dans la reconnaissance perçue de la part des responsables hiérarchiques : plus de 65 % estiment que leurs efforts sont remarqués, bien que près de 35 % restent neutres ou en désaccord (Annexe 20). Plus de 85 % affirment que cette reconnaissance influence leur motivation à rester dans leur cabinet, dont plus de la moitié de façon marquée (Annexe 21). Les formes de reconnaissance évoquées sont avant tout d'ordre relationnel : feedback constructif, encouragements et confiance accordée à travers des responsabilités (Annexe 22). Les incitants matériels, tels que les primes ou les augmentations, sont moins fréquemment mentionnés (Annexe 22). Lorsqu'ils identifient les personnes auprès desquelles ils se sentent le plus reconnus, les auditeurs citent en priorité leur équipe et leur manager direct, loin devant les associés ou les clients (Annexe 23). Du côté des managers, la reconnaissance provient principalement des clients (45,5 %), suivis des collaborateurs (36,4 %) (Annexe 24).

Chez les anciens auditeurs, les perceptions sont plus partagées. Un tiers évoque une reconnaissance suffisante, tandis que 26 % en gardent un souvenir plus distant ou absent (Annexe 25). Près de la moitié indique que leurs efforts n'étaient pas suffisamment valorisés par leurs supérieurs (Annexe 26). Pourtant, pour une majorité d'entre eux, la reconnaissance comptait déjà à l'époque : 78,9 % des répondants affirment qu'elle était importante dans leur expérience professionnelle (Annexe 27). Pour près de 60 % des anciens auditeurs, un plus grand niveau de reconnaissance aurait renforcé leur motivation à rester (Annexe 28).

Les résultats confirment l'hypothèse **H1.1** : la reconnaissance favorise la fidélisation des auditeurs dans les cabinets d'audit externe. Sa présence renforce l'engagement, tandis que son absence est perçue comme un facteur de démotivation.

♦ **H1.2** : la proximité relationnelle avec les managers

Cette sous-hypothèse s'intéresse à la qualité de la relation entre les auditeurs et leurs responsables directs.

Parmi les auditeurs en poste, 85 % se sentent à l'aise pour poser des questions à leurs supérieurs, et 75 % les jugent accessibles et à l'écoute, nourrissant un climat de confiance (Annexes 29, 30). Plus de 90 % affirment que cette relation influence leur motivation à rester, dont plus de la moitié de façon marquée (Annexe 31). Le lien avec les managers est le plus souvent perçu

comme professionnel et agréable (59,3 %), parfois même très proche et de confiance (17,6 %). Les relations plus distantes, mais fonctionnelles, concernent environ 18,7 % des répondants, tandis que les liens froids ou impersonnels restent très marginaux (4,4 %) (Annexe 32). Les comportements managériaux rapportés (disponibilités, encouragements, feedbacks) traduisent une réelle proximité, perçue comme structurante dans l'expérience quotidienne (Annexe 33).

Du côté des anciens auditeurs, cette dynamique est nettement moins présente : 47 % considéraient leurs managers comme disponibles, et 10,5 % décrivent une relation de confiance, contre près de la moitié évoquant un lien distant ou froid (Annexes 34, 35). Pour 68,4 %, la qualité de cette relation a influencé, au moins en partie, leur motivation à rester dans l'audit un certain temps (Annexe 36).

Enfin, les retours des responsables hiérarchiques confirment une perception positive de leur posture managériale. Tous se disent accessibles et disponibles, et 85,7 % affirment que la relation avec leurs collaborateurs influence leur propre motivation à rester (Annexes 37, 38).

Les résultats confirment l'hypothèse **H1.2** : une relation de proximité avec les managers constitue un levier d'engagement important. Lorsqu'elle est présente, elle renforce la fidélisation des auditeurs ; lorsqu'elle fait défaut, elle fragilise leur attachement au cabinet.

♦ **H1.3** : une dynamique de travail fondée sur la collaboration et l'esprit d'équipe

Cette sous-hypothèse vise à analyser l'impact de la collaboration au sein des équipes sur l'engagement des auditeurs. Elle cherche à déterminer si un environnement de travail collaboratif contribue à renforcer l'envie de rester dans le cabinet.

La dynamique d'équipe joue un rôle central dans la fidélisation des auditeurs encore en poste. Une large majorité (83 %) se sent bien intégrée et perçoit la collaboration comme fluide (Annexes 39, 40). Le travail en équipe est également perçu comme une source de motivation au quotidien et près de 65 % affirment pouvoir compter sur leurs collègues en cas de difficulté (Annexes 41, 42). Ce climat relationnel agit comme un levier direct de fidélisation : 91,8 % estiment qu'il renforce leur envie de rester, dont 57,1 % de manière importante (Annexe 43). Les réponses soulignent une culture de l'entraide, avec une bonne entente générale, une communication ouverte et un soutien régulier entre collègues. Cette dynamique apparaît aussi comme un appui face aux exigences du métier, en particulier lors des périodes de surcharge, où la coopération reste présente (Annexe 44).

Chez les anciens auditeurs, la perception est globalement similaire. Près de 80 % se sentaient bien intégrés, et 85 % jugeaient la collaboration fluide (Annexes 45, 46). Pour 89,4 %, la qualité des relations collectives influençait leur motivation à rester (Annexe 47). Néanmoins, un quart d'entre eux ne voyait pas le travail d'équipe comme un moteur quotidien, et plus de 30 % ne se sentaient pas suffisamment soutenus en cas de difficulté (Annexes 48, 49). Ainsi, malgré un environnement collectif apprécié, l'esprit d'équipe n'a pas toujours suffi à compenser d'autres sources d'insatisfaction.

Les résultats confirment l'hypothèse **H1.3** : la dynamique collective constitue un levier important de fidélisation. La qualité des relations d'équipe renforce l'engagement des auditeurs, même si son impact peut être atténué lorsqu'elle coexiste avec d'autres sources d'insatisfaction.

♦ **H1.4** : la présence d'avantages extralégaux perçus comme attractifs

Cette hypothèse examine si les avantages extralégaux (tels que les primes, la voiture de société, les congés supplémentaires, etc.) constituent un levier de fidélisation pour les auditeurs.

Les avantages extralégaux sont perçus comme attractifs par une majorité d'auditeurs en poste (68 %) et influencent leur motivation à rester pour près de 80 % (Annexes 50, 51). Leur retrait potentiel semble jouer un rôle dissuasif : 74 % déclarent qu'ils seraient moins enclins à rester si ces avantages venaient à disparaître (Annexe 52). En revanche, leur effet sur l'attachement au cabinet est plus limité. Seuls 36 % estiment que ces avantages renforcent réellement leur fidélité, et près de la moitié considère que le package global (salaire + avantages) ne reflète pas suffisamment les efforts fournis (Annexes 53, 54). Parmi les avantages les plus valorisés figurent la mobilité, le télétravail et les chèques-repas, confirmant l'importance accordée aux éléments liés à la flexibilité et à la compensation des contraintes (Annexe 55).

Chez les anciens auditeurs, les résultats sont plus nuancés. Si la majorité considérait les avantages comme attractifs (17 sur 19), seuls 9 estiment qu'ils ont contribué à leur motivation de rester dans l'audit un certain temps (Annexes 56, 57). De plus, leur impact apparaît très relatif dans la décision de départ : seuls 2 répondants déclarent que le manque d'avantages a influencé ce choix, et aucun ne l'a évoqué comme déterminant (Annexe 58).

Les résultats nuancent l'hypothèse **H1.4** : bien que perçus comme attractifs et appréciés par la majorité des auditeurs, les avantages extralégaux jouent un rôle secondaire par rapport à d'autres facteurs plus déterminants pour la fidélisation.

♦ **H1.5** : Une certaine flexibilité dans l'organisation du travail

Cette hypothèse évalue si la possibilité d'organiser ses horaires ou de bénéficier d'un certain degré d'autonomie dans la gestion du travail favorisent la fidélisation des auditeurs.

Une majorité des auditeurs encore en poste déclare bénéficier d'une certaine autonomie (Annexe 59) : 61 répondants affirment pouvoir organiser librement leurs horaires, 77 les adapter à leurs besoins personnels, et 74 disposer de la possibilité de télétravailler (Annexes 60, 61, 62). Ces formes de souplesse sont perçues comme de véritables atouts. Au-delà du confort qu'elle procure, cette flexibilité est aussi vécue comme un facteur de bien-être et d'engagement (Annexe 63). Près de 80 % des répondants estiment qu'elle contribue à leur motivation à rester dans le cabinet, et 41,8 % affirment qu'elle joue un rôle déterminant à cet égard (Annexe 64). Les formes les plus citées incluent la possibilité de télétravailler, les horaires variables, la liberté dans le choix du lieu de travail ou encore l'adaptation des horaires en période creuse (Annexe 65).

Chez les anciens auditeurs, cette flexibilité semble moins répandue et son influence est plus marginale. À peine un tiers affirme avoir disposé d'une réelle autonomie dans leur emploi du temps, tandis que la moitié déclare ne pas y avoir eu accès (Annexe 66). La possibilité d'adapter les horaires aux besoins personnels reste également limitée : seuls 6 anciens auditeurs en témoignent (Annexe 67). Quant à son impact sur la fidélisation, les perceptions sont partagées. Environ 50 % estiment qu'elle a joué un rôle important dans leur motivation à rester un certain temps dans l'audit, mais autant considèrent qu'elle n'a eu aucun effet (Annexe 68). Les formes de flexibilité les plus évoquées sont le télétravail et les horaires d'arrivée ou de départ modulables, mais elles n'ont pas suffi à compenser d'autres insatisfactions (Annexe 69).

Les résultats confirment l'hypothèse **H1.5** : la flexibilité dans l'organisation du travail favorise la fidélisation des auditeurs en renforçant leur engagement et leur bien-être au quotidien.

♦ **H1.6** : La diversité des entreprises et secteurs audités

Cette sous-hypothèse explore dans quelle mesure la diversité des clients et des environnements professionnels rencontrés rend le travail plus stimulant, et si cela joue un rôle dans la volonté des auditeurs de rester en poste.

Sur 98 répondants des auditeurs encore en poste, 90 déclarent avoir audité des entreprises très différentes, ce qui leur a permis de découvrir des environnements variés, d'enrichir leur

apprentissage et de rendre le travail plus stimulant (Annexes 70, 71, 72, 73). De plus, 65,3 % estiment que cette diversité renforce leur envie de continuer au sein de leur cabinet (Annexe 74). Les éléments les plus cités sont la découverte de nouveaux secteurs, le contact avec des entreprises de tailles diverses et la compréhension de modèles économiques différents (Annexe 75).

Chez les anciens auditeurs, la diversité reste globalement bien perçue. 15 répondants affirment avoir travaillé sur des entreprises très variées et indiquent avoir découvert des environnements professionnels multiples (Annexes 76, 77). Cette diversité est associée à un enrichissement du travail et à une progression dans le métier (Annexes 78, 79). En revanche, seuls 47,4 % estiment qu'elle renforçait leur motivation à rester, et un tiers déclare ne pas y avoir vu d'effet réel (Annexes 80, 81).

Les résultats confirment l'hypothèse **H1.6** : la diversité des entreprises auditées rend le travail plus stimulant et enrichissant, et peut contribuer à renforcer la fidélisation des auditeurs.

◆ Conclusion

L'hypothèse **H1** visait à évaluer dans quelle mesure certains leviers de management humain influencent la fidélisation des auditeurs. Pour les auditeurs encore en poste, la fidélisation repose avant tout sur des leviers relationnels. La collaboration apparaît comme le facteur le plus influant, favorisant un environnement de travail solidaire. Elle est suivie par la reconnaissance, essentielle pour nourrir l'engagement, et par la qualité des relations hiérarchiques, qui renforcent le sentiment d'appartenance. Des éléments organisationnels, tels que la flexibilité et les avantages extralégaux, soutiennent également la fidélisation, bien qu'ils soient perçus comme moins déterminants. Enfin, la diversité des entreprises auditées enrichit l'expérience professionnelle sans constituer un levier majeur de fidélisation. Pour les anciens auditeurs, la collaboration, la reconnaissance et la flexibilité ressortent aussi comme des facteurs positifs, mais leur influence a rarement suffi à compenser d'autres motifs de départ.

Dans l'ensemble, les résultats valident l'hypothèse **H1** : un management humain attentif contribue significativement à renforcer la fidélisation dans les cabinets d'audit externe. Toutefois, aucun levier n'agit isolément et la fidélisation repose toujours sur une combinaison de facteurs, ce qui explique que certains départs subsistent malgré la présence d'éléments favorables.

- **H2** : Le turnover au sein des cabinets d'audit externe est encouragé par plusieurs facteurs perçus comme défavorables par les auditeurs.

Cette hypothèse s'intéresse aux facteurs susceptibles d'encourager le turnover dans les cabinets d'audit externe. Elle vise à comprendre pourquoi certains auditeurs envisagent de quitter leur cabinet ou de se réorienter hors du secteur. Sept dimensions ont été explorées : charge de travail, évolution normative, rémunération, équilibre entre vie privée et vie professionnelle, image du métier, perte de sens et vision transitoire de l'audit. L'analyse permettra de mieux comprendre les mécanismes du turnover et d'identifier des pistes pour renforcer la stabilité des effectifs.

♦ **H2.1** : une charge de travail jugée excessive

Cette sous-hypothèse interroge l'impact d'un rythme de travail soutenu sur l'intention de départ. Elle évalue si la densité des journées, la pression liée aux deadlines ou la saisonnalité du métier participent à un épuisement professionnel susceptible d'encourager le turnover.

La charge de travail constitue une source majeure d'insatisfaction pour de nombreux auditeurs en poste. Près de 85 % déclarent vivre régulièrement des journées très longues, générant à la fois fatigue professionnelle et surcharge mentale (Annexes 82, 83, 84). Cette pression s'explique par des contraintes structurelles, telles que les heures supplémentaires, les délais serrés et le manque de personnel (Annexe 84). Plus de la moitié estime que cette intensité nuit à leur motivation à rester, et une proportion comparable considère qu'une meilleure répartition des tâches renforcerait leur attachement au cabinet (Annexes 85, 86). Les témoignages confortent ce constat : seuls 9,2 % estiment leur charge actuelle raisonnable, tandis que plus de 90 % la qualifient d'excessive (Annexe 87). Enfin, 74,5 % indiquent avoir déjà ressenti une envie de quitter le secteur en raison de cette pression (Annexe 88).

Chez les anciens auditeurs, le constat est encore plus prononcé. Tous les répondants interrogés confirment avoir subi une charge de travail importante, et tous évoquent des journées particulièrement longues, notamment en période de forte activité (Annexes 89, 90). Plus de deux tiers associent ce rythme soutenu à une surcharge mentale ou physique, souvent mentionnée comme un facteur de démotivation ou d'épuisement (Annexes 91, 92). Les conséquences évoquées sont nombreuses : stress, fatigue, travail récurrent en dehors des horaires habituels (Annexe 93). Au total, 68,4 % identifient cette surcharge comme un élément central dans leur décision de quitter l'audit, et deux tiers estiment qu'un meilleur équilibre aurait pu les inciter à rester (Annexes 94, 95).

Les résultats confirment l'hypothèse **H2.1** : une charge de travail jugée excessive constitue un facteur majeur d'insatisfaction et d'usure professionnelle, susceptible d'encourager le turnover.

♦ **H2.2** : l'évolution constante du cadre normatif

Cette sous-hypothèse porte sur la complexité croissante du cadre réglementaire en audit. Elle examine si la fréquence des changements normatifs et la nécessité de s'y adapter rapidement sont vécues comme une source de stress ou de surcharge mentale pouvant motiver un départ.

Chez les auditeurs encore en poste, 44 % déclarent éprouver des difficultés à suivre l'évolution constante des normes, tandis qu'une part presque équivalente adopte une position neutre, laissant entrevoir une perception partagée, voire une forme d'acceptation implicite de cette exigence du métier (Annexe 96). La complexité réglementaire semble davantage peser sur la charge mentale que nourrir une réelle volonté de départ (Annexes 97, 98). Environ 40 % évoquent une surcharge cognitive liée à ces changements, mais seul un tiers y associe une envie de quitter l'audit, contre près de deux tiers qui s'y opposent (Annexes 97, 99). Les effets concrets confirment cette modération : plusieurs répondants citent la peur de faire des erreurs ou la difficulté à rester à jour, tandis que près d'un tiers affirme ne pas rencontrer de difficulté particulière (Annexe 100). Par ailleurs, près de la moitié perçoit ces évolutions comme occasionnelles, ce qui pourrait expliquer leur impact limité (Annexe 101).

Le constat se prolonge pour les professionnels ayant quitté le secteur. Près de 75 % estiment que les normes évoluaient en permanence, et une majorité jugeait difficile de suivre toutes les nouveautés, entraînant pour 42 % un effet notable sur la charge mentale (Annexes 102, 103, 104). Toutefois, peu relie directement cette complexité à leur départ, et plus de 70 % déclarent qu'elle n'a eu aucun impact ou reste incertain (Annexe 105). Les difficultés évoquées apparaissent généralement modérées : certains mentionnent une surcharge d'informations, des difficultés à se tenir à jour ou une perte de sens dans certaines missions, mais 20 % déclarent n'avoir ressenti aucune gêne particulière (Annexe 106).

Les résultats ne permettent pas de confirmer l'hypothèse **H2.2**. Si l'évolution constante du cadre normatif est perçue comme une source de complexité et de charge mentale, elle n'est que rarement identifiée comme un facteur direct de turnover.

♦ **H2.3** : une rémunération perçue comme insuffisante au regard des exigences du métier

Cette hypothèse vise à analyser si la perception d'un écart entre les efforts fournis et la rémunération reçue contribue à alimenter l'intention de quitter son cabinet.

La rémunération apparaît comme un point sensible dans l'expérience des auditeurs encore en poste. Une majorité estime qu'elle ne reflète ni la charge de travail ni les efforts fournis, et plus de la moitié la considère comme un point faible du métier (Annexes 107, 108, 109). Les avis sont toutefois plus nuancés à l'échelle individuelle : 41,8 % qualifient leur rémunération de « moyennement satisfaisante » et 40,8 % de « plutôt satisfaisante » (Annexe 110). Cette insatisfaction relative produit néanmoins des effets concrets : plus de 70 répondants déclarent qu'un salaire plus élevé les inciterait à rester plus longtemps, et près de la moitié envisage d'autres options professionnelles pour des raisons salariales (Annexes 111, 112). Environ un auditeur sur deux affirme avoir déjà eu envie de quitter son cabinet pour ce motif, dont 16,3 % de manière marquée (Annexe 113). Leurs attentes se concentrent avant tout sur le salaire fixe, suivi des avantages extralégaux, loin devant les primes ou les perspectives d'évolution (Annexe 114).

Chez les anciens auditeurs, le constat est similaire. Une large majorité considère que leur rémunération ne correspondait ni aux efforts fournis ni aux exigences du métier (Annexes 115, 116). Cette perception a pesé sur leur engagement : environ 60 % estiment que la rémunération a affecté leur motivation, et la moitié pense qu'un meilleur salaire aurait pu les convaincre de rester (Annexes 117, 118). Pour 63 %, ce sujet faisait d'ailleurs l'objet de discussions fréquentes entre collègues (Annexe 119). Plusieurs dénoncent un système de primes peu motivant, une grille salariale déconnectée de la charge réelle, ainsi qu'un salaire de base trop faible (Annexe 120). Enfin, 26,3 % indiquent que la rémunération a joué un rôle déterminant dans leur décision de quitter le secteur, tandis que 36,8 % estiment qu'elle y a contribué en partie (Annexe 121).

Les résultats permettent donc de confirmer partiellement l'hypothèse **H2.3** : la rémunération est perçue comme un point faible et influence la motivation, mais son rôle dans le turnover s'inscrit dans une logique multifactorielle, en interaction avec d'autres aspects de l'expérience de travail.

♦ **H2.4** : un déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée

Cette sous-hypothèse explore dans quelle mesure la difficulté à concilier vie personnelle et exigences du métier est perçue comme un frein à l'engagement durable dans un cabinet d'audit.

Une large majorité des auditeurs en poste déclare que leur travail empiète fréquemment sur leur vie privée, et plus de 70 % affirment manquer de temps pour se détendre (Annexes 122, 123). Plus de la moitié des répondants évoque des difficultés à concilier leurs obligations personnelles et professionnelles, générant de la fatigue, du stress ou un sentiment de ne jamais décrocher (Annexes 124, 125). Ce déséquilibre pèse sur la fidélisation : 71,4 % des répondants indiquent qu'ils ont déjà nourri une envie de quitter leur cabinet, dont 29,6 % de façon marquée (Annexe 126). À l'inverse, près de 70 % estiment qu'un meilleur équilibre les inciterait à rester plus longtemps (Annexe 127). Lorsqu'ils évaluent leur situation actuelle, seuls 18,3 % se déclarent satisfaits de leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, tandis que 34,7 % l'estiment plutôt mauvais, voire très mauvais (Annexe 128).

Chez les anciens auditeurs, le constat est encore plus prononcé. Une très grande majorité rapporte que le travail débordait régulièrement sur la sphère privée, et plus de 75 % évoquent des difficultés à jongler entre vie professionnelle et vie personnelle (Annexe 129, 130). Les conséquences sont multiples : surcharge mentale, fatigue physique, épuisement ou perte de motivation (Annexe 131). Du point de vue de la fidélisation, 63,2 % estiment que ce déséquilibre a directement influencé leur décision de quitter l'audit et 26,3 % considèrent qu'il y a contribué en partie (Annexe 132). Par ailleurs, une part significative estime qu'un meilleur équilibre aurait pu les convaincre de rester (Annexe 133).

Les résultats permettent de confirmer l'hypothèse **H2.4** : un déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée constitue un facteur important dans le turnover des auditeurs, perçu comme pesant tant pour ceux en poste que pour ceux ayant quitté le secteur.

♦ **H2.5** : une perception négative du rôle de l'auditeur par les clients

Cette hypothèse s'intéresse à l'image renvoyée par les clients aux auditeurs. Elle cherche à déterminer si un manque de reconnaissance externe ou des interactions tendues peuvent nuire à la motivation professionnelle et encourager un départ.

Une majorité d'auditeurs en poste partage le sentiment que leur rôle est mal perçu par les clients (Annexe 134). Plus de 70 % estiment que leur fonction est régulièrement mal comprise, et près

de 80 % déclarent avoir déjà été considérés comme un obstacle plutôt qu'un soutien (Annexes 134, 135). Ce flou autour du métier engendre un certain malaise : plus de 4 répondants sur 10 rapportent des tensions ou des incompréhensions sur leur mission, et près d'un tiers dit s'être senti mal à l'aise avec certains clients (Annexe 136). Cependant, les interactions ne sont généralement pas conflictuelles : 84 auditeurs évoquent des échanges fluides et respectueux (Annexe 136). La perception globale reste toutefois partagée : plus de 40 % des répondants jugent que les clients ont une vision plutôt négative voire très négative du métier, contre 26,5 % qui la perçoivent positivement (Annexe 137). Sur le plan de la fidélisation, l'impact de cette image est limité. Environ 20 % indiquent qu'elle a nourri une envie de départ, mais la majorité ne l'associe pas directement à une motivation de quitter l'audit (Annexe 138).

Chez les anciens auditeurs, le constat est similaire. Plus de la moitié des répondants a exprimé son mécontentement quant à la manière dont leur rôle était perçu (Annexe 139). De plus, près de deux tiers se sentaient davantage comme un obstacle que comme une ressource pour les clients (Annexe 140). Ces tensions sont confirmées par leurs expériences : 7 sur 19 mentionnent de la méfiance ou des remarques critiques, bien que 78 % gardent un souvenir globalement positif des échanges (Annexe 141). Environ un tiers indique que ce manque de reconnaissance a affecté leur motivation, mais, pour la majorité, il n'a pas été déterminant dans leur décision de partir (Annexe 142). Seuls 21 % évoquent un impact, même partiel, sur leur départ du secteur de l'audit (Annexe 143).

Ces résultats ne permettent pas de confirmer l'hypothèse **H2.5**. Si une perception négative du rôle de l'auditeur peut fragiliser la motivation, elle n'apparaît pas comme une cause directe du turnover.

♦ **H2.6** : une perte de sens du métier d'auditeur

Cette sous-hypothèse examine si une perte de sens ressentie dans les missions peut altérer l'engagement des auditeurs et contribuer à leur volonté de quitter le secteur.

Chez les auditeurs encore en poste, le lien entre perte de sens et motivation apparaît contrasté. Près de 45 % des répondants estiment que ce facteur influence, au moins en partie, leur motivation à rester dans l'audit. Toutefois, seuls 6 % le perçoivent comme déterminant, tandis qu'environ 60 % n'y voient pas d'impact notable (Annexe 144). Les principales sources de désengagement évoquées sont la standardisation des procédures, la répétitivité des missions et le sentiment de ne pas voir l'impact concret de leur travail (Annexe 145). Ces éléments

traduisent une frustration liée à des tâches jugées parfois peu stimulantes (Annexe 149). Néanmoins, cette perception n'est pas généralisée : plus de 75 % affirment percevoir l'utilité de leurs missions, et 72 % déclarent leur attribuer du sens (Annexes 147, 148). La diversité des réponses illustre des ressentis hétérogènes. Environ un quart des répondants ne se reconnaît dans aucune affirmation liée à la perte de sens, suggérant que ce facteur ne fait pas consensus (Annexes 146, 147, 148, 149, 150).

Du côté des répondants ayant quitté le secteur de l'audit, la perte de sens est évoquée, mais rarement comme un facteur décisif. La moitié déclare avoir globalement trouvé du sens à leur travail, bien que 73 % aient exprimé des doutes, notamment quant à l'utilité réelle de certaines missions (Annexes 151, 152). Ainsi, 10 sur 19 se sont déjà interrogés sur la finalité de leur travail, et près de 70 % considéraient leurs tâches comme trop répétitives (Annexes 153, 154). Les causes avancées rejoignent celles des auditeurs encore en poste : la standardisation et le manque de visibilité sur l'impact du travail sont les plus fréquemment mentionnés (Annexe 155). Ces constats suggèrent un certain éloignement entre les missions accomplies et leur finalité perçue. En matière de fidélisation, environ deux tiers estiment que la perte de sens a pesé dans leur décision de quitter l'audit, tandis que 31,6 % en minimisent l'effet (Annexe 156).

Les résultats ne permettent pas de confirmer clairement l'hypothèse **H2.6** : si la perte de sens peut fragiliser l'engagement de certains auditeurs, son impact reste globalement modéré et n'apparaît pas comme un facteur déterminant du turnover.

♦ **H2.7** : une représentation de l'audit comme un tremplin professionnel temporaire, plutôt qu'une carrière durable

Cette dernière sous-hypothèse s'intéresse à la manière dont le métier d'auditeur est perçu par les professionnels. Elle vise à déterminer si l'audit est majoritairement envisagé comme une expérience formatrice, mais transitoire, plutôt que comme un projet de carrière durable.

Chez les auditeurs encore en poste, l'audit est majoritairement perçu comme un excellent tremplin : plus de 90 % partagent cet avis, dont 70 répondants se déclarant totalement d'accord (Annexe 157). Cette fonction formatrice s'accompagne toutefois d'une projection limitée dans le temps : près de la moitié ne se voit pas faire carrière, et seuls 17,3 % s'imaginent encore dans le secteur au-delà de cinq ans (Annexes 158, 159). Pour 66 %, le métier est jugé formateur, mais peu attractif à long terme, et 49 % le considèrent comme une simple étape (Annexes 160, 161). Cette vision semble renforcée par le contexte professionnel : 90 répondants constatent des

départs fréquents autour d'eux, souvent après quelques années (Annexe 162). D'ailleurs, plus de 80 % ont déjà envisagé de quitter le secteur, principalement après trois ans ou plus, mais pour un tiers, cette réflexion a émergé dès les premières années (Annexe 163).

Chez les anciens auditeurs, la perception d'un choix transitoire domine également. À leur arrivée dans le métier, plus de 60 % ne se projetaient pas sur le long terme, dont près de la moitié voulait simplement « tester », et 15,8 % savaient dès le départ que l'expérience serait temporaire (Annexes 164, 165). Cette représentation semble largement partagée : plus de 90 % affirment que l'audit était perçu comme une étape, et près de 90 % évoquent l'idée répandue de « faire ses armes puis partir » (Annexes 166, 167). Les raisons invoquées sont diverses : exigence du métier, déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, manque de perspectives, répétitivité des tâches ou volonté d'explorer d'autres secteurs (Annexe 168). À l'inverse, près de 27 % indiquent avoir initialement envisagé une carrière durable, soulignant la pluralité des intentions à l'entrée dans la profession (Annexe 165).

Les résultats confirment l'hypothèse **H2.7** : l'audit est majoritairement perçu comme une expérience formatrice mais transitoire, ce qui contribue à limiter l'ancrage durable des professionnels dans le secteur.

◆ Conclusion

L'hypothèse **H2** visait à identifier les facteurs perçus comme défavorables par les auditeurs et susceptibles d'encourager le turnover dans les cabinets d'audit externe. Les résultats montrent que certains éléments pèsent fortement sur l'engagement, notamment la charge de travail excessive, le déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que la vision de l'audit comme une étape transitoire. Ces facteurs reviennent de façon récurrente tant chez les auditeurs en poste que chez les anciens auditeurs, et leur influence sur la décision de départ est clairement établie. D'autres aspects, comme la rémunération ou la perte de sens, contribuent aussi au désengagement, mais leur rôle s'inscrit dans une logique multifactorielle. À l'inverse, la complexité normative et l'image parfois négative du métier n'apparaissent que rarement comme des motifs directs de départ.

Dans l'ensemble, les résultats permettent de confirmer l'hypothèse **H2** : si tous les facteurs n'exercent pas la même influence, plusieurs participent clairement au turnover, soulignant l'importance de leur prise en compte dans une logique de fidélisation.

Chapitre 8 : Recommandations

Pour limiter le turnover au sein des cabinets d'audit, plusieurs leviers d'actions peuvent être activés. Les recommandations qui suivent ont pour objectif d'améliorer le quotidien des auditeurs, en misant sur des pratiques simples, réalistes et applicables dans la durée.

Un management proche des équipes repose sur des gestes simples. Être accessible, écouter ce que les collaborateurs expriment, valoriser leurs efforts ou leur confier des responsabilités sont autant de pratiques qui contribuent à créer un environnement de confiance. Ce climat positif renforce le sentiment d'engagement, l'utilité perçue et le lien avec l'organisation.

Le bon fonctionnement d'une équipe passe aussi par la qualité des relations humaines. Encourager l'entraide, veiller à bien accueillir les nouveaux collègues et maintenir un dialogue ouvert contribuent à instaurer une dynamique collective saine. Des moments partagés en dehors du cadre strictement professionnel, comme des déjeuners, des afterworks ou des activités de groupe, participent à renforcer la cohésion et à faire naître un esprit d'équipe durable.

La politique de rémunération et d'avantages doit rester cohérente avec les efforts demandés. Une transparence sur les critères d'évolution, un positionnement salarial clair et des dispositifs comme le télétravail, la mobilité ou la possibilité de compenser les heures supplémentaires par des jours de repos contribuent à renforcer l'attractivité du cadre de travail.

L'organisation du travail peut intégrer une forme de flexibilité encadrée, compatible avec les contraintes du métier. La mise en place de plages horaires variables et de jours de télétravail réguliers, en dehors des périodes critiques, permet d'apporter une marge de manœuvre dans le quotidien des équipes, tout en maintenant le bon déroulement des missions.

La charge de travail reste un enjeu central pour le bien-être des équipes. Une meilleure répartition des tâches, l'ajustement des effectifs en période de forte activité et une planification réfléchie permettent d'éviter l'épuisement. Il est tout aussi important de prévoir des temps de récupération suffisants et d'offrir une meilleure visibilité sur les missions à venir pour limiter les imprévus et alléger la pression au quotidien.

Enfin, l'accompagnement des auditeurs face à la complexité normative mérite d'être renforcé. La mise à disposition de résumés, l'organisation de formations ciblées et des temps d'échange entre collègues peuvent limiter la surcharge cognitive liée aux évolutions réglementaires.

Ces recommandations peuvent être mises en place progressivement, selon les priorités propres à chaque cabinet, afin de construire un environnement de travail plus durable et engageant.

Chapitre 9 : Limites et pistes de recherche

Comme toute recherche, ce travail présente certaines limites, qui permettent aussi de dégager des pistes d'exploration pour des études futures.

La collecte des données a eu lieu durant une période intense pour les cabinets d'audit, ce qui a pu limiter la disponibilité, la concentration ou la motivation des répondants. Certaines réponses, tant dans les entretiens que dans le questionnaire, ont pu manquer de profondeur ou de nuance. Par ailleurs, la recherche devant respecter une limite de pages, certains éléments ont dû être traités de manière synthétique, au détriment de certaines nuances ou approfondissements.

L'approche qualitative s'est heurtée à plusieurs limites : l'absence d'un responsable des ressources humaines parmi les interviewés a restreint la compréhension des pratiques managériales internes, et plusieurs entretiens réalisés à distance ont été affectés par des coupures ou un manque de clarté. Le fait que les questions soient découvertes en temps réel a parfois réduit la qualité de la réflexion. Du côté quantitatif, il a été difficile de toucher les anciens auditeurs, ce qui a entraîné un déséquilibre dans les profils. Le questionnaire, long et uniquement rédigé en français, a pu limiter le taux de participation et la représentativité, notamment auprès de néerlandophones.

Ces limites ouvrent plusieurs pistes de recherche. Une étude comparative selon les périodes de l'année permettrait d'évaluer l'impact de la saisonnalité sur les perceptions liées au métier. Il serait également pertinent de comparer les types de cabinets (Big Four, cabinets intermédiaires et petits cabinets) ou d'opposer ceux affichant un turnover élevé et ceux qui parviennent à mieux fidéliser, afin de mieux cerner les leviers de management humain les plus efficaces.

Par ailleurs, l'étude pourrait être élargie à d'autres régions linguistiques ou pays européens pour vérifier la robustesse des tendances identifiées. Une telle extension permettrait de prendre en compte les spécificités culturelles et organisationnelles propres à chaque contexte. D'autres dimensions, comme le modèle "Up or Out", les contraintes liées aux déplacements fréquents, ou encore les critères d'évolution de carrière, mériteraient également d'être investiguées. Enfin, les différences générationnelles dans les attentes et les moteurs d'engagement n'ont pu être développées au sein de cette étude, mais constitueraient un axe essentiel pour adapter les pratiques de management humain aux nouveaux profils. Ces recherches complémentaires contribueraient à affiner les leviers d'attractivité et de fidélisation dans un secteur en pleine évolution.

Conclusion

Ce mémoire visait à analyser l'impact du management humain sur le turnover dans les cabinets d'audit externe. En combinant une approche théorique et empirique, il a permis d'apporter un éclairage nuancé sur les leviers de fidélisation et les facteurs de départs dans ce secteur. L'analyse théorique a mis en évidence l'importance d'une approche équilibrée du management humain, reposant sur trois dimensions du travail. La dimension objective, centrée sur la performance, la rémunération et la reconnaissance formelle, rappelle que les attentes salariales et la valorisation du travail influencent l'engagement. La dimension subjective, liée au sens du travail, au bien-être et à l'implication organisationnelle, souligne que l'accomplissement de tâches ne suffit pas : la perception de leur utilité et la reconnaissance symbolique jouent un rôle déterminant dans la fidélisation. Enfin, la dimension collective, fondée sur la collaboration, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et la qualité des relations, apparaît essentielle pour renforcer le sentiment d'appartenance et limiter l'isolement professionnel.

Ces fondements théoriques ont été corroborés par l'étude empirique. Les résultats obtenus confirment que la reconnaissance, la proximité avec les managers, l'esprit d'équipe et la flexibilité organisationnelle sont des leviers essentiels de fidélisation. À l'inverse, une charge de travail excessive, un déséquilibre entre vie privée et vie professionnelle et la perception de l'audit comme une expérience transitoire apparaissent comme des moteurs puissants de turnover. D'autres facteurs, comme la rémunération ou la perte de sens du métier, viennent compléter cette dynamique multifactorielle, sans toutefois constituer des déclencheurs uniques. Cette recherche contribue ainsi à enrichir la compréhension du turnover en audit externe en soulignant que la fidélisation des talents ne peut reposer sur des mesures isolées. Elle exige une approche globale, tenant compte à la fois des attentes économiques, des besoins d'épanouissement personnel et du cadre collectif de travail. En mettant en évidence les leviers managériaux concrets et les points de fragilité organisationnelle, cette étude offre des pistes d'actions pertinentes pour améliorer durablement la fidélisation dans les cabinets d'audit.

Néanmoins, certaines limites méthodologiques, notamment la représentativité des répondants ou le contexte de la collecte des données, invitent à approfondir ces résultats par de futures études. Une analyse plus poussée des différences entre types de cabinets, des effets générationnels ou de l'impact de la saisonnalité offrirait des perspectives d'enrichissement intéressantes. En définitive, ce mémoire rappelle que renforcer la fidélisation dans les cabinets d'audit externe nécessite de repenser le management humain sous toutes ses dimensions, afin de répondre aux aspirations des auditeurs et aux défis d'un secteur en constante mutation.

Bibliographie

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333–342. <https://studylib.net/doc/25243404/turnover--the-real-bottom-line>
- Ahmad, N. A., & Daud, S. (2016). Engaging people with employer branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690–698. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00086-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00086-1)
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., & Letri lliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer, la revue française de médecine générale*, 19(84), 142–145.
- BDO Belgium. (2024). *L'impact positif d'un People Manager*. <https://www.bdo.be/fr-be/publications/carriere/2024/l-impact-positif-d-un-people-manager>
- Beau, P. (2018). Contrôle des performances individuelles et sentiment de justice : Une étude de l'apparition de risques psychosociaux dans les grands cabinets d'audit. *Comptabilité Contrôle Audit*, 24(3), 97–131. <https://doi.org/10.3917/cca.243.0097>
- Beeye. (2023, 11 avril). Comment limiter le turnover dans les cabinets d'audit ? Beeye. <https://www.mybeeye.com/blogue/comment-limiter-le-turnover-dans-les-cabinets-audit>
- Bertholet, J., & Gaudet, M. (2018). Fidélisation ou rétention : Pourquoi vos employés restent-ils ? *Gestion*, 43(3), 110–111. <https://doi.org/10.3917/riges.433.0110>
- Bouvard, P. (2024, 9 janvier). Sécurité de l'emploi : Fragilité et incertitude. *RH Info*. <https://www.fr.adp.com/rhinfo/articles/2024/01/securite-de-lemploi-fragilite-et-incertitude.aspx>
- Brun, J., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79–88. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0079>

- Camerman, J., & Jost, J. (2005, 15-16 septembre). Déterminants et conséquences d'une relation de qualité entre un supérieur et ses subordonnés. *16e Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine*. <https://www.agrh.fr/assets/actes/2005camerman-jost026.pdf>
- Catalogna, H. (2024, 17 septembre). Santé mentale au travail : Une priorité nécessaire pour les entreprises. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/santé-mentale-au-travail-une-priorité-nécessaire-pour-catalogna-nkv8e/>
- Carlisle, M., Gimbar, C., & Jenkins, J. G. (2024). Negative auditor-client interactions—An exploration of power dynamics during audit evidence collection. *Current Issues in Auditing*, 18(2), P1–P11. <https://publications.aaahq.org/cia/article/18/2/P1/12742/Negative-Auditor-Client-Interactions-An>
- Cerdin, J.-L., & Peretti, J.-M. (2005). La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 55, 2–XX. https://www.researchgate.net/publication/278806555_La_fidelisation_des_salaries_par_l'entreprise_a_la_carte
- Colle, R. (2010). Le rôle du sentiment d'auto-détermination dans la fidélisation des salariés. *XXIe Congrès de l'AGRH, Paris Dauphine, 17-19 septembre 2010*. https://www.researchgate.net/publication/315448617_Le_role_du_sentiment_d'auto-determination_dans_la_fidelisation_des_salaries
- Colle, R. (2006). *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : Le rôle du sentiment d'auto-détermination* [Thèse de doctorat, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III]. ResearchGate. https://www.researchgate.net/profile/Rodolphe-Colle/publication/338823731_L'influence_de_la_GRH_a_la_carte_sur_la_fidelite_des_salaries_le_role_du_sentiment_d'auto-determination/links/5e2c58baa6fdcc70a14bbcd5/Linfluence-de-la-GRH-a-la-carte-sur-la-fidelite-des-salaries-le-role-du-sentiment-dauto-determination.pdf
- Comptajob. (2025). Devenir auditeur externe : Fiche métier. *Comptajob*. <https://www.comptajob.fr/metiers-du-chiffre/fiches-metiers/auditeur-externe>

- Côté, F., & Renaud, S. (2022). Les liens entre la rémunération intangible, les attentes au travail et l'intention de quitter : Une étude quasi expérimentale. @GRH, 44(3), 79–104. <https://doi.org/10.3917/grh.044.0079>
- DataSnippet. (2024, 7 février). Une journée dans la vie d'un auditeur externe. DataSnippet. https://www-dataspinner-com.translate.goog/resources/life-external-auditor?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=fr&_x_tr_hl=fr&_x_tr_pto=rq#:~:text=External%20auditors%20spend%20much%20of,adhering%20to%20accepted%20accounting%20standards
- Desponds, E. (2001). *Le turnover : Exemple des infirmières diplômées au CHUV* [Mémoire de diplôme, Université de Lausanne]. Serval. https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_CA68F101B25D.P001/REF.pdf
- Détienne, F. (2021). Collaboration. Dans É. Brangier & G. Valléry (Dirs.), *Ergonomie : 150 notions clés* (pp. 156–159). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.brang.2021.01.0156>
- EDC Paris Business School. (2024, 13 octobre). Audit interne et externe : Quelles différences ? EDC Paris Business School. <https://www.edcparis.edu/fr/blog/audit-interne-et-externe-queelles-differences#:~:text=L'auditeur%20interne%20travaille%20pour,évaluation%20objective%20de%20ses%20performances>
- Erhel, C., Guergoat-Larivière, M., & Rouzade, H. (2024). Qualité de l'emploi et satisfaction au travail : Une analyse à l'échelle européenne (Document de travail n° 217). Centre d'études de l'emploi et du travail. <https://cnam.hal.science/hal-04630338v1/document>
- Fed Finance. (2020, 1er octobre). *Étude 2020 : Le turnover en cabinet d'audit, de conseil et d'expertise comptable*. Fed Finance. <https://www.fed-group.fr/fed-finance/conseils-metier-et-marche/etude-le-turnover-en-cabinet-d-audit-de-conseil-et-d-expertise-comptable-21bf31ee-fdb6-456f-a799-c3f37f16a503>

- Fender, R., Mangematin, Y., Husson, J., George, D., & Albrecht, A. (2011). Redonner du sens au travail : Essai de modélisation de la reconnaissance au travail. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 8-9(2), 51–65. <https://doi.org/10.3917/proj.008.0051>
- Furet, H. (2024, 3 octobre). 5 exemples de management toxique. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7247478023862501376/>
- Giraud, L. (2015). L'intention de quitter l'entreprise : Une approche par l'étape de carrière. *Revue de gestion des ressources humaines*, 97(3), 58–86. <https://doi.org/10.3917/grhu.097.0058>
- Gomez, P. (2013). Rendre le travail tangible dans ses trois dimensions. *L'Expansion Management Review*, 150(3), 32–40. <https://doi.org/10.3917/emr.150.0032>
- Groupe Revue Fiduciaire. (2019, décembre). Turnover dans les cabinets d'audit et d'expertise comptable : Les raisons et solutions. *RF Comptable*, 477. <https://rfcomptable.grouperf.com/article/0477/ms/20191122122018368.html>
- H lab - Chaire Management Humain et Société. (2021, 7 juillet). *Management humain* [Vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=FZd78whMpF8>
- Hardy, M. (2022, 2 août). Tout savoir sur la notion de turnover en entreprise. *Figaro Recruteur*. <https://recruteur.lefigaro.fr/article/tout-savoir-sur-la-notion-de-turnover-en-entreprise/>
- Hemminga, M. (2010, 1er octobre). Accountancy-werkgevers pompen personeel rond. *Werf&*. <https://www.werf-en.nl/accountancy-werkgevers-pompen-personeel-rond/>
- Heppell, N. (2011). *Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : L'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines* [Mémoire de maîtrise, Université de Montréal]. Bibliothèque et Archives Canada. https://central.bac-lac.gc.ca/.item?id=TC-QMU-6168&op=pdf&app=Library&oclc_number=1032904663

- HRsquare. (2024, 16 septembre). La sécurité de l'emploi plus importante que le salaire. *HR Square*. <https://hrsquare.be/fr/la-securite-de-lemploi-plus-importante-que-le-salaire/>
- IFRS Foundation. (s.d.). *About us*. <https://www.ifrs.org/about-us/who-we-are/>
- Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE). (s.d.). *Norme ISQC 1 / Norme ISQM*. <https://www.ibr-ire.be/fr/reglementation-et-publications/normes-et-recommandations/norme-isqc-1>
- International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). (2022). *Norme ISA 600 (révisée) et modifications corrélatives*. <https://www.iaasb.org/publications/norme-isa-600-revisee-et-modifications-de-concordance-et-modifications-correlatives-apportees-d>
- Jerman, L., & Bourgoïn, A. (2018). L'identité négative de l'auditeur. *Comptabilité Contrôle Audit*, 24(1), 113–142. <https://doi.org/10.3917/cca.241.0113>.
- Kilic, S. (2018). Équilibre vie personnelle-vie professionnelle, soutien social, engagement et satisfaction au travail : Une analyse des effets médiateurs. *Revue de gestion des ressources humaines*, 107(1), 23–33. <https://doi.org/10.3917/grhu.107.0023>
- Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants. (2025, 8 janvier). Grote accountantskantoren worstelen met Gen Z-medewerkers. *Accountant.nl*. <https://www.accountant.nl/nieuws/2025/1/grote-accountantskantoren-worstelen-met-gen-z-medewerkers/>
- La langue française. (s.d.). Génération Z. Dans *Dictionnaire de la langue française*. <https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition/generation-z>
- Larousse. (s.d.). C.V. Dans *Dictionnaire Larousse*. https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/C_V_/21223
- Lecocq, L. (2021). *La fidélisation des travailleurs : Une approche par l'étape de carrière* [Mémoire de master, Université catholique de Louvain]. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:29149>

- Leduc, K. (2010). *Recruter ou fidéliser : Comment réduire le turn-over des entreprises ? Les pratiques de mode de gestion du personnel en question* (Cahier n° 2010-02). CEPS/INSTEAD. https://liser.elsevierpure.com/ws/portalfiles/portal/19766032/cahier_n_2010_02_web.pdf
- Leduc, K. (2010). *Recruter ou fidéliser : Comment réduire le turn-over des entreprises ? Les pratiques de mode de gestion du personnel en question* (Cahier n° 2010-02). CEPS/INSTEAD. <https://liser.elsevierpure.com/fr/publications/recruter-ou-fideliser-comment-reduire-le-turn-over-des-entreprise>
- Lempereur, M. (2024). *Quels facteurs contribuent à une forte rotation de l'emploi (turnover) des employés travaillant dans des départements d'audit externe ?* [Mémoire de master, Université catholique de Louvain]. Université catholique de Louvain. https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/fr/search/site/sm_creator%3A%22Lempereur%2C%20Margaux%22
- Lhommeau, B., & Rémy, V. (2020). Quels liens entre tension sur le marché du travail, difficultés de recrutement et efforts de recherche des employeurs ? *Travail et Emploi*, 163, 45–82. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.10579>
- Lhotellier, L., Arnoux-Nicolas, C., & Bernaud, J. (2016). Implanter un dispositif pour développer le sens du travail et de la vie. Dans J. Bernaud, P. Desrumaux, & D. Guédon (Dirs.), *Psychologie de la bientraitance professionnelle : Concepts, modèles et dispositifs* (pp. 229–243). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.berna.2016.01.0229>.
- MacNeil, C. (2025, 24 janvier). *La microgestion : un frein à votre travail ?* Asana. <https://asana.com/fr/resources/micromanagement>
- Makary, L. (2023, 4 octobre). *Voici toutes les idées reçues sur l'audit, ce métier incompris*. Les Échos. <https://www.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-au-travail/voici-toutes-les-idees-recues-sur-laudit-ce-metier-incompris-1984258#:~:text=Les%20professionnels%20de%20l'audit,d'accord%20avec%20cette%20affirmation...>
- Martin, E. (2023, 4 septembre). *La sécurité de l'emploi*. Balencio. <https://balencio.com/la-securite-de-lemploi/>

- Martins, J. (2025, 5 février). 9 conseils pour un travail d'équipe plus efficace. *Asana*. <https://asana.com/fr/resources/ways-improve-team-efficiency-work>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. https://hrmars.com/papers_submitted/2464/A_three-Component_Conceptualization_of_Organizational_Commitment.pdf
- PerformYard. (s.d.). *Monter ou sortir sur le lieu de travail : ça vaut le coup ?* <https://www.performyard.com/articles/up-or-out#:~:text=Up%20or%20out%20is%20a,face%20being%20asked%20to%20leave>.
- Philémond, S. (2024, 5 avril). Turnover : Définition. *Républik RH*. <https://www.republik-rh.fr/definition/turnover.html>
- Pouliot, S. (2015). *S'absenter du travail ou quitter l'organisation : Dans quelle mesure le sens du travail y contribue-t-il ?* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Rimouski]. Université du Québec à Rimouski. <https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/1192/>
- Prat dit Hauret, C. (2006). L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ? *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 12(1), 125–146. <https://doi.org/10.3917/cca.121.0125>
- Proulx, F. (2021, novembre). Pourquoi la gestion de la rémunération est-elle importante ? *Porc Québec*, 44–46. https://www.agrireseau.net/documents/Document_108612.pdf
- Psico-Smart. (2024, 28 août). L'importance de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle dans la satisfaction des employés. *Psico-Smart*. <https://psico-smart.com/fr/blogs/blog-limportance-de-lequilibre-entre-vie-professionnelle-et-vie-personnelle-dans-la-satisfaction-des-employes-146431>
- Qualtrics. (s.d.). *Tout savoir sur l'échelle de Likert*. Qualtrics. <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/etude-marche/echelle-likert/>

- Rajteric, L. (2025, 22 février). Qu'est-ce que la culture d'entreprise ? Définition et enjeux. *Asana*. <https://asana.com/fr/resources/corporate-culture>
- Randstad. (2023, 21 août). Le coût réel de la rotation du personnel. *Randstad Workforce360*. <https://www.randstad.be/fr/workforce360/strategic-talent-management/cout-reel-rotation-personnel/>
- Ratouis, C. (2025, 22 janvier). Qu'est-ce que la rétention des employés et comment l'améliorer ? *LumApps*. <https://www.lumapps.com/fr/engagement-collaborateur/retention-des-employes-talents-definition/>
- RECHERCHEDOC. (2023, 13 novembre). *Introduction à l'audit externe* [Vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=uoSbnohzxPQ>
- RECHERCHEDOC. (2023, 8 décembre). *La Vie d'un Auditeur Externe* [Vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=OX9vvoPYnB0>
- Renault, E. (2007). Reconnaissance et travail. *Travailler*, 18(2), 119–135. <https://doi.org/10.3917/trav.018.0119>
- Ringot, E. (2020, 7 juillet). Quelles sont les vraies raisons pour lesquelles on démissionne ? *Marie Claire*. <https://www.marieclaire.fr/quelles-sont-les-vraies-raisons-pour-lesquelles-on-demissionne,1265493.asp>
- Roche, A. (2024). Manque de sens au travail ? Un éclairage par la reconnaissance au travail. *Management & Sciences Sociales*, 36(1), 63–81. <https://doi.org/10.3917/mss.036.0063>
- Roger, A., & Othmane, J. (2013). Améliorer l'équilibre professionnel et l'équilibre de vie : Le rôle de facteurs liés à l'individu et au soutien hiérarchique. *Revue de gestion des ressources humaines*, 91, 91–108. https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=GRH_131_0091&download=1&from-feuilleter=1

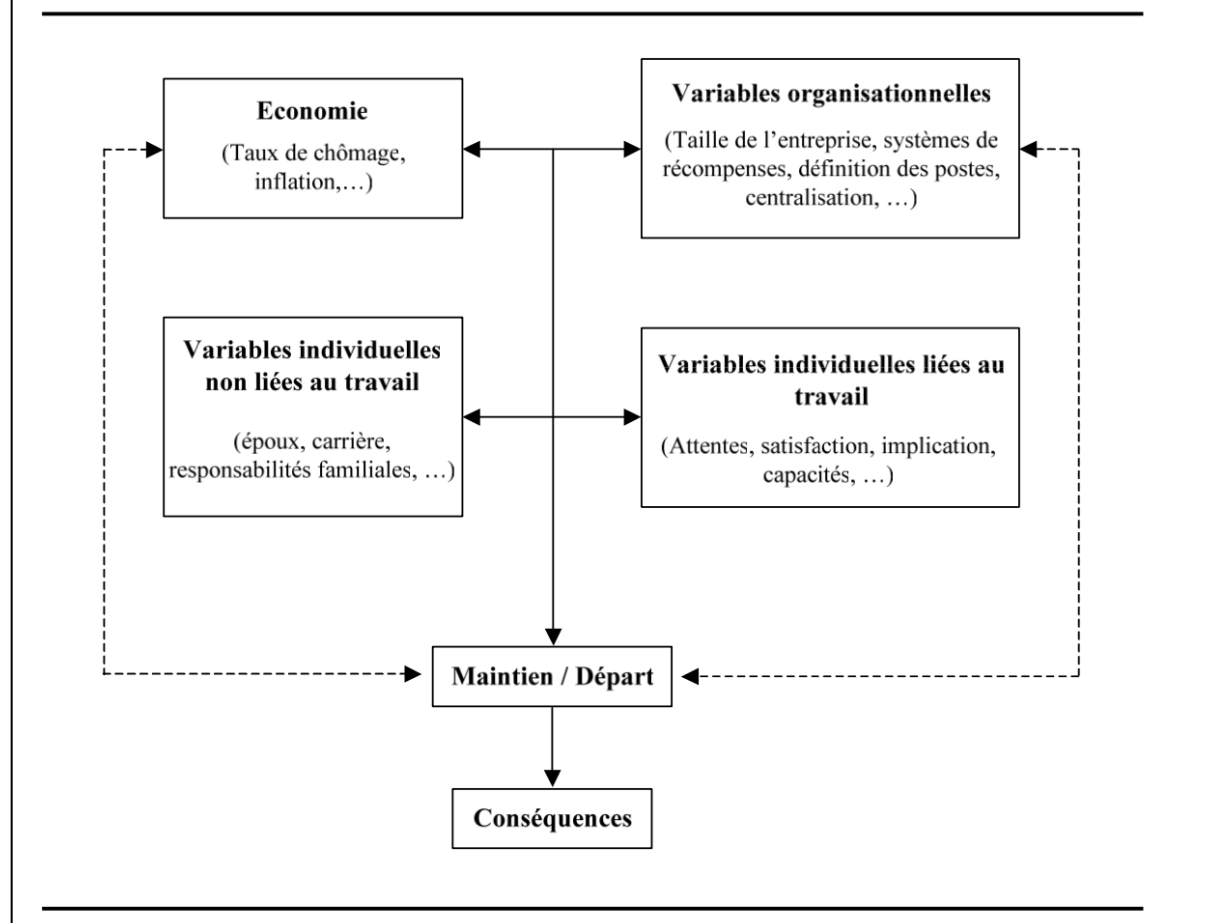
- Roman, B. (2010). *Bâtir une stratégie de rémunération : Systèmes de rémunérations et management de la performance* (2^e éd.). Dunod. http://redouan.larhzal.com/wp-content/uploads/2015/05/Batir_une_strategie_de_remuneration_-_2e_edit.pdf
- Saggio, M. (2023). *Comment redonner du sens au travail ? : Apports de la psychologie positive*. L'Harmattan. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/5501186>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
- Securex. (2023). *Chiffres clés : Rotation du personnel en 2023*. Securex. <https://www.securex.be/getmedia/64f17f06-9c28-49fe-9e76-125df53fbcbb/WhitePaper-Rotation-2023-fr.pdf>
- Sora, B., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2010). L'insécurité de l'emploi et ses conséquences pour les salariés : L'effet modérateur de la dépendance envers l'emploi. *Revue internationale du Travail*, 149(1), 65–80. <https://doi.org/10.1111/j.1564-9121.2010.00075.x>
- Squad RH. (2024, 7 novembre). Comment la culture d'entreprise influence la fidélisation des employés. *Squad RH*. <https://squad-rh.fr/comment-la-culture-dentreprise-influence-la-fidelisation-des-employes/>
- St-Martin, K.-A. (2019). *Comportements innovants et bien-être psychologique au travail : Examen du rôle de la relation supérieur-subordonné et des objectifs interpersonnels* [Mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke]. Université de Sherbrooke. <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/16082>
- Taskin, L. (2022). *Management humain* [Cours magistral]. Université catholique de Louvain, Mons, Belgique.
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2^e éd.). De Boeck Supérieur.

- Team Edflex. (2024, 2 août). Travail collaboratif : Définition, avantages et leviers. *Edflex*. <https://www.edflex.com/blog/travail-collaboratif>
- The Decision Lab. (s.d.). *Théorie de l'autodétermination*. <https://thedecisionlab.com/fr/reference-guide/psychology/self-determination-theory>
- Topformation. (2024, 14 juin). 7 conseils pour améliorer votre vie pro et votre vie privée. *Topformation*. <https://www.topformation.fr/guide/articles/7-conseils-pour-ameliorer-lequilibre-entre-votre-vie-professionnelle-et-votre-vie-privee-11788>
- Trebaul, A. (2022, 21 janvier). L'audit peine à fidéliser ses équipes. *Option Finance*. <https://www.optionfinance.fr/carrieres/laudit-peine-a-fideliser-ses-equipes.html>
- Univers Audit. (2023, 4 juillet). *L'audit interne et l'audit externe* [Vidéo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=_YzTmgtb0DM
- Vayre, É. (2019). *20 grandes notions de psychologie du travail et des organisations*. Dunod.

Liste des annexes

Annexe 1 : Modèle de Mobley

Figure 1-15 : Modèle simplifié des causes et corrélats du départ volontaire (d'après Mobley, 1982, p.78)

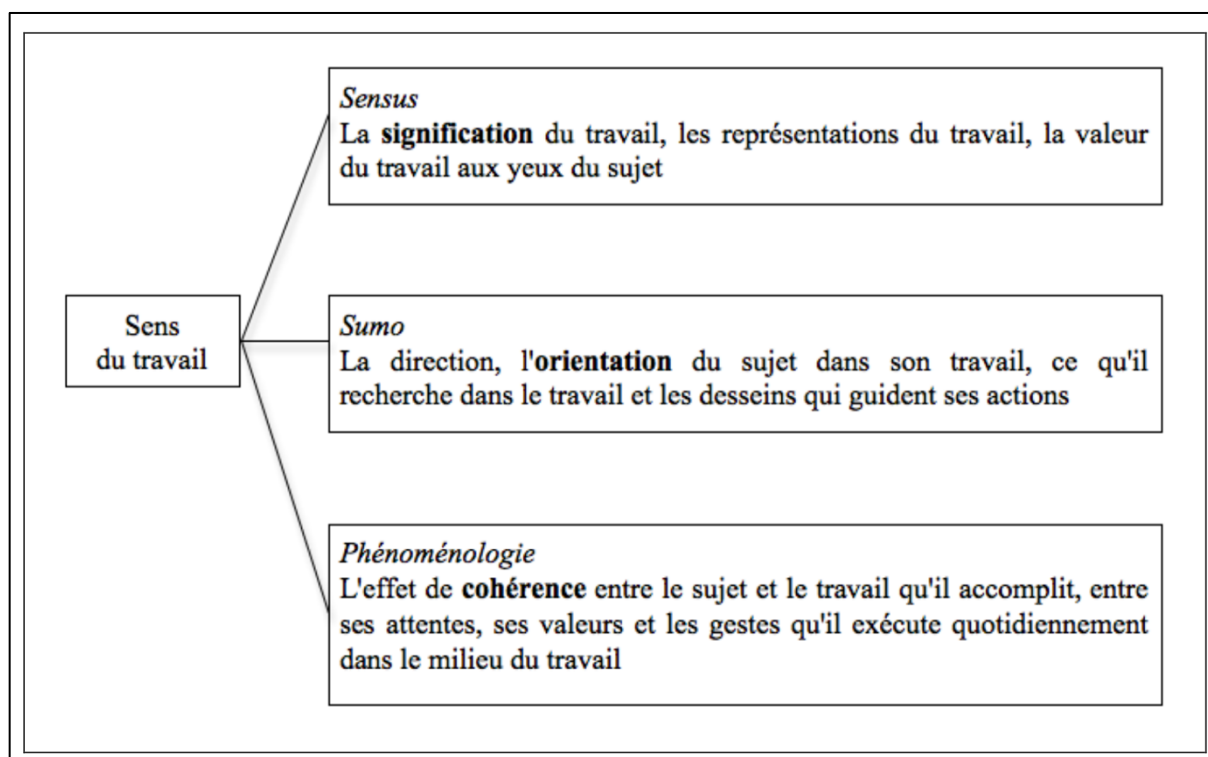


Annexe 2 : Typologie de la fidélité du salarié à l'entreprise

Tableau 1 : Typologie de la fidélité du salarié à l'entreprise. Adaptation par Galois (2006, p. 51) de Bliemel & Eggert (1998).

	Le salarié veut maintenir la relation	Le salarié ne veut pas maintenir la relation
Le salarié n'est pas obligé de maintenir la relation	Fidélité	Inertie
Le salarié est obligé de maintenir la relation	Attachement forcé	Captivité

Annexe 3 : Trois définitions du sens du travail



Annexe 4 : Relations entre le sens du travail et différents indicateurs

Tableau 15.1 – *Corrélations entre le sens du travail et différents indicateurs d'adaptation au travail*

	Guédon et Bernaud (2015b)	Arnoux-Nicolas (2015)	Steger, Dik, et Duffy (2012)
Stress professionnel	-.35		
Burnout	-.38		
Satisfaction au travail/de vie	.57 (travail)		.47 (vie)
Performance professionnelle	.29		
Intention de mobilité	-.28 à -.37 (secteur public) -.38 à -.48 (secteur privé)	-.62	-.35 à -.42
Dépression			-.31

Annexe 5 : Échelle d'implication organisationnelle

	PAS DU TOUT D'ACCORD ↓	INDÉCIS ↓	TOUT À FAIT D'ACCORD ↓								
1. Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans ce cabinet d'expertise.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Il serait très difficile pour moi de quitter ce cabinet en ce moment, même si je le voulais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Je ne ressens aucune obligation de rester dans ce cabinet.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Je ressens vraiment les problèmes de ce cabinet comme s'ils étaient les miens.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter le cabinet maintenant.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter le cabinet maintenant.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » dans ce cabinet.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. En ce moment, rester dans le cabinet est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Je ne me sens pas « affectivement » attaché au cabinet.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter le cabinet.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. J'éprouverais de la culpabilité si je quittais le cabinet maintenant.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Le cabinet a pour moi beaucoup de signification personnelle.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Une des conséquences négatives de mon départ du cabinet serait le manque de solutions de rechange possibles.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Le cabinet mérite ma loyauté.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance au cabinet.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Si je n'avais pas tant donné de moi-même à ce cabinet, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Je ne quitte pas le cabinet pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Je dois beaucoup à ce cabinet.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Annexe 6 : Les trois formes de reconnaissance

Formes de reconnaissance	Relations primaires	Relations juridiques (droit)	Communauté de valeurs
Rapport (positif)	Confiance en soi	Respect de soi	Estime de soi
Dimension personnelle	Affects et besoins	Responsabilité morale	Capacité et qualités

Annexe 7 : L'importance des relations au travail

Tableau 4.9 – Les conséquences de la qualité de la relation d'échange leader-membre	
Relation LMX de haute qualité	Relation LMX de faible qualité
Clarté de rôle Autoefficacité professionnelle Sentiment d'autodétermination dans la réalisation de la tâche Satisfaction envers le travail ou la rémunération Implication organisationnelle Performance au travail Comportements d'innovation CCO Comportements de déviance constructive Progression de carrière Bien-être psychologique Conciliation travail-famille	Conflit de rôle Ambiguïté de rôle Stress au travail Intentions de départ <i>Turnover</i>

Annexe 8 : Les conséquences de l'insatisfaction ou de la satisfaction au travail

Tableau 1.11 – Les conséquences de l'insatisfaction ou de la satisfaction au travail		
	Comportements en milieu professionnel	Santé psychique et physique
Insatisfaction	Absentéisme Intention de quitter l'entreprise Départ de l'entreprise Comportements contre-productifs	Stress <i>Burn-out</i> Anxiété Dépression Troubles cardiovasculaires
Satisfaction	Performance intrarôle Comportements de citoyenneté organisationnelle	Bien-être général Perception de santé mentale

Annexe 9 : Guide d'entretiens

9.1 Guide d'entretien *Arnaud* – stagiaire

Introduction

Bonjour, tout d'abord, merci de m'accorder un peu de votre temps pour cette étude. Je suis étudiante à l'UCLouvain FUCaM Mons et je réalise plusieurs entretiens dans le cadre de mon mémoire portant sur le secteur de l'audit externe. Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse : l'objectif est simplement d'explorer votre ressenti et votre vécu dans votre stage. Sentez-vous donc libre de vous exprimer et n'hésitez pas à développer vos réponses. L'entretien durera entre 40 et 50 minutes.

Concernant la confidentialité, plusieurs options s'offrent à vous :

1. Votre nom peut être mentionné dans mon mémoire, qui sera ensuite rendu public.
2. Votre nom peut être mentionné, mais le mémoire ne sera accessible qu'à ma promotrice, ma copromotrice et le lecteur désigné.
3. Votre identité peut rester anonyme : j'utiliserai alors un nom d'emprunt, sauf pour ma promotrice et ma co-promotrice qui connaîtront l'origine de cet entretien.

Vous pouvez me faire part de votre préférence à ce sujet maintenant ou à la fin de notre échange, selon ce qui vous convient le mieux.

Enfin, avant de commencer, cela vous dérangerait-il si j'enregistre cet entretien afin de faciliter sa retranscription ?

<i>Thématiques</i>	<i>Questions</i>
Présentation personnelle	• Pouvez-vous vous présenter brièvement ? • Quel est votre parcours académique ? • Pourquoi avez-vous choisi un stage en audit externe ?
Choix du cabinet et attentes initiales	• Pourquoi avez-vous choisi de faire votre stage chez BDO ? • Quelles étaient vos attentes concernant votre stage avant de commencer ? • Quel regard portiez-vous sur le métier d'auditeur avant votre arrivée chez BDO ? • Quelles différences avez-vous perçues entre votre vision initiale et la réalité du terrain ?

Intégration et missions réalisées	• Comment s'est déroulée votre intégration chez BDO ? Vous êtes-vous senti bien accueilli ? • Avez-vous eu un parrain/mentor pour vous accompagner ? • À quoi ressemble une journée type en tant que stagiaire ? • Vous sentez-vous utile dans vos missions ou plutôt en observation ? • Avez-vous été impliqué dans des missions variées ou plutôt dans des tâches répétitives ? • Avez-vous ressenti une différence de traitement entre stagiaires et juniors ?
Perception du métier d'auditeur	• Depuis le début de votre stage, votre perception de l'audit a-t-elle changé ? Pourquoi ? • Y a-t-il des aspects du métier qui vous ont surpris ? • Quel a été l'élément le plus marquant de votre expérience jusqu'à présent ?
Conditions de travail et équilibre de vie	• Que pensez-vous du rythme de travail en forte période d'audit ? Est-il soutenable ? • Ressentez-vous du stress ou une forte pression ? • Selon vous, les auditeurs bénéficient-ils d'un bon équilibre vie professionnelle/vie personnelle ? • Avez-vous eu l'impression que certaines personnes étaient épuisées ou en difficulté à cause du rythme de travail ? • À votre avis, l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle joue-t-il un rôle clé dans la décision de rester ou de partir du secteur de l'audit ?
Management humain et ambiance de travail	• Comment décririez-vous l'ambiance de travail chez BDO ? • Avez-vous ressenti une véritable collaboration entre les auditeurs, ou plutôt un environnement individualiste ?

	• Les seniors et managers vous paraissent-ils accessibles et bienveillants ? • Comment est gérée la pression ? Les auditeurs reçoivent-ils du soutien ? • Selon vous, la recherche de performance est-elle compatible avec le bien-être des employés ?
Motivation et reconnaissance	• Avez-vous eu des retours sur votre travail ? De la part de qui ? • Votre travail vous semble-t-il reconnu et valorisé ? • Pensez-vous qu'une meilleure reconnaissance (feedbacks, perspectives d'évolution) pourrait aider à fidéliser les talents ?
Sens du travail et engagement	• Avez-vous eu l'impression que les auditeurs sont engagés et motivés dans leurs missions ? • Selon vous, est-ce que l'audit offre des opportunités de développement personnel et professionnel suffisantes pour fidéliser les talents ? • Est-ce que plus de diversité dans les missions pourrait favoriser l'engagement et la fidélisation ?
Turnover et fidélisation	• Avez-vous entendu des collègues évoquer un potentiel départ ? Si oui, pour quelles raisons ? • Selon vous, quelles sont les motivations principales qui poussent quelqu'un à rester en audit externe ? • À l'inverse, quels sont les facteurs de démotivation qui pourraient inciter une personne à quitter ce domaine ?
Attractivité du métier	• D'après ce que vous avez observé, l'audit est-il un secteur attractif pour les jeunes professionnels ? • Que faudrait-il améliorer pour rendre ce métier plus attrayant ?

	• Si vous deviez recommander l’audit à un ami, quels seraient les points forts et les points faibles que vous évoqueriez ?
Perspective de carrière et avenir en audit	• Après cette expérience, envisagez-vous une carrière en audit externe ? Pourquoi ? • Suite à votre expérience en audit, avez-vous certaines exigences pour votre futur emploi ? • Si BDO vous proposait un poste de junior, seriez-vous intéressé ? Pourquoi ?

Conclusion

On arrive maintenant à la fin de notre entretien. Un grand merci pour votre temps et pour le partage de votre expérience. Avant de terminer, y a-t-il un sujet que vous auriez aimé aborder et que nous n’avons pas encore évoqué ?

9.2 Guide d’entretien d’Arthur Ronsyn – junior

Introduction

Bonjour, tout d’abord, merci de m’accorder un peu de votre temps pour cette étude. Je suis étudiante à l’UCLouvain FUCaM Mons et je réalise plusieurs entretiens dans le cadre de mon mémoire portant sur le secteur de l’audit externe. Il n’y a ni bonne ni mauvaise réponse : l’objectif est simplement d’explorer votre ressenti et votre vécu dans votre travail. Sentez-vous donc libre de vous exprimer et n’hésitez pas à développer vos réponses. L’entretien durera entre 40 et 50 minutes.

Concernant la confidentialité, plusieurs options s’offrent à vous :

1. Votre nom peut être mentionné dans mon mémoire, qui sera ensuite rendu public.
2. Votre nom peut être mentionné, mais le mémoire ne sera accessible qu’à ma promotrice, ma co-promotrice et le lecteur désigné.
3. Votre identité peut rester anonyme : j’utiliserai alors un nom d’emprunt, sauf pour ma promotrice et ma co-promotrice qui connaîtront l’origine de cet entretien.

Vous pouvez me faire part de votre préférence à ce sujet maintenant ou à la fin de notre échange, selon ce qui vous convient le mieux.

Enfin, avant de commencer, cela vous dérangerait-il si j'enregistre cet entretien afin de faciliter sa retranscription ?

<i>Thématiques</i>	<i>Questions</i>
Parcours professionnel et expérience actuelle	• Pourriez-vous vous présenter en quelques mots (formation, parcours académique, année de début dans l'audit) ? • Pourquoi avez-vous choisi l'audit externe comme premier emploi ? • Avant de rejoindre ce cabinet, aviez-vous envisagé d'autres carrières ou secteurs d'activité ?
Intégration et formation	• Pourriez-vous nous décrire une journée type dans votre rôle d'auditeur junior ? • Comment s'est déroulée votre intégration au sein du cabinet ? Avez-vous bénéficié d'un accompagnement particulier (formation, mentorat) ? • Y a-t-il eu des moments où vous avez ressenti un manque de préparation ou de formation pour certaines tâches ?
Satisfaction et motivation	• Qu'appréciez-vous le plus dans votre travail aujourd'hui ? • Quels sont les aspects du métier qui vous motivent le plus ? (Apprentissage, diversité des missions, etc.)
Difficultés et défis	• Quels sont les plus grands défis que vous rencontrez dans votre travail au quotidien ? • Y a-t-il des aspects du métier qui vous ont surpris (en positif ou en négatif) par rapport à vos attentes avant de commencer ? • Avez-vous déjà ressenti du stress ou une pression importante dans votre travail ? Pourriez-vous donner un exemple ? • Comment gérez-vous ces moments de stress ? Vous sentez-vous soutenu dans ces périodes ?

	• Avez-vous déjà eu le sentiment de ne pas avoir suffisamment de temps pour faire votre travail correctement ? Comment gérez-vous ces situations ?
Équilibre vie pro / vie perso	• Comment percevez-vous l'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie personnelle ? • Pourriez-vous décrire votre charge de travail hebdomadaire ? (Nombre d'heures, périodes de rush, week-ends travaillés) • Comment gérez-vous ces horaires parfois intenses ? Avez-vous trouvé des stratégies pour préserver votre équilibre personnel ? • Dans quelle mesure votre cabinet encourage-t-il un bon équilibre entre vie professionnelle et personnelle ?
Reconnaissance et progression	• Pourriez-vous nous parler du système d'évaluation de la performance dans votre cabinet ? • Recevez-vous régulièrement du feedback sur votre travail ? Si oui, comment est-il donné et par qui ? • Avez-vous le sentiment que votre travail est reconnu et valorisé ? • Existe-t-il des mécanismes de récompense ou d'encouragement (bonus, promotion rapide, félicitations, etc.) ? • Selon vous, y a-t-il des opportunités de progression rapide pour un auditeur junior ?
Ambiance et culture d'entreprise	• Pourriez-vous décrire l'ambiance de travail au sein de votre équipe et de votre cabinet ? • Vous sentez-vous bien intégré dans votre équipe ? • L'entraide et la collaboration entre collègues sont-elles encouragées ? Pourriez-vous donner un exemple ? • Selon vous, quelles sont les valeurs qui définissent la culture de votre cabinet ?

Départs, fidélisation et opportunités externes	• Quelles sont les opportunités d'évolution pour un auditeur junior dans votre cabinet ? • Avez-vous déjà envisagé de quitter votre cabinet ? Si oui, pour quelles raisons ? • À votre connaissance, observez-vous des départs fréquents parmi vos collègues auditeurs juniors ? Quelles sont, selon vous, les principales raisons de ces départs ? • Avez-vous déjà été contacté par des chasseurs de têtes ou des recruteurs externes ? Si oui, qu'est-ce qui était mis en avant pour vous attirer ? • Si un cabinet concurrent vous proposait une opportunité, quels seraient les éléments déterminants dans votre prise de décision ? • Pensez-vous que les auditeurs qui partent le font principalement par choix ou par contrainte ? • Selon vous, quelles actions un cabinet pourrait mettre en place pour retenir plus longtemps ses jeunes talents ?
Projection et réflexions sur l'avenir	• Comment voyez-vous votre évolution professionnelle dans l'audit sur les prochaines années ? • Avez-vous une idée du temps que vous aimeriez rester dans l'audit externe ? • Quels facteurs pourraient influencer votre décision de rester ou de partir du secteur ? • Pourriez-vous citer des éléments qui vous motiveraient à rester longtemps dans ce métier ? • À l'inverse, quels seraient les déclencheurs qui vous pousseraient à envisager un changement de carrière ? • Si vous deviez donner un conseil à un futur auditeur junior, que lui diriez-vous ?

Conclusion

On arrive maintenant à la fin de notre entretien. Un grand merci pour votre temps et pour le partage de votre expérience. Avant de terminer, y a-t-il un sujet que vous auriez aimé aborder et que nous n'avons pas encore évoqué ?

9.3 Guide d'entretien de Julien Vanderroost – senior

Introduction

Bonjour, tout d'abord, merci de m'accorder un peu de votre temps pour cette étude. Je suis étudiante à l'UCLouvain FUCaM Mons et je réalise plusieurs entretiens dans le cadre de mon mémoire portant sur le secteur de l'audit externe. Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse : l'objectif est simplement d'explorer votre ressenti et votre vécu dans votre travail. Sentez-vous donc libre de vous exprimer et n'hésitez pas à développer vos réponses. L'entretien durera entre 40 et 50 minutes.

Concernant la confidentialité, plusieurs options s'offrent à vous :

1. Votre nom peut être mentionné dans mon mémoire, qui sera ensuite rendu public.
2. Votre nom peut être mentionné, mais le mémoire ne sera accessible qu'à ma promotrice, ma co-promotrice et le lecteur désigné.
3. Votre identité peut rester anonyme : j'utiliserai alors un nom d'emprunt, sauf pour ma promotrice et ma co-promotrice qui connaîtront l'origine de cet entretien.

Vous pouvez me faire part de votre préférence à ce sujet maintenant ou à la fin de notre échange, selon ce qui vous convient le mieux.

Enfin, avant de commencer, cela vous dérangerait-il si j'enregistre cet entretien afin de faciliter sa retranscription ?

<i>Thématiques</i>	<i>Questions</i>
Parcours professionnel et rôle actuel	• Pouvez-vous vous présenter et décrire votre rôle actuel chez BDO ? • Quelles sont vos principales missions en tant que senior chez BDO ? • Comment votre fonction a-t-elle évolué depuis votre arrivée dans le secteur ? • Pourquoi avez-vous choisi de poursuivre votre carrière dans l'audit externe ?

	• Quelles ont été vos principales motivations pour rester dans l'audit après votre première expérience en tant que junior ? • Avez-vous, à un moment donné, envisagé d'autres évolutions de carrière en dehors de l'audit ? Si oui, qu'est-ce qui vous a fait hésiter ? • Qu'appréciez-vous le plus dans votre rôle actuel ?
Accompagnement des équipes et transmission	• Comment percevez-vous votre rôle dans l'accompagnement et l'encadrement des juniors ? • Quels sont les principaux défis rencontrés dans la transmission des compétences ? • Avez-vous bénéficié d'un soutien ou de formations spécifiques pour développer ces compétences managériales ? • Quelles pratiques d'accompagnement ou de formation pourraient améliorer l'expérience des juniors et leur donner envie de rester ?
Conditions de travail et équilibre de vie	• Comment évaluez-vous le rythme de travail dans votre cabinet ? • Diriez-vous que l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle est possible à votre niveau de responsabilité ? • Comment décririez-vous l'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie personnelle à ce stade de votre carrière ? • Avez-vous observé des signes d'épuisement ou de surcharge chez vos collègues ? • Quelles pratiques sont mises en place pour prévenir le burnout ou favoriser le bien-être ?

Culture d'entreprise et sentiment d'appartenance	• Ressentez-vous un attachement fort à votre cabinet ? Qu'est-ce qui le renforce ? • Comment décririez-vous la culture d'entreprise chez BDO ? • Existe-t-il des initiatives (RH, événements internes, etc.) qui renforcent le sentiment d'appartenance ? • Selon vous, qu'est-ce qui différencie votre cabinet d'autres structures concurrentes ? • Pensez-vous que la culture d'entreprise chez BDO favorise la fidélisation des talents ? • Comment se déroule la collaboration entre juniors, seniors et managers dans votre cabinet ?
Reconnaissance et motivation	• Diriez-vous que votre travail est reconnu à sa juste valeur ? Sous quelles formes (feedback, primes, promotions...) ? • Recevez-vous des feedbacks réguliers et constructifs ? De la part de qui ? • Le manque de reconnaissance constitue-t-il un facteur de départ selon vous ? • Avez-vous déjà eu le sentiment que votre travail n'était pas suffisamment reconnu ? Comment gérez-vous cela ?
Stabilité, évolution, fidélisation et perspectives	• Comment percevez-vous les perspectives d'évolution dans votre cabinet ? • Le métier vous semble-t-il suffisamment attractif pour fidéliser les profils expérimentés ? • Quels sont les signaux d'alerte indiquant qu'un collaborateur envisage un départ ? • Que faudrait-il mettre en place pour fidéliser davantage les profils expérimentés ?
Fidélisation	• Quels sont les facteurs qui vous motivent encore aujourd'hui à travailler en audit ? • Comment percevez-vous la stabilité et l'évolution de carrière dans votre cabinet ?

	• Quel est l'élément non financier le plus important pour retenir un auditeur, selon vous ? • Avez-vous constaté des tendances récurrentes concernant les départs (fréquence, timing, motifs) ? • Quelles seraient, selon vous, les principales raisons expliquant le turnover élevé dans l'audit ? • Le turnover vous semble-t-il inévitable ou peut-il être réduit ? • Si vous deviez proposer des mesures concrètes pour le diminuer, que recommanderiez-vous en priorité ?
Vision et avenir du métier	• Si vous pouviez repartir de zéro, choisiriez-vous à nouveau l'audit ? Pourquoi ? • Quelles sont les différences que vous observez entre la vision que vous aviez du métier avant d'y entrer et votre réalité actuelle ? • Si vous pouviez changer un seul aspect du métier, lequel serait-il et pourquoi ? • Qu'est-ce qui distingue selon vous les professionnels qui restent longtemps dans l'audit de ceux qui partent ?

Conclusion

On arrive maintenant à la fin de notre entretien. Un grand merci pour votre temps et pour le partage de votre expérience. Avant de terminer, y a-t-il un sujet que vous auriez aimé aborder et que nous n'avons pas encore évoqué ?

9.4 Guide d'entretien de Lola Paquay – senior

Introduction

Bonjour, tout d'abord, merci de m'accorder un peu de votre temps pour cette étude. Je suis étudiante à l'UCLouvain FUCaM Mons et je réalise plusieurs entretiens dans le cadre de mon mémoire portant sur le secteur de l'audit externe. Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse : l'objectif est simplement d'explorer votre ressenti et votre vécu dans votre travail. Sentez-vous

donc libre de vous exprimer et n'hésitez pas à développer vos réponses. L'entretien durera entre 40 et 50 minutes.

Concernant la confidentialité, plusieurs options s'offrent à vous :

1. Votre nom peut être mentionné dans mon mémoire, qui sera ensuite rendu public.
2. Votre nom peut être mentionné, mais le mémoire ne sera accessible qu'à ma promotrice, ma co-promotrice et le lecteur désigné.
3. Votre identité peut rester anonyme : j'utiliserai alors un nom d'emprunt, sauf pour ma promotrice et ma co-promotrice qui connaîtront l'origine de cet entretien.

Vous pouvez me faire part de votre préférence à ce sujet maintenant ou à la fin de notre échange, selon ce qui vous convient le mieux.

Enfin, avant de commencer, cela vous dérangerait-il si j'enregistre cet entretien afin de faciliter sa retranscription ?

<i>Thématiques</i>	<i>Questions</i>
Parcours professionnel et choix de l'audit	• Pouvez-vous vous présenter, présenter votre parcours académique et professionnel ? • Quelles sont vos principales missions en tant que senior chez BDO ? • Comment votre rôle a-t-il évolué depuis que vous êtes passé du statut de junior à celui de senior ? • Qu'appréciez-vous le plus dans votre travail aujourd'hui ? • Pourquoi avez-vous choisi de poursuivre votre carrière en audit externe jusqu'à votre poste actuel de senior ? • Quelles ont été vos principales motivations pour rester dans l'audit après votre première expérience en tant que junior ? • Avez-vous déjà envisagé de quitter l'audit ? Si oui, qu'est-ce qui vous a fait hésiter ?
Gestion des équipes et transmission des compétences	• En tant que senior, comment percevez-vous votre rôle dans l'accompagnement des juniors ? • Quels sont les plus grands défis que vous rencontrez dans l'encadrement des juniors ? • Comment se passe la collaboration entre juniors, seniors et managers dans votre cabinet ?

	• Comment décririez-vous votre relation avec les managers et partners ? • Recevez-vous des formations ou un soutien spécifiques pour mieux gérer la transmission des compétences ? • À votre avis, les juniors sont-ils bien préparés aux exigences du métier lorsqu'ils arrivent en cabinet ? • Quelles pratiques d'accompagnement ou de formation pourraient améliorer l'expérience des juniors et leur donner envie de rester en audit ?
Sens du travail et implication organisationnelle	• Avez-vous le sentiment que vos missions en audit ont du sens ? Qu'est-ce qui vous motive le plus dans vos missions ? • Comment le cabinet veille-t-il à donner du sens aux missions des auditeurs ?
Implication et sentiment d'appartenance	• À ce stade de votre carrière, ressentez-vous un sentiment d'appartenance fort à votre cabinet ? • Qu'est-ce qui vous donne envie de rester chez BDO plutôt que d'aller dans un autre cabinet ou un autre secteur ? • Comment décririez-vous la culture et l'ambiance de travail au sein de votre cabinet ? • Y a-t-il des actions spécifiques mises en place pour renforcer l'attachement des auditeurs à l'entreprise ? (Événements internes, initiatives RH, engagement sociétal...) • Pensez-vous que la culture d'entreprise chez BDO favorise la fidélisation des talents ? • Selon vous, qu'est-ce qui différencie BDO des autres cabinets en matière de management humain ?
Rémunération	• Pensez-vous que la politique de rémunération actuelle chez BDO est un facteur de motivation ou de frustration pour les auditeurs ? Pourquoi ?

	• Avez-vous observé un écart entre la rémunération attendue par les auditeurs et leur perception du salaire reçu ? • Selon vous, la rémunération est-elle le facteur clé qui influence la fidélisation en audit, ou d'autres éléments jouent-ils un rôle plus important ? • Quel est l'élément non financier le plus important pour retenir un auditeur, selon vous ?
La reconnaissance	• Avez-vous déjà eu le sentiment que votre travail n'était pas suffisamment reconnu ? Comment gérez-vous cela ? • Comment la reconnaissance des auditeurs est-elle organisée chez BDO ? (feedbacks, primes, promotions, etc.) • Comment percevez-vous la fréquence et la qualité des feedbacks que vous recevez ? • Selon vous, les feedbacks sont-ils donnés de manière régulière et constructive ? Qui en est principalement responsable (seniors, managers, RH) ? • Un manque de reconnaissance est-il, selon vous, un facteur clé de départ en audit ?
L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	• Comment décririez-vous l'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie personnelle à ce stade de votre carrière ? • Le cabinet propose-t-il des initiatives concrètes pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle ? (Télétravail, horaires flexibles, jours de récupération...) • Pensez-vous que ces initiatives sont réellement efficaces ou restent-elles limitées en raison des exigences du métier ? • Selon vous, un meilleur équilibre de vie pourrait-il réduire le turnover en audit ?
Turnover et fidélisation	• Quelles sont les différences que vous observez entre la vision que vous aviez du métier avant d'y entrer et votre réalité actuelle ?

	• Comment percevez-vous la stabilité et l'évolution de carrière dans votre cabinet et dans le secteur de l'audit ? • À votre connaissance, les départs sont-ils fréquents dans votre cabinet ? • Avez-vous remarqué des tendances spécifiques concernant les départs des auditeurs (moment où ils partent, raisons fréquentes, etc.) ? • Que pourrait faire un cabinet comme BDO pour fidéliser davantage les auditeurs ? • Si vous aviez la possibilité de réduire de moitié le turnover, quelles actions mettriez-vous en place en priorité ? • Pensez-vous que le turnover en audit est inévitable ou qu'il pourrait être réduit ? • Selon vous, l'audit externe doit-il changer pour attirer et retenir plus de talents ? Si oui, sur quels aspects ?
Projection et évolution du métier	• Si vous pouviez repartir à zéro, choisiriez-vous à nouveau l'audit ? Pourquoi ? • Si vous pouviez changer un élément du métier d'auditeur externe aujourd'hui, lequel serait-il et pourquoi ? • Comment voyez-vous votre avenir professionnel à moyen et long terme ? • Voyez-vous votre avenir en audit ou envisagez-vous une transition vers un autre secteur ?

Conclusion

On arrive maintenant à la fin de notre entretien. Un grand merci pour votre temps et pour le partage de votre expérience. Avant de terminer, y a-t-il un sujet que vous auriez aimé aborder et que nous n'avons pas encore évoqué ?

9.5 Guide d'entretien de Nicolas Machado Garcia – manager

Introduction

Bonjour, tout d'abord, merci de m'accorder un peu de votre temps pour cette étude. Je suis étudiante à l'UCLouvain FUCaM Mons et je réalise plusieurs entretiens dans le cadre de mon mémoire portant sur le secteur de l'audit externe. Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse : l'objectif est simplement d'explorer votre ressenti et votre vécu dans votre travail. Sentez-vous donc libre de vous exprimer et n'hésitez pas à développer vos réponses. L'entretien durera entre 40 et 50 minutes.

Concernant la confidentialité, plusieurs options s'offrent à vous :

1. Votre nom peut être mentionné dans mon mémoire, qui sera ensuite rendu public.
2. Votre nom peut être mentionné, mais le mémoire ne sera accessible qu'à ma promotrice, ma co-promotrice et le lecteur désigné.
3. Votre identité peut rester anonyme : j'utiliserai alors un nom d'emprunt, sauf pour ma promotrice et ma co-promotrice qui connaîtront l'origine de cet entretien.

Vous pouvez me faire part de votre préférence à ce sujet maintenant ou à la fin de notre échange, selon ce qui vous convient le mieux.

Enfin, avant de commencer, cela vous dérangerait-il si j'enregistre cet entretien afin de faciliter sa retranscription ?

<i>Thématiques</i>	<i>Questions</i>
Parcours et évolution professionnelle	• Pourriez-vous vous présenter (formation, parcours académique, année de début dans l'audit) ? • Quel est votre rôle/missions chez BDO aujourd'hui ? • Pourquoi avez-vous choisi de rester dans l'audit externe et d'évoluer jusqu'à un poste de manager ? • Avec le recul, referiez-vous le même parcours aujourd'hui ? Pourquoi ? • Avez-vous, à un moment donné, envisagé d'autres évolutions de carrière en dehors de l'audit ? • En quoi votre perception du métier a-t-elle évolué entre vos débuts et aujourd'hui ?

Rôle managérial et accompagnement des collaborateurs	• Comment décririez-vous votre rôle en tant que manager vis-à-vis des auditeurs juniors et seniors ? • Quelles sont vos attentes principales envers eux dans leur travail quotidien ? • Quels sont les défis les plus fréquents que vous rencontrez dans la gestion de votre équipe ? • Comment équilibrez-vous l'accompagnement des collaborateurs et la nécessité d'atteindre des performances élevées ? • Y a-t-il des pratiques managériales spécifiques mises en place chez BDO pour favoriser l'engagement et la fidélisation des talents ? • En tant que manager, comment détectez-vous et gérez-vous un collaborateur en difficulté ou en perte de motivation ?
Motivation, satisfaction et vécu du métier	• Qu'appréciez-vous le plus dans votre travail aujourd'hui ? • Quels sont les plus grands défis que vous rencontrez dans votre fonction ? • Y a-t-il des aspects du métier qui vous ont surpris par rapport à vos attentes initiales ?
Perception intergénérationnelle et attentes des jeunes	• Avez-vous observé une évolution des attentes des jeunes auditeurs par rapport aux générations précédentes ? • À votre avis, quels éléments du métier d'auditeur sont les plus difficiles à accepter pour les nouvelles générations ?
Turnover	• Quels sont les facteurs qui expliquent, selon vous, le turnover dans l'audit externe ? • Comment percevez-vous le turnover dans votre cabinet ? Est-ce une préoccupation ou une dynamique normale du métier ? • Avez-vous remarqué des profils types d'auditeurs qui restent ou qui partent plus rapidement ?

	• Quels facteurs jouent le plus dans la décision de quitter un cabinet (rémunération, charge de travail, manque de reconnaissance, évolution limitée, etc.) ? • Avez-vous déjà envisagé de quitter votre cabinet ? Si oui, pour quelles raisons ? • Si un cabinet concurrent vous proposait une opportunité, quels seraient les éléments déterminants dans votre prise de décision ?
Stress, charge de travail et équilibre vie professionnelle et vie privée	• Quelle place occupe le stress et la charge de travail dans votre quotidien ? Comment le cabinet aide-t-il à mieux gérer ces aspects ? • Comment gérez-vous les périodes de forte activité et les contraintes de temps ? • À votre niveau de responsabilité, comment parvenez-vous à gérer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ? • Quels sont les principaux freins qui rendent cet équilibre difficile à atteindre dans l'audit ? • Avez-vous observé une évolution des pratiques en matière de flexibilité du travail (télétravail, charge de travail, horaires aménagés) ?
Attractivité du métier et pistes d'amélioration	• Quels types d'initiatives pourraient être mises en place pour rendre l'audit plus attractif sur le long terme ? • Quelles seraient, selon vous, les priorités stratégiques à mettre en place pour rendre le secteur plus attractif ? • Si vous pouviez changer un élément du métier d'auditeur externe aujourd'hui, lequel serait-il et pourquoi ?
Évaluation, reconnaissance et progression	• Comment les performances des collaborateurs sont-elles évaluées dans votre cabinet ? • Quels sont les leviers de motivation les plus efficaces pour engager et fidéliser les auditeurs ?

	• Selon vous, la progression de carrière dans l'audit est-elle suffisamment claire et équitable pour tous les collaborateurs ? • La rémunération est souvent évoquée comme un critère déterminant pour les jeunes auditeurs. Pensez-vous que d'autres leviers jouent un rôle aussi important ?
Ambiance et culture d'entreprise	• Comment décririez-vous l'ambiance de travail au sein de votre cabinet ? • En quoi la culture de votre cabinet se différencie-t-elle des autres grandes structures du secteur ? • Y a-t-il des actions concrètes mises en place chez BDO pour fidéliser les talents ? À votre avis, sont-elles efficaces ?
Regard rétrospectif et conseils	• Quel conseil donneriez-vous à un auditeur junior souhaitant évoluer vers un poste de manager ? • Si vous deviez recommencer votre carrière en audit, referiez-vous les mêmes choix ? Pourquoi ?

Conclusion

On arrive maintenant à la fin de notre entretien. Un grand merci pour votre temps et pour le partage de votre expérience. Avant de terminer, y a-t-il un sujet que vous auriez aimé aborder et que nous n'avons pas encore évoqué ?

9.6 Guide d'entretien de Denis Ancion – senior manager

Introduction

Bonjour, tout d'abord, merci de m'accorder un peu de votre temps pour cette étude. Je suis étudiante à l'UCLouvain FUCaM Mons et je réalise plusieurs entretiens dans le cadre de mon mémoire portant sur le secteur de l'audit externe. Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse : l'objectif est simplement d'explorer votre ressenti et votre vécu dans votre travail. Sentez-vous donc libre de vous exprimer et n'hésitez pas à développer vos réponses. L'entretien durera entre 40 et 50 minutes.

Concernant la confidentialité, plusieurs options s'offrent à vous :

1. Votre nom peut être mentionné dans mon mémoire, qui sera ensuite rendu public.

2. Votre nom peut être mentionné, mais le mémoire ne sera accessible qu'à ma promotrice, ma co-promotrice et le lecteur désigné.
3. Votre identité peut rester anonyme : j'utiliserai alors un nom d'emprunt, sauf pour ma promotrice et ma co-promotrice qui connaîtront l'origine de cet entretien.

Vous pouvez me faire part de votre préférence à ce sujet maintenant ou à la fin de notre échange, selon ce qui vous convient le mieux.

Enfin, avant de commencer, cela vous dérangerait-il si j'enregistre cet entretien afin de faciliter sa retranscription ?

<i>Thématiques</i>	<i>Questions</i>
Parcours et évolution professionnelle	• Pourriez-vous vous présenter en quelques mots (formation, parcours académique, année d'entrée dans l'audit) ? • Pourquoi avoir choisi de travailler dans l'audit ? • Quels ont été les principaux changements dans votre rôle au fur et à mesure que vous avez évolué dans la hiérarchie ? • Quels sont, selon vous, les aspects les plus motivants et les plus contraignants de votre fonction actuelle ? • Comment envisagez-vous votre évolution future ?
Gestion des équipes et transmission des compétences	• Comment décririez-vous votre rôle en tant que senior manager vis-à-vis des auditeurs juniors, seniors et managers ? • Quelles sont vos responsabilités en termes de formation et d'accompagnement des talents ? • Comment accompagnez-vous la progression des auditeurs pour assurer leur montée en compétences ? • Quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans la gestion des équipes ? • Comment assurez-vous l'équilibre entre l'exigence de performance et bien-être des auditeurs que vous encadrez ?
Motivation, défis et vécu du métier	• Qu'appréciez-vous le plus dans votre travail aujourd'hui ? • Quels sont les défis les plus importants que vous rencontrez en tant que senior manager ?

	• Comment percevez-vous la charge de travail et le niveau de stress chez BDO ? • Comment gérez-vous ces périodes de forte activité et les contraintes de temps ? • Y a-t-il des aspects du métier qui vous ont surpris par rapport à vos attentes initiales ?
Équilibre vie pro / vie perso et flexibilité	• Comment percevez-vous l'équilibre entre votre vie professionnelle et personnelle à ce stade de votre carrière ? • À votre avis, quels sont les éléments qui permettraient d'améliorer cet équilibre dans le secteur de l'audit ? • Comment votre cabinet a-t-il évolué ces dernières années en matière de flexibilité du travail (télétravail, horaires aménagés, etc.) ?
Reconnaissance et évolution	• Comment la reconnaissance et les perspectives d'évolution sont-elles mises en place pour les collaborateurs ? • Selon vous, quels sont les points de motivation les plus efficaces pour retenir les talents en audit ?
Ambiance et culture d'entreprise	• Comment décririez-vous la culture du travail dans votre cabinet ? • Quelles valeurs définissent l'identité du cabinet selon vous ?
Stabilité et fidélisation	• Comment décririez-vous la stabilité des équipes dans votre cabinet et plus largement dans le secteur de l'audit ? À votre connaissance, observez-vous des départs fréquents parmi vos collègues auditeurs ? • Quelles sont, selon vous, les raisons principales qui poussent certains auditeurs à quitter le secteur ? • Avez-vous observé une augmentation du turnover au sein de BDO ces dernières années ? • Quels profils d'auditeurs ont tendance à rester plus longtemps ? Pourquoi, selon vous ?

	• Comment le cabinet tente-t-il de fidéliser ses talents et de limiter les départs ? • Avez-vous remarqué une évolution des attentes des jeunes auditeurs par rapport aux générations précédentes ? • Quels éléments du métier d'auditeur sont les plus difficiles à accepter pour ces nouvelles générations ?
Vision prospective et recommandations	• Comment voyez-vous l'évolution du secteur de l'audit dans les prochaines années ? • Quelles seraient, selon vous, les meilleures solutions pour rendre ce métier plus durable et attractif pour les nouvelles générations ? • Si vous deviez donner un conseil à un auditeur qui souhaite évoluer vers un poste de senior manager, quel serait-il ?

Conclusion

On arrive maintenant à la fin de notre entretien. Un grand merci pour votre temps et pour le partage de votre expérience. Avant de terminer, y a-t-il un sujet que vous auriez aimé aborder et que nous n'avons pas encore évoqué ?

9.7 Guide d'entretien de Julie Pirsoul – senior manager

Introduction

Bonjour, tout d'abord, merci de m'accorder un peu de votre temps pour cette étude. Je suis étudiante à l'UCLouvain FUCaM Mons et je réalise plusieurs entretiens dans le cadre de mon mémoire portant sur le secteur de l'audit externe. Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse : l'objectif est simplement d'explorer votre ressenti et votre vécu dans votre travail. Sentez-vous donc libre de vous exprimer et n'hésitez pas à développer vos réponses. L'entretien durera entre 40 et 50 minutes.

Concernant la confidentialité, plusieurs options s'offrent à vous :

1. Votre nom peut être mentionné dans mon mémoire, qui sera ensuite rendu public.
2. Votre nom peut être mentionné, mais le mémoire ne sera accessible qu'à ma promotrice, ma co-promotrice et le lecteur désigné.
3. Votre identité peut rester anonyme : j'utiliserai alors un nom d'emprunt, sauf pour ma promotrice et ma co-promotrice qui connaîtront l'origine de cet entretien.

Vous pouvez me faire part de votre préférence à ce sujet maintenant ou à la fin de notre échange, selon ce qui vous convient le mieux.

Enfin, avant de commencer, cela vous dérangerait-il si j'enregistre cet entretien afin de faciliter sa retranscription ?

<i>Thématiques</i>	<i>Questions</i>
Parcours et motivations	• Pouvez-vous vous présenter en quelques mots et expliquer votre rôle au sein de BDO? • Quelles sont vos principales missions en tant que senior manager chez BDO ? • Pourquoi avez-vous choisi de rester dans l'audit externe et d'évoluer jusqu'à un poste de senior manager ? • Avec le recul, y a-t-il des éléments du métier qui vous ont surpris en tant que senior manager, par rapport à votre perception en tant qu'auditeur junior ? • Qu'appréciez-vous le plus dans votre travail aujourd'hui ? • Avez-vous, à un moment donné, envisagé d'autres évolutions de carrière en dehors de l'audit ?
Rôle managérial et gestion des talents	• Comment décririez-vous votre rôle en tant que manager vis-à-vis des auditeurs juniors et seniors ? • Quelles sont vos attentes principales envers eux dans leur travail quotidien ? • Quel a été le plus grand défi managérial que vous avez rencontré dans la gestion des équipes ? • En quoi la gestion des ressources humaines dans un cabinet d'audit se distingue-t-elle d'autres secteurs ? • Quels sont les enjeux majeurs que vous rencontrez actuellement dans la gestion des talents ? • En tant que manager, comment détectez-vous et gérez-vous un collaborateur en difficulté ou en perte de motivation ?
Collaboration et entraide	• Comment décririez-vous la culture du travail au sein de BDO : compétitive ou collaborative ?

	• Existe-t-il des programmes de mentorat, coaching ou buddy system pour accompagner les jeunes auditeurs ? • Certains cabinets ont une culture de l'individualisme où chaque auditeur doit "faire ses preuves seul". Qu'en est-il chez BDO ?
Implication et sentiment d'appartenance	• Comment le cabinet renforce-t-il le sentiment d'appartenance de ses collaborateurs ? • Existe-t-il des actions spécifiques (événements internes, initiatives RH, engagement sociétal) pour améliorer l'attachement au cabinet ? • Selon vous, qu'est-ce qui différencie BDO des autres cabinets en matière de management humain ? • Le cabinet prenait-il en compte les retours des employés dans ses décisions ?
Condition de travail et équilibre de vie	• En tant que senior manager, ressentez-vous une pression différente de celle que vous aviez en tant que junior/senior ? Si oui, comment se manifeste-t-elle ? • Comment le cabinet gère-t-il les périodes de forte charge de travail pour éviter l'épuisement des équipes ? • Quelles sont les initiatives mises en place par BDO pour réduire la pression liée aux horaires de travail (ex. flexibilité, limitation des heures supplémentaires, télétravail) ? • Que diriez-vous à quelqu'un qui affirme que "l'audit et l'équilibre vie pro/vie perso sont incompatibles" ? • Les auditeurs expriment-ils un besoin croissant d'équilibre entre leur vie pro et perso ? • À votre niveau de responsabilité, comment parvenez-vous à gérer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ? • Avez-vous déjà constaté un cas où un collaborateur en burnout aurait pu être mieux accompagné ? Que faudrait-il améliorer selon vous ?

Motivation, reconnaissance et engagement	• Quels sont les facteurs qui vous motivent encore aujourd'hui à travailler en audit ? • Avez-vous déjà eu le sentiment que votre travail n'était pas suffisamment reconnu ? Comment gérez-vous cela, et pensez-vous que c'est un problème courant ? • Comment est organisée la reconnaissance du travail des auditeurs dans le cabinet ? • Les feedbacks sont-ils donnés de manière régulière et constructive ? Qui en est principalement responsable (managers, partners, RH) ? • Un manque de reconnaissance est-il, selon vous, un facteur clé de départ en audit ? • À votre avis, pourquoi certains auditeurs se sentent-ils très engagés et restent, alors que d'autres, avec le même niveau d'expérience, quittent rapidement le cabinet ? • Quel est l'élément non financier le plus important pour retenir un auditeur, selon vous ?
Turnover et fidélisation	• On dit souvent que le turnover en audit est inévitable. Êtes-vous d'accord avec cette affirmation ? Pourquoi ? • Quels sont les facteurs qui expliquent, selon vous, le turnover dans l'audit externe ? • À quoi ressemble un auditeur "sur le départ" ? Y a-t-il des signaux qui permettent d'anticiper un départ imminent ? • Y a-t-il des actions concrètes mises en place chez BDO pour fidéliser les talents ? À votre avis, sont-elles efficaces ? • Imaginons qu'un cabinet d'audit veuille réduire son turnover de 50 % en 3 ans. Que recommanderiez-vous comme actions prioritaires ? • Pensez-vous que la gestion du turnover en audit sera un problème majeur dans les 10 prochaines années ? • Avez-vous remarqué une évolution des attentes des jeunes auditeurs par rapport aux générations précédentes ?

Projection et évolution du métier	• Si vous pouviez repartir à zéro, choisiriez-vous à nouveau l'audit ? Pourquoi (ou pourquoi pas) ? • Si vous pouviez changer un élément du métier d'auditeur externe aujourd'hui, lequel serait-il et pourquoi ?
-----------------------------------	--

Conclusion

On arrive maintenant à la fin de notre entretien. Un grand merci pour votre temps et pour le partage de votre expérience. Avant de terminer, y a-t-il un sujet que vous auriez aimé aborder et que nous n'avons pas encore évoqué ?

9.8 Guide d'entretien d'Anais Piraprez – ex-auditeur

Introduction

Bonjour, tout d'abord, merci de m'accorder un peu de votre temps pour cette étude. Je suis étudiante à l'UCLouvain FUCaM Mons et je réalise plusieurs entretiens dans le cadre de mon mémoire portant sur le secteur de l'audit externe. Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse : l'objectif est simplement d'explorer votre ressenti et votre vécu dans le monde de l'audit. Sentez-vous donc libre de vous exprimer et n'hésitez pas à développer vos réponses. L'entretien durera entre 40 et 50 minutes.

Concernant la confidentialité, plusieurs options s'offrent à vous :

1. Votre nom peut être mentionné dans mon mémoire, qui sera ensuite rendu public.
2. Votre nom peut être mentionné, mais le mémoire ne sera accessible qu'à ma promotrice, ma co-promotrice et le lecteur désigné.
3. Votre identité peut rester anonyme : j'utiliserai alors un nom d'emprunt, sauf pour ma promotrice et ma co-promotrice qui connaîtront l'origine de cet entretien.

Vous pouvez me faire part de votre préférence à ce sujet maintenant ou à la fin de notre échange, selon ce qui vous convient le mieux.

Enfin, avant de commencer, cela vous dérangerait-il si j'enregistre cet entretien afin de faciliter sa retranscription ?

<i>Thématiques</i>	<i>Questions</i>
Parcours et motivation initiale	• Pouvez-vous vous présenter ? • Pouvez-vous me parler de votre parcours en audit externe (formation, cabinet, nombre d'années d'expérience) ? • Quels étaient votre poste et vos responsabilités chez BDO ?

	• Qu'est-ce qui vous avait motivé à l'origine à choisir ce secteur ?
Expérience du métier	• Quels aspects du métier vous plaisaient le plus ? • Quels étaient les aspects les plus difficiles à gérer au quotidien ? • Aviez-vous des attentes particulières avant d'intégrer un cabinet ? • À quel moment avez-vous commencé à percevoir des écarts entre vos attentes et la réalité du métier ? • Comment décririez-vous votre expérience chez BDO/dans l'audit en général ? • Avez-vous perçu des évolutions dans votre niveau de satisfaction au fil du temps ?
Conditions de travail et équilibre de vie	• Comment décririez-vous vos conditions de travail et votre charge de travail à cette époque ? • Comment avez-vous vécu la gestion des deadlines, des horaires et du rythme de travail dans votre cabinet ? • Avez-vous ressenti une pression importante pour respecter les délais et exigences clients ? • À quelle fréquence étiez-vous amenée à travailler en dehors des horaires classiques ? • Comment avez-vous géré l'équilibre entre votre vie professionnelle et personnelle ? • Quels éléments vous semblaient les plus exigeants ou contraignants dans votre travail quotidien ? • Le cabinet proposait-il des initiatives pour favoriser cet équilibre ? • Ressentiez-vous du stress au quotidien ? Quels étaient ses principaux facteurs ? • À votre avis, quel impact la charge de travail a-t-elle sur le turnover en audit ?

	• Pensez-vous que la flexibilité du travail (ex. télétravail, horaires aménagés) pourrait améliorer la fidélisation des talents ?
Relation de travail et culture d'entreprise	• Comment décririez-vous les relations de travail avec vos collègues, vos managers et les clients ? • Aviez-vous l'impression d'être reconnu pour votre travail ? • Comment était perçue la culture d'entreprise chez BDO ? • Pensez-vous que la culture d'entreprise avait un impact sur la fidélisation ?
Évolution, formation et perspective de carrière	• L'audit vous offrait-il des opportunités d'apprentissage et de progression ? • Comment perceviez-vous les perspectives de carrière en audit externe ? • Votre motivation a-t-elle évolué au fil du temps ? Si oui, pourquoi ? • Aviez-vous une vision claire de votre avenir dans le secteur de l'audit ? • L'accompagnement et la formation des juniors étaient-ils adaptés aux exigences du métier ? • Le système d'évaluation et de promotion était-il perçu comme juste et transparent ?
Reconnaissance et motivation	• De quelle manière receviez-vous du feedback sur votre travail et comment cela influençait-il votre motivation ? • Comment avez-vous vécu la reconnaissance et la valorisation de votre travail en audit ? • Avez-vous ressenti un manque de reconnaissance dans votre travail ? • Quels étaient les éléments qui vous donnaient le plus de satisfaction dans votre métier ? • Quels étaient, à l'inverse, les aspects les plus frustrants ou contraignants dans votre quotidien professionnel ?

Management humain	• Les collaborateurs étaient-ils encouragés à donner leur avis sur l'organisation du travail ? • Le cabinet prenait-il en compte les retours des employés dans ses décisions ?
Départ de l'audit et raisons du turnover	• À quel moment avez-vous commencé à envisager une autre opportunité professionnelle ? • Quels critères ont été déterminants dans le choix de votre nouvelle activité ? • Y a-t-il eu un élément déclencheur dans votre départ ? • Aviez-vous exploré d'autres options avant de prendre votre décision ? • Avez-vous discuté de votre départ avec votre hiérarchie ? Si oui, comment ont-ils réagi ? • Pensez-vous que votre départ aurait pu être évité ? Si oui, comment ? • Selon vous, pourquoi le turnover est-il aussi élevé dans les cabinets d'audit ? • Quels sont les éléments qui incitent le plus les auditeurs à quitter leur emploi ? • Est-ce que l'image et la réputation des Big Four ou autres cabinets influencent le turnover ? • Pensez-vous que la rémunération en audit est suffisante au regard des exigences du métier ? • Le turnover est-il perçu comme normal dans l'audit ou comme un vrai problème ?
Solution et attractivité du métier	• Selon vous, quelles actions pourraient réduire le turnover en audit externe ? • Comment les cabinets peuvent-ils rendre l'audit plus attractif pour les nouvelles générations ?
Transition professionnelle	• Comment s'est déroulé votre processus de transition vers votre secteur actuel ?

	• Quelles compétences acquises en audit vous ont été utiles pour votre poste actuel ? • Comment décririez-vous les différences entre votre activité actuelle et votre expérience en audit ? • Y a-t-il des éléments du métier d'auditeur qui vous manquent aujourd'hui ? • À l'inverse, quels aspects de votre nouvelle activité vous semblent plus adaptés à vos attentes et à votre équilibre de vie ?
Regard rétrospectif et conseils	• Avec du recul, comment décririez-vous votre expérience globale en audit externe ? • Quels conseils donneriez-vous à un auditeur actuellement en poste et qui réfléchit à son avenir ?

Conclusion

On arrive maintenant à la fin de notre entretien. Un grand merci pour votre temps et pour le partage de votre expérience. Avant de terminer, y a-t-il un sujet que vous auriez aimé aborder et que nous n'avons pas encore évoqué ?

9.9 Guide d'entretien de Delphine – ex-auditeur

Introduction

Bonjour, tout d'abord, merci de m'accorder un peu de votre temps pour cette étude. Je suis étudiante à l'UCLouvain FUCaM Mons et je réalise plusieurs entretiens dans le cadre de mon mémoire portant sur le secteur de l'audit externe. Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse : l'objectif est simplement d'explorer votre ressenti et votre vécu dans le monde de l'audit. Sentez-vous donc libre de vous exprimer et n'hésitez pas à développer vos réponses. L'entretien durera entre 40 et 50 minutes.

Concernant la confidentialité, plusieurs options s'offrent à vous :

1. Votre nom peut être mentionné dans mon mémoire, qui sera ensuite rendu public.
2. Votre nom peut être mentionné, mais le mémoire ne sera accessible qu'à ma promotrice, ma co-promotrice et le lecteur désigné.
3. Votre identité peut rester anonyme : j'utiliserai alors un nom d'emprunt, sauf pour ma promotrice et ma co-promotrice qui connaîtront l'origine de cet entretien.

Vous pouvez me faire part de votre préférence à ce sujet maintenant ou à la fin de notre échange, selon ce qui vous convient le mieux.

Enfin, avant de commencer, cela vous dérangerait-il si j'enregistre cet entretien afin de faciliter sa retranscription ?

<i>Thématiques</i>	<i>Questions</i>
Parcours et motivation initiale	• Pouvez-vous vous présenter ? • Pouvez-vous me parler de votre parcours en audit externe (formation, cabinet, nombre d'années d'expérience) ? • Quels étaient votre poste et vos responsabilités chez BDO ? • Qu'est-ce qui vous avait motivé à l'origine à choisir ce secteur ?
Expérience du métier	• Quels aspects du métier vous plaisaient le plus ? • Quels étaient les aspects les plus difficiles à gérer au quotidien ? • Aviez-vous des attentes particulières avant d'intégrer un cabinet ? • À quel moment avez-vous commencé à percevoir des écarts entre vos attentes et la réalité du métier ? • Comment décririez-vous votre expérience chez BDO/dans l'audit en général ? • Avez-vous perçu des évolutions dans votre niveau de satisfaction au fil du temps ?
Conditions de travail et équilibre de vie	• Comment décririez-vous vos conditions de travail et votre charge de travail à cette époque ? • Comment avez-vous vécu la gestion des deadlines, des horaires et du rythme de travail dans votre cabinet ? • Avez-vous ressenti une pression importante pour respecter les délais et exigences clients ? • À quelle fréquence étiez-vous amenée à travailler en dehors des horaires classiques ? • Comment avez-vous géré l'équilibre entre votre vie professionnelle et personnelle ?

	• Quels éléments vous semblaient les plus exigeants ou contraignants dans votre travail quotidien ? • Le cabinet proposait-il des initiatives pour favoriser cet équilibre ? • Ressentiez-vous du stress au quotidien ? Quels étaient ses principaux facteurs ? • À votre avis, quel impact la charge de travail a-t-elle sur le turnover en audit ? • Pensez-vous que la flexibilité du travail (ex. télétravail, horaires aménagés) pourrait améliorer la fidélisation des talents ?
Relation de travail et culture d'entreprise	• Comment décrieriez-vous les relations de travail avec vos collègues, vos managers et les clients ? • Aviez-vous l'impression d'être reconnu pour votre travail ? • Comment était perçue la culture d'entreprise chez BDO ? • Pensez-vous que la culture de l'entreprise avait un impact sur la fidélisation ?
Évolution, formation et perspective de carrière	• L'audit vous offrait-il des opportunités d'apprentissage et de progression ? • Comment perceviez-vous les perspectives de carrière en audit externe ? • Votre motivation a-t-elle évolué au fil du temps ? Si oui, pourquoi ? • Aviez-vous une vision claire de votre avenir dans le secteur de l'audit ? • L'accompagnement et la formation des juniors étaient-ils adaptés aux exigences du métier ? • Le système d'évaluation et de promotion était-il perçu comme juste et transparent ?
Reconnaissance et motivation	• De quelle manière receviez-vous du feedback sur votre travail et comment cela influençait-il votre motivation ?

	• Comment avez-vous vécu la reconnaissance et la valorisation de votre travail en audit ? • Avez-vous ressenti un manque de reconnaissance dans votre travail ? • Quels étaient les éléments qui vous donnaient le plus de satisfaction dans votre métier ? • Quels étaient, à l'inverse, les aspects les plus frustrants ou contraignants dans votre quotidien professionnel ?
Management humain	• Les collaborateurs étaient-ils encouragés à donner leur avis sur l'organisation du travail ? • Le cabinet prenait-il en compte les retours des employés dans ses décisions ?
Départ de l'audit et raisons du turnover	• À quel moment avez-vous commencé à envisager une autre opportunité professionnelle ? • Quels critères ont été déterminants dans le choix de votre nouvelle activité ? • Y a-t-il eu un élément déclencheur dans votre départ ? • Aviez-vous exploré d'autres options avant de prendre votre décision ? • Avez-vous discuté de votre départ avec votre hiérarchie ? Si oui, comment ont-ils réagi ? • Pensez-vous que votre départ aurait pu être évité ? Si oui, comment ? • Selon vous, pourquoi le turnover est-il aussi élevé dans les cabinets d'audit ? • Quels sont les éléments qui incitent le plus les auditeurs à quitter leur emploi ? • Est-ce que l'image et la réputation des Big Four ou autres cabinets influencent le turnover ? • Pensez-vous que la rémunération en audit est suffisante au regard des exigences du métier ?

	• Le turnover est-il perçu comme normal dans l'audit ou comme un vrai problème ?
Solution et attractivité du métier	• Selon vous, quelles actions pourraient réduire le turnover en audit externe ? • Comment les cabinets peuvent-ils rendre l'audit plus attractif pour les nouvelles générations ?
Transition professionnelle	• Comment s'est déroulé votre processus de transition vers votre secteur actuel ? • Quelles compétences acquises en audit vous ont été utiles pour votre poste actuel ? • Comment décririez-vous les différences entre votre activité actuelle et votre expérience en audit ? • Y a-t-il des éléments du métier d'auditeur qui vous manquent aujourd'hui ? • À l'inverse, quels aspects de votre nouvelle activité vous semblent plus adaptés à vos attentes et à votre équilibre de vie ?
Regard rétrospectif et conseils	• Avec du recul, comment décririez-vous votre expérience globale en audit externe ? • Quels conseils donneriez-vous à un auditeur actuellement en poste et qui réfléchit à son avenir ?

Conclusion

On arrive maintenant à la fin de notre entretien. Un grand merci pour votre temps et pour le partage de votre expérience. Avant de terminer, y a-t-il un sujet que vous auriez aimé aborder et que nous n'avons pas encore évoqué ?

Annexe 10 : Retranscriptions des entretiens

10.1 Retranscription de l'interview d'Arnaud – stagiaire

Avant de commencer l'entretien, j'ai demandé à la personne si elle souhaitait que son nom soit anonymisé. Elle a choisi de rester anonyme, je l'appellerai donc « Arnaud ». Il convient toutefois de préciser qu'il s'agit d'un stagiaire chez BDO Zaventem - La Hulpe.

Opale : Hello, ça va ?

Arnaud : Coucou, tu m'entends ?

Opale : Oui, je t'entends. Tu m'entends ? Allô ?

Arnaud : Ah voilà, je t'entends. Ça a coupé. Désolée, le wifi est parti. Je me suis trompée.

Opale : Je m'en suis doutée parce que l'écran est resté tout figé. Ça a été le boulot aujourd'hui ?

Arnaud : Moi, je n'ai pas eu, parce que je suis en 4 jours par semaine.

Opale : Ah oui, ok.

Arnaud : Je prends du lundi au jeudi et, ici je me repose du coup. Donc ça va.

Opale : Et ça a été la semaine ?

Arnaud : Franchement oui, ça a été.

Opale : Tu travaillais tard ou pas spécialement ?

Arnaud : Ici, j'ai été à La Hulpe toute la semaine. Donc, en général, j'arrive vers 8h30 et je pars à 17 heures.

Opale : Ah ok, ça va. C'est quand même des horaires relativement fixes.

Arnaud : Pour moi, oui. Maintenant, pour eux, pas du tout.

Opale : On va un petit peu en discuter pendant l'entretien justement !

Arnaud : Ah c'est chouette.

Opale : Est-ce que ça te dérange si j'enregistre l'entretien ou pas ? Tu préfères que je ne mentionne pas ton nom ?

Arnaud : Euh... Si tu mets juste mon prénom, tu mets mon nom de famille aussi ou pas ?

Opale : En fait, si tu préfères que je ne mette rien, je le dirai juste à ma promotrice, c'est Madame Vessié. Elle sera au courant et ton nom ne sera nulle part dans mon mémoire si tu préfères.

Arnaud : Oui, je préfère. Si c'est possible.

Opale : Oui, il n'y a pas de souci.

Arnaud : Ok parfait.

Opale : Il y aura juste Madame Vessié qui sera au courant, mais elle ne fera rien de cette information.

Arnaud : Ok parfait.

Opale : Mais du coup, il n'y a aucune bonne ou mauvaise réponse, tu dis vraiment ce que tu penses et ton ressenti... comment toi tu vis l'expérience.

Arnaud : Ok.

Opale : Mais est-ce que d'abord tu peux juste un peu te présenter, ta formation, etc. ?

Arnaud : Donc, moi, je m'appelle ***, j'ai 23 ans. J'ai fait un bachelier en Sciences de Gestion à la FUCaM et un master en finance internationale à Louvain-la-Neuve. J'ai longtemps hésité avec le master qui était donc sur le site de la FUCaM en expertise et révisorat, mais finalement j'ai été à Louvain-la-Neuve. Pourquoi ? Pour avoir l'anglais parce que je voulais absolument avoir des cours en anglais et aussi pour le côté international en fait. Vu que j'ai toujours eu en tête, je me disais pourquoi pas, tant qu'on est jeune, aller peut-être travailler à l'étranger ou quoi. Et ça ouvrirait aussi pas mal de portes à ce niveau-là, mais j'ai longtemps hésité avec celui de révisorat et expertise comptable à Mons.

Opale : Et pourquoi tu as choisi de faire ton stage en audit ?

Arnaud : Par rapport à cette hésitation de master et aussi quand on avait été dans des jobs fairs plusieurs fois, c'est clair que quand on a quand même deux ans, trois ans d'expérience en audit, ça ouvre des portes pour : soit rester dans l'audit et donc passer les examens pour être affilié à l'ordre des réviseurs d'entreprise si évidemment c'est quelque chose qui nous plaît. Donc ça, je me dis que c'est toujours une option, ou alors se rediriger vers déjà d'autres services des entreprises, vu qu'il y a peut-être aussi la taxation, les fiduciaires, etc. Ou alors faire complètement autre chose, vu que c'est quand même un secteur qui est réputé comme étant, enfin, il y a beaucoup de compétences en fait qui interviennent dedans : que ce soit des compétences techniques mais aussi des compétences beaucoup plus softs. Et donc, je me suis dit pourquoi pas découvrir ça.

Opale : Et pourquoi du coup chez BDO ?

Arnaud : Parce que j'avais eu un contact avec eux lors d'un Job Day et que le contact était bien passé. Donc j'avais eu un premier entretien téléphonique. Ils m'avaient appelé en fait et j'avais senti le côté familial et le contact était bien passé. Et au fur et à mesure des entretiens aussi, donc je me suis dit pourquoi pas le faire chez eux.

Opale : Et quelles étaient tes attentes concernant ton stage ? Quels étaient tes critères pour choisir un stage ?

Arnaud : Moi, je voulais quand même quelque chose d'un minimum international. Donc BDO, c'est quand même une très grosse entreprise. Quand je suis à Zaventem, on parle en anglais. Donc la dimension internationale, c'était un de mes critères, et aussi la dimension quand même assez familiale, que je me sente quand même un minimum... je veux dire, on est stagiaire dans une grosse entreprise, bon voilà, si on n'est pas très bien accueilli ou pas spécialement... si on ne s'occupe pas de nous, quand même 60 jours, c'est beaucoup, on va les subir. Donc c'était assez important pour moi.

Opale : Oui, je comprends. Et est-ce que tu as été surpris en voyant le quotidien d'un auditeur ou pas forcément ?

Arnaud : Disons qu'on m'en avait déjà parlé avant, et en fait, ça confirmait l'idée qui m'avait été véhiculée par plusieurs personnes qui sont d'ailleurs actuellement dans l'audit. Donc, finalement, c'était assez conforme à ce qu'on me disait en fait.

Opale : Ok. Et depuis que tu as commencé ton stage du coup chez BDO, est-ce que ta perception de l'audit elle a évolué positivement ou négativement ? Et pourquoi ?

Arnaud : En fait, un peu des deux.

Opale : Ok.

Arnaud : Positivement, parce que je trouve que c'est un travail qui n'est pas spécialement facile dans le sens où il faut changer d'équipe toutes les semaines, devoir se rendre chez les clients, qui ne sont pas toujours au même endroit. Par exemple, si on commence à auditer chez un client un lundi, le vendredi, quoi qu'il arrive, ça doit être fini. Donc, si on doit travailler de 7 heures du matin à 23 heures, eh bien on le fera. Voilà. Par rapport à ça, je dirais... il y a une certaine résilience à avoir et c'est plus un mode de vie en fait. Je ne pensais pas que c'était à ce point-là, mais maintenant, en période de haute saison, c'est vraiment un mode de vie. Négativement, je trouve que c'est assez compliqué d'avoir un équilibre, surtout maintenant, entre vie privée et vie professionnelle. C'est très, très compliqué. Positivement, parce que, comme je disais, il y a cette résilience à développer, mais il y a aussi tout le côté, je trouve, de travailler en équipe, participer à des réunions, faire des choses comme ça. Je ne pensais pas que c'était à ce point-là.

Opale : Et quel est ton rôle ? Qu'est-ce que tu fais au quotidien en tant que stagiaire chez BDO ?

Arnaud : Alors au quotidien chez BDO, par exemple, sur un nouveau client, il y a une réunion le lundi, puis on me donne des choses à faire. Ça peut être du testing de factures, mais aussi des tâches liées à l'equity, des tests au niveau du cash, des contrôles liés à la fraude... Beaucoup de tableaux croisés dynamiques, la constitution d'échantillons, la demande au client de preuves

justificatives pour des factures. Il n'y a pas longtemps, j'ai aussi travaillé sur le payroll, pour vérifier que c'était conforme ou pas, etc. Et la TVA aussi, donc les déclarations de TVA.

Donc finalement, je fais plein de choses variées.

Opale : Donc ils te donnent quand même beaucoup de tâches à faire. Tu as des tâches diversifiées au quotidien et qui sont utiles ?

Arnaud : Absolument. Oui, en fait je suis même dans le processus d'audit, donc pour le client, on a un programme qui divise ça en catégories. On me dit : tu peux faire telle catégorie, telle catégorie, telle catégorie, en me basant sur ce qui a été fait l'année passée, voilà. Donc c'est varié. Et si j'ai des questions, je peux toujours aller les voir, vu qu'on est en open space, ou alors lancer un appel Teams ; à ce moment-là, je m'isole. Ils sont assez disponibles pour ça, en tout cas.

Opale : C'est chouette... c'est bien aussi.

Arnaud : Oui.

Opale : Et est-ce qu'il y a un élément marquant depuis le début de ton stage qui est survenu, ou pas spécialement ?

Arnaud : Quand ils m'ont dit le nombre d'heures qu'ils travaillaient.

Opale : Ok, tu veux me répéter le nombre d'heures ou pas ?

Arnaud : Oh ça peut facilement être, je pense, aller plus ou moins à 10 heures par jour, facilement.

Opale : Ok, donc c'est l'élément qui t'a le plus marqué ?

Arnaud : Oui, le nombre d'heures qu'ils font.

Opale : Et concernant ton intégration, comment s'est-elle passée au début de ton stage ? Et comment ça se passe maintenant ?

Arnaud : En fait, on a eu une journée d'accueil pour tous les stagiaires francophones de BDO. C'est là qu'on a récupéré notre ordinateur de travail, créé nos mots de passe, installé les logiciels, etc. On nous a aussi rapidement formés sur Excel, pour nous montrer comment faire un tableau croisé dynamique, des fonctions comme XLOOKUP... Voilà, des fonctions vraiment de base. Cette journée a duré toute la journée. Ensuite, on est directement allés sur notre lieu de travail. Moi, c'est Zaventem, mais pour l'instant je suis plus souvent à La Hulpe qu'à Zaventem, vu que c'est possible. On peut s'arranger avec eux, ils sont assez flexibles à ce niveau-là. Après, comme je l'ai dit, ça dépend du client, ça dépend de l'équipe aussi. On me montre ce que je peux faire, où je peux aider, on me fait visiter une « bubble », on explique. Et comme je l'ai déjà dit, si j'ai des questions, je peux toujours les contacter. Quand on change d'équipe, c'est pareil : le lundi, on me dit « tu peux nous aider à faire ça, ça, ça », et voilà.

Opale : Est-ce que tu t'es senti bien intégré, bien accueilli ? L'équipe a été cool avec toi ou il y avait quand même des barrières ?

Arnaud : Moi, je trouve que j'ai été bien accueilli dans le sens où, par exemple, pour les premiers clients, il y avait plusieurs juniors 1 avec moi, donc qui comprenaient forcément... En fait, ils ont été stagiaires l'année passée, donc forcément, quand j'arrivais, ils me disaient : « Ah oui, c'est beaucoup d'informations d'un coup », « Tu as été à la journée d'accueil cette année, c'était où ? », etc. On avait facilement, pendant la pause de midi ou autre, des conversations à ce sujet. Et ce que je faisais, c'est que je me mettais à côté d'eux dans l'open space, et ils m'ont tout de suite dit : « Dès que tu as des questions, peu importe lesquelles, ne reste pas bloqué, n'aie pas peur, viens nous voir. » Mais ça concernait tout le monde, pas seulement les juniors, mais aussi les seniors, etc. Donc je me suis senti oui, vraiment membre de l'équipe, et j'ai pu leur apporter certaines choses par rapport aux clients sur lesquels on travaillait.

Opale : Ok, et quelle est justement la différence entre ton travail en tant que stagiaire et celui des juniors ?

Arnaud : Il n'y a pas vraiment beaucoup de différence en fait. C'est juste la manière dont on divise les tâches. Mais honnêtement, peut-être qu'eux posent moins de questions, j'imagine... Probablement parce qu'ils ont sûrement plus l'habitude. Mais autrement, non, c'est la même chose.

Opale : Ok, et comment décrirais-tu l'ambiance au travail, enfin la culture d'entreprise chez BDO ?

Arnaud : Ça, je dirais que ça dépend. Pour moi, il y a deux ambiances : il y a l'ambiance quand on est dans les bureaux, et il y a l'ambiance quand on est chez le client.

Opale : Ok.

Arnaud : Donc, quand on est dans les bureaux, je dirais que c'est assez familial. Déjà, ce sont des open spaces. On arrive, on se dit bonjour, tout le monde répond bonjour, de temps en temps on va prendre un café, on discute un peu. À midi, on se retrouve pour manger ensemble puisqu'on descend d'un étage et on mange tous ensemble. On prend notre demi-heure de pause, on mange, on discute de différents sujets, puis on remonte travailler. On se souhaite une bonne soirée en partant. Donc, chez BDO, je dirais que l'ambiance est assez familiale, conviviale, malgré tout le travail qu'il y a à faire derrière. Il y a quand même des moments où on arrive à avoir des conversations, à prendre une petite pause-café, etc. Ce que je pense d'ailleurs être assez essentiel, même si la charge de travail est énorme. Par contre, chez les clients, ça dépend. On a été chez un client, on était dans une salle de réunion, et on restait toute la journée là-bas.

Ce qui m'a aussi frappée, pour en revenir à ce point, c'est qu'on mangeait devant nos ordinateurs, sans vraiment se déconnecter. Donc, il n'y a pas vraiment de pause de midi, il n'y a pas non plus de barrière entre les moments. Finalement, du moment où on arrive et allume son ordinateur, jusqu'au moment où on part, c'est continu. Moi, je partais vers 17h, 17h15, mais eux, je pense qu'ils restaient facilement jusqu'à 18h, 18h30, voire plus. On est resté au même endroit toute la journée, et il n'y a pas eu de pause. Au niveau des conversations, il n'y en avait pas non plus, parce que les seules discussions qu'on avait portaient clairement sur le client qu'on auditait. Si on devait aller voir, par exemple, l'expert-comptable ou d'autres personnes pour demander des précisions ou des justifications, c'était uniquement ça. Mais sinon, c'était assez froid, ça m'avait vraiment frappée.

Opale : Ok, et du coup, quand tu es au bureau, est-ce qu'il y a une vraie collaboration entre les juniors, les seniors, les managers, ou pas ?

Arnaud : Oui, oui, et y compris même le partner, donc la personne en haut. Oui, c'est très convivial, très sympa, il y a même des petites blagues de temps en temps dans l'équipe. Il y a une vraie communication aussi, par exemple : « Je suis bloqué là », ou « elle m'a fait ce commentaire », et puis « qu'est-ce qui avait été fait l'année passée ? Contacte cette personne, parce que c'était lui qui avait fait ça », ou des choses comme ça. Donc, pour le coup, la hiérarchie est très horizontale, même avec moi.

Opale : Ok, et justement, comment est-ce qu'ils gèrent la charge de travail et la pression au quotidien, surtout pendant cette période d'audit qui est intense ?

Arnaud : Moi, je pense qu'au niveau de la charge de travail, ils essaient d'être le plus efficaces possible. Maintenant, comme tu le sais, parfois le client n'envoie pas spécialement ce qu'il faut, ou alors on demande au client, il envoie quelque chose, mais ce n'est pas ce qu'il faut. Ou encore, il y a des réunions à prévoir avec eux, etc. Mais même dans ces moments-là, ils arrivent toujours à trouver d'autres tâches à faire. Il ne reste jamais sans rien faire, voilà, c'est sûr et certain. Il y a une bonne collaboration aussi, parce que, par exemple, un junior qui va dire « Ah mince, je suis bloqué », va directement demander à un senior ou à quelqu'un d'autre pour avancer, pour être le plus efficace possible et pouvoir délivrer son travail. Maintenant, comment ils gèrent ça ? Je pense que ça passe par un élargissement complet de leurs horaires de travail. Ça, je pense que c'est très net. La dernière fois, on a entendu qu'il s'était connecté à 6 heures du matin, ou quelqu'un d'autre qui travaillait jusqu'à 22 heures. Donc, pour le coup, je pense que ça passe par un élargissement des horaires et par l'effort d'être le plus efficace possible au bureau. Par exemple, quand on est chez le client, il n'y a même pas de demi-heure de pause prise, on continue à travailler en mangeant, etc.

Opale : Et est-ce que tu as ressenti, ou vois-tu, des personnes qui sont stressées ou plus épuisées justement à cause de cette charge de travail ?

Arnaud : Pas spécialement, honnêtement, pas spécialement.

Opale : Ok, et du coup, même si tu m'as déjà un peu répondu, pour toi, l'équilibre vie professionnelle/vie privée, est-ce que c'est faisable en étant auditeur, ou est-ce que ça reste compliqué ?

Arnaud : Non, franchement pas du tout. Là, maintenant, j'arrive en période très tendue, si je peux dire. Honnêtement, là maintenant, pas du tout.

Opale : Est-ce que tu penses que sur le reste de l'année, eux sont satisfaits de leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ou est-ce que pour eux, c'est un problème au quotidien ?

Arnaud : Je pense que quoi qu'il arrive, il y a des choix à faire, déjà par rapport au trajet. Voilà, on sait qu'en Belgique, malheureusement, il y a des embouteillages un peu partout, etc. BDO étant une grande entreprise, on a des collègues qui habitent un peu partout. Je pense que quand on met déjà une heure et demie, voire deux heures de trajet pour venir, plus une heure et demie, voire deux heures de trajet pour repartir, ça fait déjà entre trois et quatre heures par jour. Plus la charge de travail qui est à faire là-bas et qui doit être faite quoi qu'il arrive, en temps et en heure. Je pense que déjà ça, c'est assez compliqué, y compris quand on va chez les clients. Quand on va chez les clients, ça change aussi tout le temps, donc ça veut dire peut-être ajouter du temps de trajet, et c'est là qu'on voit que la voiture finalement est indispensable, malheureusement ou heureusement. Voilà, c'est chacun, mais la voiture est indispensable. Donc par rapport au trajet, etc., je trouve que ça peut quand même occuper une grosse partie de la journée. En fait, ça c'est ce que j'entends aussi autour de moi. Moi, j'habite à Mons, je fais mon stage à La Hulpe et Zaventem, donc à peu près 60-70 km, mais finalement c'est le cas pour beaucoup, beaucoup, beaucoup de collègues aussi. Peut-être que c'est mieux dans la deuxième partie de l'année, d'après ce qu'on m'a dit, donc la partie où on prépare justement l'audit qui va arriver, où on commence à analyser les risques, tout ça. Là, je pense qu'il y a moyen, étant donné que la période est moins chargée, on va dire ça comme ça, à partir peut-être du mois de mai, juin, l'été, voilà. Et ils ont aussi des formations à faire apparemment, etc. Donc je pense que là, il y a moyen. Mais pendant presque la moitié de l'année, c'est assez compliqué.

Opale : Et ça, tu as eu des échos de tes collègues qui te parlaient de comment eux gèrent leur équilibre vie professionnelle/vie privée, ou pas spécialement ?

Arnaud : La plupart du temps, oui. Et quand je parle à quelqu'un, ce sont des collègues qui sont très jeunes.

Opale : Ok.

Arnaud : Et en général, ils n'ont pas spécialement de vie de famille.

Opale : Ok.

Arnaud : Donc je pense que ça joue aussi là-dedans. Voilà, c'est clair que bon, si on n'a pas d'enfants, pas de vie de famille, qu'on habite en colocation ou alors dans un petit studio ou quoi, c'est pas la même chose que de devoir aller chercher un enfant à la crèche ou je ne sais quoi, ou quelque chose d'autre. Je pense qu'aussi, l'ambiance est assez jeune en fait. On a une équipe qui est assez jeune, à part évidemment le partner et peut-être éventuellement un ou deux seniors, mais finalement même les seniors ont 26, 27 ans. Dans l'équipe, je pense que la moyenne d'âge doit être aux alentours de 30 ans.

Opale : Et est-ce que tu as l'impression que ton travail est reconnu et valorisé ou pas ?

Arnaud : Je pense que oui, parce qu'ils me remercient assez souvent. Par exemple, ici, j'avais un testing à faire jeudi, je l'ai fait, je l'ai déposé sur le logiciel, etc. Ils me disent souvent : « Merci beaucoup pour le travail, merci beaucoup pour ta collaboration, merci beaucoup pour ce que tu nous as fait. » Ce n'est pas rare qu'ils me disent ça. Ou alors, j'avais plus rien à faire sur un client, donc j'ai dû aller demander à d'autres employés s'ils avaient quelque chose pour moi. Là aussi, c'est plutôt bien accueilli en démarche proactive, avec aussi un « merci beaucoup pour ton aide ». Par exemple, la fois passée, j'avais aidé quelqu'un. Ça s'est passé par Teams, vu qu'on n'est pas au même endroit. Au début, je me suis dit : « Bon, je n'ai jamais rencontré cette personne-là, je vais devoir faire quelque chose pour elle, j'espère que ça va aller », etc. On a fait un appel Teams, la personne m'a expliqué, j'ai essayé de faire ce qu'elle demandait. Et en fait, je l'ai croisée, je pense, le jour d'après ou deux jours après, elle m'a dit : « Au fait, merci beaucoup pour ce que tu as fait. » Donc franchement, valorisation et reconnaissance, je dirais oui, que ce soit dans les commentaires sur Teams, dans les échanges d'e-mails avec des « merci beaucoup », etc., et aussi en vrai. Donc oui, je dirais que oui.

Opale : Est-ce que tu as des feedbacks sur ton travail ?

Arnaud : Pas encore. C'est une question que je me posais aussi. Mon maître de stage, je ne l'ai vu que deux fois. Donc c'est une question que je me pose, je me dis « j'espère », mais j'imagine qu'ils le font, qu'ils communiquent entre eux.

Opale : Je pense que oui, surtout au vu de la façon dont ils communiquent dans l'équipe.

Arnaud : Oui, j'imagine qu'ils le font, qu'ils communiquent entre eux, etc. J'imagine le senior de l'équipe avec qui je suis, qui justement me dit « voilà ce que tu vas faire cette semaine », etc. J'espère en tout cas qu'ils communiquent avec la personne qui est mon maître de stage, etc.

Opale : Je pense que oui, parce qu'au vu de la façon dont eux fonctionnent dans l'équipe,

chacun, au final, partage avec chacun. Donc à mon avis, d'office... Et les « merci », la reconnaissance que tu as, c'est plus vis-à-vis des juniors, des seniors ou des managers ?

Arnaud : Les trois. Parce qu'en fait, ça peut être aussi tout bête. Un junior vient de préparer un testing. Ah, j'ai quelque chose pour toi. J'ai reçu, par exemple, les factures à tester. Ok, pas de problème. Je fais le testing, etc. On regarde un petit peu ensemble pour voir si ça correspond bien. Ah, merci beaucoup de m'avoir aidé. Par exemple, j'ai pu faire autre chose ou voilà. Ou alors le senior, au début, comme je disais, il va me dire : « tu peux faire equity, payroll, la TVA, etc. » Qu'est-ce que je fais ? Je dépose tout. Et alors il me dit merci beaucoup pour ton travail. Par exemple, le jeudi, voilà, parce que moi je ne reviens plus le vendredi. Merci beaucoup pour ce que tu nous as fait, etc. Et la fois passée, ici, hier, le manager aussi. Donc, j'ai beaucoup de travail à faire. On me donne beaucoup de choses à faire. Mais c'est vrai qu'il y a une reconnaissance par-dérrière en tout cas. Donc ça, c'est assez positif, oui. Je pense que c'est aussi très important qu'il y ait cette reconnaissance au vu de la difficulté du métier, surtout en cette période chargée.

Opale : Je pense que pour moi, c'est primordial qu'il y ait de la reconnaissance dans ce que toi tu fais, par exemple, pour aussi fidéliser les auditeurs, tu vois.

Arnaud : Oui, ça c'est sûr. Ça, c'est sûr. Même en tant que stagiaire, j'ai quand même l'impression de faire partie de leur équipe. Je ne ressens pas spécialement une différence en disant : « nous, on est junior, senior, etc. » et toi, tu es le stagiaire qui est là. Que ce soit le lundi matin quand on va diviser les tâches chez un client, ou alors le fait tout bête, mais quand on est au bureau, de m'attendre pour aller manger, ou la fois passée, de me proposer si je voulais faire une partie de kicker ou pas. Je me dis finalement : voilà, je ne suis que le stagiaire, mais je suis quand même considérée à part entière dans l'équipe comme eux en fait, finalement. « Ah, est-ce que quelqu'un a besoin de quelque chose pour aller au Delhaize ? On y va », ou des choses comme ça. Et ça, ils le font vraiment entre eux aussi. Donc, comme je disais tout à l'heure, voilà, ça peut être tout bête, aller prendre un café. Bon, la machine elle est complètement à l'autre bout du couloir. Et des fois, on va à deux, on va à trois, manger un fruit, je n'en sais rien.

Opale : C'est chouette. Moi, du coup, ici, j'ai interviewé plusieurs personnes de chez BDO et c'est vrai que je n'ai pas eu une personne qui était... à part concernant la charge de travail, ce que toi tu me dis, eux me le disaient aussi, mais sinon, de l'ambiance même de BDO, tout le monde était enchanté et super content.

Arnaud : Mais l'ambiance est très détendue. Par exemple, tout le monde se tutoie aussi. La manière de répondre dans les messages Teams est très rapide. En fait, ils ont une politique : ils doivent répondre à leurs mails dans les 24 heures. Il y a beaucoup de smileys. C'est tout bête,

mais il y a une certaine attention à la manière de répondre aux messages, que ce soit envers les clients, les employés ou les stagiaires. Et ça, c'est chouette.

Opale : Pour moi, je pense que c'est primordial au vu du métier, de la difficulté du métier. Je pense qu'en fait, s'ils ne faisaient pas ça, ils n'arriveraient tout simplement pas à avoir un taux de fidélisation correct.

Arnaud : C'est clair, et ça permet quand même de tenir aussi les heures, comme on disait, qui sont quand même très longues, et aussi le fait... Comme je disais, les trajets... Après, peut-être que quelqu'un a la chance d'habiter à côté, mais la plupart du temps, même ceux qui habitent Bruxelles, on sait très bien comment est Bruxelles aux heures de pointe. Voilà, je veux dire, rien que le fait d'aller au bureau, déjà mettre une heure et demie pour accéder au bureau, une heure et demie pour revenir, ça fait déjà pas mal.

Opale : C'est sûr. Et pour toi, quelles sont les principales motivations qui poussent quelqu'un à rester dans l'audit ?

Arnaud : Moi, je dirais peut-être les responsabilités. Par exemple, on commence junior. En fait, je pense que dans tous les cas, il y a une certaine autonomie qui est là. Ça, je pense que c'est clair et net. En tout cas, dans la manière dont je vois les choses, même moi, j'ai une certaine autonomie. On m'explique la chose, on me dit ce que je dois faire, on la compare à ce qui a été fait l'année passée, et je fais ce que je dois faire en temps et en heure, point. Ça, je trouve que c'est pas mal. Il y a une certaine autonomie. Donc, je pense que ça, c'est quand même assez important. Surtout qu'on sait que l'audit, c'est quand même des procédures à respecter. C'est assez cadré, assez cadenassé. Mais en tout cas, dans la manière de le faire, on est autonome. On est clairement autonome. Je pense aussi aux responsabilités à mesure qu'on change de statut : junior 1, junior 2, le senior doit quand même manager une équipe. On allait chez le client, c'était un senior avec deux juniors. C'est le senior qui, par exemple, au début, nous disait : « vous allez faire ça, ça, ça. » C'est aussi le senior qui, dans la phase de préparation, a été en contact avec le client, qui a déjà eu des contacts avec lui, etc. Et c'est le senior qui fait un état des lieux au partner quand tu as la réunion avec l'Assemblée générale, etc. pour valider les comptes. Donc, je pense qu'il y a aussi peut-être cette partie-là où tu te dis : mon travail, ok, je le fais correctement, je monte d'échelon en échelon. Maintenant on me fait confiance, et je dois aussi coordonner l'équipe. Ça, je l'ai clairement vu. Un junior, quand je lui demande des tâches, il me dit s'il en a, mais autrement, c'est quand même le senior, voire le manager, qui sont là pour déléguer, diriger... Ce n'est pas vraiment diriger, mais plutôt savoir ce que chacun doit faire, etc. Et les contacts avec le client, c'est clair que c'est eux, en tout cas plus que nous. Je parle de l'amont, en tout cas. Donc, je pense que ça, ça pourrait être

pas mal. Peut-être aussi si quelqu'un adore l'audit, ou se voit continuer là-dedans, de passer les examens pour être agréé. Ça, je pense que c'est quand même pas mal. Voilà, c'est aussi peut-être dans le futur choisir ses clients, voir avec qui on travaille, etc. Je pense que ça, ça peut motiver aussi. Et peut-être aussi les avantages qu'on leur donne.

Opale : Tu parles de quels avantages ?

Arnaud : Je parle d'avantages qui, évidemment, entrent dans le cadre de la fonction.

Opale : Mais quels avantages ?

Arnaud : Par exemple, la voiture de société, par exemple... Je sais qu'ils ont des plans pour les forfaits téléphoniques ou des choses comme ça. Après, ça fait clairement partie du cadre de la fonction aussi. On ne va pas donner une voiture de société à quelqu'un qui a le bureau au bout de la rue. Et oui, forcément, quand on va chez les clients, il faut se déplacer. Mais, l'un dans l'autre, je trouve que c'est quand même un beau petit package.

Opale : Et à l'inverse, quel facteur de démotivation pourrait inciter une personne à quitter le secteur ?

Arnaud : Les horaires de travail, le fait que ce soit compliqué de concilier vie privée et vie professionnelle. En fait, je pense que ce point-là est important pour moi. Je me dis que dans ce genre de travail, on ne choisit pas vraiment. C'est vraiment « si aujourd'hui il faut que je fasse ça, ça et ça, si je travaille jusqu'à 22 heures, je travaille jusqu'à 22 heures ». Or, dans d'autres fonctions, ils font leurs horaires « de bureau », ils arrivent à 8h30, partent à 17h, et c'est fini. Là, je trouve qu'il faut être très connecté, très productif aussi. Parce que si moi je ne suis pas productif aujourd'hui, c'est du travail que je vais traîner demain. Il n'y a personne qui va le faire à ma place. Donc, je pense qu'il faut avoir une certaine rigueur, une certaine... Comment dire ? C'est vraiment être impliqué dans ce qu'on fait. Clairement, être impliqué dans le processus, dans l'équipe. Je pense aussi que ça peut devenir assez répétitif. Je crois que c'est un facteur qui peut pousser à changer au bout de deux ou trois ans. En tout cas, c'est ce qu'on m'a beaucoup dit : après deux ou trois ans, ça commence à devenir répétitif, vu que, l'air de rien, les procédures sont les mêmes. On est cadenassé dans des working papers.

Opale : Oui, des fichiers Excel entièrement préparés, avec la mise en forme. Au final, tu remplis toujours les mêmes cadres ?

Arnaud : C'est ça. On te dit combien d'items tu dois sélectionner.

Opale : 20, 15, 30, en fonction du client.

Arnaud : Exactement. Moi, ici, ça fait six semaines. Par exemple, l'equity, j'ai dû le faire une dizaine de fois. Cash balances, pareil. La TVA, pareil. Ce sont des clients différents. Il y a aussi une manière de se présenter chez eux qui est différente. J'aime beaucoup, en positif, le côté

relationnel, que ce soit par rapport à l'équipe. Il faut savoir changer d'équipe tout le temps, s'adapter à d'autres manières de travailler, à un autre manager, un autre senior. Je trouve que ça demande quand même de l'adaptation. Ça peut être positif pour les personnes qui aiment le challenge et une certaine volatilité au travail. Mais ça peut être négatif pour des personnes plus timides ou qui préfèrent gérer une certaine routine. Et je pense que ça, dans l'audit, avoir une routine, c'est très compliqué, surtout dans cette période-là. Aujourd'hui, j'ai peut-être travaillé de 8h à 18h. Demain, peut-être de 8h à 20h. Après-demain, peut-être de 9h à 15h. Lundi, j'aurai peut-être été à Zaventem. Mardi à La Hulpe. Mercredi chez un client. Jeudi, je ne sais pas où. Et vendredi, si on me l'accorde, peut-être en télétravail. Je ne sais pas du tout. Et je pense que, oui, un point négatif aussi, c'est le télétravail.

Opale : Oui, c'est justement ce que je voulais te demander.

Arnaud : Il y a peu de télétravail. J'étais étonnée. Depuis le début, ça fait six semaines que je suis là, je pense qu'ils ont pris un ou deux jours de télétravail au maximum.

Opale : Eux ont pu prendre un jour ou deux ?

Arnaud : Après, maintenant, est-ce qu'ils peuvent prendre, ou est-ce qu'ils veulent le prendre ? Je ne sais pas trop comment ça se passe. Mais sinon, ils sont tout le temps soit au bureau, soit chez les clients.

Opale : Moi, c'est vrai que ça aussi, surtout maintenant et depuis le Covid, certaines personnes réclament de plus en plus de télétravail, justement parce que le métier est assez compliqué, notamment dans l'audit. Par exemple, comme toi, qui dois faire deux heures de route le matin et deux heures le soir pour aller au bureau alors que tu pourrais travailler de chez toi. Mais je comprends que parfois, ça peut être dur, surtout avec des horaires de 8h à 20h. Si tu pouvais t'épargner quatre heures de route par jour, personne ne dirait non, je pense.

Arnaud : Oui, c'est clair.

Opale : Mais ils ne s'en plaignent pas ? Personne ne s'en est plaint ? Ce n'est pas quelque chose que tu as entendu comme remarque à propos du télétravail ?

Arnaud : Pas vraiment. C'est vrai que la plupart du temps, par exemple, une fois ils avaient discuté d'aller en télétravail le vendredi, mais finalement, ils ne l'avaient pas fait. Ici, la personne avec qui je travaillais jeudi était en télétravail, mais c'était, je pense, la première fois que je devais contacter quelqu'un en télétravail.

Opale : Ok. Est-ce que tu penses que le télétravail pourrait justement aider à fidéliser un peu plus les auditeurs ?

Arnaud : Je pense que oui. Parce que, comme tu le dis, ce sont des tâches qu'on pourrait logiquement faire à distance. Même quand on est au bureau, il arrive qu'on doive contacter

d'autres personnes par mail ou via Teams. Donc, si on est capable de le faire en étant au bureau, en s'isolant avec notre ordinateur, en lançant un appel Teams à un senior, à un autre junior, à quelqu'un qui a fait l'audit l'année passée, au partner ou au client, on est aussi capable de faire la même chose chez soi. Je ne comprendrais pas qu'on soit moins à même de faire ce travail à distance qu'au bureau. Ça, c'est clair.

Opale : Oui, c'est vrai. Tu parlais aussi des missions qui deviennent un peu répétitives au fil des années. Est-ce que, pour toi, les auditeurs, enfin les gens avec qui tu travailles, sont encore motivés par leurs missions ? Ceux qui ont un peu plus d'expérience, ou est-ce que tu vois une sorte de démotivation face aux missions auxquelles ils sont confrontés ?

Arnaud : Par exemple, je sais que moi, quand je suis arrivé, les deux premières semaines, c'était un nouveau client. Forcément, quand c'est un nouveau client, il y a des choses à faire, c'est un peu nouveau. Quand ce sont des anciens clients, il y a quand même de temps en temps quelques petits changements par rapport aux années précédentes. Honnêtement, je n'ai pas spécialement senti de démotivation de leur part. Je ne vais pas dire le contraire. Je trouve qu'ils ont toujours cette énergie pour demander des informations, par exemple quand ça ne réconcilie pas, ou quand on se rend compte qu'il y a de grosses différences par rapport à l'année précédente. Ils se disent « il faut que j'aille comprendre pourquoi », et ils vont demander à la personne de contact dans l'entreprise, ou faire un appel avec la personne qui a audité l'année passée, ou essayer de comprendre par eux-mêmes, ou trouver une pièce justificative qui explique cela. Je trouve qu'il y a toujours cette motivation d'aller chercher le pourquoi du comment, même si c'est le même client qu'on audite depuis 3-4 ans. Mais la motivation est bien là : faire le travail consciencieusement, sérieusement, bien tout justifier. Ils pensent aussi à l'année prochaine, à la personne qui lira leur travail. Ils laissent des commentaires détaillés dans les working papers, pour que ce soit bien clair, et que si le cas se présente l'année suivante, on puisse comprendre et réadapter.

Opale : Donc le sens du travail est très important au final aussi.

Arnaud : Je pense, oui.

Opale : Est-ce que tu as déjà entendu parler de collègues qui avaient l'intention de quitter le secteur, ou pas ?

Arnaud : Alors, j'ai beaucoup entendu dire qu'il y avait, apparemment, quand on dit qu'on va chez le dentiste, ça veut dire qu'on a un entretien d'embauche. C'est un nom de code là-bas. De temps en temps, ils disent en rigolant « Ah tu vas arrêter l'audit » ou « Ah tu vas démissionner » ou des choses comme ça. Mais des personnes qui veulent vraiment arrêter l'audit, non, je n'en ai pas entendu parler. En tout cas, on ne m'en a pas parlé, je n'ai pas

spécialement entendu ça. Après, la plupart du temps, quand je parle à quelqu'un, c'est ce que je disais tantôt, c'est une équipe assez jeune. Moi, ils ont un an d'ancienneté, deux ans, trois ans, mais c'est rare que ça dépasse ça honnêtement.

Opale : Donc, tu n'as pas eu, enfin, il n'y a personne qui est sur le point de partir dans l'équipe actuelle ou en tout cas ils n'en discutent pas ?

Arnaud : Non, je n'ai pas entendu ça, ni été mis au courant.

Opale : Et maintenant que tu fais ton stage chez BDO et dans l'audit en particulier, est-ce que tu te vois travailler dans ce secteur sur le long terme ?

Arnaud : Je pense que, par exemple, si on me le propose, pourquoi pas, mais pendant trois ans environ, plus ou moins. Je pense qu'en deux, trois ans, il y a moyen de faire, entre guillemets, le tour, d'avoir un bon aperçu du métier, d'avoir touché à pas mal de choses, etc. Et éventuellement, comme je disais, ça peut servir de tremplin pour peut-être se rediriger vers quelque chose qui respecte mieux l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Moi, personnellement, je préfère les horaires de bureau, fixes en tout cas, et aussi travailler au même endroit. Je suis dans un bureau, ou alors en télétravail. Mais c'est vrai que se déplacer chez les clients, etc., ça requiert quand même, je trouve, pas mal d'efforts. Alors, en tant que jeune diplômé, pourquoi pas ? Maintenant, avec une vie de famille, ou même juste l'envie de se poser, je pense que ça demande beaucoup d'énergie, beaucoup de bonne volonté et d'investissement.

Opale : Et justement, maintenant, si on te proposait un poste chez BDO d'ici l'année prochaine, quels sont les éléments qui t'inciteraient à choisir ce poste en audit ?

Arnaud : Le fait, par exemple, qu'on puisse me dire que je peux prendre un jour de télétravail par semaine. Je pense qu'ils sont assez flexibles aussi par rapport au choix de localisation des bureaux. Ici, je suis à Zaventem à la base, mais je me suis plus rendue à La Hulpe, étant donné que c'est plus proche de Mons. Donc, le fait qu'on puisse choisir sa localisation pour les bureaux, c'est assez important par rapport à la mobilité, aux trajets. Je dirais que ces deux critères sont importants : la mobilité, les trajets, et le télétravail, comme on en discutait tout à l'heure.

Opale : Et à part le télétravail, quelles actions concrètes mettrais-tu en place, si tu avais carte blanche, pour rendre le secteur plus attrayant et fidéliser davantage les collaborateurs ? Sauf le télétravail, puisque tu m'en as déjà parlé, et la rémunération ?

Arnaud : Sauf le télétravail et la rémunération. Moi, je pense qu'il y a déjà en place tout ce qui est team building, etc. Je trouve que c'est assez important, peut-être aussi des petits ateliers, des choses comme ça, qui permettent de souder l'équipe, de la renforcer, et aussi nous permettre de

nous sentir finalement... bon, ok, j'ai plein de travail, mais je fais quand même partie d'une équipe où on se serre les coudes, tout le monde est dans le même cas, voilà. Donc, je dirais peut-être des actions concrètes qui renforcent les liens de l'équipe et qui nous font sentir membres à part entière, donc continuer cette logique de team building, etc. Peut-être aussi instaurer la pause d'une demi-heure à midi, même quand on est chez les clients. Je trouve que c'est important pour couper la journée et se déconnecter un minimum. Honnêtement, manger devant un ordinateur en continuant à travailler, je pense que c'est assez propice au burnout, ça c'est clair et net.

Opale : Et ça ne sert à rien parce qu'à un moment donné, ton cerveau, il a besoin d'une pause et il ne peut pas travailler sans pause. Dans tous les cas, tu seras moins performant, je pense.

Arnaud : Moins performant pendant une demi-heure, et aussi le fait de se dire, bon ben voilà, de toute façon, on sait qu'on va travailler de longues heures, donc c'est la pause de midi. Et aussi s'oxygéner, s'aérer, changer de lieu, changer de pièce. Comme je disais, normalement, la demi-heure de pause, on la prend au bureau ou quoi qu'il arrive. Quand on est chez les clients, je n'ai jamais eu le cas où on la prenait. Pardon, donc imposer vraiment ça : c'est votre pause de midi, c'est votre demi-heure, et prenez-la.

Opale : Non, c'est sûr.

Arnaud : Même la manière de manger aussi, quoi. Je veux dire, manger peut-être aussi plus tranquillement, de manière plus détendue, et comme tu dis, aussi cet aspect de concentration, de déconnexion.

Opale : Ce n'est pas négligeable.

Arnaud : Non, je ne pense pas non plus.

Opale : Est-ce qu'il y a d'autres points que tu aurais aimé aborder et que je n'ai pas abordés pendant l'entretien, ou pas spécialement ?

Arnaud : Ben écoute, moi, je trouve qu'on a fait le tour de la fonction. De toute façon, tu es aussi en stage en audit, donc je pense que niveau recherche de travail, ben ça, c'est partout. C'est partout pareil, je pense. Niveau équilibre vie privée / professionnelle, je pense que par rapport à la charge de travail et tout, c'est un peu partout pareil aussi.

Opale : Je ne parle pas par rapport aux stagiaires, puisque finalement on a les mêmes horaires, mais plus par rapport aux... peut-être pas juniors, mais seniors ou managers. Moi, je sais que par exemple, dans l'équipe avec qui je travaille, ça ne va pas être tous les jours jusque 22 heures, même en forte période, tu vois. Je pense que chez BDO, c'est un level au-dessus dans le sens où tu vas avoir des horaires encore plus difficiles que dans un petit cabinet, par contre.

Arnaud : Tu trouves ?

Opale : Je pense...

Arnaud : On m'a dit aussi que, de temps en temps, ils travaillent le samedi, en fait, si ça doit être fini, s'il y a des choses sur lesquelles ils doivent avancer. Moi, je connais quelqu'un qui, l'année passée, était justement en master aussi à la FUCaM, mais elle est dans un des Big Four. Ce n'est pas rare qu'elle travaille 12 à 13 heures par jour sur un client, ou voilà, donc 13 heures par jour. C'est clair que c'est même plus que 22 heures, là je pense que c'est même au-delà... C'est même au-delà. Elle m'avait dit : ce qui lui permet de tenir, c'est le fait qu'on a l'esprit d'équipe, qu'on a les team building, etc., et qu'il y a quand même cette notion de disponibilité, tu vois, et l'ambiance, en fait, la vibe qu'ont ces jeunes finalement dans ces entreprises.

Opale : C'est une question d'organisation et d'attentes aussi.

Arnaud : Moi, je sais que c'est quelque chose que je ne pourrai jamais faire. J'ai peur de faire un burn-out en fait, quand je suis dans une routine pareille... D'ailleurs, c'est propice à tout ça aussi.

Opale : Ouais, et par exemple, si maintenant ils te proposaient un poste, tu dirais « why not » ?

Arnaud : Voilà.

Opale : Mais tu te dirais qu'il faut quand même que tu fasses attention pour bien séparer le boulot de ta vie, pour quand même faire attention à ta santé mentale.

Arnaud : Ah oui, ça c'est sûr. Je me dirais, par exemple, que je sais qu'en semaine, durant cette période-ci, bon bah, les heures on ne les compte pas, mais il me faut au minimum mon samedi et mon dimanche. Ça, c'est quelque chose. Je me dirais non, non, mon samedi, mon dimanche, je me déconnecte complètement du travail que j'ai fait en semaine. Et alors oui, là, je m'occupe l'esprit, je sais pas, aller dehors, faire du sport, aller au resto, passer du temps avec des amis, la famille, etc. Mais non, non, non, je serais complètement déconnecté. En fait, c'est ça le but. Un de mes challenges serait de ne pas me noyer dans le travail et de me dire : « Non, maintenant, voilà, t'étais pas au travail, tu te détaches de ça pendant deux jours, on va dire, et après, bah oui, lundi, voilà, c'est reparti, c'est reparti. » Mais je pense que c'est pas évident, honnêtement. Je pense que c'est pas évident et qu'il faut avoir une personnalité qui est très... avoir un...

Opale : Un fort caractère, je pense.

Arnaud : Oui, un caractère. Je te dis même, le fait aussi de changer d'équipe, bon, bah l'air de rien, quelqu'un qui est timide, t'as pas vraiment d'appui non plus. Il faut y aller. Ce sont des seniors différents, ce sont des juniors différents. Voilà, faut y aller aussi quand même. Quand tu changes toutes les semaines, toutes les deux semaines, quand tu es en open space, pareil. L'air de rien, t'arrives, bon bah voilà, tu as une vingtaine de personnes qui sont là. Moi, je

trouve que c'est un mode de vie, quoi. Mais je pense qu'en y allant, moi je me dis tant que je suis jeune, tu vois, qu'on est jeune, et tout ça, ça peut le faire. Maintenant, à 30 ans en vrai, voilà. Moi, je sais que personnellement, je te dis, j'ai peut-être envie de voir autre chose aussi. Mais heureusement, heureusement chez BDO tu as quand même une culture d'entreprise qui est familiale ou ouverte à la discussion, tu vois. La hiérarchie est quand même très, très, très horizontale. Et aussi, ça se voit qu'ils font beaucoup pour le bien-être, on va dire, de leurs employés, y compris les stagiaires. Et ça, moi, j'avais vu dès le début quand j'ai postulé chez eux, donc je me suis dit « Bah oui, c'est bon, je vais aller là-bas. » Et on apprend beaucoup, parce que c'est vrai que même si on est en haute saison, ils nous consacrent beaucoup de temps, tu vois, pour expliquer des choses, pour répondre à nos questions, pour nous former, pour tout ça. Et c'est vrai que, bon, entre nous, en haute saison, quelque part, quand je leur demande d'expliquer quelque chose, ou alors que, bon, des fois, c'est une demi-heure, c'est 20 minutes, c'est 15 minutes, etc. Et je me dis que c'est vrai qu'en fait, finalement, je rajoute quelque part aussi peut-être du temps, tu vois.

Opale : Ouais, mais après, toi, en contrepartie, tu leur demandes du temps, mais en contrepartie, toi, tu leur apportes aussi beaucoup de choses.

Arnaud : Oui, je trouve que c'est sympa de leur part. Je pense aussi qu'en tant que junior, et tout, il paraît que le salaire n'est pas super.

Opale : Oui, je pense que le salaire n'est pas le meilleur, mais il n'y a pas que ça qui compte...

Arnaud : Mais les gens vont te dire « oui, mais j'ai fait ça pendant deux ans et maintenant j'ai un large éventail », tu vois, de propositions et de jobs, du coup forcément qui sont beaucoup mieux payés et où tu peux être engagé beaucoup plus facilement parce que t'as l'expérience, quoi, tu vois.

Opale : Oui, c'est sûr... il faut réfléchir. Mais en tout cas, merci beaucoup d'avoir accepté un entretien.

Arnaud : Il n'y a pas de soucis. Si t'as une question, tu peux me l'envoyer, et courage à toi pour ton mémoire.

Opale : Merci, beaucoup de courage à toi aussi pour ton mémoire et dans la suite de ton stage.

Arnaud : Merci, à toi aussi. À bientôt.

Opale : À bientôt. Salut, salut.

Arnaud : Salut.

10.2 Retranscription de l'interview de Arthur Ronsyn – junior

Je connais Monsieur Arthur Ronsyn depuis l'enseignement secondaire, ayant fréquenté le même établissement scolaire. Lorsque j'ai diffusé une annonce indiquant que je recherchais des auditeurs à interviewer dans le cadre de mon mémoire, il m'a spontanément contactée. Il a accepté de participer malgré une période de forte charge de travail. Il travaille actuellement chez BDO Zaventem - La Hulpe en tant que junior 1, fonction qu'il occupe depuis octobre 2025.

Arthur R. : Allô ? Tu m'entends ?

Opale : Oui, maintenant c'est bon, je t'entends. J'avais pas mis le +32 et ça a sonné longtemps. Mais je me suis doutée que c'était parce que j'avais pas mis le +32.

Arthur R. : Oui, ça doit être ça. Je ne savais même pas qu'il fallait encore vraiment mettre le +32. Mais oui, c'est sûrement ça.

Opale : Sûrement, parce que là ça a fonctionné direct, donc voilà.

Arthur R. : Comment tu vas ? Ça se passe, le ski ?

Opale : Oui, ça va. On n'a pas du super temps, mais ça va.

Arthur R. : Je te rassure, il pleut aussi en Belgique, donc t'inquiète.

Opale : Oui, j'ai vu que dimanche, il avait fait beau chez vous, je pense, et chez nous, il a fait dégueulasse, mais vraiment dégueu. Donc bon, c'est comme ça, hein. On sait quand même skier, donc ça va.

Arthur R. : Tant que tu sais skier et que ce n'est pas la tempête, ça va.

Opale : Non, il y a juste hier où, du coup, moi, je n'ai pas skié l'après-midi, parce que dès le matin, j'étais trempée et je ne prenais pas beaucoup de plaisir, donc j'ai arrêté direct. Parce que c'était le déluge, il y avait les télésièges qui fermaient les uns après les autres, tellement il y avait du vent. Mais sinon, non, on sait skier tous les jours. Voilà.

Arthur R. : Oui, si c'est comme ça, c'est même pas plaisant. Si tout est fermé et tout...

Opale : Oui, non, voilà, c'est ça.

Arthur R. : Bon, je ne me suis pas préparé ni rien. Ça ne sera que du feeling.

Opale : Ah non mais il n'y a pas de problème, vraiment. Le but, c'est juste que tu me parles de ton expérience professionnelle et que tu répondes aux questions, mais vraiment avec ce qui te vient, et sans préparation. Il n'y a vraiment aucun souci avec ça. Il n'y a pas de souci, vraiment.

Arthur R. : Ok, c'est parfait.

Opale : Idéalement, ça doit durer entre 40 et 45 minutes. Je ne sais pas si tu as le temps, pas le temps ? Si jamais, on peut se rappeler plus tard pour qu'on termine, comme ça...

Arthur R. : Non non, mais t'inquiète. Moi, j'ai une demi-heure de route, mais je peux attendre dans ma voiture, il n'y a aucun problème.

Opale : Ou alors tu me rappelles après, quand tu es rentré, ou je ne sais pas ?

Arthur R. : Non non, t'inquiète.

Opale : Ok. C'est gentil, merci.

Arthur R. : Avec plaisir.

Opale : Merci. Est-ce que ça te dérange si j'enregistre l'appel, ou pas ?

Arthur R. : Non non, pas du tout. Et je te conseille de le faire, parce que si tu dois prendre des notes, ça va être chiant.

Opale : Non, mais je dois le retranscrire, c'est pour ça que je te demande.

Arthur R. : Non non, t'inquiète, enregistre.

Opale : Ok. Et alors aussi, pour la confidentialité, je ne sais pas si ça te dérange que je mentionne ton nom. Si ça te pose problème, il n'y a pas de souci, je peux le faire de façon anonyme. Il y a juste ma promotrice et ma co-promotrice à qui je dois donner ton nom pour être sûre. Mais si ça te pose problème, moi, il n'y a pas de souci, tu peux me le dire à la fin ou même maintenant.

Arthur R. : Non, il n'y a pas de problème avec ça, je n'ai rien à cacher. Et si vraiment il y a quelque chose de confidentiel, je te le dirai, mais a priori il n'y a vraiment rien.

Opale : Je ne te demanderai pas de parler des clients ou de choses dont tu ne peux pas parler. Donc par rapport à ça, il n'y a pas de souci. C'est vraiment ton expérience et ton ressenti.

Arthur R. : Ok, bah parfait, alors il n'y a pas de souci.

Opale : On peut commencer alors. Est-ce que tu peux te présenter brièvement, m'expliquer ta formation, ton parcours académique ? Je sais que tu es rentré l'année passée dans l'audit.

Arthur R. : Ok, je t'explique un petit peu ça. Donc moi, j'ai fait un bachelier en économie et en gestion à l'ICHEC, donc à Bruxelles, parce que j'avais quand même un intérêt pour l'économie. Là, j'ai eu des cours de comptabilité et d'analyse des états financiers que j'ai beaucoup appréciés. Du coup, je ne savais pas trop quoi faire comme master. Je suis resté à l'ICHEC pour mon master et je me suis dit : pourquoi ne pas faire de l'audit ? C'est un peu la continuité, et au pire, on verra bien. Donc j'ai fait les options, on va dire, audit, contrôle et expertise comptable. C'étaient les options proposées à l'ICHEC, et qui donnent en plus les dispenses pour faire réviseur d'entreprise si tu le souhaites. Et j'ai décidé de faire mon stage du coup... parce qu'on a un stage obligatoire à faire en Master 2, chez BDO. Alors pourquoi chez

BDO ? Parce que je ne voulais pas un cabinet trop grand, parce que je peux dire que ça me faisait un peu peur. Mais c'est vrai que niveau ambiance... c'est pas toujours le top top. Mais je voulais quand même un cabinet assez grand pour avoir des opportunités assez intéressantes. Et j'avais été à une foire étudiante organisée par l'ICHEC, donc par mon école, et j'avais discuté un peu avec le monsieur de chez BDO avec qui le contact était très bien passé, parce que finalement, c'est un jeune, il a 4 ans de plus que moi maximum, et c'est d'ailleurs maintenant mon coach chez BDO. Et du coup, le stage s'est très bien passé. Et de ce fait, on m'a proposé un contrat relativement rapidement pendant mon stage. Et j'ai décidé de signer comme junior chez BDO, et j'ai commencé le 1er octobre de cette année-ci.

Opale : Et qu'est-ce que tu fais concrètement chez BDO ? Est-ce que tu sais expliquer un petit peu ton job ?

Arthur R. : En gros, quand on arrive et qu'on commence — forcément, quand tu as fait le stage, tu as un petit peu plus de connaissances — mais tu commences par 3-4 jours d'intégration, on va dire. Ça se fait surtout dans les grands cabinets, mais chez nous aussi, par exemple dans les Big Four, chez BDO, et Mazars aussi. Et on va dans les Ardennes, par exemple, quelques jours avec tous les juniors 1, donc tous les starters, pour s'intégrer un petit peu. On a pas mal de formations ensuite à suivre, pour apprendre à faire de l'audit, pour faire quelque part des récaps de comptabilité, etc. Et ensuite, c'est assez classique. Quelque part, en fait, l'audit, comment est-ce qu'il s'articule ? Si tu veux, la majorité des entreprises clôturent leurs comptes au 31 décembre de l'année. Et tu as une première phase, qui est l'audit intérimaire. Donc, en général, vers l'automne, on se rend quelques jours chez le client. On a directement un contact avec les clients, et ça, c'est assez chouette. Même comme junior, on nous lâche directement avec eux. On revoit les cycles, comment se passe leur processus de vente ou d'achat, on fait déjà quelques analyses, on va dire, préliminaires. Et ensuite, on revient pour l'audit final. Donc c'est vraiment ce qui se passe maintenant, c'est la grosse période, c'est la "busy", comme tout le monde dit. Et là, en fait, on fait toutes les analyses de l'audit. On va dans les comptes annuels, on va diviser ça en pleines catégories de comptes, avec par exemple le cash, les stocks, les créances ou n'importe quoi, et tu vas faire des analyses à ce niveau-là. Ça peut être des analyses de marge, ça peut être tester des factures, ça peut être essayer des montants. Il y a plein de choses qui peuvent être faites, et donc c'est quand même assez varié, parce que toutes les semaines, ou toutes les deux semaines — même un peu plus parfois, ça dépend de ton client — tu peux changer de client ou changer d'équipe. Et ça, c'est chouette. Je ne sais pas si ça répond à ta question ?

Opale : Donc ça, c'est toi, ce que tu fais en tant que junior 1, du coup, c'est ça ?

Arthur R. : Oui, c'est ça. En fait, dis-toi que tes tâches vont évoluer très fort d'année en année. C'est-à-dire que, comme junior 1, tu as des choses qui vont t'être attribuées plus facilement, par exemple réconcilier les montants de cash ou tester des factures. Des tâches un petit peu plus, entre guillemets, basiques — même si ça a quand même son importance. Alors qu'un senior, par exemple, va avoir un petit peu plus de recul, donc revoir le travail des juniors. Et, par exemple, le payroll, donc les salaires, ou les stocks, ce sont des choses qui vont être plus facilement données à un senior ou à un manager. Donc, les tâches évoluent, mais en soi, tu peux toucher à tout malgré tout.

Opale : Ok. Et du coup, tu disais que vous aviez été dans les Ardennes pour faire votre intégration dans les premiers jours, mais comment est-ce que ton intégration s'est déroulée au sein du cabinet ? Tu t'attendais à ce que ça se passe comme ça s'est passé ? Ou est-ce que tu as rencontré certaines difficultés, ou plus de facilités ?

Arthur R. : Écoute, déjà, je suis un peu biaisé, parce que comme j'ai fait mon stage...

Opale : Oui, c'est vrai.

Arthur R. : Quand je suis arrivé en octobre, je connaissais déjà un peu les gens, donc je n'étais pas trop stressé. Après, j'ai rencontré tous les juniors 1. L'avantage, c'est que c'est un peu comme quand tu rentres à l'unif ou en 1^{ère} secondaire : au final, tout le monde est un peu dans le même cas, donc tout le monde s'entraide et il y a un peu de solidarité. Et ça, c'est assez cool. Maintenant, ce dont je peux te parler aussi, c'est quand je suis arrivé comme stagiaire. Là, au final, je ne connaissais personne. Je suis vraiment arrivé comme un junior 1. Quand tu es stagiaire, si on te donne un peu confiance, tu vas pouvoir faire plus ou moins le même genre de tâches qu'un junior 1, au début en tout cas. Et tout le monde a toujours été... vraiment sympa avec moi. On m'a toujours dit... j'avais peur d'un truc : c'était de déranger quand je posais une question. Et on m'a toujours dit directement : « Écoute, si tu as une question, nous on préfère dix fois que tu la poses directement, même deux fois s'il faut, plutôt que de ne rien dire et qu'on se rende compte après qu'il y a une catastrophe. » Donc j'ai directement essayé de me montrer intéressé par rapport au travail et à ce que je faisais, être intéressé par rapport à mes collègues aussi. Forcément, l'avantage aussi, c'est que ce sont vraiment des entreprises de jeunes. La majorité des gens ont moins de 30 ans. Du coup, c'est vraiment, vraiment bien, parce que pour t'intégrer, c'est plus facile. Tu as beaucoup de points communs avec les gens avec qui tu travailles. Et je ne parle même pas que des juniors 1, je te parle aussi des seniors ou quoi. Donc ici, avec un senior, on va aller voir un match de foot à deux, alors que c'est mon supérieur. Donc c'était assez facile quand même. Mais s'ils voient que tu te donnes... J'ai des exemples

avec des juniors 1, l'année dernière, où ça ne se passait pas très bien, et du coup l'ambiance était un petit peu plus froide. Pas avec moi, mais entre les managers et les personnes concernées.

Opale : Ok, donc ça c'est logique. Et est-ce que tu as eu... du coup, tu as eu des formations ? Je pense qu'au début, tu as revu un peu la compta, etc. Est-ce que tu as trouvé que c'était suffisant pour commencer en tant que junior 1 ? Après, tu vas me dire que tu as peut-être été biaisé avec ton stage aussi, du coup.

Arthur R. : Ouais, mais je peux quand même répondre. En vrai, je trouve que non, les formations ne sont pas bien. En fait, elles sont bien parce que c'est une manière de connaître, de rencontrer un peu des gens et d'avoir un peu les bases. Tu entends une première fois certaines notions que tu ne connais pas — le concept de matérialité, etc. Si tu ne l'as jamais vu, c'est sympa de l'entendre. Mais il y avait des formations qui étaient données... en tout cas, je ne sais pas dans les autres cabinets, mais chez BDO, pour la partie théorique — parce qu'il y a toujours une partie théorique et une partie pratique — c'était très barbant et un peu dur à suivre, un peu comme un cours d'unif où tu as du mal à rester concentré. Et au final, tout dépendait aussi du formateur. Il y a plein de formations — c'était souvent les jeudis, vendredis, pendant plusieurs semaines au mois d'octobre et novembre — et si tu veux, quand tu as un formateur qui est un peu interactif, un peu comme un bon prof quelque part, ça te donne envie de suivre, et du coup c'est chouette. Par contre, quand ça l'est un petit peu moins, c'est un peu plus compliqué et un peu plus dur. Aussi, c'est quelque chose de peut-être bête, mais en tout cas tous les francophones avaient un peu la même opinion : c'est que la théorie est souvent donnée en anglais avec les auditeurs néerlandophones, et après, l'après-midi, tu avais la pratique, et là on séparait francophones et néerlandophones. Et en fait, on apprenait beaucoup mieux avec la pratique en français, quand c'était dans notre propre langue, pour poser nos questions et tout, que pendant la théorie, qui était un peu barbante.

Opale : Oui, surtout si tu n'as jamais vraiment eu le cours en anglais. Donc c'est tous des nouveaux termes.

Arthur R. : Oui, c'est ça. Après, tu apprends 100 000 fois plus sur le terrain. Si tu viens une semaine ici avec moi, chez le client où je suis cette semaine, même si tu n'as jamais rien fait, tu apprendras beaucoup plus qu'en un mois de formation théorique. Après, ça te donne des bases.

Opale : Est-ce que tu as senti parfois un manque de préparation ou de formation pour certaines tâches, ou pas, du coup ?

Arthur R. : Non, parce que... enfin, les formations ne sont pas suffisantes, mais quelque part, on te laisse le temps d'apprendre quand tu commences. Tu ressens la pression — je ne te cache

pas qu'ici, les dernières semaines, j'ai fait quelques heures supplémentaires, et c'est assez chaud. Comme tu vois, aujourd'hui, je ne savais pas vraiment à quelle heure t'appeler. Mais les formations sont une base, et tu as quand même le temps d'apprendre sur le terrain et de poser tes questions. C'est vraiment ça qui fait la différence. Si tu n'avais pas le temps de poser des questions après — aux seniors, aux managers, ou à d'autres juniors qui savent déjà la réponse — là, tu aurais juste une espèce de base : tu l'as entendue une première fois, et puis, quand tu commences, tu apprends réellement.

Opale : Ok, parfait, merci. Et qu'est-ce que tu apprécies le plus dans ton travail aujourd'hui ?

Arthur R. : Honnêtement, la diversité des tâches que je vais faire, mais également le contact social que j'ai avec les collègues, et avec les clients aussi. Comme je dis, par exemple, aujourd'hui un peu moins, mais hier, j'ai passé deux heures avec la trésorière d'une entreprise cotée à discuter de plein de choses, et au final, ça t'apprend beaucoup. Et aussi, ce que j'aime beaucoup, c'est vraiment l'apprentissage. Parce que, ok, tu as l'audit en lui-même, où tu apprends des choses, mais tu as tout ce qui tourne autour. Dans le sens que, bêtement, envoyer un mail correctement, formuler tes questions convenablement, être organisé dans ton travail... C'est plein de choses qui sont vraiment, vraiment... Tu sens vraiment une évolution très, très rapide.

Opale : Ok, ok, parfait. Mais du coup, je suppose qu'il y a certaines difficultés que tu as rencontrées dans tes premières missions ?

Arthur R. : Oui, en vrai, oui. Par exemple, sur le client sur lequel je suis actuellement — en plus, on a été deux semaines ici mi-janvier, je pense — et on s'est rendu compte qu'on avait... c'est une entreprise cotée en bourse, et il y a trois ou quatre entités supplémentaires. Et avec une équipe qui a la même taille que l'année dernière, et le même temps que l'année dernière... du coup, au final, tu dois juste faire plus que ce qui était fait avant. Et ça, c'est assez compliqué. Tu as un peu la pression quand même, mais d'un côté, je n'en suis pas mort, et franchement, ça va. Je n'ai jamais reçu un message sur Teams d'un manager qui dit : « Tu n'as pas fini ça, dépêche-toi. » Ça, ça n'arrivera jamais. En tout cas, quand tu fais correctement ton travail, on te rendra, entre guillemets, cette reconnaissance. Mais tu sens quand même que tu as beaucoup de travail et que tu es débordé.

Opale : Ok. Et pour toi, quels sont les plus grands défis que tu rencontres dans ton travail au quotidien ? S'il y en a un.

Arthur R. : C'est vraiment la nouveauté. Je te donne un exemple : quand tu es junior 1, ce que tu fais aussi — c'est vrai que je ne l'ai pas dit — mais quand tu arrives vers le 31 décembre, tu vas faire les inventaires. Donc tu vas dans les entrepôts et tu vas contrôler, on va dire, le stock

des entreprises. Alors, c'est super intéressant, c'est super chouette, mais en général, tu y vas tout seul. Et c'est la première fois que tu es lâché tout seul chez le client, vraiment seul, et ça fait peur quand même. Après, quand tu le fais, tu es content, et quand tu rentres, tu es content de l'avoir fait, et tu te dis que c'était chouette. Mais ça fait peur. Et toutes les semaines, tous les mois, il est possible que je fasse des choses que je n'avais jamais faites auparavant — et ça continuera, parce que l'année prochaine je serai junior 2, après je serai senior, et en fait tes tâches évoluent constamment. Du coup, c'est la force du métier, parce que c'est la diversité, et d'un autre côté, c'est vraiment un grand défi, cette évolution. Parce que forcément, dans 6 mois, il y a plein de choses que je saurai faire et que je ne sais pas faire maintenant.

Opale : Ok. Et est-ce qu'il y a des aspects du métier qui t'ont surpris, que ce soit positivement ou négativement par rapport à tes attentes ?

Arthur R. : Ce qui m'a surpris positivement, c'est qu'en fait, on peut parfois aussi voyager. C'est con, mais on peut parfois voyager. Genre, j'ai été une semaine à Strasbourg — enfin, deux fois une semaine, d'ailleurs — et ça, je trouve que c'est vraiment cool. Tu vois ton équipe d'une manière un peu différente. Ce qui m'a plu, c'est que je me suis toujours dit que l'audit... je ne sais pas si j'en ferai toute ma vie, parce que je pense qu'il y a moyen de trouver des jobs *peut-être mieux payés*, entre guillemets, et avec *un meilleur confort de vie*. Mais j'y vois un grand apprentissage. Et à côté de ça, tant que je m'y retrouve socialement, je pense que j'ai ma place. Tant que je m'épanouis socialement, on va dire, c'est vraiment ça le plus important. Et ça, c'est vraiment quelque chose qui m'a surpris. Je ne pensais pas que j'allais autant... pas me faire des copains, parce que finalement ça reste des collègues, mais bien m'entendre avec les gens, et évoluer aussi vite. Parce que quand tu arrives, tu as peur. Tu te dis, par exemple, quelqu'un qui est là depuis un an ou deux ans, tu te dis qu'il est super fort, parce qu'il sait faire ça ou ça. Mais en fait, tu te rends compte qu'un an après, tu sais déjà faire une partie de ce qu'il sait faire.

Opale : Ok. Et il n'y a rien qui t'a surpris négativement par rapport à tes attentes ? Tu disais que tu ne te voyais peut-être pas faire de l'audit toute ta vie, surtout pour le confort de vie. Mais du coup, c'est quelque chose de négatif que tu ne pensais pas avoir au début ?

Arthur R. : C'est un truc auquel je m'attendais, parce que je le sais, et c'est connu que l'audit, c'est comme ça. Mais quelque part... je donne un bête exemple : pendant cette période-ci, en général, avant 18h ou 18h30, on ne termine jamais. Et on commence tôt. Et parfois, on reprend nos PC le soir. Il y a des week-ends où j'ai dû travailler aussi. Je sais que *faire ça pendant 40 ans, c'est impossible*. Il y a un autre point qui m'a surpris quand même, c'est... ne me juge pas quand je dis ça...

Opale : Non, vraiment pas, ça m'intéresse vraiment fort.

Arthur R. : Il y a un truc qui m'a vraiment fort marqué... c'est la différence entre francophones et néerlandophones. Peut-être que mon interview est un peu biaisée, mais si maintenant j'avais été plus avec les néerlandophones, peut-être que je n'aurais pas dit la même chose. Parce que l'ambiance au travail, elle n'est pas pareille. Chez BDO, il y a plusieurs bureaux, et je travaille surtout à La Hulpe et à Zaventem. À La Hulpe, il n'y a que des francophones, et à Zaventem, il y a aussi des néerlandophones... enfin, beaucoup de néerlandophones. Et vraiment, l'ambiance, c'est comme dans les films que tu pourrais t'imaginer : les néerlandophones vont te dire bonjour, ils vont se remettre à leur case, entre guillemets, et ils vont continuer à travailler. Ils vont très bien travailler, ils vont être polis, mais ce n'est pas la même chose. Ça s'arrête là. Ce n'est pas du tout la même chose. Et je pense honnêtement que l'ambiance n'est pas la même. Et je ne pensais pas, à ce point-là, qu'il y avait un écart. Je te donne un exemple : je te parlais de solidarité entre juniors 1 tantôt, et il y a eu un peu des problèmes il y a quelques mois, à cause des juniors francophones et néerlandophones. Parce que les néerlandophones voulaient montrer que c'étaient les meilleurs. Et tu vois, cette mentalité, je ne l'aime pas. La compétition, elle n'est pas chez les francophones, elle est vraiment chez les néerlandophones. Et ça, ça m'a surpris négativement.

Opale : Ok, merci. Mais tu disais du coup... enfin, je sais que la période de février-mars, c'est une période stressante, où tu as plus de pression. Mais tu la ressens fort ? C'est ta première année dans l'audit, donc est-ce que tu pensais que ce serait à ce point-là ? Tu en penses quoi, toi ? Tu trouves que c'est trop ?

Arthur R. : En fait, ce qui est dur...

Opale : Ça a coupé, je n'ai plus entendu.

Arthur R. : Imaginons, cette semaine, je travaille sur un tel client, et on n'a pas le temps de finir parce que, comme je te dis, il y a trop à faire ou bien on attend des informations des clients. On demande des choses, et ils ne nous répondent pas tout de suite, etc. Et la semaine d'après, tu as un autre client, donc tu commences autre chose. Et ce qui est difficile, c'est ce follow-up, ce suivi de différents dossiers en même temps. C'est un super apprentissage. Je vais reprendre la métaphore d'un cuisinier qui est en cuisine et qui a plusieurs casseroles en même temps à devoir surveiller. Il n'a pas une seule table. Imagine, tu vas au restaurant, le cuisinier ne va pas que s'occuper de toi, il va s'occuper de tout le monde. Et ici, c'est un peu pareil. Et ça, c'est dur. C'est un bon apprentissage, mais c'est dur. Je pense que cette pression, ce travail supplémentaire, il est parfois lourd. Je connais des collègues qui sont *au bout de leur vie* parce qu'ils n'en peuvent plus... Pas des juniors 1, mais plutôt des seniors qui sont vraiment au bout

de leur vie. Et même moi, parfois, je suis un peu... Quand je passe mon dimanche après-midi à travailler, ça me saoule. Mais d'un autre côté, je sais que c'est un temps limité. Je sais qu'en été, c'est beaucoup plus calme. Je n'en meurs pas non plus. Je veux dire, je ne vais jamais travailler jusqu'à minuit, tu vois. Aujourd'hui, je vais rentrer, et je ne vais plus rien faire. Je vais aller manger et regarder un film, tu vois. Mais la pression, tu la ressens quand même. Et cette partie suivie des différents dossiers, tu es obligé de faire ça. Et ça, quand tu es stagiaire, tu ne l'as pas. Quand tu es stagiaire, tu fais quelque chose, si tu n'as pas fini, ce n'est pas grave. La personne derrière reprendra ce que tu fais.

Opale : Oui, je vois. Ok. Et est-ce que BDO met en place des mesures de soutien pendant ces périodes de stress ? Est-ce qu'ils t'accompagnent ou sont plus flexibles ?

Arthur R. : Franchement, ce qui est fait chez BDO et qui est assez cool — je pense que c'est le cas dans beaucoup de cabinets — c'est que tu as un coach, un PM comme on dit, pour People Manager. Donc c'est un gars qui est souvent manager ou junior manager, qui est ton coach. Et tous les X mois, tu as des réunions avec lui, on parle un peu de toi et de ton évolution. Tu dois aussi demander des feedbacks à tes équipes. Par exemple, cette semaine j'ai travaillé avec telle personne, je vais lui demander un feedback, donc un retour pour savoir ce que j'ai fait de bien ou de pas bien. Avec ton coach, tu regardes un peu ces retours et on en parle. Il te demande si tu es frustré par quelque chose au travail, il te demande si, au niveau pression, c'est chaud ou pas. Il répond à toutes tes questions. Tu peux lui dire tout ce que tu veux. S'il y a quelque chose qui te frustre, même si ça ne te touche pas directement, je peux lui dire, et il ne peut pas utiliser ça contre toi. C'est vraiment une personne de confiance, et c'est cool d'avoir un bon contact avec lui. Par exemple, ce qu'on a fait cette semaine — enfin, la semaine passée, quand j'ai eu ma réunion — je lui ai dit que pour l'instant, j'étais un peu sous l'eau, comme on dit, un petit peu sous pression. On a regardé mon planning, ce qui était prévu sur différents clients, et on a vu que les semaines qui venaient allaient sûrement être un petit peu plus calmes pour moi. Du coup, il a dit : « Ça va, je ne m'inquiète pas trop, parce que je vois que tu t'épanouis quand même bien, d'après ce que tu me dis en tout cas, et les semaines qui viennent devraient aller. » À côté de ça, il y a une autre réunion qui est planifiée quelques semaines après, et on continue à planifier des réunions dans le but de gérer cette pression. Et si vraiment il y a un plus gros problème, je pense qu'il y a une personne... On nous l'a présentée au début de l'année : une personne de contact, mais vraiment au niveau national et tous départements confondus — une trust personne, ou je ne sais plus comment ils appellent ça — que tu peux contacter si jamais tu as un problème. Tu peux contacter un peu qui tu veux : les RH aussi, mais ce sera vraiment via ton coach si tu as un problème.

Opale : Ok, merci. Et comment tu décrirais ton équilibre entre ta vie professionnelle et ta vie privée ?

Arthur R. : J'ai envie de te dire que ça dépend si je suis en busy ou pas. Là, c'est une période chargée, mais en vrai, ça va. Dans le sens que, imaginons... regarde, par exemple, la semaine passée, jeudi soir, j'ai été voir un match de foot avec un pote. Même si je devais travailler, ce jour-là j'ai été voir le match, c'est tout, c'est comme ça, tu vois. L'horaire est quand même assez flexible. Tu as un horaire flex qui est proposé aussi chez nous. Donc en fait, si aujourd'hui j'ai envie de partir une heure plus tôt parce que j'ai un problème, je peux le faire. On ne va jamais m'engueuler parce que j'arrive à 9h et pas à 8h30. On ne va jamais m'engueuler pour des choses comme ça. C'est sûr que pour l'instant, c'est assez chargé. Je pense que l'audit n'est pas le métier parfait pour l'équilibre vie professionnelle/vie privée, mais en vrai, ça va, surtout quand tu es junior. Je pense que tout dépend de tes dossiers et tout dépend des semaines. C'est vraiment assez variable, mais ça va.

Opale : Et pour justement qu'il y ait cet équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, est-ce que le cabinet met en place certaines mesures pour que cet équilibre soit respecté ?

Arthur R. : Au début, je trouvais ça un petit peu bateau quand ils nous disaient ça, mais l'horaire flex, c'est quand même pratique. Parce que si tu as un truc de prévu...

Opale : C'est vraiment sur l'horaire flex que BDO met en place des mesures pour l'équilibre ?

Arthur R. : Non, en vrai, pas que ça. Ils organisent aussi des teambuildings, etc. On a été, au début de l'année, aux Pays-Bas pendant une journée, avec une nuit, et en gros c'était un restaurant et une soirée. C'était vraiment chouette, et c'est ce genre de choses qu'ils organisent. Aujourd'hui aussi, par exemple, le manager est parti plus ou moins en même temps que moi, et il a dit à tout le monde : « Merci pour votre travail, rentrez, allez-y, ça ne sert à rien de rester jusqu'à des heures pas possibles. » Donc on essaye quand même de veiller — notamment avec ton coach — à ce que ton équilibre soit respecté. Maintenant, qu'est-ce qu'ils font vraiment ? Je dirais que, dans les horaires, ils sont assez chill, tu les gères comme tu veux. Je sais qu'ils font aussi un truc — après, je ne sais pas si tu comptes ça — mais tous les jours, tu as des questions auxquelles tu peux répondre sur ton bien-être au travail. Ce sont des questions qui vont un peu dans tous les sens. C'est évidemment anonyme, et tous les jours, tu gagnes des points en répondant à ces questions. Et eux, d'un côté, ils font des statistiques sur les réponses de tout le monde, et ils basent un peu leur politique sur ces réponses-là. Et comme c'est anonyme, tu peux vraiment dire ce que tu veux. Si tu as envie de dire que tu n'es pas bien au travail, tu peux le faire. Et avec les points que tu gagnes, il y a des trucs un peu cons, mais il y a aussi des trucs bien. Je sais que tu peux avoir des massages gratuits. Les juniors 1 ont fait ça,

et ils ont eu un truc avec l'arbre généalogique. C'est un peu con, mais ça récompense le fait d'avoir répondu aux questions sur le bien-être au travail. Donc c'est quand même intéressant de le faire. Je peux comparer peut-être avec des Big Four, enfin j'ai jamais été en Big Four donc au final je ne sais pas, et c'est pas en audit, mais j'ai une connaissance qui a commencé, pas en audit, mais chez Deloitte, et si tu veux, sa manager l'a fait pleurer quelquefois au début, quand elle a commencé. Ça, ça n'arrive pas chez BDO. En tout cas, si ça arrive, on peut en discuter facilement. Donc non, je pense quand même qu'ils font attention. Après, comme je dis, ça reste de l'audit, ça reste compliqué, et ça reste une énorme charge de travail qui te tombe dessus. Mais je pense qu'ils font quand même attention. Après, je ne suis là que depuis quelques mois, plus le stage, donc ce sera à voir sur la durée. Mais a priori, ils y font quand même gaffe, même si je connais des gens qui sont complètement débordés pour l'instant, mais ils le seront un peu moins plus tard.

Opale : Ok. Et comment est-ce que ta performance au travail, elle est évaluée au sein du cabinet ? Est-ce que c'est seulement avec les feedbacks ou... Comment ils t'évaluent ?

Arthur R. : En vrai, je pense que les feedbacks, c'est bien. Je pense qu'ils ne le faisaient même pas avant, mais maintenant, ils le font, du coup. C'est cool pour aussi toi-même t'en rendre compte. En gros, tu envoies un self-assessment, ils appellent ça, donc une espèce de fiche où tu dis ce qui est bien, ce qui est pas bien dans ton dossier et tout. Tu l'envoies au manager ou au senior, ou aux deux, ça dépend. Moi, je l'envoie toujours aux deux, parce que comme ça j'ai deux avis. Je ne le prends pas du tout comme une évaluation ou un bulletin, mais je le prends comme : je me rends compte de ce qui a été ou pas été. Et lui, il répond... en général, c'est quand même assez encourageant ce qu'il dit. Il ne va jamais... j'ai pas d'exemple de personnes qui se sont fait vraiment casser. Après, je pense que quelqu'un qui a un mauvais feedback ne le dira peut-être pas spécialement, parce qu'il ne sera pas spécialement fier. Après, tu as tout ce qui est informel quelque part aussi. Tu vas faire quelque chose, on va te dire que c'est bien ou pas bien. Tu vas le ressentir comme ça. Et tu vas le ressentir aussi encore plus de manière informelle quand on va te donner plus de responsabilités, tu vois. Moi, on m'a récemment — et en plus, apparemment, ça n'arrive vraiment pas souvent — on m'a demandé de revoir le travail d'un stagiaire. Mais normalement, un junior 1 ne va jamais revoir le travail de quelqu'un d'autre. Justement, le junior 1, on revoit son travail. Je l'ai pris en mode : « On me fait confiance, on me laisse faire ça », par exemple. Donc c'est cool, tu vois.

Opale : Ouais, non, ok. Et t'as le sentiment que ton travail, il est reconnu et valorisé, du coup ?

Arthur R. : Oui, en vrai oui, parce qu'ils me le rendent. Enfin, par la sympathie qu'on peut avoir... je te donne un exemple : ici, vendredi passé, c'était l'anniversaire d'un manager avec qui je m'entends bien et avec qui j'ai un très gros dossier. C'était son anniversaire, on était genre 4-5-6, et on a bu quelques bières ensemble après, le soir. On a joué au kicker après, parce qu'il y a un kicker à l'étage 0. Tu vois, le moment était quand même assez chouette. Après, je pense vraiment que tout ce que je te dis est vraiment vrai, et donc je ressens leur reconnaissance. Mais tu la ressentiras seulement s'ils sont vraiment satisfaits de ce que tu fais. Enfin, je veux dire, si maintenant... Je pense que c'est un peu comme ça. Je ne sais pas si maintenant, tu n'es pas vraiment intégré... pas intégré, mais...

Opale : Oui, je vois. S'ils arrivent à moins venir vers toi, à moins te parler, à être moins avenants avec toi, c'est peut-être qu'ils sont un peu moins contents. Alors que là, toi, tu vois qu'ils sont contents de toi parce qu'ils viennent vers toi, ils sont avenants envers toi, ils font des choses avec toi. C'est plus dans ce sens-là ?

Arthur R. : Oui, c'est ça, et ça fait un peu effet boule de neige. Si, dès le début, tu montres une attitude qui est intéressante, qui est intéressante pour eux, même si tu fais des erreurs — parce que forcément tu commences, donc tu ne peux pas... c'est pas parfait ton travail — mais que tu as une bonne attitude face au travail, que tu fais de ton mieux quoi qu'il arrive, en général, on ne va pas t'en... on va trouver ça bien. Et du coup, ça fera que tu auras des chouettes dossiers avec des chouettes équipes. Donc à nouveau, si tu es avec des néerlandophones, c'est pas pareil. Je pense que la précision est peut-être un peu différente. Je pense que l'ambiance est un peu différente. Mais forcément, je pense que s'ils sont un peu moins contents, ils seront moins avenants avec toi. Mais c'est important d'être toi-même avenant aussi, attention. Il y a un exemple : à La Hulpe, il y a un partner qui est tout le temps présent et qui est très disponible, tu vois. Pour un partner, c'est chouette, parce qu'en général, le partner, tu ne le vois pas souvent. Si tu vas un peu vers lui, en plus, s'il entend un peu du bien de ce que tu as fait sur ses dossiers, maintenant, dès qu'il me voit, il vient me parler. Ici, la semaine passée, je me suis fait une entorse parce que je suis tombé dans les escaliers... enfin bref. Et il est venu quelques fois me demander comment ça va et tout. J'ai déjà été jouer au kicker juste avec lui. Tu vois, l'ambiance est quand même assez chouette, alors qu'il est partner, quoi. J'ai un autre exemple avec un partner de Liège : le dossier que j'ai maintenant, il était content du dossier, ou je ne sais pas quoi, il nous a invités au restaurant. C'est chouette. Tu as la reconnaissance comme ça. Mais de nouveau, mon expérience est bonne, mais je ne sais pas si c'est le cas pour tout le monde.

Opale : Ok. Mais du coup, tu trouves qu'il y a des incitations qui encouragent l'engagement ? Comme par exemple là, ici, qu'il t'invite au resto, ça t'incite à t'engager encore plus, je suppose ?

Arthur R. : Oui, c'est ça. Après, je pense qu'il faut quand même rester humain et il ne faut pas exagérer. Mais c'est sûr que tu vois, je donne l'exemple du truc au resto, c'était les semaines où j'étais vraiment débordé, chargé... Au final, il t'invite au resto, t'es content. Après, tu te dis : bon, le gars, il est un peu déconnecté, parce qu'il était midi, il ne se rend pas compte qu'on doit travailler et qu'on est débordé. Mais en vrai, ça fait quand même plaisir. C'est cool. Quand on était à Strasbourg, le soir, c'est le partner qui payait les restos. Toi, tu ne payes rien, c'est chouette. Comme tu dis, ça stimule l'engagement. Le fait d'aller boire une bière l'autre fois, c'est chouette, et ça te donne envie de continuer.

Opale : Et est-ce qu'il y a des promotions rapides, des primes... ?

Arthur R. : Oui, ça va super vite. En gros, tous les 30 septembre, c'est la fin de l'année comptable dans la majorité des cabinets d'audit — en tout cas chez BDO. Et du coup, t'es promu. En gros, sauf catastrophe, t'es promu direct de junior 1 à junior 2, de junior 2 à senior 1. Senior 1 et senior, normalement, tu peux être promu directement aussi, mais bon, après, je n'y suis pas, donc à voir. Après, c'est un peu moins direct, mais tu vois, tu évolues quand même assez vite, tu évolues quand même assez rapidement, et ça, c'est cool. Par exemple, les seniors 2 de l'année passée, ils sont juniors managers cette année. Donc ton salaire, il évolue quand même aussi un petit peu, tes tâches aussi, ta reconnaissance aussi, donc ça, c'est chouette. Tu évolues quand même assez vite. Je suis junior pas plus que deux ans normalement.

Opale : Ok. Et est-ce que l'entraide et la collaboration entre tes collègues, est-ce que c'est encouragé ? Est-ce qu'il y a des choses qui sont mises en place ?

Arthur R. : Teambuilding, comme je t'ai dit, ils organisent 2-3 trucs par an. Et alors, d'une part, tu as les vrais teambuildings — c'est spécial audit — où, genre, on a été aux Pays-Bas, où on a passé une nuit, on a fait une grosse soirée, donc c'était chouette. Ils font parfois des trucs style afterwork. Là, ils font un bowling ici bientôt, mais c'est à Malines, donc je n'y vais pas parce que c'est super loin. Donc, en gros, ils organisent quand même des trucs, mais tu as des trucs au niveau tout BDO, où, par exemple, au Nouvel An, tu as une grosse soirée Nouvel An. Tu as tout le monde, donc c'est quand même assez chouette. Tu as quand même des trucs qui sont organisés. Après, ce n'est pas toutes les semaines, mais si c'était toutes les semaines, ça m'amuserait un peu moins. Puis tu as des trucs un peu plus informels. L'année passée, quand j'étais en stage, j'ai été invité au resto avec seulement ceux de La Hulpe, les auditeurs de La Hulpe. Et du coup, ça, c'était chouette. Donc, ils font quand même ça régulièrement. Et

l'entraide est encouragée par le fait de poser des questions et tout ça. Ils insistent vraiment sur le fait que si tu as un problème, pose ta question et ne reste pas dans le déni ou dans le doute.

Opale : Et pour toi, quelles sont les valeurs qui définissent la culture du cabinet ? C'est peut-être un peu plus compliqué ?

Arthur R. : Je sais qu'il y a des vraies valeurs qui sont données au cabinet. Je pense qu'il y a pragmatisme, respect et des choses comme ça. Franchement, c'est difficile à dire.

Opale : Mais il y a une ambiance familiale quand même un peu, même s'il y a de la pression ?

Arthur R. : L'avantage, vraiment, de BDO... Si ça ne me plaisait pas, je te le dirais. Je te dirais vraiment ce qui va et ce qui ne va pas. Je te dis, par exemple, avec les Flamands, je n'aurais vraiment pas le même discours. Je pense quand même que BDO, c'est un très bon équilibre entre gros cabinet et... où tu n'es pas dans une vie non plus, et ça, je trouve ça cool. Et c'est ce que je voulais rechercher. Enfin, c'était vraiment le côté où ça reste humain, mais en même temps, ça reste un gros bazar, tu vois. Mais c'est un équilibre qui me convient, en tout cas.

Opale : Du coup, ça fait un peu moins d'un an, enfin ça fait six mois que tu es là, du coup, chez BDO. Et est-ce que tu as déjà envisagé de quitter le cabinet ou c'est encore trop tôt pour le moment ?

Arthur R. : Tu sais que je trouve ça assez fou ? Il y a toutes les semaines, toutes les deux semaines, sur LinkedIn, je reçois des gens qui me contactent pour des offres d'emploi. Mais je n'y réponds même pas, parce que pour l'instant, je te dis : tant que socialement je m'y retrouve et que j'ai l'impression d'apprendre quelque chose, je pense que je suis à ma place. Et j'apprends quelque chose. Donc tant que je me sens à ma place, j'y reste. Après, est-ce que je vais rester encore six mois, un an, trois ans, dix ans ? Je ne sais pas te dire. Est-ce qu'on me demande souvent si je veux faire les examens pour devenir réviseur d'entreprise ? Ça pourrait être super intéressant, mais d'un autre côté, c'est difficile à dire maintenant. Tant que je me retrouve à ma place, ça va. Un truc qui me mine un peu sur mon moral parfois au travail — c'est vrai que j'en ai pas parlé — c'est le fait que j'habite Enghien. Et mon travail, avec les travaux sur le ring, *c'est parfois vraiment très chiant de faire la route*. Parfois, je fais un peu de télétravail. Au début, c'est un peu compliqué de faire du télétravail. J'en fais, mais plus tu évolues, plus tu peux en faire, parce que c'est mis dans ton contrat. Mais c'est quand même plus facile d'être sur place. Là, mon client, c'est à Braine-l'Alleud, donc ça va. Ils font quand même attention à là où sont mis tes clients. Mais si j'avais que des clients à Anvers ou à Liège, ou des endroits super loin, je pense que ce serait invivable. Alors là, je ne resterais pas, ça c'est sûr.

Opale : Est-ce que, par hasard, à ta connaissance, tu observes souvent des départs parmi tes collègues ?

Arthur R. : En vrai, oui. Je pense que c'est pire dans les Big Four, mais il y a quand même pas mal de gens qui s'en vont, pour des raisons diverses. Il y en a qui sont virés.

Opale : Il y en a quand même beaucoup qui sont virés ?

Arthur R. : L'année passée, sur les juniors 1, il y en a deux qui ont été virés, et une, on n'est pas sûrs si elle a été virée ou pas, mais on pense que oui. Cette année, a priori, ça va. Mais pour le coup, j'ai travaillé avec un des trois qui a été viré, et c'était vraiment compliqué. Mais il y en a qui sont virés, ça arrive. Vraiment, ça n'allait pas. Il y en a une, elle venait de chez Deloitte, elle était senior. Elle venait de chez Deloitte et c'était vraiment compliqué, son travail. Elle avait la flemme de faire ce qu'elle avait à faire, donc elle me refilait ce qu'elle devait faire, alors que c'était une perte de temps. Le temps qu'elle me renvoie tout... ça n'allait vraiment pas. Quand elle a été virée, je n'étais pas si étonné que ça, bizarrement. C'est bizarre de dire ça, mais bon. Donc il y en a. Et il y en a qui partent d'eux-mêmes. Le gars que je t'ai montré, il est parti en Australie. Je pense qu'il est parti en Asie maintenant. Il était un peu débordé ou il en avait marre. Mais il voulait faire autre chose. Il y en a un ici — enfin même deux — seniors 1, ils sont partis parce qu'ils ont eu une autre possibilité ailleurs, ou ils ont envie de faire autre chose, ou ils ont envie d'un meilleur équilibre. Ça dépend un petit peu. Il y en a, ça c'est sûr qu'il y en a, mais je pense que c'est encore pire dans les gros cabinets.

Opale : Ok. Et si un cabinet concurrent te proposait une opportunité, quels seraient tes critères pour ta décision ? La rémunération, les conditions de travail, les perspectives d'évolution ?

Arthur R. : En tant que junior... Je pense que si j'étais partner ou manager, ma réponse serait différente. Et là, je pense que financièrement, il y a de grosses différences de salaire qui peuvent arriver. Maintenant, je connais quelqu'un qui est junior 1 audit chez PWC, elle gagne moins que moi, mais ça se joue à, à peu près, 100 euros... même pas. Donc je pense que les salaires, ils sont un peu similaires. Donc je pense que, maintenant, ce ne sera pas le salaire qui me fera décider. Mais si j'arrive à avoir un bon équilibre... Et quand je dis équilibre, c'est vraiment un tout, tu vois. C'est un salaire qui me convient malgré tout, avec une qualité de vie suffisante, socialement que je m'y retrouve, avec un apprentissage professionnel, avec un développement professionnel intéressant qui est meilleur que chez BDO, je pourrais y réfléchir. Mais maintenant que j'ai commencé ici, je ne me sens pas lié. Si ça ne va pas, demain je peux partir, et je pars. Mais pour l'instant, comme tout va bien, tant que je me sens à ma place, j'y reste. Le jour où je ne m'y sens plus à ma place, je partirai.

Opale : Pour toi, il n'y a rien que tu te dis que tu aimerais bien qu'il y ait plus quelque chose pour que tu te sentes encore mieux dans le cabinet ?

Arthur R. : C'est une bonne question. Qu'est-ce qui pourrait y avoir plus ? J'ai envie de te dire : moins travailler le week-end, ou des choses comme ça, comme je fais maintenant. Mais de nouveau, je sais que c'est un temps limité. Franchement, comme junior 1, c'est assez compliqué, parce que pour l'instant, je pense qu'ils font quand même les choses comme il faut. Je parle vraiment dans mon cas à moi. Pour l'instant, tout se passe bien. S'il y a un truc qui me plaît pas trop — mais après, c'est pas vraiment moi qui peux décider ça... En gros, les partners, ils décident, si tu veux, des budgets. Ça, c'est un truc chiant, quand même. Les partners définissent les budgets, on va dire, sur les clients. Imaginons, je vais te donner un client qui n'est même pas audité par BDO, c'est un simple truc. Imaginons McDonald's. Tu audites McDonald's. Le partner va décider, avec le CEO de McDonald's, les fees, donc les honoraires sur le dossier. Imaginons : sur cette base des honoraires, on va te planifier 1 semaine, 10 jours, 2 semaines, en fonction de ce qui a été payé, en fonction du budget. Parfois, j'ai vraiment *l'impression qu'ils sous-budgétisent la réalité du travail*. Je donne l'exemple de mon client. À côté de ça, j'ai une super chouette équipe, le client est super chouette, ça se passe bien. Mais d'un autre côté, je ne te cache pas que ça me saoule d'avoir 2 semaines pour faire un travail qui devrait être fait en 3 semaines. Ça me saoule, je me dis que ce n'est pas normal qu'on ait que 2 semaines alors que ça en vaudrait 3. Et qu'après on nous dise « le budget ». On fait les heures qu'on doit faire, mais ça me saoule. J'aimerais bien qu'on ait juste la planification requise, et ça ferait qu'il y ait moins de pression, et du coup moins de follow-up. Donc ça, ce serait intéressant. Ça, c'est vraiment un truc qui est très Zaventem, Bruxelles ou La Hulpe. Ils ont des dossiers un peu de cons qu'ils font parfois, où tu vas contrôler des dépenses ou des choses comme ça. Mais ce ne sont pas des audits, ce sont des AUP. En gros, ce n'est vraiment pas des trucs qui sont toujours chouettes — enfin, ça dépend lesquels. Ce n'est pas toujours le plus chouette à faire. Et j'ai l'impression que le budget, là-dessus, est nul à chier. Et du coup, je ne comprends pas pourquoi on le fait. Après, ça ne me regarde pas, parce que je suis junior 1, et ce n'est pas à moi de définir le budget. Mais en gros, ce sont des trucs qui ennuient un peu tout le monde, qui te mettent du travail supplémentaire, et j'ai l'impression qu'on le fait pour rien. Je ne comprends pas l'intérêt. Mais ce ne sont pas mes oignons. C'est comme le truc que je t'ai dit avant : au final, ça me saoule de ne pas être planifié 3 semaines sur mon client et 2 semaines, alors que je pense qu'il faudrait 3 semaines pour le travail qu'il y a à faire. Mais ce n'est pas moi qui vais décider de ça. Et je pense que ça va peut-être être ajusté l'année prochaine, en fonction des heures qu'on met.

Opale : Du coup, tu m'as dit que tu n'envisageais peut-être pas de finir ta vie en audit.

Arthur R. : Non, je ne pense pas.

Opale : Mais quel(s) facteur(s) pourrai(en)t influencer ta décision de rester ou de partir du secteur ?

Arthur R. : Je pense qu'à un moment donné... enfin, on dit toujours que quand tu fais 4 ou 5 ans, tu fais le tour. Donc je pense que l'idéal, ce serait de faire 4 ou 5 ans. Donc tu arrives junior manager. Ça, c'est mon idéal : faire 4 ou 5 ans, et alors tu as vraiment de bonnes compétences, et après peut-être me réorienter vers le secteur privé. C'est le privé aussi, ce que je fais là, mais vraiment comme chef financier d'une entreprise, ou quelque chose de complètement différent. Mais je veux dire, pour voir autre chose. Je pense qu'on est dans une période — enfin bon, je parle comme si j'étais philosophe — mais tu comprends ce que je veux dire. On est dans une période où les jeunes, surtout, veulent changer de travail relativement souvent et rapidement. Je pense que, malgré tout, je n'ai pas envie de changer tous les ans, mais découvrir autre chose une fois que j'en aurai appris beaucoup par rapport à l'audit, ça pourrait être enrichissant. Après, il y a la question de faire réviseur d'entreprise ou pas. Si je décide de le faire, je resterai peut-être un petit peu plus. Si pas, c'est toujours une corde en plus à mon arc si je fais le test et que je m'en vais. Mais franchement, je ne compte pas faire toute ma vie en audit, ça c'est sûr. Et c'est vraiment très peu le cas. Les partners, ils ont 40 ans, 50 ans maximum, et il n'y en a pas tellement. Les managers, ils ont une trentaine d'années. Mais tu as quand même une rotation qui se fait.

Opale : Et pour toi, c'est quel profil qui part le plus ?

Arthur R. : Les seniors, je pense. En général... il y a beaucoup de gens qui font 2 ans puis ils se cassent. Bon, désolé, je parle un peu crûment. Ils font 2 ans, et c'est souvent ce qu'on... il y a beaucoup de gens qui ont cette idée : « Ouais, je fais 2 ans en audit, j'ai appris plein de choses, je m'en vais. Je pourrais toucher plus ailleurs et avoir un meilleur confort de vie. » Donc je pense qu'il y a beaucoup de gens qui font ça. Après, je pense que 4 ans, tu en apprends encore plus.

Opale : Donc toi, si tu devais te projeter, tu dirais que tu resterais dans l'audit combien de temps environ ? 4 à 5 ans ?

Arthur R. : Ouais, seulement si je continue à m'y épanouir. Si je ne m'y épanouis plus, je chercherai autre chose.

Opale : Mais tu ne te projettes pas plus loin que 5 ans dans l'audit ?

Arthur R. : Si, tant que ça me plaît, pourquoi pas. A priori, je dirais 4/5 ans. Mais je te dis, si ça tombe, dans 10 ans on en discute et je suis toujours chez BDO en audit ou je suis ailleurs.

Opale : Ok.

Arthur R. : Mais à priori, une fois que j'aurai fait 4 à 5 ans, je me dirais : « J'ai appris énormément de choses, je peux essayer une fois un autre travail. » C'est à voir, quoi.

Opale : Et pour toi, les principales raisons pour lesquelles les gens partent, c'est la rémunération, le confort de vie principalement ? Et le fait d'avoir fait le tour un peu du métier ?

Arthur R. : C'est un peu un tout. Oui, rémunération, confort de vie, et se dire qu'ils ont appris plein de choses en étant là, et maintenant, pour un meilleur confort et pour une meilleure rémunération, ils peuvent en faire moins quelque part, être plus tranquilles. Et il y a ceux qui se font virer. Après, pour se faire virer, en vrai, souvent ce sont soit des nouveaux qui arrivent et ça ne va pas, soit ce sont des juniors ou des seniors qui commencent.

Opale : Et si tu devais donner un conseil à un futur auditeur junior, tu lui dirais quoi ?

Arthur R. : D'être... c'est une bonne question aussi. Mais je dirais d'être avenant vers les gens, d'oser le contact, que ce soit au niveau social, s'intéresser un peu aux gens, et avenant par rapport au métier et par rapport à tes questions. Dans le sens que si tu fais un truc, essaye toujours de comprendre ce que tu fais et pourquoi tu le fais, et pose ta question. On te répondra, et du coup, toi, ce que tu fais, ce sera d'autant plus agréable parce que tu comprendras. Et le mec à côté de toi, le senior ou le manager, il verra que tu t'y intéresses. Ça fera boule de neige, et tu seras dans un bon confort.

Opale : Et j'ai aussi une dernière question. Les normes changent beaucoup, et je voulais savoir si pour toi, c'était un problème. Comment tu voyais la chose par rapport à ces changements de normes en continuité ? Est-ce que tu penses que ça peut être aussi une des raisons qui expliquent le fait qu'il y ait des départs des auditeurs ?

Arthur R. : Je suis sûr que la personne qui t'a dit ça, elle est au moins manager.

Opale : Oui, c'est un senior manager.

Arthur R. : Voilà, ça ne m'étonne pas du tout. Un manager, c'est juste avant partner. Ça ne m'étonne vraiment pas. Effectivement. Il t'a peut-être parlé de l'ISA 600 révisé. Pour l'instant, comme junior, tu ne le sens pas trop, parce qu'au final, tu ne fais jamais que ce qu'on te dit de faire, et tu comprends ce que tu fais pour après pouvoir le refaire. Donc tu ne le sens pas trop, mais c'est sûr que c'est de la charge de travail supplémentaire. C'est ce qu'on fait cette semaine justement, par rapport à la consolidation. Ça s'appelle ISA 600 révisé, et tu dois faire vraiment plus que ce que tu faisais avant, je pense. Et parfois tu... là, en l'occurrence, il y a ses avantages, mais là ça l'est un peu moins dans le cadre du dossier dans lequel on est pour l'instant. Et du coup, ça peut être un peu lourd, ça fait de la lourdeur en plus. Tu as tout ce qui est par rapport

à la CSRD, je pense qu'il t'a aussi peut-être parlé de ça. C'est tout ce qui est développement durable. Ça va faire beaucoup de charge de travail en plus, et pour les entreprises, et pour les auditeurs. Du coup, je comprends que, quand tu es manager, ou dans une moindre mesure senior, ça peut te donner une charge de travail supplémentaire qui peut être assez lourde.

Opale : Et du coup, est-ce que le fait qu'il y ait autant de gens qui partent dans le cabinet — mais dans le secteur, j'ai envie de dire — est-ce que tu as l'impression que la charge de travail, du coup, elle se répartit plus sur tes épaules, pour combler un peu la personne qui part ? Ou il y a une autre personne qui est vite réengagée ?

Arthur R. : Ça dépend. En fait, ça dépend quand elle part. Parce que si elle part au mois de juin, ça ne change pas grand-chose, parce qu'ils n'ont pas encore fait les plannings à ce moment-là : qui aura quel client, à quel moment, combien de semaines. Et du coup, ils peuvent adapter le planning en fonction. Par contre, si maintenant, imaginons que tu as quelqu'un qui décide de partir maintenant. Imaginons que quelqu'un se met en burn-out maintenant. Du jour au lendemain, mon collègue junior 2, qui est avec moi, il fait un truc pour ne plus travailler tout simplement, et pour quitter l'entreprise. En fait, là, ils n'auront pas le temps de se retourner, de trouver quelqu'un si personne n'est disponible. Si quelqu'un est disponible, ils le prendront évidemment. C'est pour ça qu'on peut prendre les plannings d'un peu tout le monde, et pas que de BDO Zaventem ou La Hulpe. Ils peuvent aller prendre à Liège ou à Namur ou n'importe où s'il faut. Mais la pression va quand même être un peu plus grosse si quelqu'un part maintenant, c'est certain.

Opale : Ok. Et est-ce qu'il y a un sujet que tu aurais aimé aborder et que je n'ai pas évoqué, ou pour toi, tu as fait le tour un peu ?

Arthur R. : En vrai, je pense que j'ai fait le tour. Je pense que tes questions étaient vraiment pertinentes, et que j'ai quand même pu, je pense, te montrer que j'avais quand même un bon état d'esprit, un bon feeling. Mais qu'il faut quand même rester critique sur le fait que : moi, j'ai un bon feeling, mais j'entends complètement que dans la même société tu peux avoir un moins bon feeling. Je te dis : si tu es tout le temps à Zaventem avec les néerlandophones — c'est con, vraiment, et ne me prends pas pour... — mais tu ressens une différence.

Opale : Après, c'est reconnu aussi qu'il y ait des différences de mentalité, je l'entends totalement. Et c'est super intéressant d'ailleurs.

Arthur R. : Du coup, mon expérience est bonne. Et même avec des francophones, si tu n'es pas vraiment avenant ou que tu ne montres pas de l'intérêt, si tu fais juste ce que t'as à faire et que tu ne poses pas de question ou quoi, peut-être que ton expérience sera moins bonne aussi. En tout cas, la mienne est positive.

Opale : Juste, j'y pense maintenant, mais pour toi, le télétravail, ça pourrait aussi jouer un rôle dans ton équilibre entre vie perso et vie privée, ou ça ne changerait rien du tout ?

Arthur R. : Oui, vraiment. Comme je te dis, maintenant je fais la route, assez longue, et de temps en temps je fais du télétravail. Mais c'est quand même assez rare, parce que quand tu dois aller chez le client... Tu vois, cette semaine, je suis chez le client, il n'y a aucun monde où je vais dire : « Ah ben demain, désolé, je ne viens pas, je reste chez moi », sauf si je dois aller chez le médecin au matin, et je reste chez moi le matin. Et personne ne va m'en vouloir. Tout le monde va comprendre. Mais si je n'ai pas de raison et que je dis juste que j'ai la flemme de me déplacer, ça ne va pas. Par contre, quand tu dois être au bureau, de temps en temps, ça fait du bien d'être un peu à la maison.

Opale : Et toi, tu as droit à combien de jours de télétravail ?

Arthur R. : Sur mon contrat, il est mis un jour par semaine. Mais parfois, c'est zéro, et si j'en fais deux une fois, on ne va pas venir me pointer du doigt. Mais je n'en ferai jamais quatre, ça n'arrivera pas. Après, ça ne m'intéresse pas pour l'instant non plus.

Opale : Mais tu trouves qu'un jour par semaine, pour le moment, c'est correct ?

Arthur R. : Oui, franchement, un ou deux jours, c'est bien.

Opale : C'est parfait. Ok, c'était super intéressant, c'était super complet. C'est parfait pour moi.

Arthur R. : Franchement, n'hésite pas si tu as d'autres questions qui te viennent, ou si tu as besoin de précisions ou n'importe quoi.

Opale : J'ai peut-être juste une question, dans le sens plus pour moi, pour avoir des contacts, parce que là, je t'avoue que c'est un peu galère. J'ai contacté plein de personnes de chez BDO et je n'ai aucune réponse. Donc pour le moment, là, c'était un peu le stress — enfin, là c'est un peu le stress, parce que c'est un peu compliqué du coup. Après, je sais que c'est une période super dure et que c'est la pire pour demander des entretiens. Ça, j'en suis bien consciente. Et voilà. Mais oui, donc je ne sais pas trop si je vais savoir au final garder BDO ou si je vais devoir recommencer et faire avec un autre cabinet. Je ne sais pas si tu as des contacts... un senior, par hasard ?

Arthur R. : Oui, je vais envoyer un SMS à Rémi pour voir s'il saurait éventuellement t'aider. Si pas, je peux te donner des contacts de seniors avec qui je m'entends bien, qui sont chill.

Opale : Oui, parce que je cherche vraiment un senior et une personne qui est partie du cabinet. Après, maintenant, si c'est senior 1 ou senior 2, il n'y a pas grand-chose qui change, si ?

Arthur R. : Non.

Opale : Et junior 1, junior 2, c'est plus ou moins pareil aussi ?

Arthur R. : Oui. En gros, junior 2, tu es un peu plus comme un senior 1, mais tu es quand même un junior. Alors qu'un senior 2, tu es un peu plus comme un junior manager, mais tu es quand même un senior. Mais c'est plus ou moins pareil.

Mais écoute, je vais te donner quelques contacts.

Opale : C'est gentil.

Arthur R. : Je vais leur en parler. Je vais te donner au plus vite des contacts de gens qui peuvent peut-être t'aider.

Opale : C'est super gentil à toi d'avoir pris ton temps aussi. Un grand merci à toi.

Arthur R. : Avec plaisir. Dis-toi que, de toute façon, tu es beaucoup plus à l'avance que moi l'année dernière.

Opale : Bon, après, je ne suis pas sûre de le passer en juin, mais on verra bien.

Arthur R. : Oui, je comprends. Mais après, si tu sais le faire en juin, fais-le en juin.

Opale : Oui, je vais tout donner pour le faire en juin. Mais donc, encore un grand merci à toi.

Arthur R. : Pas de problème.

Opale : Bonne soirée à toi.

Arthur R. : Bonne soirée.

Opale : Salut.

10. 3 Retranscription de l'interview de Julien Vanderroost – senior

Dans le cadre de mon mémoire, j'ai contacté Monsieur Julien Vanderroost, que je ne connaissais pas personnellement. Son contact m'a été transmis par une personne avec laquelle j'ai eu l'occasion de collaborer. Il occupe actuellement la fonction de senior 1 au sein du cabinet BDO Namur – Charleroi.

Julien V. : Oui, bonjour, c'est Julien Vanderroost de BDO.

Opale : Oui, bonjour, merci de m'avoir appelée.

Julien V. : Pas de soucis, ça va, je ne vous dérange pas ?

Opale : Non, pas du tout. Il n'y a pas de problème pour faire l'entretien maintenant, ça vous arrange aussi ?

Julien V. : Oui, j'ai une heure de voiture.

Opale : Ok, c'est super gentil, merci beaucoup. Mais du coup, pendant l'entretien, bien évidemment, il n'y a aucune bonne ni mauvaise réponse. C'est juste pour avoir votre ressenti du métier et votre perception de l'audit.

Julien V. : Ok.

Opale : Est-ce que par hasard, vous seriez d'accord que j'enregistre l'entretien pour pouvoir le retranscrire ?

Julien V. : Oui, pas de soucis.

Opale : Ok, merci beaucoup. Est-ce que vous pouvez vous présenter en quelques mots et expliquer votre rôle au sein de BDO ?

Julien V. : Ah oui, j'ai 27 ans, j'ai fait le master en révisiorat à expertise comptable à la LSM, puis j'ai fait mon stage chez BDO, et je travaille chez BDO, là c'est ma troisième année. J'ai le rôle de senior 1. Donc je chapeaute, je suis un peu le principal contact avec le client, je gère un peu le planning, la gestion des équipes, et je rapporte les travaux aux managers ou partners plus hauts qui signent le dossier. Mais ça varie un peu en fonction de la taille des dossiers. On a des dossiers plus gros où je suis plus dans un rôle de réalisateur de WP, tandis que dans d'autres rôles, je fais plus de la supervision. Mais globalement, ce sont plutôt des petits dossiers où je fais de la supervision et de la revue de travaux.

Opale : Ok, et comment votre rôle a-t-il évolué depuis que vous êtes passé d'un statut de junior à celui de senior 1 ?

Julien V. : Ah bah ça a évolué dans le sens où j'ai un peu plus de contact client, plus le rôle de supervision. Oui, un peu, il y a des accès un peu différents aussi. Je suis convié à des réunions auxquelles les juniors ne sont pas conviés, et je suis un peu plus la personne de contact pour les clients. Donc c'est ça qui fait la grosse différence : en junior, on est planifié un jour, on travaille tout le temps sur le même client, alors que quand on passe senior, des fois on peut être amené à devoir aller une après-midi voir un autre client, sur un autre dossier, en fonction des besoins de l'audit des juniors.

Opale : Ok, et qu'est-ce que vous appréciez le plus dans votre travail aujourd'hui ?

Julien V. : C'est que les journées passent vite.

Opale : Ok, elles sont très chargées ?

Julien V. : Elles sont très chargées mais il y a un peu de tout, elles passent vite. Le mieux, c'est quand on est occupé tout le temps et qu'on voit une pile de travaux qui reste à faire. Mais c'est ça, ça c'est un gros avantage quand même.

Opale : Et pourquoi est-ce que vous avez choisi de poursuivre votre carrière en audit externe jusqu'à votre position aujourd'hui de senior 1 ?

Julien V. : Moi, je me suis toujours dit que tant que le métier me plaisait, que j'étais content de me lever pour aller travailler, que les journées passaient vite et que ça me permettait de

maintenir une vie à côté, je continuerais ma carrière là-dedans. Maintenant, je sais que si un jour ça m'ennuie, je changerai d'orientation.

Opale : Et est-ce que vous avez déjà envisagé d'autres évolutions de carrière en dehors de l'audit ou pas encore ?

Julien V. : Oui, j'ai déjà réfléchi, mais je n'ai pas encore vraiment fait de démarches.

Opale : Et quels seraient les points sur lesquels, enfin, qu'est-ce que vous recherchiez dans un autre domaine, autre que l'audit ?

Julien V. : Soit faire contrôleur financier, donc c'est un peu le plus classique, ou alors mon papa a une société, donc aller travailler un peu dans la société de mon papa, plus à la gestion journalière, et un peu sortir de la comptabilité dans ce cadre-là. Mais je n'ai jamais poussé les démarches plus loin non plus.

(Questions et réponses anonymes)

Opale : Et comment se passe le travail en équipe entre juniors, seniors et managers chez BDO ?

Julien V. : Ah bah chez nous, tout le monde communique bien, il n'y a pas de soucis. Moi, j'ai juste un problème avec... Il y a une personne qui, je trouve, nous parle un peu mal, mais elle n'est pas sur... Moi, je travaille chez BDO Namur et lui, il est sur BDO Liège.

Opale : Ok.

Julien V. : Avec cette personne-là, ça ne se passe pas bien, mais c'est juste une histoire de communication. Sinon, tout le monde reste assez disponible, je trouve. Et voilà, on travaille souvent dans la bonne humeur. Je suis même allé boire un verre avec des collègues qui ont fait du covoiturage ou quoi. Donc, tout se passe bien pour le moment à ce niveau-là.

Opale : Ok. Et est-ce que vous vous sentez suffisamment préparé pour assumer des responsabilités de supervision sur certaines missions ?

Julien V. : Oh non, ça, pas toujours. Mais bon, c'est un peu le baptême du feu aussi. Des fois, on a des semaines où on est complètement perdu toute la journée. Mais à la fin, on a quand même un débrief pour nous dire que ça s'est bien passé, ça s'est un peu moins bien passé. Mais les gens comprennent souvent que c'est la première fois et que ce n'est pas facile. Mais c'est vrai que ce n'est pas rare de se retrouver en se disant « Ah merde, qu'est-ce que je dois faire là ? »

Opale : Ok. Et est-ce que vous recevez des formations ou un soutien spécifique justement pour mieux gérer la transmission des compétences ? Ou pas forcément ?

Julien V. : Ah ouais, pour gérer la transmission des compétences, non. Ça, je dirais qu'on a eu un truc cette année, mais c'est plus pour apprendre comment dialoguer de manière correcte parce qu'on ne nous apprend pas à avoir un vrai côté pédagogue.

Opale : Et est-ce que pour vous, ce serait important qu'il y ait justement ça chez BDO ? Ou pour vous, ce n'est pas utile ?

Julien V. : Oui, pour moi, c'est utile parce que je ne suis pas du tout dans ce domaine. Je n'ai pas du tout ce côté pédagogique ou social. Donc apprendre un peu à développer ça, je pense que ça pourrait quand même être bénéfique. En fait, il y a quelque chose sur lequel j'essaie de travailler : m'assurer que les gens ont bien compris quand je leur ai dit quelque chose. Parce qu'expliquer quelque chose que nous, on connaît, ce n'est pas toujours facile.

Opale : Et est-ce qu'à ce stade de votre carrière, vous ressentez un sentiment d'appartenance plus ou moins fort à votre cabinet chez BDO ? Ou pas forcément ?

Julien V. : Oh non, pas du tout.

Opale : Et qu'est-ce qui pourrait faire justement que vous renforciez ce sentiment d'appartenance chez BDO ? Est-ce qu'il vous manque quelque chose ou pas spécialement ?

Julien V. : Oh non, c'est juste que je me dis que je n'appartiens pas à BDO. Je suis libre de mes choix, je peux faire autre chose que BDO, je n'ai pas d'obligation envers BDO. C'est plus une décision personnelle, c'est une piste pour moi seul.

Opale : Et qu'est-ce qui vous donne envie de rester chez BDO plutôt que d'aller dans un autre cabinet ou un autre secteur ?

Julien V. : Déjà, c'est un peu plus proche de chez moi. J'ai 10 minutes de voiture, donc ça, c'est confortable. Les tâches sont quand même variées. C'est en lien avec mes études et ça me plaît assez. On a une chouette ambiance. J'ai des collègues qui n'aiment pas l'audit, ils ont demandé à être transférés dans un autre département, ça se fait sans problème. On sent qu'on prend soin de nous. Moi, je dois rarement travailler le soir. Franchement, c'est une bonne dynamique avec laquelle je sais vivre.

Opale : Existe-t-il des actions spécifiques pour renforcer l'attachement des auditeurs à l'entreprise ou pas ?

Julien V. : Oui, je pense qu'ils aiment bien. Ils nous invitent si on veut aller à une conférence, ils ne vont pas nous empêcher. Par exemple, mes collègues qui font l'IRE sont encouragés à le faire. C'est rare qu'on dise non quand on demande quelque chose. Je pense qu'ils font tout pour que ceux qui veulent s'épanouir dans l'audit puissent le faire sans problème.

Opale : Et est-ce que vous pensez que la culture d'entreprise chez BDO favorise la fidélisation des talents ?

Julien V. : Sans doute, oui. Moi, je ne suis pas trop sensible à ça, mais je pense qu'avoir une bonne culture d'entreprise et surtout agir selon les attentes des jeunes — puisque beaucoup sont jeunes dans l'audit — ça favorise la rétention des talents.

Opale : Et quels sont les facteurs auxquels vous pourriez être sensible pour améliorer la fidélisation des talents dans l'audit ?

Julien V. : Pour moi, je ferais en sorte d'avoir des talents un peu plus larges. C'est le point principal. Sinon, je n'ai pas vraiment d'avis sur ce sujet, je n'ai pas d'idée précise à ce propos.

Opale : Est-ce que vous avez déjà eu le sentiment que votre travail n'était pas suffisamment reconnu ?

Julien : Oui, ça m'est déjà souvent arrivé. L'audit, c'est une mission qui dure environ six mois. Quand on arrive à la fin du cinquième mois, même si on s'est beaucoup donné, on a parfois l'impression que si on ne s'était pas autant investi, ça aurait été signé quand même et que le résultat aurait été identique. Parfois, la reconnaissance au travail est difficile à trouver.

Opale : Qu'est-ce qui pourrait être mis en place pour favoriser cette reconnaissance, qui manque parfois ? Par exemple, des feedbacks ou autre chose ?

Julien V. : Oui, des feedbacks, ou peut-être autre chose... Mais c'est aussi la particularité du métier. Parfois, on travaille toute une semaine pour juste un bout de papier où est marqué « OK, opinion sans réserve ». C'est ça qui rend la reconnaissance difficile. Ce n'est pas facile non plus, il y a beaucoup d'aspects subjectifs liés à la mission d'audit. C'est plus facile dans les missions spéciales que nous faisons parfois. Là, on peut réellement démontrer qu'on a fait un travail de recherche et de mise en forme qui apporte une vraie plus-value au dossier. C'est souvent dans ces missions spéciales que la reconnaissance est plus tangible. Moi, je trouve ça correct. Maintenant, si vous demandez à ma copine qui est civiliste, elle trouve que nous travaillons beaucoup.

Julien V. : Mais quand je demande à d'autres amis qui travaillent dans d'autres cabinets d'audit, je trouve que j'ai un équilibre vie privée – vie professionnelle très correct.

Opale : Ok. Est-ce qu'il y a une différence entre la perception que vous aviez du métier avant de commencer en audit et la réalité, ou pas spécialement ?

Julien V. : Oui, quand même. Je pense que vous avez encore Madame Vessié comme prof. Elle savait vraiment bien nous ouvrir les yeux. Sinon, à l'université, on dit que tout est très carré, très cadré, très structuré. Mais on se rend vite compte qu'en réalité, on oriente un peu plus les tests.

(Questions et réponses anonymes)

Opale : Ok. Et à votre connaissance, les départs sont-ils fréquents dans votre cabinet ou non ?

Julien V. : Oui.

Opale : Et quelles sont les raisons les plus fréquentes qui reviennent lorsque des auditeurs partent ?

Julien V. : Ils ne sont pas faits pour l'audit, mais ils ne s'en rendent pas compte. Il y a pas mal de licenciements qui tombent pour cette raison. Sinon, il y a des gens qui ont été approchés sur LinkedIn et qui ont reçu une offre plus alléchante ailleurs. Ou encore des personnes qui trouvaient que la charge de travail était trop forte. Oui, il y a un peu de tout.

Opale : Et il n'y a pas un profil type ?

Julien V. : Si je reprends l'année passée... On a eu plusieurs départs qui m'ont marqué. Une collègue est partie parce qu'elle a une vie de famille, et elle a trouvé que ça devenait trop compliqué. Elle a dit que si elle devait refaire une saison comme ça, ça n'irait pas. Un autre collègue est parti à la Cour des comptes, donc à l'État. Il s'est dit qu'il serait un peu plus tranquille là-bas, alors il a choisi cette voie. Enfin, un troisième collègue est parti travailler dans un département informatique chez BTE, parce qu'il voulait faire plus d'informatique.

Opale : Ok. Et pour vous, quels sont les signaux d'alerte qui indiquent qu'un auditeur est sur le point de partir ?

Julien V. : Honnêtement, je n'ai jamais vraiment su. Je n'ai jamais vraiment remarqué de signes précis.

Opale : Vous n'avez jamais perçu quelque chose ?

Julien V. : Non, pas vraiment. Après, si quelqu'un est en arrêt maladie pendant trois semaines, on se doute que ça ne va pas très bien. Mais à part ça, à part des absences imprévues dans le planning, je ne vois pas quel autre signe pourrait annoncer un départ.

Opale : Est-ce qu'il y aurait un profil type, avec un certain nombre d'années d'expérience, plus enclin à partir ?

Julien V. : Je dirais que les départs les plus fréquents concernent ceux qui sont là depuis cinq ans ou moins.

Opale : Oui.

Julien V. : Souvent, ceux qui sont là depuis cinq ans et plus, c'est plus rare de voir des départs. Mais il y en a moins aussi, tout simplement.

Opale : Ok, donc c'est principalement chez ceux qui ont moins de cinq ans d'expérience. Et si vous aviez la possibilité de réduire de moitié le turnover, quelles actions mettriez-vous en place en priorité ?

Julien V. : Honnêtement, je ne sais pas trop.

Opale : Pas la surcharge de travail, par exemple ?

Julien V. : Moi, je ne me sens pas surchargé de travail.

Opale : D'accord.

Julien V. : Après, c'est propre à chacun.

Opale : Oui.

Julien V. : Mais c'est vrai que, oui, la surcharge de travail ou la pression... Moi, je ne suis pas un grand stressé, mais la pression peut vite se faire ressentir. Les gens peuvent rapidement se sentir débordés sur une journée.

Opale : Oui.

Julien V. : Ce n'est pas simple à gérer, mais c'est lié au métier d'auditeur, qui concentre tout sur six mois.

Opale : Oui. Et pour vous, le salaire peut-il être un élément favorisant la fidélisation des talents ?

Julien V. : Oui, clairement, on pourrait gagner un peu plus, ça ne ferait pas de mal.

Opale : D'accord. Et si vous pouviez repartir à zéro, choisiriez-vous à nouveau l'audit ?

Julien V. : Non, je ne pense pas.

Opale : Et pourquoi donc ?

Julien V. : Eh bien, je trouve que c'est un métier où on fait beaucoup de choses... C'est peut-être le cas aussi dans la consultance, mais *je n'ai pas l'impression de m'investir pour quelque chose de concret*. Je travaille une semaine sur un client, puis hop, c'est fini, on passe à autre chose. On n'a pas le temps de vraiment se plonger dans les dossiers, de faire évoluer les choses, d'apporter notre expertise personnelle. Souvent, on reprend ce qui a été fait l'année précédente et on le refait.

Opale : D'accord. Eh bien écoutez, j'ai les réponses à mes questions. J'ai déjà fait plusieurs entretiens, donc ça m'aide à poser les bonnes questions qui m'intéressaient. Pour moi, c'est bon. Je ne sais pas s'il y a un sujet que vous auriez aimé aborder et que je n'ai pas abordé ?

Julien V. : Non, j'avais une idée, mais je viens de l'oublier. Si jamais, je vous l'envoie par SMS.

Opale : Ok, merci beaucoup.

Julien V. : Et si vous voulez travailler chez BDO, envoyez-moi un CV, comme ça j'ai un petit bonus après.

Opale : Ok, ça marche.

Julien V. : Ils font beaucoup ça aussi.

Opale : D'accord. J'ai eu un entretien, je ne sais pas si vous connaissez, peut-être que oui :

Julie Pirsoul ?

Julien V. : Oui, je la connais.

Opale : Voilà. En tout cas, merci à vous, bon courage.

Julien V. : Merci à vous.

Opale : Bonne fin de journée.

Julien V. : Au revoir.

Opale : Merci, au revoir.

10.4 Retranscription de l'interview de Lola Paquay – senior

Dans le cadre de mon mémoire, j'ai pris contact avec Madame Lola Paquay, dont le contact m'a été communiqué par une personne avec laquelle j'ai eu l'occasion de collaborer. Nous ne nous connaissons pas personnellement. Elle occupe actuellement la fonction de senior 1 au sein du cabinet BDO Namur – Charleroi.

Opale : Bonjour

Lola P. : Hello, enchantée.

Opale : Enchantée, Opale.

Lola P. : Lola, du coup. Si tu veux, on peut se tutoyer parce qu'on a presque le même âge. Donc si ça te met plus à l'aise, je n'ai aucun souci.

Opale : Ah, comme tu préfères, on peut se tutoyer. C'est super. C'est gentil. Merci d'avoir accepté l'entretien.

Lola P. : Avec plaisir. Je me suis dit que tu devais peut-être avoir eu pas mal de refus avant. Je ne sais pas comment ça se passe quand tu dois faire des entretiens avec des gens, mais je sais qu'avoir une réponse, ce n'est pas toujours évident.

Opale : Non, mais ici, en plus, je devais interviewer six profils différents au sein de la même entreprise, et du coup, c'est vrai que c'est compliqué parce que c'est une forte période. J'avais aussi un peu l'obligation de me diriger vers des plus gros cabinets, et je n'avais pas forcément de contact dans les plus gros cabinets. Donc, à ce niveau-là, c'était un peu plus compliqué. Mais par contre, avec BDO, ça a été assez vite quand même... là, j'ai eu de la chance.

Lola P. : Et les personnes que tu as interviewées chez BDO, c'est aussi des gens d'audit ou alors c'est tout département confondu ?

Opale : Non, c'était que audit que j'ai interviewé.

Lola P. : Ok. Et tu as interviewé qui ?

Opale : J'ai interviewé un junior à Zaventem et La Hulpe.

Lola P. : Ah ouais, donc je ne connais pas.

Opale : Arthur Ronsyn.

Lola P. : Non, je ne vois pas.

Opale : C'était quelqu'un qui était avec moi en secondaire, donc j'avais mis un message sur Facebook. Il m'a directement contactée. C'est un peu comme ça que je me suis dit : je vais m'intéresser à BDO et essayer de trouver plus de personnes chez BDO. Puis j'ai eu Denis Ancion.

Lola P. : Oui, c'est mon manager, ça.

Opale : Et Nicolas Machado-Garcia, que j'ai pu interviewer aussi.

Lola P. : Ah oui, aussi mon manager.

Opale : En fait, eux sont venus à l'unif. J'ai Madame Vessié comme promotrice et comme prof, et donc elle avait fait venir BDO comme cabinet pour présenter le métier, faire des petits workshops. Donc chaque semaine, on avait un workshop avec un gros cabinet. On a eu les Big Four, on a eu BDO. Donc là, le contact était déjà aussi plus facile.

Lola P. : Oui.

Opale : Puis j'ai eu Julie Pirsoul.

Lola P. : C'est ma manager aussi, ce sont tous mes managers en fait.

Opale : Julie Pirsoul, elle venait aussi à l'unif avant avec Madame Vessié, mais elle était enceinte donc cette année, elle n'est pas venue. Au final, c'est Denis Ancion qui m'a dit que je pouvais la contacter et qu'elle ne dirait pas non, donc j'ai eu l'entretien hier. Et puis j'ai aussi un stagiaire que je connais, qui est avec moi à l'unif, qui est chez BDO et que je vais interviewer. Et voilà.

Lola P. : Ah mais donc tu as vraiment tous les grades, quoi.

Opale : Oui, en fait, c'était ça le but : avoir tous les grades pour avoir différentes perspectives. Et donc là, j'arrive à la fin. Ici, j'ai aussi Vanderroost, mais je ne sais plus son prénom...

Lola P. : Julien ?

Opale : Oui, Julien, c'est ça. Et j'ai Henri Mailleux aussi, que j'avais contacté, qui m'a aussi répondu favorablement. Mais je t'avoue que, du coup, j'avais déjà eu Julien en entretien, j'avais ici l'entretien avec toi, et donc j'attendais de lui répondre un peu, pour voir s'il y avait encore des questions ou pas spécialement, avant de lui proposer une date. Sinon voilà, ce sont les personnes que j'ai interviewées.

Lola P. : Allez, top. Et tu rends ton mémoire ici en juin ?

Opale : Oui, je vais tout faire pour le rendre en juin. Je vais essayer de le faire en juin, mais ça va être un peu compliqué à mon avis...

Lola P. : Tout le monde dit ça, j'ai envie de dire. Moi aussi j'avais dit ça et au final...

Opale : Ici, j'ai fini ma partie théorique, je pense. Je la rends ce week-end.

Lola P. : Ok.

Opale : Là, j'arrive aussi à la fin de mes entretiens. Je vais devoir juste tout retranscrire.

Lola P. : Ah oui, ça, ça va être une autre paire de manches.

Opale : Oui, parce que j'en ai quand même beaucoup. Et je vais devoir poser des hypothèses sur base de ma partie théorique et sur base des entretiens, pour ensuite faire un questionnaire et le divulguer à plus large échelle, et pas seulement chez BDO.

Lola P. : Oui.

Opale : Donc ça, ça va aussi me prendre un peu de temps, et puis ma partie pratique, et puis finir.

Lola P. : Allez, ça va, tu touches à la fin de tes études. C'est jamais le plus facile. C'est dans ces moments-là qu'on remet tout en question et qu'on se dit : « Ok, j'en peux plus », mais voilà quoi.

Opale : Oui, ici je suis en stage en plus aussi, du coup.

Lola P. : Tu fais un stage où ?

Opale : En audit, dans un petit cabinet à Saint-Ghislain.

Lola P. : Ok, oui. Donc c'est vraiment un petit cabinet, avec peu d'associés ?

Opale : Oui, voilà. C'est pour ça que je ne pouvais pas faire mes entretiens ici, parce qu'il n'y avait pas les différents grades, ce n'était pas assez marqué... Et donc voilà, ça n'allait pas.

Lola P. : Ok, top. Allez, super. Je t'écoute. Qu'est-ce que je peux faire pour toi ?

Opale : Peut-être te présenter, me parler un peu de toi, de ton expérience et de ton rôle chez BDO.

Lola P. : Alors, je m'appelle Lola, j'ai 25 ans. Ça fait trois ans maintenant — enfin, ça va faire trois ans — que je suis chez BDO. J'ai rejoint BDO en décembre 2022. J'ai fait un bachelier et un master en ingénieur de gestion. Chez BDO, je suis restée deux ans junior, et ici, cette année, c'est ma première année en tant que senior. Nouveau rôle, nouvelles responsabilités, nouvelles tâches. Donc voilà pour planter le décor : c'est ma troisième année chez BDO, au sein du département audit.

Opale : Et c'est quoi tes principales missions en tant que senior chez BDO ?

Lola P. : Quand tu dis « missions », tu veux dire ?

Opale : Tes tâches.

Lola P. : Qu'est-ce qui me différencie d'un junior ou d'un manager ? Ou alors, dans ma vie de tous les jours, qu'est-ce que je dois faire ?

Opale : Comme tu disais que tu as de nouveaux rôles, de nouvelles tâches depuis que tu es senior, peut-être plus dans ce sens-là ?

Lola P. : Oui, ce qui change évidemment en tant que senior, c'est que maintenant j'ai quelqu'un en dessous de moi, un junior, et même des stagiaires. Donc c'est vraiment ça, mes nouvelles missions : encadrer et aider les juniors et les stagiaires en cas de problème, de question, de doute ou autre. Ça, c'est un premier rôle. Je dirais qu'un deuxième rôle, très important aussi, c'est d'être le point de jonction entre les juniors, les stagiaires et les managers. Donc vraiment relier les informations : le dossier ne sera pas fini à temps, on manque de documents, on manque d'informations, on attend des réponses du client... C'est faire le lien entre ce qui se passe du côté des juniors, dans les tâches quotidiennes, et ce qui se passe du côté du manager, qui aura une vue beaucoup plus « hélicoptère » sur le dossier. Et c'est surtout aussi un contact client de plus en plus important. Quand tu es junior, tu apprends, donc tu n'as pas encore les armes pour gérer un dossier d'un point de vue — je ne vais pas dire commercial — mais face au client.

Tandis que, dans ta deuxième année de junior, il y a des dossiers où tu prends très vite le lead, mais il y a aussi des dossiers où tu es un peu plus en retrait. Le senior, lui, va vraiment être le point de contact avec le client : fixer les meetings, organiser les visites, décider quand l'audit commence... Donc voilà, je dirais que ce sont vraiment les trois grosses nouvelles missions en tant que senior par rapport à un junior.

Opale : C'est quoi que tu apprécies le plus dans ton métier aujourd'hui, en tant que senior ?

Lola P. : En tant que senior, je ne saurais pas dire, mais de manière générale, je dirais que c'est la diversité des dossiers.

Opale : Ok.

Lola P. : Dans le sens où, dans un Big Four, tu vas être spécialisée dans un secteur, dans un domaine. Par exemple, tu vas être en banque et assurance, tu vas être en industrie, tu vas être dans le milieu médical... tu auras vraiment une spécialisation. Chez BDO, on ne fonctionne pas du tout comme ça. Chez BDO, ça va être le milieu de l'industrie de manière très large et globale. C'est-à-dire que j'ai des clients dans tous les secteurs : dans le pharmaceutique, dans l'automobile, dans l'immobilier, dans la construction... J'ai vraiment une multitude de clients. Et du coup, c'est ça qui me plaît le plus. Ok, un audit reste un audit, le but est le même, mais l'approche va être totalement différente d'un client à l'autre. Et j'ai vraiment, en tout cas, ce sentiment — parce que ça ne fait que trois ans que je suis là donc j'apprends encore tous les jours — *tous les jours, c'est un nouveau challenge : il faut s'adapter aux clients et aux dossiers.*

Je n'ai jamais l'impression de tomber dans une routine du style « allez, c'est reparti ». Après... quand tu as, pendant dix ans, le même dossier, évidemment tu vas refaire pendant dix ans la même chose. Mais les dossiers et les clients, ça rentre et ça sort, tu vois. Peut-être qu'un client que tu as cette année ne sera plus ton client l'année prochaine, et peut-être que tu auras un nouveau client. Donc vraiment, la multitude de clients fait que tu ne te reposes jamais sur tes lauriers, j'ai envie de dire.

Opale : Et qu'est-ce qui t'a fait choisir l'audit comme métier de départ ?

Lola P. : Alors ça, c'est une très bonne question. Pour être totalement honnête et transparente, de base, je ne voulais pas faire de l'audit. Je ne voulais pas faire de l'audit, surtout que moi, j'ai un bachelier en ingénieur de gestion, donc la compta, ce n'était pas mon dada. Donc je suis totalement honnête et transparente. Je voulais travailler en banque ou en assurance. Le problème, c'est que ce sont des milieux où, quand tu n'as pas d'expérience, c'est très dur de te faire une place. Alors je sais que les banques et les assurances proposent des programmes, mais vu que moi j'ai un peu raté le coche... J'ai commencé à postuler très tard, seulement en octobre/novembre, et tous ces programmes étaient déjà clôturés. Donc je me suis dit : ok, moi j'aime les chiffres. Les banques et les assurances ne veulent pas de moi — entre gros guillemets — il n'y a plus de place, ils ont déjà leurs quotas. Qu'est-ce que je pourrais faire ? Qu'est-ce qui pourrait combiner ce que j'aime : les chiffres, la relation client, le travail en équipe, etc. ? Et c'est vrai que je me suis intéressée à l'audit. Mais quand j'ai commencé à postuler, je ne savais même pas, limite, ce que c'était, l'audit financier, tu vois.

Opale : Ok, oui.

Lola P. : Donc c'est vraiment... je vais dire... je suis tombée là...

Opale : Par hasard ?

Lola P. : Oui, oui, totalement. Ça, c'est un secret pour personne, ni même pour ma manager. Mais au final, je m'y plais totalement. J'y trouve vraiment mon intérêt et mon challenge quotidien, mais j'y suis un peu arrivée par hasard, parce que je n'ai pas la formation de base pour faire ça.

Opale : Et est-ce que tu as déjà un peu envisagé de quitter l'audit pour justement te tourner vers le secteur des assurances ou des banques, ou pas encore ?

Lola P. : À l'heure actuelle, pas du tout. Je sais que je le garde dans un coin de ma tête, mais ce n'est pas du tout une volonté actuelle. Parce que je commence à faire mes armes en audit, je commence à avoir une bonne place, à connaître mes dossiers... C'est la troisième année, donc l'audit, c'est un cycle, tu vois. Tu commences l'audit, tu le finis, tu recommences. C'est un

cycle. Et donc, à l'heure actuelle, non, je ne compte pas du tout partir. Mais je ne sais pas de quoi l'avenir est fait. Pour le moment, ce n'est pas du tout à l'ordre du jour.

Opale : Ok. Et plus par rapport aux juniors, c'est quoi les plus grandes difficultés que tu rencontres pour les encadrer au mieux ?

Lola P. : Il y a deux choses chez moi. La première, c'est expliquer de manière claire, limpide et « to the point »... Ce n'est pas toujours évident.

Opale : Ok.

Lola P. : Dans le sens où il y a des choses que toi, tu vas comprendre, tu vas dire : « Ok, j'ai compris ». Mais aller l'expliquer à un junior pour que lui comprenne, et trouver les mots justes pour qu'il comprenne, ce n'est pas toujours évident. Donc ça, c'est hyper important — c'est important — et ce n'est pas toujours évident. Parce que quelque chose qui est clair dans ta tête ne le sera peut-être pas dans la sienne. Et un autre point, aussi, c'est la patience. Je n'ai pas beaucoup de patience, et pourtant, on en a eu énormément avec moi quand j'étais junior, que je commençais, et que je ne comprenais rien. Donc je pense que ça, c'est un point très important : c'est prendre le temps. Après, j'y travaille beaucoup, je fais énormément d'efforts là-dessus, parce que le junior ne doit pas ressentir qu'il te dérange quand il pose une question. Tu dois être disponible, et tu dois te montrer disponible, et lui faire comprendre que non, c'est normal qu'il pose des questions, c'est normal qu'il ne sache pas tout, et qu'il est en plein apprentissage. Donc voilà, ce n'est pas toujours évident de prendre le temps, surtout que tu n'as pas toujours le temps, aussi... ça, qu'on se le dise.

Opale : Et comment se passe la collaboration avec les juniors, les seniors et les managers ?

Lola P. : Comment ça ? La collaboration ?

Opale : Vous travaillez ensemble sur chaque dossier ? Le manager est un peu là en tant que supervision, je suppose. Mais la collaboration se passe bien ?

Lola P. : Il y en a qui se passent moins bien, mais en général, ça se passe très bien. En fait, le principe, c'est que sur un dossier, généralement, tu as quatre personnes : le junior, le senior, le manager et l'associé — le partner, donc le réviseur d'entreprise. Sauf sur les très gros dossiers, où là on double les équipes. Je ne vais pas dire que ce n'est pas courant, mais généralement tu es quatre. Et ce qui est bien aussi, c'est que tu changes à chaque fois d'équipe selon les dossiers. Du coup, ça te permet d'avoir un apprentissage différent, parce que tu vas apprendre des choses avec un manager que tu n'apprendras pas avec un autre. C'est ça qui est bien dans le fait de changer d'équipes. Après, j'ai envie de dire : tu ne peux pas t'entendre avec tout le monde, mais nous, en tout cas au bureau de Namur, c'est un bureau très « familial », où j'ai le sentiment que tout le monde s'entend bien avec tout le monde, et tout le monde fait en sorte que la

collaboration se passe bien. Et en plus, on a un système de communication très horizontal et vertical, dans le sens où on a des réunions régulières. Et si, comme tu dis, la collaboration ne se passe pas bien, il faut lever le poing et faire en sorte que ça se passe bien. Parce que sinon, toute l'équipe en prend un coup... et en plus de l'équipe, il y a le dossier et le client qui en prennent un coup aussi. Donc voilà.

Opale : Donc vos relations avec les managers et les partners, vous les décririez comment ? Tout se passe bien ?

Lola P. : Je pense que je pourrais dire qu'elles sont très familiales. Tu pourrais te dire : « Lui, c'est un partner, il ne sait même pas comment je m'appelle ». Mais moi, personnellement, je n'ai pas du tout ce sentiment-là chez BDO. On reste une grosse boîte, mais le bureau de Namur et de Liège est quand même un bureau où on travaille en cluster... Excuse-moi.

Opale : Il n'y a pas de problème.

Lola P. : On travaille en cluster, donc tout le monde se connaît un peu.

Opale : Ok.

Lola P. : Enfin, tout le monde se connaît tout court. Du coup, c'est vraiment une relation très transparente, familiale. Je vais dire, moi, ma manager, elle est en vacances, elle m'envoie des photos quoi. Pour te dire... C'est vraiment : tout le monde est cool, tout le monde est chill, et ça se passe très bien comme ça.

Opale : Ok. Et à ton avis, est-ce que les juniors sont bien préparés aux exigences du métier quand ils rentrent en audit ou pas ?

Lola P. : Honnêtement, je pense que ça dépend d'où tu viens. Dans le sens où, moi, avec mon parcours d'ingénieur, je n'étais pas du tout préparée à faire de l'audit. Donc je pense que ça dépend évidemment de ton parcours. Mais ce qui est bien, c'est que justement, vu que l'audit engage des gens qui ont des parcours totalement différents, et qui peuvent varier énormément d'une personne à l'autre, il y a énormément de formations quand tu arrives. En fait, tu as des formations durant tout ton processus. Même quand tu es manager, tu as encore des formations. Et je pense que, même si tu as des lacunes dues à tes études ou à ton parcours, il y a quand même des remises à niveau. Tout le monde est dans le même bateau, tout le monde va apprendre la même chose, ce qui permet de te préparer à ce qu'on attend de toi en audit.

Opale : Ok. Et est-ce que, pour toi, toutes les missions que tu réalises, tu vois le sens qu'elles ont ? Ou il y a certaines missions où tu te dis : « Ok, là, je fais ça, mais au final je ne sais pas vraiment pourquoi », et où le sens de la tâche est un peu plus compliqué à trouver ?

Lola P. : Quand tu es junior, c'est vrai que ce n'est pas toujours évident de voir le sens de tout ce que tu fais. Tu vas faire surtout des choses en mode : « On m'a dit de faire ça, je le fais. On

l'a fait l'année passée, je le refais. » Mais justement, sur ces choses où tu ne trouves pas toujours de sens, je pense que — en tout cas, moi, c'est mon ressenti — plus tu montes, quand tu deviens junior 2, senior 1, senior 2, plus les choses prennent du sens. Tu vas te dire : « Ah bah oui, je comprends pourquoi on fait ça », ou « J'ai fait ça ici, mais en fait, je l'avais déjà fait dans cet autre dossier-là ». Et je pense que plus tu progresses, plus tu te rends compte du sens des choses qui, au début, n'en avaient pas. Parce qu'au départ, tout est nouveau, donc tu n'arrives pas à faire les liens entre tous les éléments, tous les travaux.

Opale : Oui. Ok. Et qu'est-ce qui te donne envie de rester chez BDO plutôt que d'aller dans un autre cabinet ?

Lola P. : Je pense — et c'est d'ailleurs pour ça que je n'ai postulé dans aucun Big Four — que pour moi, c'était rédhibitoire. Jamais je ne travaillerai dans un Big Four, parce qu'il y a cette proximité qu'on a avec les gens ici. Dans un Big Four, tu vas commencer, tu auras 100 juniors. Après les 100 juniors, il y en a 40 qui vont passer senior. Sur les 40, il y en a 10 qui vont passer manager. C'est vraiment : on engage à la pelle, et on voit ce qui reste. Nous, dis-toi que moi, quand j'ai commencé, on était 4 juniors. Et les 4 juniors avec qui j'ai commencé, on est tous les 4 toujours là. Donc je trouve que ce fait d'être vraiment en plus petit comité... Après, BDO devient de plus en plus gros, on reste un cabinet répandu à l'étranger — enfin, on reste le cinquième plus gros cabinet — mais je veux dire...

Opale : C'est sûr que vous êtes quand même un gros cabinet, même si ce n'est pas un Big Four.

Lola P. : Je suis totalement d'accord, on grossit de plus en plus. Mais il y a cette proximité qu'on veut conserver et vraiment défendre. Dans le sens où, je suis sûre que tu vas dans un Big Four, tu t'assieds dans un bureau, il y a une chance sur deux que tu ne connaisses pas le nom de la personne assise à côté de toi. Nous, chez BDO, ce n'est pas du tout ainsi. *Ils connaissent mon nom*. Pour te dire, les gens se connaissent même entre différents départements et business lines, ce qui n'est pas le cas dans un Big Four. Donc je dirais que c'est ça qui me fait vraiment rester — enfin, je ne compte pas partir — mais *ce qui me tient à cœur, c'est justement cette proximité, ce contact entre collègues et avec la hiérarchie*, mais aussi le contact client. Dans le sens où BDO met énormément en avant le contact avec le client. Je ne vais pas dire un contact quotidien, mais voilà, on rend souvent visite aux clients, on va chez eux, on a une relation client très forte. Tandis que dans un Big Four, ça va être beaucoup plus des échanges par mail, des appels. Ils ont moins le besoin et la nécessité d'avoir un contact client physique, c'est plus du virtuel, entre gros guillemets. Nous, pendant les audits, on va chez le client et on a vraiment une relation... je ne vais pas dire « réelle », mais... je ne sais pas si je suis claire ?

Opale : Oui tout à fait, une « vraie » et bonne relation avec le client, et pas simplement une question de mails et d'échanges pour des documents à recevoir, par exemple.

Lola P. : Voilà, exactement. Parce que je trouve que c'est ça aussi qui forge en audit : c'est le fait que tu as la chance de rencontrer des CFO, des CEO dans un bureau, tu vas discuter avec eux. Chose qui ne t'enrichit pas par mail, tu vois ce que je veux dire ?

Opale : Oui, je comprends. Et est-ce qu'il y a justement des actions spécifiques chez BDO qui sont mises en place pour renforcer un peu l'attachement des auditeurs au cabinet ?

Lola P. : Tu veux dire entre les employés ?

Opale : Non, pas spécialement. Est-ce que, par exemple, BDO met en place des événements où justement ce côté attachement à l'entreprise est renforcé ?

Lola P. : On a énormément... enfin, c'est peut-être un grand mot, mais on a souvent des teambuildings. Tu auras des teambuildings à l'échelle du bureau de Namur, où on nous dit : « Voilà, on fait un teambuilding audit Namur ». Tu auras aussi des teambuildings avec tout le bureau de Namur. Maintenant, comme je t'ai dit, on est aussi un cluster avec le bureau de Liège — on est les deux seuls bureaux francophones — donc on a aussi des teambuildings avec le bureau de Liège. Et je dirais qu'une ou deux fois par an, on a un teambuilding national, donc là c'est vraiment tout BDO. Donc ça, on en a quand même souvent, et ce qui est bien, c'est que même pendant les saisons chargées — comme actuellement en busy, comme on appelle ça — ils trouvent quand même le temps. Je ne vais pas mentir, ce n'est pas toutes les semaines, ni tous les mois, mais ici, par exemple, dans une ou deux semaines je pense, on a un teambuilding. Et ça permet aussi de se dire : « Ok, le travail c'est bien, mais *c'est bien aussi de lever la tête de son ordi et de discuter d'autres choses avec ses collègues que du boulot.* »

Opale : Oui, et puis surtout que c'est une période chargée en ce moment, je suppose, avec les audits finaux. Et donc, même pendant ces périodes-là, ils mettent quand même en place des teambuildings et tout. C'est quand même bien, ça.

Lola P. : Oui, je ne sais même pas quand c'est, mais bientôt, on a un teambuilding qui est prévu. C'est un peu l'idée de dire : « Ok, là c'est le rush, mais on prend du bon temps avec les autres ».

Opale : Et on déconnecte.

Lola P. : Oui, voilà.

Opale : Est-ce que, selon toi, la rémunération est un facteur clé qui influence la fidélisation en audit ou est-ce que d'autres éléments jouent aussi un rôle important là-dedans ?

Lola P. : Bien sûr, c'est indéniable. Et j'accuserais de menteur la personne qui dirait que la rémunération n'a pas d'impact. C'est évident, parce que le boulot, c'est quand même ce qui occupe, je dirais, 80 % de ta semaine. Du coup, évidemment que c'est important.

Alors, ce n'est pas le plus important, il y a d'autres facteurs qui entrent en jeu, comme l'entente au boulot, le cadre de travail, la flexibilité — c'est hyper important. Mais c'est clair et évident qu'*un salaire qui convient est hyper important*. Parce que si tu n'es pas satisfait... après, *il n'y a pas que le salaire, il y a aussi beaucoup d'avantages extralégaux qui comptent vraiment*. On a aussi beaucoup d'avantages extra-légaux qui sont très importants et qui rentrent aussi dans le cadre de la rémunération. Si tu n'es pas motivé par ce qui arrive sur ton compte bancaire, c'est clair... il ne faut pas le nier, il faut arrêter de jouer aux hypocrites.

Opale : Oui, c'est vrai. Je suis d'accord.

Lola P. : Mais ce n'est pas la seule raison, évidemment. Mais ça rentre en ligne de compte.

Opale : Et pour toi, quels sont les autres éléments qui pourraient aussi améliorer la fidélisation, outre la rémunération ?

Lola P. : Je trouve ça hyper important, pas le cadre professionnel mais l'ambiance au bureau. Dans le sens où si tous les jours tu vas travailler avec des pieds de plomb parce que tu peux pas voir tes collègues, qu'il y a Myriam qui t'énervé, qu'il y a Jules qui arrête pas de te critiquer... Vraiment, tu te lèves tous les jours avec les pieds de plomb, ça donne pas envie. Moi, tous les jours, on a un groupe Teams avec mes collègues, en mode « Ok, qui va au bureau demain ? », « Ah cool, tu y vas toi aussi ». On n'a pas hâte de se retrouver, mais voilà, on est ensemble, on s'entend tous bien. En plus, c'est des open spaces, donc ça permet aussi de communiquer avec tout le monde pendant toute la journée. Tout le monde parle à voix haute.

Opale : Donc l'ambiance au travail et le bien-être au travail ?

Lola P. : Oui. Le cadre de travail est hyper important, l'ambiance, et surtout aussi la reconnaissance de ton travail. Quand tu as de la reconnaissance, c'est ça qui te fait dire : « Ok, on reconnaît mon travail, on reconnaît que je travaille beaucoup, ou bien, ou que je fais de mon mieux », peu importe. Et c'est ça aussi qui te permet de dire : « Ok, je suis dans un bon environnement, qui est respectueux, qui est reconnaissant », et qui, in fine, te fidélise.

Opale : Et justement, comment est-ce que cette reconnaissance est organisée chez BDO ?

Lola P. : Alors, tu as deux types de managers, on va dire. Tu as des managers qui vont être dans la communication quotidienne. Donc voilà : « Super, bon travail », « Ah, ça, tu aurais peut-être dû faire ça », « Ça, tu pourrais peut-être améliorer », « Est-ce que tu peux aller revoir ton analyse ? » Donc tu as des managers qui vont quotidiennement, ou en tout cas le plus possible, suivre ton travail et te communiquer comment ça se passe. Et tu as des managers qui vont — je

ne vais pas dire être plus en retrait — mais qui, eux, vont réaliser ce qu'on appelle des réunions de PM, pour People Manager. Et là, ça te permet de faire le point sur ton travail, sur comment ça se passe, sur ce que tu peux améliorer, ce que tu fais déjà très bien, ou tes « défauts », entre guillemets. Et je pense que c'est un moment où, toi aussi, si tu travailles bien, tu as de la reconnaissance sur ton travail. C'est informel, vraiment une réunion dans une petite salle, et ça arrive, je dirais, 4-5 fois par an.

Opale : Ok. Et est-ce que tu as déjà eu l'impression, justement, que ton travail n'était parfois pas assez reconnu ? Ou non, grâce à ces feedbacks ?

Lola P. : Ah oui, non, ça, moi j'ai jamais eu ce sentiment-là, parce que ma manager, c'est Julie. Et donc, quand tu arrives chez BDO, tu as un manager de référence, si tu veux, qui va s'occuper vraiment de ton évolution chez BDO. Et Julie, justement, c'est quelqu'un qui travaille dans la communication régulière et quotidienne. Donc Julie, c'est vraiment... elle va t'envoyer : « Ok, j'ai revu ce dossier-là, super travail. » Et moi, *c'est ça qui me booste au quotidien, c'est de sentir que mon travail est reconnu*. Je pense avoir énormément de reconnaissance de mon boulot. Et donc, *plus tu as de la reconnaissance, plus tu as envie de travailler et de bien travailler surtout*. C'est un peu la carotte devant l'âne, qu'on se le dise. C'est ça, moi, qui me booste quotidiennement.

Opale : Et comment est-ce que tu décrirais ton équilibre entre ta vie professionnelle et ta vie privée ?

Lola P. : Ce n'est pas toujours évident.

Opale : Oui, je me doute...

Lola P. : J'ai envie de dire que ça dépend des saisons. Je vais dire qu'ici, mes deux premières années, j'ai eu énormément de mal parce que — je ne vais pas dire que c'est le moment où tu dois faire tes preuves — mais tu découvres tout, tout est nouveau, tout prend du temps. Même envoyer un mail, ça te prend du temps. Et du coup, c'est vrai qu'en toute honnêteté, mes deux premières années, je n'ai pas beaucoup laissé de place à ma vie privée. Ici, je fais du sport, mais j'en ai plus fait pendant un an et demi. Et cette année, je me suis dit : « Ok, nouvelle année, nouveaux rôles, nouvelles responsabilités. »

Opale : Nouvelles résolutions.

Lola P. : Nouvelles résolutions, exactement. Et jusqu'à présent — on est le 12 mars donc ça fait, on va dire, trois mois que la saison a commencé — là, c'est vrai que j'arrive un peu plus à respecter cet équilibre. Alors, le problème, entre guillemets, en audit, c'est qu'il y a des saisons, enfin, des périodes de l'année où, c'est indéniable, tu dois donner plus de toi, de ta personne.

Mais tout ça, c'est récupéré pendant la saison plus creuse. Donc voilà, c'est assez déséquilibré comme travail, mais c'est important de trouver un équilibre. Ce n'est pas toujours évident de le trouver. C'est le problème d'un travail cyclique et périodique comme l'audit, tu vois ?

Opale : Oui.

Lola P. : Tu as des métiers... enfin, je sais pas, j'ai pas d'exemple, mais voilà, une psy, par exemple, je pense pas qu'elle ait vraiment ce côté cyclique. Elle a des patients toute l'année. Nous, on est tenu par les délais légaux, donc c'est clair qu'entre janvier et juin, tes soirées sont peut-être plus courtes, mais elles seront plus longues en juillet quand la saison est plus creuse. Donc voilà.

Opale : Et justement, qu'est-ce que le cabinet met en place pour essayer un peu de trouver cet équilibre vie professionnelle – vie privée ?

Lola P. : "Mettre en place", c'est un grand mot, mais je dirais qu'il y a quand même quelque chose d'important : vu qu'on a un métier de consultance — donc c'est-à-dire qu'on travaille pour des clients — en fin de journée, tu remplis ce qu'on appelle une timesheet, où tu dis : voilà, ma journée c'est 8 heures, j'ai travaillé 7 heures sur ce client-là, 1 heure sur cet autre client. Et en fait, quand tu vas faire des heures sup, tu vas pouvoir récupérer tes heures. Donc, en bref, BDO va dire : « Ok, tu as beaucoup travaillé à ce moment-là, mais c'est pas perdu, no stress, tu vas pouvoir le récupérer plus tard. » Je ne sais pas si c'est vraiment quelque chose qui est mis en place spécifiquement pour l'équilibre vie privée – vie pro, mais il faut toujours se dire que si tu travailles plus à un moment, tu travailleras moins à un autre.

Opale : Et quelles sont les différences entre ta réelle vision du métier maintenant que tu es dedans, et les a priori que tu pouvais avoir avant de rentrer dans l'audit ?

Lola P. : Honnêtement, je n'avais pas trop d'a priori puisque je ne savais même pas ce que c'était, l'audit.

Opale : Mais est-ce que tu pensais que le métier pouvait être comme il est aujourd'hui, avec parfois une forte charge de travail en période ?

Lola P. : Ça oui, parce que je m'étais renseignée. Mais je pense que ce qui a changé, c'est qu'avant je voyais l'audit comme... voilà, on est la police des comptes. En mode : on arrive, « Oh là là, vos comptes sont mauvais, vos comptes sont frauduleux, on appelle la police, on vous met des amendes ! » Ça, c'était ma vision de l'audit. Alors que l'audit, c'est pas du tout ça. L'audit, c'est plus un travail de collaboration avec le client.

Opale : Au final, c'est pour l'aider.

Lola P. : Oui, c'est ça. Au final, c'est pour l'aider, pour que ses comptes soient clean, soient au clair d'un point de vue des banques et des investisseurs. Et c'est vrai que d'un point de vue

extérieur, les gens, quand tu dis « voilà, je fais du révisorat, je fais de l'audit », ils disent « ah oui, tu es un peu contrôleur fiscal mais des comptes ». Alors que nous, in fine, tu n'es pas contrôleur, tu es plus un collaborateur, j'ai envie de dire. Donc ça, c'est l'a priori que j'avais. Mais concernant la charge de travail, ça, j'étais au courant, je m'y étais préparée. Donc je savais dans quoi je m'embarquais, quand même.

Opale : Donc tu as été surprise plutôt positivement par rapport à la réalité du métier ?

Lola P. : Oui, quand même. Oui, sincèrement, quand même. Extérieurement, les gens nous voient, j'ai envie de dire pas comme des méchants, mais... on vient vous taper sur les doigts. Alors que non, c'est pas du tout ça, le but d'un réviseur. C'est d'ailleurs pour ça qu'on va toujours chez le client. Ce n'est pas pour aller lui mettre la pression comme s'il avait un contrôle TVA. Non. Nous, ce n'est pas notre but. Nous, c'est justement discuter avec le client. D'ailleurs, on est aussi un point de contact en termes de conseil client. Les clients vont dire : « Ok, je ne sais pas, j'ai fait tel investissement. Comment je dois le comptabiliser pour que ce soit fait dans les normes et les règles ? » Et nous, on va être aussi un point de contact pour tout ce qui est discussion et conseil.

Opale : Ok. Et est-ce qu'à ta connaissance, les départs sont nombreux chez BDO ?

Lola P. : C'est comique, on en a d'ailleurs eu un aujourd'hui. Mais j'ai envie de dire, ça dépend. Ça dépend des années. Parce que regarde, moi, les 4 juniors avec qui on a commencé, on est toujours là. Et puis l'année d'après, les 4 juniors... il y en a deux qui sont partis. Après, des fois, ce sont des départs, des fois ce sont des licenciements.

Opale : Beaucoup ?

Lola P. : Non. Il y en a, certes, parce qu'il y a des gens qui ne correspondent pas aux attentes de BDO, ou inversement, BDO ne correspond pas à leurs attentes. Donc des départs, il y en a, oui, mais vu qu'il n'y en a pas non plus énormément, quand il y en a, on est quand même là en mode « ah ok, il y a eu un départ », tu vois ?

Opale : Ok.

Lola P. : Tandis que... et vu que nous on se connaît tous, quand il y a un départ, tu sais quand même de qui il s'agit. Je suis sûre qu'en Big Four, s'il y a quelqu'un qui est licencié, tu n'as même peut-être pas eu le temps de connaître son prénom, tu vois ce que je veux dire ?

Opale : Et justement, les personnes qui sont parties, il y en a pour des licenciements ou d'autres pour des raisons personnelles. Est-ce que tu sais un peu si c'est par rapport au métier en lui-même ou à l'environnement de travail ? Ou est-ce que tu sais un peu pourquoi ?

Lola P. : Oui, ici j'ai un exemple encore en tête. C'était d'ailleurs une junior qui a commencé avec moi mais qui était passée senior avant moi.

Opale : Ok.

Lola P. : Elle, c'est un peu différent. En fait, elle était déjà maman. Elle avait déjà un ménage, une vie familiale, et elle n'arrivait pas à gérer les deux. Donc, gérer l'audit, qui est un travail très énergivore avec pas mal de deadlines et de pression, et gérer de l'autre côté sa famille. Donc ça, je sais que c'était une raison. Et inversement, il y a un junior qui a démissionné l'année passée. Pourquoi ? Parce qu'il ne trouvait pas son compte dans l'audit. Il n'aimait pas vraiment ce qu'il faisait. Donc les raisons sont très diversifiées, mais je pense que voilà, il y a aussi ce fait que l'audit soit un travail quand même très prenant quotidiennement, qui peut être une des raisons de départ.

Opale : Oui. Et qu'est-ce qu'un cabinet pourrait faire pour fidéliser davantage les auditeurs ? Est-ce que tu as des idées ou pas ?

Lola P. : Bah, ils font déjà leur maximum.

Opale : Oui, mais pas spécialement BDO. Si, par exemple, toi on te disait que tu avais la possibilité de réduire de moitié le turnover dans le secteur de l'audit, qu'est-ce que tu mettrais en place pour justement fidéliser les auditeurs ?

Lola P. : J'engagerais beaucoup plus de personnes et je réduirais le nombre de dossiers, comme ça la charge de travail serait moins importante. C'est un peu comique à dire comme ça, mais le problème, c'est qu'un cabinet, de manière générale, essaie de s'étendre de plus en plus en termes de clients et de dossiers, et tu n'as pas toujours la main-d'œuvre qui suit derrière. Donc voilà, moi dans un monde idéal, je ne sais pas... Si j'ai dix nouveaux clients, j'engage dix nouvelles personnes. Je caricature, mais l'idée, c'est de se dire : ok, il y a plus de dossiers, mais c'est en lien avec le nombre d'employés qui augmente. Je me dis que ça lisserait la charge de travail et que ça pourrait, in fine, fidéliser, vu qu'il y aurait un meilleur équilibre, même en saison chargée.

Opale : Ok. Et toi, c'est quoi ton horaire type chez BDO ?

Lola P. : En saison ou hors saison ?

Opale : Euh... les deux.

Lola P. : Honnêtement, moi je suis une lève-tôt, donc le matin je commence vers 7 heures. À savoir qu'à l'inverse, quand tu vas chez le client, tu ne te pointes pas chez lui à 7 heures du matin. Par exemple, demain je suis chez le client, on y va vers 9 heures, mais je commence ma journée avant. Et puis ça dépend. Quand je sens que je suis dans le rush, c'est vrai que je peux terminer tard, voire très tard... Je dirais, je ne sais pas moi, 21, 22 ou 23 heures. Et puis il y a des jours... voilà, hier à 17h30, j'en avais marre, j'ai dit : j'arrête. Donc ça dépend vraiment des jours. Et puis hors saison, là c'est un horaire très classique. J'arrive au boulot à la cool, à

8h30/9 heures, et à 16h30, je claque mon ordi. Donc il y a vraiment un gros décalage entre la saison et la hors-saison.

Opale : Ok. Et est-ce que tu fais du télétravail ?

Lola P. : Oui, souvent. Là, je suis en télétravail d'ailleurs. On est très libre à ce niveau-là. Après, quand tu as un rendez-vous chez le client, tu as rendez-vous chez le client, c'est ainsi. Mais le reste du temps, tu es totalement libre. Je ne pense même pas qu'il y ait une limite. Après, il ne faut pas faire quatre jours de télétravail par semaine, mais voilà, moi, dès que j'ai l'occasion... J'étais en déplacement toute la semaine, aujourd'hui c'était le seul jour où je n'étais pas en déplacement, j'ai fait du télétravail. Donc c'est autorisé, ce n'est pas du tout mal vu. Aussi, *le télétravail, c'est le moment où tu te dis "ok, je ne suis pas sur les routes"*, parce que la consultance, c'est un métier où tu te déplaces souvent chez le client. Donc c'est normal qu'il y ait des jours où tu dis : « J'ai pas envie de prendre la voiture, j'ai envie de rester chez moi. »

Opale : Ok. Et justement, à ce moment-là, quand tu es chez toi et que tu es en télétravail, les juniors, eux, sont au bureau ou aussi en télétravail ?

Lola P. : Le problème, c'est que quand tu es junior, tu n'as pas encore beaucoup d'autonomie. Donc ça veut dire que ça peut arriver des fois où tu arrives, tu te dis : « Ok, je vais faire quoi aujourd'hui ? Je dois faire ça comment ? » Donc c'est vrai que... je ne dis pas que c'est interdit, mais quand tu es junior 1 — du moins, vu que tu restes deux ans junior — ce n'est pas conseillé, aussi bien pour le manager, qui devra t'encadrer à distance, que pour le junior, qui va être tout seul chez lui... Je ne vais pas dire dans sa merde, mais entre guillemets. Du coup, c'est un peu plus compliqué quand tu es junior pour faire du télétravail, parce que tu manques encore d'autonomie.

Opale : Et par exemple là, si, je ne sais pas... aujourd'hui, toi tu es en télétravail et tu as un junior que tu encadres ou pas spécialement ?

Lola P. : Oui.

Opale : Et ça se passe comment, quand toi tu es en télétravail et que, du coup, lui est au bureau ?

Lola P. : Vu qu'on est une équipe — donc au-dessus du junior il y a le senior, il y a le manager, il ne faut pas compter sur le partner — tu as le senior et le manager. Honnêtement, on s'organise tout le temps pour que le junior ne soit jamais seul. Par exemple aujourd'hui, j'étais sur un dossier, c'est mon manager qui était au bureau avec le junior. Donc c'est vraiment aussi basé sur la communication : qui va où, quand, quoi, pour que le junior ne soit jamais seul. Parce que

c'est clair que si le junior est tout seul au bureau, c'est pas cool pour lui non plus de se dire : « Ok, je suis tout seul, je ne suis pas soutenu. »

Opale : Ok, ok. Et si maintenant tu pouvais repartir à zéro, tu choisirais l'audit à nouveau ou tu t'y prendrais un peu plus tôt peut-être pour faire de l'assurance ou de la banque ?

Lola P. : C'est une bonne question, que honnêtement je ne me suis jamais posée. Mais non, je pense que je recommencerais l'audit, parce que j'apprends énormément. J'apprends tous les jours, j'ai envie de dire. Et quand je rencontre des directeurs financiers ou quoi, 80 % des directeurs financiers ont fait de l'audit. Et pour moi, j'ai envie de dire, l'audit — en tout cas dans la gestion financière d'une société — c'est la base de tout, parce que ça veut dire que tu vois tout le background entre guillemets des sociétés. Tout ce qui se cache dans les comptes. Parce que toi, tu vas peut-être dire : « Ok, la société fait du bénéfice, elle fonctionne bien. » Nous, en tant qu'auditeurs, quand on voit les comptes, on se dit : « Mais non, elle ne fonctionne pas bien. » Donc en fait, tu vois vraiment ce qui se cache derrière les comptes. Donc non, je referais le même choix. Je ne vais pas dire à coup sûr, mais honnêtement, oui.

Opale : Ok. Et tu choisirais BDO aussi du coup je suppose ?

Lola P. : Ah oui, oui. Je te dis que quand moi j'ai cherché du boulot, j'ai postulé dans deux cabinets : j'ai postulé chez Mazars et chez BDO. J'ai toujours dit que je n'irais jamais en Big Four, et à l'heure actuelle je maintiens que si un jour je démissionne de BDO — ou je suis licenciée, je touche du bois, mais on ne sait jamais — je n'irai pas en Big Four. Si je quitte l'audit BDO, je quitte l'audit tout court. Ce n'est pas pour en faire ailleurs. Je rechoiserais BDO à coup sûr, surtout maintenant avec les liens que j'ai tissés avec mes collègues, ça c'est clair et net.

Opale : Ok. Et j'ai entendu... je ne sais pas si c'est vrai ou pas, mais qu'à partir du moment où tu rentres chez BDO — ou même dans une entreprise du même type, donc une assez grosse entreprise avec différentes hiérarchies — tu es un peu obligé de monter les échelons, sinon ça ne convient pas ?

Lola P. : Tu entends quoi par "monter" ?

Opale : Si tu as envie de rester 10 ans senior, tu ne peux pas... tu dois monter de toute manière ?

Lola P. : J'ai envie de dire : qui refuserait d'être promu ? Parce que, qu'est-ce que ça engendre d'être promu ? Ça veut dire plus de responsabilités, différentes responsabilités, augmentation salariale, différentes perspectives sur le dossier... Donc je ne vois pas quelle personne pourrait dire : « Ok, je suis junior, on me propose d'être senior, je ne veux pas. »

Opale : Peut-être pas du junior au senior, mais plus du senior au manager.

Quelqu'un qui n'a pas envie de passer de senior à manager ou qui n'a pas envie de passer partner, est-ce qu'il est un peu contraint de devoir le faire ? Ou alors non, il peut rester senior ou manager tout court ?

Lola P. : Je pense qu'entre manager et partner, il y a déjà l'agrégation de réviseur d'entreprise, donc si tu es manager et que tu n'es pas réviseur, tu ne peux pas passer partner. Mais c'est une bonne question. Après, je pense que tu pourrais dire : « Ok, mon salaire me convient, mon statut me convient, mes responsabilités me conviennent, je n'ai pas envie de passer. Je suis manager, je n'ai pas envie de passer senior manager. » Je pense que tu peux, mais honnêtement... je ne vais pas dire que c'est rare, mais je n'ai jamais entendu ça. Je ne sais pas comment BDO réagirait, honnêtement, parce que ça veut dire qu'ils paieraient une personne en dessous de ses compétences. Tu vois ce que je veux dire ?

Opale : Oui, je comprends. Je comprends.

Lola P. : Donc oui, je ne sais pas honnêtement, c'est une bonne question. Je n'ai jamais fait attention à ça. Généralement, toi évidemment, tu veux monter dans la hiérarchie. Mais te dire toi-même « ok, je n'ai pas envie de monter », sauf si tu as de bonnes raisons, je ne sais pas... Oui, ton statut te convient, c'est vrai. Je ne sais pas, je ne me suis jamais posé la question.

Opale : Ok. Et ça, quand vous êtes engagés, quand vous rentrez chez BDO, on ne vous explique pas comment l'évolution se passe ? Vous avez une perspective d'évolution ou pas spécialement ?

Lola P. : Si, parce que l'audit, peu importe où tu vas — enfin dans les gros cabinets — c'est très hiérarchisé. Donc on te dit : tu es junior 1, puis junior 2, puis senior 1, senior 2... C'est très hiérarchique, et on te présente le parcours d'un auditeur. Mais tout le monde n'a pas le même parcours. Tu as des gens qui vont faire deux ans de junior manager, d'autres deux ans de junior 2. On t'explique le parcours, mais je vais dire qu'il n'y a aucune pression, dans le sens où tout le monde a un parcours différent.

Opale : Et ils se basent sur quoi justement pour faire monter de grade les personnes ?

Lola P. : Ils se basent sur nos évaluations de l'année. Ça veut dire que durant toute la saison, tu es évalué sur toutes les compétences, que ce soit des soft skills ou des hard skills. Et en fin d'année, manager et partner tirent des conclusions : est-ce qu'une personne mérite ou pas sa promotion ? Après, plus tu montes dans la hiérarchie — je ne vais pas dire qu'il y a moins de place — mais je ne sais pas... Si tu as dix managers, les dix ne vont pas tous passer partner. Tu vois ce que je veux dire ? Une différence que nous avons avec les Big Four, c'est qu'eux travaillent avec des quotas. Par exemple, tu as 50 juniors, et on dit qu'il y en a 25 qui peuvent passer seniors. Nous, on ne fonctionne pas comme ça. On fonctionne vraiment au mérite : est-

ce que tu as mérité ta promotion ? Est-ce que tu as donné du tien ? Est-ce que tu as montré que tu étais volontaire ? Oui ? Non ? Et c'est ainsi que sont basées les évaluations. On appelle ça les évaluations de fin de saison. Enfin, tu en as toute l'année, mais c'est à la fin de la saison que tu sais si tu as ta promotion pour changer de grade ou pas.

Opale : Ok, donc chaque année, si vous travaillez bien, qu'ils sont contents, il y a la possibilité de monter des échelons chaque année ?

Lola P. : Oui. Quand tu es junior ou senior, oui. Après, quand tu es manager, c'est différent, tu vois ?

Opale : Oui, oui, je vois.

Lola P. : Parce que pour un manager, il y a l'IRE qui rentre en compte. Donc là, tu ne fais pas un an junior manager, un an manager, un an senior manager... Ça, ce serait trop beau. Je veux dire, j'ai des managers, ça fait 15 ans qu'ils sont managers. Mais généralement, si tu fais un parcours sans faute, tu peux faire quatre ans tes années de junior et de senior.

Opale : Ok, ça va.

Lola P. : Mais bon, chaque parcours est différent. Ce n'est pas une honte si tu n'as pas ta promotion. Parfois, tu n'as peut-être pas encore les épaules pour, tu manques de certaines compétences, ou je ne sais pas. Il y a plein de raisons qui peuvent entrer en compte dans le fait d'avoir ou non ta promotion.

Opale : Ok. Comment est-ce que tu vois ton avenir professionnel, que ce soit à moyen ou à long terme ? Rester chez BDO, continuer à monter les échelons ou... ?

Lola P. : Écoute, je ne sais même pas ce que je vais manger ce soir, donc honnêtement... Là, je me suis inscrite aux examens d'entrée de l'IRE, donc c'est que je me vois quand même à moyen, voire long terme. Après, honnêtement, dans 20 ans je ne serai plus en audit, ça c'est clair et net. Le milieu professionnel est tellement diversifié, dans le sens où tu peux très vite démissionner et trouver un autre boulot. Avant, dans le milieu professionnel, tu commençais à travailler et, généralement, tu faisais toute ta carrière au même endroit. Maintenant, ce n'est plus comme ça. Donc faire... j'ai 25 ans, j'ai 67 ans à la pension... faire 42 ans de carrière au même endroit ? Non merci. Mais là, dans les prochaines années, je ne me vois pas partir de BDO, sauf s'il y a un événement où je ne m'y plais plus. Mais pour l'instant, surtout si j'ai commencé l'IRE...

Opale : Ok, ben écoute, je n'ai plus de questions. C'était bien et clair. Non, je n'ai plus de questions.

Lola P. : Je raconte beaucoup ma vie.

Opale : Non, c'est super, c'est super. Mais je ne sais pas si toi, il y a un sujet que tu aurais aimé aborder et que je n'ai pas relevé, ou si pour toi j'ai été assez complète ?

Lola P. : Non, je trouve que tu as brassé ce qu'est le métier d'audit de manière générale, mais quand même assez précis, avec qui fait quoi, quelles sont les responsabilités, qu'est-ce qui engendre quoi. Non, je trouve que... Je sais que comprendre l'audit — quand après tu es en stage en audit — mais comprendre l'audit quand tu n'en fais pas, c'est pas toujours évident. Ma mère ne comprend pas ce que je fais. C'est quand même particulier aussi comme milieu. Te dire « un architecte fait des maisons » ; un auditeur révise les comptes des sociétés. Mais in fine, il fait quoi ? Il vérifie les comptes. Ok, mais quand tu vérifies, tu fais quoi ?

Opale : C'est sûr, c'est un peu plus abstrait.

Lola P. : Oui, ça c'est clair. Mais bon voilà, je ne sais pas si tu as d'autres questions, remarques ou si jamais tu en as qui te viennent à l'esprit, n'hésite pas. Tu as mon mail et tu me contactes.

Opale : Je n'ai plus de questions, et en tout cas c'est super gentil d'avoir été disponible pour l'entretien. Je sais qu'en plus, avec cette période, c'est vraiment pas facile.

Lola P. : Ah non, mais tant mieux, ça me fait un break aussi là.

Opale : Ok, et en plus l'entretien était super complet donc oui, pour moi, c'était parfait.

Lola P. : Allez, top, super alors.

Opale : Un grand merci à toi.

Lola P. : Super, avec plaisir, et bonne continuation pour la suite, et beaucoup de chance pour ton mémoire. Et si jamais tu finis en audit aussi, beaucoup de courage.

Opale : Merci, c'est gentil.

Lola P. : Avec plaisir.

Opale : Bonne fin de journée et bon courage si tu dois encore travailler.

Lola P. : Oui, là ma journée n'est pas finie...

Opale : Je m'en doute, du coup bon courage à toi.

Lola P. : Merci beaucoup.

Opale et Lola P. : Salut, bonne soirée.

10.5 Retranscription de l'interview de Nicolas Machado Garcia – manager

J'ai eu l'occasion de rencontrer Monsieur Nicolas Machado Garcia lors d'un workshop organisé par Madame Vessié dans le cadre du cours "Audit et compétences professionnelles", suivi à l'UCLouvain FUCaM Mons. Je l'ai ensuite recontacté afin de l'interviewer dans le cadre de mon mémoire. Il occupe actuellement la fonction de manager au sein du cabinet BDO Namur – Charleroi.

Opale : Oui, bonjour.

Nicolas M. : Oui, bonjour Opale. C'est Nicolas de chez BDO.

Opale : Merci de m'avoir appelé.

Nicolas M. : Non, il n'y a pas de souci. J'étais en clientèle et je n'avais pas mon téléphone avec moi.

Opale : Pas de problème. Je n'ai pas trop osé appeler avant 16h35-40, mais après je me suis dit que j'allais quand même vous appeler.

Nicolas M. : Vous avez bien fait.

Opale : Je vous ai envoyé un mail pour voir si le rendez-vous tenait toujours ou pas.

Nicolas M. : Ah oui, bah si ça vous va, oui.

Opale : Oui, j'ai prévu le temps pour l'entretien donc je n'ai aucun souci.

Nicolas M. : Ok, pas de souci, on peut commencer alors.

Opale : Parfait. Juste, j'avais une petite question : est-ce que vous êtes d'accord que j'enregistre l'entretien pour mon mémoire ?

Nicolas M. : Oui, oui, pas de souci.

Opale : Merci, c'est gentil. Donc, tout d'abord, il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse lors de l'entretien. L'objectif est vraiment que vous parliez de votre expérience et de votre ressenti dans votre travail. Est-ce que vous pourriez vous présenter en quelques mots ? Votre formation ? Votre parcours académique ? L'année de début dans l'audit ?

Nicolas M. : Oui, pas de souci. J'ai d'abord étudié à Louvain-la-Neuve, un bachelier en sciences économiques et de gestion. Ensuite, je suis parti à Mons pour un master en révisiorat et expertise comptable, comme vous. Dans le cadre de ma dernière année, j'ai dû faire un stage que j'ai effectué chez EY à Bruxelles, dans le secteur financier — donc tout ce qui est banques et assurances. Puis on m'a proposé un contrat. J'ai d'abord travaillé cinq ans là-bas, jusqu'au poste de manager. Ensuite, j'ai changé pour BDO, où je suis depuis deux ans et demi, également en tant que manager. Là, je me suis reconcentré sur les secteurs de l'industrie.

Opale : Ok, et quel est votre rôle ou votre mission chez BDO aujourd'hui du coup ?

Nicolas M. : Oui, ma mission chez BDO actuellement, c'est manager en audit.

Opale : Et c'est quoi un peu votre journée type chez BDO ?

Nicolas M. : Il n'y a pas vraiment de journée type malheureusement. Mais principalement, moi je suis manager, je suis en charge de plusieurs dossiers d'audit, donc plusieurs clients. Ma principale mission, c'est vraiment de m'assurer que tout fonctionne bien en termes de planning, que les équipes soient planifiées, qu'elles aient du travail, contacter le client en amont pour voir si les informations sont prêtes. En plus de ça, je fais quand même pas mal de revues de dossiers. Quand l'équipe a terminé, je rentre dedans, je revois le dossier, je m'assure qu'il n'y ait pas trop de problèmes, que les zones de risque aient bien été couvertes, que la documentation soit adaptée. Je suis aussi en charge de la revue et de l'audit des sections un peu plus complexes chez les clients — si ça tourne autour du revenu, des encours, ou de certains sujets liés à l'estimate. Donc là, c'est plus moi. Et je suis bien évidemment en contact direct avec l'associé signataire du dossier, à qui je rapporte les points sensibles, les points clés d'audit, et on en discute.

Opale : Ok, et pourquoi est-ce que vous avez choisi de rester dans l'audit et d'évoluer jusqu'à un poste de manager ?

Nicolas M. : Pourquoi ? C'est une très bonne question. C'est vrai qu'initialement, quand j'ai commencé, je ne me voyais pas spécialement rester dans l'audit. Mais une chose en entraînant une autre, j'apprécie ce que je fais. J'aime bien, et il n'y a pas encore eu le moment où j'en ai vraiment eu marre et où je me suis dit « il est temps de bouger ». Mais c'est clair qu'au final, quand j'ai commencé l'audit, je ne me voyais pas rester à la base huit ou neuf ans, passer manager, et faire tout le process de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises.

Opale : Donc vous n'avez pas encore, pour le moment, envisagé une autre évolution de carrière en dehors de l'audit ?

Nicolas M. : Non, non, et encore moins là... Comme ça, vous le savez aussi, je ne l'ai pas précisé dans ma présentation, mais je suis actuellement aussi stagiaire réviseur d'entreprise à l'IRE. Ma dernière étape est l'examen d'aptitude que je passerai cette année. Donc, d'autant plus qu'il y a cet examen, je ne me vois pas bouger tout de suite.

Opale : Ok, parfait. Et en quoi votre perception du métier a-t-elle évolué entre vos débuts et aujourd'hui ?

Nicolas M. : Oui, elle a évolué quand même pas mal. Elle a évolué de deux manières. Tout d'abord, au début, quand on commence et qu'on a un profil un peu plus junior, on n'a pas toujours une vue globale de la finalité du travail. En évoluant, on se rend compte de toutes les

petites subtilités, de pourquoi on le fait réellement, et de l'utilité du réviseur d'entreprise. Par rapport à ça, ma perception a quand même bien évolué. Elle a d'autant plus évolué en changeant de trajectoire professionnelle, en passant d'un cabinet Big Four vers un cabinet non Big Four.

Opale : Et ça, vous avez ressenti une grande différence entre les deux cabinets ?

Nicolas M. : Moi, j'ai ressenti quand même une grosse différence, surtout au niveau de la clientèle. Chez EY, j'avais vraiment de très gros clients, que ce soit des grosses banques ou des fonds d'investissement. C'était vraiment très, très grand. On avait une vue sur les chiffres, mais aller dans le détail, c'était un peu compliqué. En arrivant chez BDO et en passant aussi dans l'industrie, ça m'a beaucoup plus parlé. C'était plus concret, on était vraiment en discussion avec un management plus humain, plus local, et qui veut vraiment avoir un input de notre part sur comment bien faire les choses. Là où, chez EY, si on va auditer les dépôts de plusieurs milliards d'une banque, c'est parfois un peu compliqué de voir ce qu'on fait, pourquoi on le fait.

Opale : Ok. Et vous avez parlé de gestion des équipes, mais un peu plus précisément, votre rôle en tant que manager vis-à-vis des auditeurs juniors et des seniors, vous le décririez comment ? En faisant la supervision, etc., pour les juniors et les seniors ?

Nicolas M. : Oui, je pense que c'est ça. Ça dépend bien évidemment aussi de la personne avec qui je travaille, en termes de seniors ou de juniors, de leur profil. Mais oui, c'est vraiment m'assurer que si quelqu'un est planifié sur un de mes clients demain, ça suive : qu'il y ait du travail, qu'il n'y ait pas de questions bloquantes, que l'équipe ne soit pas bloquée sur un sujet en particulier. Et si elle l'est, alors j'essaie de prendre des actions. Il y a aussi un point de supervision que j'aime bien : le côté formateur. J'essaie de transmettre mes connaissances à l'équipe, de leur expliquer pourquoi on fait certaines choses et pourquoi il est important de bien les documenter. Ce transfert de connaissances, je trouve qu'il est inhérent à la fonction de manager.

Opale : Ok. Et quelles sont vos attentes principales envers eux dans leur travail au quotidien ?

Nicolas M. : Alors, mes attentes en particulier... C'est subjectif, mais j'apprécie beaucoup la proactivité. J'aime quand ils viennent vers moi en disant : « Voilà, j'ai déjà commencé telle tâche, je suis peut-être bloqué ici ou là. » Un autre point lié à ça, c'est de ne pas hésiter à poser des questions. Je préfère qu'ils me posent une question directement plutôt que de rester bloqués deux ou trois heures à chercher. J'attends aussi qu'ils soient à l'aise vis-à-vis du client : ne pas hésiter à poser des questions, à les rencontrer, à envoyer des mails. Parce qu'avec la période de transition qu'on a connue avec le covid, on a parfois un peu perdu ce contact client. On passe

plus souvent par mail, et je trouve ça dommage. Donc, j'attends vraiment de la proactivité à ce niveau-là de la part des personnes avec qui je travaille.

Opale : Ok. Et quels sont les défis les plus fréquents que vous rencontrez dans la gestion de votre équipe ?

Nicolas M. : C'est une bonne question. Les défis les plus fréquents... Je pense qu'on est en audit, donc on jongle de clients en clients, et parfois les gens n'osent pas dire qu'ils sont trop chargés sur un autre dossier. Et donc, même si on est en clientèle, on voit bien qu'ils travaillent sur un autre dossier ou sur autre chose. Il n'y a aucun souci à ce que ce soit le cas, mais ils pourraient peut-être juste me le communiquer pour qu'on puisse trouver une solution et s'assurer que tout se termine dans les bons délais pour tout le monde.

Opale : Et comment est-ce que vous équilibrez l'accompagnement des collaborateurs et la nécessité d'atteindre des performances élevées ?

Nicolas M. : Comment j'estime ça ? Tout d'abord, personnellement, ma priorité c'est vraiment l'accompagnement des juniors. J'aime bien qu'ils se sentent bien dans l'équipe, qu'ils comprennent ce qu'ils font et pourquoi ils le font. Alors c'est clair qu'on doit, comme vous dites, atteindre un niveau de performance élevé en audit, être concentré, mais je n'ai aucun souci à ce qu'il y ait, surtout au début ou dans de nouvelles tâches, une part un peu plus importante d'improductivité. C'est inhérent à la prise de connaissances et aux nouvelles responsabilités. J'essaie toujours de garder cela en tête. Si quelqu'un fait exactement la même tâche, avec le même temps, de manière répétitive, après 7 ou 8 mois, je commencerai peut-être à me poser des questions. Mais si c'est une nouvelle tâche, que c'est la première fois qu'il fait une analyse et que ça prend plus de temps, je n'ai aucun problème avec ça. D'autant plus que je ne fais pas une analyse de performance sur tous les audits, toutes les semaines, pour chaque personne avec qui je travaille.

Opale : Ok, oui. Et y a-t-il des pratiques managériales spécifiques mises en place chez BDO pour favoriser l'engagement et la fidélisation des talents ?

Nicolas M. : Je pense que BDO, comme les Big Four, est une entreprise qui essaie d'être conviviale, qui essaie de renvoyer une bonne image. C'est clair que, quand on commence, on a souvent des personnes qui sortent de l'université. Il y a donc des formations mises en place pour les nouvelles recrues. Il y a tout un travail d'esprit d'équipe instauré par BDO pour que les gens s'y sentent bien, aient envie de travailler et de rester quelques années. Je pense que BDO met aussi fortement l'accent sur le développement des personnes. Il y a des formations annuelles pour remettre tout le monde à niveau, pour les aider à se développer. Et si quelqu'un veut absolument aller sur un autre client ou acquérir une nouvelle compétence, on essaie

toujours de voir ce qu'il est possible de faire pour que la personne se sente bien et puisse évoluer.

Opale : Ok. Et en tant que manager, comment détectez-vous et gérez-vous un collaborateur en difficulté ou en perte de motivation ?

Nicolas M. : Mais donc, comment on pourrait le détecter ? Moi, je pourrais le voir si, dans la finalisation du dossier, la personne laisse des choses en suspens, ne relance pas le client, ne documente pas certains éléments reçus, ou montre un manque de suivi. Par exemple, s'il fait une semaine d'audit puis ne contacte plus le client pendant deux mois pour finaliser, on peut se dire qu'il est un peu moins motivé. C'est comme ça que j'essaierais de le détecter, sauf si quelqu'un m'en parle directement — car j'ai aussi un rôle de people manager, avec des coachées.

Opale : Et comment est-ce que vous le gérez dans ces cas-là ?

Nicolas M. : J'imagine que vous souhaitez une réponse plus personnelle ?

Opale : Oui.

Nicolas M. : Moi, j'aime bien qu'il y ait une bonne entente et une bonne compréhension des attentes de part et d'autre. Donc, j'irais directement vers la personne que je sens démotivée, je lui poserais la question, je chercherais à comprendre les raisons, et j'essaierais de voir avec elle comment on peut améliorer la situation. Est-ce que c'est temporaire ? Est-ce que c'est quelque chose de plus profond ? On mettrait ensemble un petit plan d'action : qu'est-ce qui l'a démotivée, qu'est-ce qui peut changer, et qu'est-ce qui peut la remotiver au cours des prochaines semaines.

Opale : Ok. Est-ce que vous avez observé une évolution des attentes des jeunes auditeurs par rapport aux générations précédentes ?

Nicolas M. : Euh... Je ne dirais pas vraiment que ce sont les attentes qui ont évolué, mais j'ai quand même observé un changement dans la manière de fonctionner et de penser. C'est peut-être aussi typique à BDO, mais je trouve — et ce n'est pas forcément négatif — que la place du travail a changé avec le covid. *On retrouve parfois des profils où ils travaillent et, après, une fois qu'il est 17 heures, on éteint l'ordinateur. Peu importe s'il y a une deadline ou pas. Là où auparavant, on aurait peut-être donné un petit extra pour finaliser dans les temps, aujourd'hui on reporte au lendemain ou on transmet directement le problème au manager.*

Opale : Ok. Et pour vous, quelle place occupe le stress et la charge de travail dans votre quotidien ?

Nicolas M. : Elle est fortement présente.

Opale : Oui, surtout en ce moment je suppose ?

Nicolas M. : Oui, en ce moment oui. Mais voilà, je pense que c'est toute une question de ce qu'on est prêt à accepter ou pas. J'essaie de ne pas trop travailler les soirées, mais pour vous donner un exemple : j'ai un client qui est coté en bourse – donc je peux le dire, c'est public maintenant – c'est un client qui a fait une augmentation de capital. Mais on l'a seulement appris vendredi, qu'il allait faire une augmentation de capital, et il passait chez le notaire hier soir à 18 heures. Donc, on a un petit peu travaillé ce week-end pour essayer de couvrir tout ça. Mais de là à vous dire que c'est chaque week-end, ce n'est pas le cas. Je pense que ce qui est stressant au niveau managérial, c'est cette période, et j'appelle ça un peu le goulot d'étranglement : c'est le moment où tous les clients doivent être finalisés à une période bien précise, et il faut vraiment essayer de tout gérer en même temps. Donc là, oui, le stress est fortement présent.

Opale : Ok, d'accord. Et justement, comment vous gérez ces périodes de forte activité et les contraintes de temps ? Vous les compensez en travaillant plus pendant les week-ends ou y a-t-il d'autres moyens ?

Nicolas M. : Non, j'essaie vraiment de les gérer. J'essaie de ne pas trop travailler les week-ends. *Je retravaille parfois un petit peu le soir quand les enfants sont au lit* et que ma femme dort aussi. Mais sinon, je travaille peut-être une heure, une heure et demie, je ne fais pas jusqu'à deux heures du matin. Et j'essaie de le faire de manière vraiment très ponctuelle. Comment je le gère ? En fin de journée, j'essaie de faire un point sur ce que j'ai fait, j'estime si je suis content, et alors, s'il y a vraiment quelque chose à finaliser pour le lendemain, j'essaie de le faire le soir. Sinon, ce qui n'est pas fait peut attendre le lendemain matin.

Opale : Et donc plus précisément, comment est-ce que vous parvenez à gérer l'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie privée ?

Nicolas M. : J'ai une femme très compréhensive. Elle comprend. Ça fait quand même sept ou huit ans que je suis dans le métier, elle comprend ce que c'est. Elle sait ce que c'est que la "busy", elle est compréhensive. Et donc voilà, j'essaie quand même de mettre la priorité aussi sur les enfants. Donc si je retravaille le soir, c'est peut-être parce que je suis allé les récupérer un peu plus tôt pour passer du temps avec eux. Je ne travaille plus jusqu'à... Avant, ce que je faisais plutôt, c'est que je bossais jusqu'à 19h/19h30, mais je ne travaillais plus le soir. Là maintenant, je termine plutôt vers 17h, je vais chercher les enfants, on fait les activités, on gère le quotidien ensemble, et puis je retravaille une fois que tout le monde est au lit.

Opale : Et est-ce que vous avez observé une évolution des pratiques en matière de flexibilité du travail, comme par exemple le télétravail, la charge de travail, les horaires aménagés ?

Nicolas M. : Oui, oui. Ça, ça a été une énorme avancée. Pour remettre un peu en contexte, moi j'ai commencé à travailler chez EY en 2018, et là-bas, quand j'ai commencé, c'était simple :

aucun télétravail. Puis le covid est arrivé. Donc là, on était en télétravail complet. Et chez EY, c'est un peu comme ça : on fait vraiment ce qu'on veut, il n'y a aucune obligation. Chez BDO, c'est un peu plus suivi, ou plus strict si je puis dire. Donc là, c'est normalement deux jours par semaine, si la personne le décide, mais si la personne veut faire trois jours parce qu'il y a une raison, il n'y a aucun souci. C'est vraiment assez flexible. Et moi, je n'en fais personnellement aucun, mais pas parce qu'on me l'interdit. C'est juste qu'avec les enfants, c'est plus facile d'aller au bureau et de travailler comme ça.

Opale : Ok, ok. Et comment les performances des collaborateurs sont-elles évaluées dans votre cabinet ?

Nicolas M. : Alors nous, on a... donc chaque manager a plusieurs « coachees » on va dire. Et on a trois ou quatre réunions par an où tous les managers se réunissent et passent en revue les différentes personnes une à une. On débriefe un peu sur comment ça s'est passé sur tel client, s'il y a eu des feedbacks positifs ou négatifs. On prend note de tout ça en réunion, et notre rôle ensuite, c'est vraiment d'aller vers la personne et de lui transmettre ses feedbacks, qu'ils soient positifs ou négatifs. Et on voit un peu comment ça se passe. Il y a donc une évaluation tous les trois à quatre mois, et une fois par an, une décision est prise pour voir s'il y a une promotion ou pas.

Opale : Ok. Et justement, selon vous, la progression des carrières dans l'audit est-elle suffisamment claire et équitable pour tous les collaborateurs ?

Nicolas M. : Pour moi, oui. Si on travaille correctement, on sait qu'on aura notre promotion. L'exception, c'est plutôt de ne pas l'avoir, en tout cas chez EY et BDO.

Opale : D'accord. Et la rémunération est souvent évoquée comme un critère déterminant pour les juniors. Pensez-vous que d'autres leviers comme la culture d'entreprise, la flexibilité ou le développement personnel jouent un rôle aussi important ?

Nicolas M. : Oui, tout à fait. Je pense que c'est peut-être même plus important. La culture d'entreprise aussi, parce qu'en soi, la rémunération – que ce soit chez EY, chez PwC, chez KPMG, ou même chez BDO, qui est peut-être un peu moins attractif – reste globalement la même, avec un package salarial intéressant : frais de représentation, voiture de société, flexibilité... Ce qui fait la différence ensuite, c'est la possibilité de développement personnel, parfois de voyager dans certains cabinets. Et la culture d'entreprise joue un rôle très important. J'ai parfois d'anciens collègues ou connaissances qui ne voulaient travailler que chez PwC, par exemple, parce que PwC les attirait, peu importe le salaire.

Opale : Et justement, comment décririez-vous l'ambiance de travail chez BDO ?

Nicolas M. : Très bonne. C'est un peu particulier : nous sommes au bureau de Namur, qui a beaucoup grandi ces derniers mois, voire ces dernières années. On est passés de 5 collaborateurs en audit à 25 aujourd'hui. Il a donc fallu mettre certaines choses en place, cadrer certains aspects, mais l'ambiance de travail est très bonne. Des drinks ou apéros sont organisés assez souvent. À ma connaissance, il n'y a aucun souci, et on essaie vraiment de faire en sorte que l'ambiance soit agréable. Évidemment, c'est la busy season, donc on est beaucoup en clientèle et on voit parfois un peu moins les collègues qu'en septembre/octobre, où on est plus souvent au bureau.

Opale : Et en quoi la culture de votre cabinet se différencie-t-elle des autres grandes structures du secteur de l'audit ?

Nicolas M. : En toute honnêteté, pour avoir fait les deux, je pense que la culture reste sensiblement la même : des jeunes qui travaillent, qui sont ouverts, avec pas mal d'événements organisés. On essaie de maintenir une bonne atmosphère malgré la pression et la charge de travail qui existent. Pour moi, ça reste assez semblable.

Opale : Et comment percevez-vous le turnover chez BDO ou dans l'audit en général ?

Nicolas M. : J'ai été très positivement étonné par le turnover réduit chez BDO. Avant, chez EY, il y en avait énormément : sur parfois 16 personnes qui commençaient, 10 quittaient après un an. Il y avait énormément de démissions, là où chez BDO, depuis que je suis arrivé, les démissions se comptent sur les doigts d'une main en deux ans. C'est vraiment le jour et la nuit entre BDO Namur et EY. Par contre, je ne sais pas trop comment l'expliquer. Je vous ai dit que la culture ne changeait pas beaucoup, mais peut-être que les gens sont plus attachés à BDO. Je pense qu'il y a quand même une attention plus poussée sur les profils recrutés. On essaie vraiment de voir les choses sur le long terme, là où chez EY, peut-être qu'ils recrutent pour atteindre un quota de juniors, même si ceux-ci restent un an seulement. Ce n'est pas problématique pour eux. Chez BDO, la volonté est vraiment d'investir dans les personnes sur la durée.

Opale : Et par exemple chez EY, est-ce que pour vous c'était une préoccupation ou plutôt une dynamique normale du métier ?

Nicolas M. : De ce que je sais, ça a quand même été une préoccupation à un moment donné dans le management de mon département d'audit.

Opale : Avez-vous remarqué des profils types d'auditeurs qui restent ou qui partent plus facilement ?

Nicolas M. : Ceux qui partent plus facilement, ce sont souvent les personnes qui ne s'intéressent pas vraiment à l'audit dès le départ, qui ne cherchent pas à comprendre pourquoi on fait certaines choses, et qui ne comprennent pas toujours les tâches qu'on leur demande.

Opale : Et en termes d'âge, plutôt des juniors, des seniors ?

Nicolas M. : Le profil où ça démissionnait le plus chez EY, c'était vraiment entre junior 2 et senior 1. Parfois, j'avais l'impression que les gens voulaient surtout avoir le titre. Et c'est d'ailleurs ce que je conseille : *Avoir le titre de senior fait un beau C.V. sur LinkedIn*, montrer qu'on est passé senior dans un grand cabinet. Je pense que c'est parfois ce que certains cherchent.

Opale : Et quel facteur joue le plus, selon vous, dans leur décision de quitter le cabinet ? La rémunération ? La charge de travail ?

Nicolas M. : Je pense que c'est vraiment plus la charge de travail et les tâches qui ne les intéressaient pas. De mes anciens collègues qui sont partis, la rémunération était toujours semblable. Il n'y en a pas un qui est parti pour faire fois deux. Quand on change de boulot, on essaie toujours de gagner un peu mieux sa vie, mais il n'y a pas eu un changement exceptionnel.

Opale : Et justement, ces personnes qui partaient, elles partaient plus pour aller vers d'autres cabinets ou vers d'autres secteurs ?

Nicolas M. : Plus vers d'autres secteurs. C'est quand même rare les personnes qui partent pour faire encore de l'audit. En soi, c'est plus moi qui l'ai fait. Mais non, c'est plus soit pour devenir business controller, ce genre de fonction, ou alors on change parfois de Big Four mais on ne reste plus dans l'audit financier à proprement parler.

Opale : Et est-ce qu'il y a des actions plutôt concrètes qui sont mises en place chez BDO pour fidéliser les talents, à part tout ce que l'on a déjà dit : la formation, l'accompagnement...

Nicolas M. : À part ça, pas d'action concrète en plus aujourd'hui. C'est vraiment l'accompagnement. On essaie de mettre les gens dans un bon environnement de travail, dans de bonnes conditions. On essaie, en tout cas, d'être à l'écoute de leurs inquiétudes s'ils en ont, et de leurs besoins, dans une mesure raisonnable.

Opale : Et pour vous, quel type d'initiative pourrait être mise en place pour rendre l'audit un peu plus attractif sur le long terme et fidéliser davantage — peut-être plus chez EY que chez BDO — les auditeurs qui partent ?

Nicolas M. : Je pense qu'on a encore beaucoup tendance à imaginer que l'audit, c'est juste prendre des factures, les réconcilier et dire "ok". Je pense que c'est vraiment important d'essayer de mettre l'accent sur le côté varié que peut avoir un job d'auditeur, surtout après deux ou trois ans d'expérience. C'est vrai que quand on arrive en tant que junior, on essaye de

vous impliquer. Enfin, moi en tout cas, j'essaie vraiment d'impliquer les juniors au maximum, dans la limite de ce qui est possible. Je pense que c'est vraiment essentiel de mettre en avant le fait que c'est varié : déjà de client en client, et aussi dans les tâches. Il n'y a pas une journée qui se ressemble. Et si on s'y intéresse vraiment, moi parfois j'ai des appels avec certains pays étrangers, c'est intéressant, on essaie de comprendre pourquoi, il y a vraiment tout ça qui est passionnant. Ce n'est pas juste réconcilier des chiffres.

Opale : Et pour vous, quels éléments du métier sont les plus difficiles à accepter, que ce soit pour les nouvelles générations ou pour les auditeurs en règle générale ?

Nicolas M. : Je pense que pour moi, un des éléments du métier qui est le plus difficile et le plus frustrant, c'est parfois les clients qui ne respectent pas les deadlines au niveau de la transmission de certains documents. Mais quand il s'agit de leurs deadlines à eux, on doit les respecter quoi qu'il arrive. Donc peut-être un manque de respect de la part de certains clients, qui ne transmettent rien ou seulement la veille. Et la veille de leur rapport, le jour où on doit signer, on doit quand même finaliser, *par la porte ou par la fenêtre*.

Opale : Cette question est peut-être un peu plus délicate, mais si un cabinet concurrent vous proposait une opportunité, quels seraient les éléments déterminants dans votre prise de décision ?

Nicolas M. : *(réponse confidentielle)*

Opale : Si vous pouviez changer un élément du métier, lequel serait-il et pourquoi ?

Nicolas M. : Je trouve que parfois il y a des aspects de documentation qui sont là parce qu'on doit le documenter, mais qui prennent parfois beaucoup de temps, donc peut-être un peu moins de formalisme dans certaines procédures, on va dire.

Opale : J'ai aussi entendu qu'il y a beaucoup de normes qui ont changé ces derniers temps et j'ai entendu que ça pouvait aussi être un facteur qui pouvait freiner et favoriser au changement de secteur. Est-ce que vous pensez la même chose ou pour vous ça n'a pas...

Nicolas M. : Oui, tout à fait. C'est vrai que l'audit a fort évolué. Oui, l'audit a évolué énormément, déjà moi depuis que j'ai commencé. D'année en année, il y a des normes, des nouvelles normes d'audit qui sont applicables, qui nous rajoutent une couche à chaque fois en termes de travail administratif, de formalisme. C'est vrai que ça pourrait être un élément qui décourage les gens. Donc nous, cette année, la grosse norme pour nous, c'était l'ISA 600. J'imagine que vous l'avez peut-être vu en cours sur les consolidations. C'est deux ou trois clients qui sont concernés par cette norme parce qu'ils publient des comptes consolidés. Et en termes de travail et d'heures à fournir, c'est parfois un peu *colossal, pour in fine pas grand-chose*, pour que la documentation soit vraiment clean.

Opale : Est-ce que vous avez un conseil à donner à un auditeur junior qui souhaite évoluer vers un poste de manager ?

Nicolas M. : Oui, il faut être motivé et je pense que le plus important, en tout cas, moi c'est ce que j'ai fait, il ne faut absolument pas hésiter à poser des questions et surtout essayer toujours de comprendre pourquoi est-ce qu'on fait ça, pourquoi est-ce qu'on ouvre tel fichier Excel, pourquoi est-ce qu'on fait telle procédure et dans quel... Une mission d'audit, c'est vraiment le travail d'une équipe, ce n'est pas juste un manager, ce n'est pas juste un partner. C'est vraiment un travail d'équipe où on essaie vraiment chacun de mettre sa petite pierre à l'édifice dans le dossier d'audit et c'est important de comprendre pourquoi est-ce qu'on le fait. La documentation de factures est importante, tout aussi importante que certains autres trucs dans un dossier d'audit. Il faut juste vraiment comprendre pourquoi est-ce qu'on fait telle ou telle procédure. Une fois qu'on a cette bonne vision-là, ça nous permet d'avoir une vue globale du dossier et ça nous donne envie de continuer, je pense.

Opale : Et si vous deviez recommencer votre carrière en audit, referiez-vous les mêmes choix ?

Nicolas M. : En toute honnêteté, oui je pense. Ou alors peut-être, mais bon, ça je ne sais pas dire, j'irais peut-être vers le Luxembourg pour avoir un meilleur salaire au départ. Je suis content d'avoir commencé par le secteur financier chez EY, ça m'a permis d'avoir une bonne vue. Je suis content de faire de l'industrie maintenant. Je ne changerais pas mon parcours d'audit vraiment, vraiment.

Opale : Et est-ce qu'il y a des éléments qui vous attirent pour le futur ? Comment est-ce que vous voyez votre avenir dans le métier ?

Nicolas M. : Oui, à court terme, c'est d'obtenir le titre de réviseur parce que c'est trop dommage d'arrêter ça alors qu'il ne me reste que l'examen d'aptitude. Par la suite, quand je vois la charge de travail de certains partners chez BDO, ça ne me donne pas envie avec des mails à minuit, une heure, deux heures du matin. Mais bon, chez EY, c'était la même chose, ça ne me donne pas spécialement envie. Donc soit j'essaie de faire valoriser mon titre de réviseur d'entreprise ailleurs, soit plutôt essayer de trouver un poste. Si je devais choisir un job actuel, un job de rêve, ce serait directeur financier d'une petite entreprise, ça c'est sûr. Ou alors pourquoi pas commencer par adjoint directeur financier d'une boîte peut-être un peu plus grande en essayant d'apprendre et en essayant de prendre la place du directeur financier à terme.

Opale : Ok, écoutez, pour moi c'est tout bon, j'ai posé les questions que je voulais vous poser. Je ne sais pas s'il y a des sujets que vous auriez aimé aborder et que je n'ai pas évoqués.

Nicolas M. : Non, pas spécialement, ça me semblait clair par rapport à votre sujet de mémoire, ça me semblait clair, donc il n'y a pas de souci. J'espère avoir pu répondre à vos questions.

Opale : Oui, un grand merci.

Nicolas M. : Si vous avez quand même une question additionnelle ou quoi, n'hésitez pas à me faire un mail, ça ne me dérange pas de répondre à un mail, il n'y a pas de souci.

Opale : Ok, un tout grand merci. J'ai peut-être juste une dernière question parce que je vous avoue que pour mon mémoire, je dois interviewer six personnes de chez BDO.

Nicolas M. : De chez BDO ?

Opale : Oui, de chez BDO. Et ici c'est le troisième entretien que j'ai. Du coup, j'ai eu monsieur Denis Ancion, qui était venu avec vous à la FUCaM. J'ai eu un junior, je vous ai eu vous, et alors j'ai encore un entretien avec une partner qui va être bientôt programmé.

Nicolas M. : Oui.

Opale : Par contre, il me manque un senior et une personne qui a quitté le secteur, enfin une personne qui a quitté BDO ou le secteur de l'audit tout court, qui est partie de chez BDO.

Nicolas M. : Ok.

Opale : Et ça, je ne sais pas si par hasard vous auriez des contacts à me donner parce que je vous avoue que j'ai envoyé quand même pas mal de mails et après je comprends totalement, c'est une période chargée et je sais que ce n'est pas facile pour le moment, mais juste... je ne sais pas si vous avez quelqu'un.

Nicolas M. : Et la personne junior, c'est qui ?

Opale : Arthur Ronsyn. Il est de La Hulpe et Zaventem.

Nicolas M. : Ok d'accord. Très bien, ça ne me dit rien, mais d'accord. Je vais voir si j'ai un profil senior. Mais vous pouvez me mettre ça dans un mail, comme ça je peux transférer et voir avec certains collègues s'ils peuvent être intéressés.

Opale : Ok, parfait. Alors je vous envoie un mail ce soir.

Nicolas M. : Oui, parfait. Pas de souci.

Opale : Ok, un grand merci à vous du coup pour l'entretien.

Nicolas M. : Pas de souci, avec plaisir. Et bonne chance pour la suite et pour votre mémoire.

Opale : Juste, je peux du coup bien, pour être sûre qu'on soit sur la même longueur d'onde, je peux mentionner votre nom dans mon mémoire ou pas ? Si vous préférez, je peux juste donner votre nom à Madame Vessié et il y a juste madame Vessié qui sera au courant dans ce cas-là.

Nicolas M. : Il y a juste peut-être le point que je vous ai mentionné, ça je ne préfère pas, je préfère que ça reste confidentiel. Mais sinon, oui. Il n'y a pas de souci.

Opale : Ok, je le note et je garde ça de manière confidentielle.

Nicolas M. : Ok, un grand merci à vous.

Opale : Pas de souci. C'est moi qui vous remercie. Bonne journée.

Nicolas M. : Merci, à vous aussi. Au revoir.

10.6 Retranscription de l'interview de Denis Ancion – senior manager

J'ai rencontré Monsieur Denis Ancion lors d'un workshop organisé par Madame Vessié dans le cadre du cours "Audit et compétences professionnelles" à l'UCLouvain FUCaM Mons. Ne le connaissant pas personnellement, je l'ai recontacté par la suite pour lui proposer un entretien dans le cadre de mon mémoire, qu'il a accepté rapidement. Il exerce actuellement la fonction de senior manager chez BDO Namur – Charleroi.

Opale : Oui, allo ?

Denis A. : Oui, bonjour.

Opale : Bonjour.

Denis A. : Ça va maintenant ?

Opale : Oui, moi c'est parfait !

Denis A. : Ah bah super, c'est chouette, merci.

Opale : Merci à vous d'avoir accepté l'entretien aussi rapidement et d'avoir été aussi réactif surtout.

Denis A. : Ça tombait bien, j'avais justement un client à Bastogne aujourd'hui.

Opale : Ça tombe bien, ça va passer un petit peu la route.

Denis A. : Oui, c'est ça !

Opale : C'est super gentil, merci beaucoup ! Donc, je m'appelle Opale et du coup je suis étudiante à la FUCaM à Mons, et c'est là où on s'est rencontrés avec Madame Vessié.

Denis A. : Oui.

Opale : Et donc, dans le cadre de mon mémoire, j'aimerais bien faire un entretien avec vous pour mieux comprendre votre expérience et votre rôle en tant que senior manager, si je ne me trompe pas.

Denis A. : Oui, c'est bien ça.

Opale : Forcément, il n'y a aucune mauvaise réponse ni bonne réponse. L'objectif, c'est vraiment de vous faire parler de votre ressenti et de votre vécu au sein de BDO. L'entretien, si ça vous va, durera entre 40 et 45 minutes.

Denis A. : Oui, c'est parfait !

Opale : Je vous avoue que c'est la première interview que je fais. J'ai fait un guide d'entretien, ça durera normalement entre 40 et 45 minutes, mais si je vois que c'est trop long, je supprimerai des questions. Donc il n'y a pas de souci avec ça.

Denis A. : Ok, on fait comme ça. Il n'y a pas de souci.

Opale : Comme ça vous savez que c'est le premier entretien, je ne suis pas sûre de la longueur de mes questions, et comme ça on verra bien en fonction du timing.

Denis A. : Oui, il n'y a pas de problème. Ça dépend de l'interlocuteur aussi. Si je suis concis, ça change pas mal les choses.

Opale : Donc voilà.

Denis A. : Pas de souci, c'est gentil d'avoir prévenu. Mais il n'y a pas de problème pour moi.

Opale : Alors je ne sais pas si vous êtes d'accord que j'enregistre l'entretien pour pouvoir le retranscrire ?

Denis A. : Non, ça ne me dérange pas.

Opale : Ok. Et alors, par contre, pour la confidentialité, j'ai plusieurs options. Soit je mentionne votre nom dans mon mémoire et dans la retranscription, et il est rendu public. Soit je mentionne votre nom uniquement auprès de Madame Vessié, qui est ma promotrice, et ma co-promotrice Madame Selenia ; votre nom n'est pas dans mon mémoire et il est rendu public. Et la 3e option, c'est que votre nom soit mentionné dans mon mémoire, mais que le mémoire soit uniquement accessible à ma promotrice, au lecteur désigné et à ma co-promotrice.

Denis A. : Moi, je n'ai pas de soucis à ce niveau-là. Je ne vais pas donner d'informations confidentielles de mes clients.

Opale : Non, non, ce n'est pas du tout le but de l'interview.

Denis A. : Ok, alors il n'y a pas de souci. On peut faire comme vous voulez.

Opale : Si jamais maintenant vous avez une préférence, à la fin de l'interview on en rediscute, et il n'y a aucun souci avec ça dans tous les cas.

Denis A. : Ok parfait, c'est gentil.

Opale : Donc je vais juste vous demander, si ça ne vous dérange pas, de vous représenter en quelques mots, pour que je puisse le retranscrire dans mon interview. Donc en termes de formation, parcours académique, année d'entrée dans l'audit... Donc voilà.

Denis A. : Oui, ok d'accord. Je suis Denis Ancion. Je suis sorti des études en 2010 de l'Université de Namur. J'ai tout fait là-bas et j'ai commencé chez BDO directement, en fait. C'est mon premier job et donc, 15 ans plus tard, j'y suis toujours.

Opale : Ok.

Denis A. : Donc j'ai commencé mon parcours révisoral, donc directement en audit financier. Et après 5 ans dans l'audit, j'ai considéré que je commençais à avoir une vue même à plus long terme, et je me suis lancé dans le révisorat, donc dans le cursus de réviseur à l'IRE, vers 2015. Et j'ai passé tout le processus, tous les examens, ainsi de suite, et j'ai passé mon aptitude en septembre 2020. Donc j'ai prêté serment en janvier 2021, et je suis depuis lors réviseur. J'ai toujours été basé au bureau de Namur et j'occupe depuis 3 ou 4 ans, je ne sais plus trop, la fonction de senior manager. Donc c'est la dernière fonction possible avant le rôle de partner, donc de signataire de dossier. Donc, pour le moment, au jour d'aujourd'hui, je ne signe pas encore de comptes. C'est la politique chez BDO, de prendre de l'expérience en tant que réviseur non signataire avant de passer réviseur signataire. Donc voilà, je pense que c'est complet.

Opale : Oui, c'est complet. C'est parfait. J'ai juste une petite question, je me suis renseignée sur les différents niveaux hiérarchiques... juste pour que je sois sûre d'avoir bien compris : donc c'est d'abord junior, puis senior, puis manager, puis c'est senior manager, et ensuite directors, et puis partners ?

Denis A. : Ouais, mais director ça n'existe pas chez nous.

Opale : Ok.

Denis A. : En fait, on a 2 niveaux de junior, 2 niveaux de senior. Je dirais 3 niveaux de manager : donc junior manager, manager et senior manager.

Opale : D'accord.

Denis A. : Et après, on a entre guillemets 2 niveaux de partner, parce qu'il y a partner « normal », donc qui est un partner signataire, qui peut signer les opinions. Et on a un partner associé qui, en plus de ça, a des parts chez BDO. Et donc l'entreprise est détenue par ces partners.

Opale : Ok, parfait. Pourquoi avoir choisi de travailler dans l'audit initialement ?

Denis A. : En fait, il faut que j'avoue, c'est un choix par dépit à l'époque, en 2010, parce que je suis sorti juste après la crise des subprimes, et donc il y avait une contraction du marché, notamment du marché où les profils qualifiés en finance étaient énormes. Et donc je me suis dit que j'allais commencer dans l'audit qui engage — je sais que c'est une branche qui engage. Et donc en fait, juste à part l'audit et la banque, il n'y avait pas grand-chose où on pouvait être engagé en sortie de l'unif. Donc je me suis dit que j'allais commencer là-dedans. Je me suis un peu renseigné, ça m'a plu et donc voilà. Mais donc ça a un peu commencé comme ça.

Opale : Ok merci. Et quels ont été les principaux changements au fur et à mesure que vous avez évolué dans la hiérarchie ?

Denis A. : C'est une question assez large. Il y a eu beaucoup de changements dans le métier en tant que tel, et des changements dans la hiérarchie. Je vais peut-être plutôt dire... si je compare à junior aujourd'hui : le rôle de junior, c'est vraiment le préparateur, c'est celui qui va prendre des rubriques d'audit et qui va dérouler du travail, faire des sélections. Il va faire le travail de fond sur des rubriques d'audit, qui va être concentré sur un nombre limité de dossiers et qui va être à fond dedans. Les seniors vont plus avoir un rôle de coordination, vont faire des rubriques plus complexes, où il y a un peu plus de réflexion. Et après, c'est vraiment un gros changement, chez BDO en tout cas, chez le manager. Le manager, ou le manager le plus expérimenté s'il y a deux managers sur les plus gros dossiers, il va avoir le contact premier avec le client, généralement avec le directeur financier (parfois avec le CEO). Il va être le relais, il va s'assurer de la qualité du dossier. Il va préparer les informations clés, donc les points de management letter, le reporting quand on a des groupes internationaux. Il va préparer les opinions, les révisions de fin d'audit, donc tous les points clés de l'audit, et ça va être appliqué à tous les niveaux.

Opale : Ok, ok d'accord. Quelles sont vos responsabilités en termes de formation et d'accompagnement des talents ?

Denis A. : Moi personnellement, j'ai un rôle au technical desk, donc c'est l'organe national de qualité.

Opale : Oui.

Denis A. : Donc on a un organe national qui est composé d'une petite dizaine de personnes.

Opale : Je ne vous entends pas, je pense qu'il y a une petite coupure de réseau. Allô ?

Denis A. : Et donc...

Opale : Ça a coupé, je ne vous ai pas entendu. J'ai entendu le début de la réponse mais pas la fin.

Denis A. : Donc je travaille au technical desk qui a des rôles multiples, notamment la supervision de la formation et d'outils qui permettent aux équipes d'appréhender les normes correctement. Et donc il y a un rôle de création d'outils et de formation des équipes dessus. Il y a vraiment ce rôle-là qui est assez important comme formation, mais qui n'est pas directement lié au fait de donner de la formation.

Opale : Ok.

Denis A. : À côté de ça, dans les formations où je donne vraiment des formations — entre grands guillemets — aux jeunes... je donne une formation nationale qui est celle sur le stock, le contrôle d'inventaire et tout ce qui est lié à la gestion des stocks. Et je donne quelques

formations locales dans les bureaux francophones aussi sur les aspects du stock les plus élaborés.

Opale : D'accord. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans la gestion des équipes ?

Denis A. : Il y a déjà une coordination pour arriver à gérer nos équipes. On est une bonne vingtaine au bureau de Namur. On travaille main dans la main avec le bureau de Liège, donc c'est-à-dire qu'on est une quarantaine de plus. Donc on est 60, et donc on est 60 personnes à être réparties en équipes sur les différents dossiers. Et donc dans la gestion des équipes, il y a cet aspect : arriver à gérer ça de manière harmonieuse. Car il faut savoir que les dossiers ne sont souvent pas tip top comme on espère. Il faut planifier correctement les choses, mettre des pushers pour ne pas mettre trop de pression sur les gens.

Opale : Ok.

Denis A. : Mais il y a des impératifs du métier qu'il faut savoir gérer, et essayer de comprendre les sensibilités de chacun, les possibilités de chacun de donner un coup de main quand il faut, de souffler quand il faut. Il y a avant tout ces aspects gestion d'équipe qui sont un challenge. Il y a l'aspect feedback qui est un très gros challenge aussi, puisque la moitié des gens qui travaillent dans le département audit vont avoir moins de 5 ans d'expérience. Ce sont tous des gens qui sont très demandeurs de formations et qui ont besoin d'avoir un encadrement énorme pour progresser, parce que les progrès sont énormes dans les premières années... ça ne s'arrête jamais mais c'est surtout dans les premières années. Il y a aussi cet aspect de coaching et d'encadrement dans l'aspect qualitatif du travail notamment. Et puis il faut arriver un peu à connaître les sensibilités de chacun, tout le monde ne fonctionne pas de la même manière non plus. Ce sont tous ces aspects-là.

Opale : Ok merci. Comment assurez-vous l'équilibre entre la performance et le bien-être des auditeurs que vous encadrez ?

Denis A. : Mais ici, par rapport aux gens qu'on encadre, ça se passe vraiment au niveau des juniors et des seniors. On parle un peu moins des cadres, parce que chaque cadre se gère un peu lui-même. Mais avec les juniors et les seniors, on essaye de leur fixer un planning et d'être le plus précis possible. Comme ça, ils ont une quarantaine d'heures planifiées sur la semaine, et le but — et dans les faits, c'est le cas — n'est pas qu'ils en fassent 45 systématiquement. Il faut vraiment que, d'une part, la personne soit d'accord de travailler un peu plus et que ce ne soit pas la norme, et c'est ce qu'on essaye de faire. Et en plus de ça, pour remettre encore une couche, il faut que cet effort soit valorisé. Donc quelqu'un qui va dire qu'il a besoin d'un coup de main, et qui travaille 1h en plus un jour, dans son timesheet, cette personne-là met 9h et pas 8h, et

cette personne-là va récupérer cette heure à un moment plus creux. Il y a tous ces éléments qui sont durs. Il faut aussi être sûr que ce ne sont pas toujours les mêmes personnes qui ont les trous de planning et les autres qui ont des plannings fort remplis. Et puis on essaye de tenir compte de la sensibilité de chacun, et c'est un peu un rôle collégial de toute l'équipe de management de s'assurer que tout le monde est bien là où il est. On y reviendra plus tard, mais on a mis en place depuis 3-4 ans ce qu'on appelle des people managers. Donc chaque personne a un people manager de référence, et ce people manager, qui va être un manager ou un partner, cette personne va être très attentive à comment le junior ou le senior se sent, est disponible en cas de souci et va prendre les actions nécessaires s'il détecte qu'il y a une pression anormale sur la personne. C'est ce qui arrive quand même malgré tout de temps en temps.

Opale : Et ça, ça s'appelle le people manager ? Je n'ai pas très bien compris...

Denis A. : Oui, c'est ça. Donc moi, par exemple, pour le moment, j'ai entre guillemets 3 coachees, donc 3 personnes dont je m'occupe particulièrement, que je vois périodiquement, vraiment à part, dans des temps qui sont dédiés à ça. J'ai des feedbacks de la part des gens avec qui ils ont travaillé, pour être sûr que tout se passe bien. Il y a tout un suivi qui est mis en place, et en général, ceux qui ont pris ce rôle ont eu des formations spécifiques, assez conséquentes. Et chaque personne formée, entre guillemets, n'a qu'entre 2 et 5 coachees, donc pour être sûr qu'on a le temps de faire un suivi correct.

Opale : Ok, et donc comment percevez-vous la charge de travail et le niveau de stress chez BDO ou dans l'audit en général ?

Denis A. : C'est quand même un métier assez exigeant. *Il faut aimer travailler sous pression*, ou en tout cas avoir beaucoup de choses à faire. Moi, c'est quelque chose que j'aime bien. Je suis plus efficace quand j'ai plus de pression. On essaie vraiment qu'au niveau des équipes plus jeunes, il y ait un équilibre beaucoup plus marqué. Mais au niveau des cadres, c'est un peu le piston qui va s'adapter à la situation. Donc il faut prendre beaucoup de temps pour bien planifier, bien disposer les choses, et ainsi de suite. Mais voilà, s'il y a une urgence, c'est au niveau des cadres qu'elle sera absorbée. C'est parfois fatigant, mais c'est intéressant. On a l'impression, quand on fait une journée de travail, qu'on l'a bien remplie, donc ça c'est valorisant. Mais une journée bien remplie, c'est fatigant.

Opale : D'accord. Comment est-ce que vous gérez les périodes de forte activité ou les contraintes de temps pour rendre les dossiers à temps, etc. ? Avec les plannings ?

Denis A. : Oui, donc c'est comme je disais : beaucoup avec les plannings en amont. On a un suivi qui est très très poussé quand même. Si je prends mon cas de figure — il faut être honnête, c'est à peu près la même chose chez tout le monde — moi, après chaque saison, après chaque

fin de dossier, j'analyse quelles ont été les heures prestées : est-ce qu'il y a eu plus ou il y a eu moins ? Une fois que j'ai l'explication, je me dis : est-ce que l'année prochaine je vais avoir plus d'heures ? Est-ce qu'il y a des éléments qui font que l'année prochaine je dois adapter mon planning ? C'est un peu lié aussi avec la négociation avec les clients, quand on va se tourner vers un client pour expliquer qu'on a dépassé les shifts parce qu'il y a des choses qui n'étaient pas prévues. Mais c'est un suivi assez conséquent quand même, et ça, c'est quelque chose qui a quand même beaucoup évolué : de fixer vraiment un budget en nombre d'heures, et d'analyser a posteriori — même pendant ou en début — pendant les différentes équipes, et même après, savoir expliquer pourquoi on a dépassé, pourquoi on a fait un peu mieux, qu'est-ce qui s'est bien fait, qu'est-ce qui ne s'est pas bien fait. Ça, ça aide beaucoup d'un point de vue équipe.

Opale : Et ça vous dites que vous le faites par saison ?

Denis A. : Pardon ?

Opale : Au début que vous avez commencé à répondre, vous aviez dit que vous faisiez ça par saison, ou j'ai mal compris ?

Denis A. : Oui, il y a un aspect saisonnier.

Opale : Oui, ok.

Denis A. : Oui, il y a un aspect saisonnier parce qu'en fait les audits, c'est une fois par an.

Opale : Oui, oui.

Denis A. : Donc on suit au fur et à mesure et on a un outil qui permet de suivre. On encode le nombre d'heures. Les gens vont pointer leurs heures. On a ce qu'on appelle le time to pressure, le temps qui reste de disponible pour finir, et on voit qu'il diminue, qu'il augmente, et on peut l'adapter au fur et à mesure et le suivre avec ça. Et à chaque fin de saison, on a un exercice actuel de planning qui a lieu très tôt. Par exemple, pour l'année ici 2024-2025, on l'a fait fin du printemps 2024, donc quand même six bons mois avant le début des premiers audits. C'est lié aussi aux décisions d'engagement. Le fait de faire très vite le planning, on voit si on a un risque de surcharge de travail dans les équipes, et si oui, on essaie d'engager des personnes en plus, dans le cas de figure positif. Et dans le cas de figure où on n'arrive pas à engager, on dit qu'on ne va plus accepter de dossiers. En audit, les normes disent qu'on doit être capable de faire le dossier dans de bonnes conditions. Ça fait partie du jeu. On ne va pas accepter des dossiers trop conséquents par rapport à nos capacités de planning, sur base de cette analyse aussi.

Opale : Ok. Est-ce qu'il y a des aspects du métier qui vous ont surpris par rapport à vos attentes initiales ?

Denis A. : Je vous avoue que ça date un peu.

Opale : Oui, c'est vrai, je me doute. Mais est-ce que vous imaginiez le métier comme il est aujourd'hui ?

Denis A. : C'est quelque chose qui a beaucoup évolué aussi avec le temps, mais c'est un métier qui fait appel à des notions d'hyper flexibilité. Dans les premières années, il faut être flexible, quand on est vieux je dirais même qu'il faut être hyper flexible. Et dans les deux sens aussi. Ça peut être hyper flexible aussi pour toutes les contraintes de la vie privée. Et ça, je n'imaginais pas que c'était à ce point-là peut-être quand j'ai commencé. *Je ne pensais pas qu'il y aurait un déséquilibre à ce point-là. J'étais peut-être un peu naïf* aussi. Il faut être flexible à ce point-là pour le travail et pour les échéances, mais que ça pouvait aussi être flexible dans l'autre sens, et je le vois aussi surtout depuis que j'ai des enfants. En fait, dès qu'il y a des contraintes, on sait s'adapter dans 99 % des cas.

Opale : Ok, et donc vous percevez votre équilibre vie professionnelle et vie privée correct à ce stade de votre carrière ?

Denis A. : Oui, je dirais globalement oui. S'il y avait moyen de travailler un petit peu moins, je trouve que ce serait un petit peu plus équilibré. Par rapport au nombre d'heures minimum qu'on demande aux cadres, personnellement, je suis largement au-dessus. Je me dis que si j'arrivais à faire la même chose en évitant 50 h de moins sur une année, ce serait très bien. Ça, c'est comme toujours, c'est toujours un petit peu ambitieux à ce niveau-là.

Opale : Et est-ce que pour vous, il y a des éléments qui permettraient d'améliorer cet équilibre entre vie professionnelle et vie privée dans le secteur de l'audit ou pas ?

Denis A. : Oui, je pense. Je pense que la planification est très importante, et le fait de bien suivre le budget, de surtout prendre des actions dès qu'il y a des dépassements, de comprendre l'action et d'y donner suite. Je vais prendre un exemple : par exemple, un client, on définit une date d'audit où le dossier doit être prêt pour commencer l'audit, et in fine il n'est pas prêt du tout. On doit replanifier dans de mauvaises conditions, le suivi n'est pas bon, et donc on va faire plus de travail que prévu dans des conditions qui ne sont pas faciles. Ce sont des choses qu'on ne va pas laisser passer vis-à-vis des clients, parce que c'est ça qui détruit, entre guillemets, l'équilibre vie privée/vie professionnelle des équipes. Ça peut arriver, mais dans ces cas-là, il faut vraiment que les conséquences en soient tirées. Le fait de suivre ces dépassements, de prendre des actions et d'avoir de bonnes discussions avec les clients, ça fait que ça dérape moins, et si ça dérape, les choses seront peut-être plus anticipées.

Opale : Ok, merci. Et comment votre cabinet a-t-il évolué ces dernières années en matière de flexibilité du travail, donc par exemple le télétravail, les horaires aménagés, etc. ?

Denis A. : Franchement, bien. Je suis content de la direction qui est prise. Quand j'ai commencé en 2010, il y avait un horaire fixe où on disait : « voilà, c'est autant d'heures par semaine selon la période de l'année et si les contraintes du travail sont qu'il faut plus, c'est tant pis pour vous, ces heures-là ne sont pas valorisées pour le travailleur. » Ça, c'était l'objectif. Et maintenant, on est dans une optique où toutes les heures faites en plus sont comptabilisées dans un pot, dans un compteur, quel que soit le niveau de cas, tant qu'on n'est pas cadre — et même encore après, parce que de toute manière ça se compense quand même un petit peu. En plus de ça, il y a des maxima qui ont été fixés assez bas, je crois que c'est 5 heures. À partir de 5 heures en plus sur une semaine, ça passe sous le régime d'heures supplémentaires, donc avec un sursalaire pour la personne en plus de la récupération. Donc je pense qu'en ayant mis ces éléments-là, c'est-à-dire que ça force le business à ne pas se dire que les gens sont encore viables à merci et qu'on peut tout exiger, ça améliore pas mal la vie privée des gens, enfin l'équilibre, et le fait qu'on respecte ces choses-là. Et par rapport à la flexibilité, ça c'est un peu le rôle de chacun, mais en tout cas au niveau des équipes Namur - Liège et la Wallonie de manière générale, on a vraiment prôné la confiance avec les gens. Donc voilà, vous faites 8 h sur la journée mais on ne vous demande pas que ces 8 h soient faites entre 08h30 et 17h30 de manière stricte. Si vous avez un rendez-vous médical, vous prévenez l'équipe avec qui vous travaillez, vous allez à votre rendez-vous, vous faites votre heure après ou le lendemain ou ainsi de suite, des choses comme ça quoi. Donc le fait d'avoir mis ce compteur en place, on se dit qu'on peut pointer 7 h un jour, 9 h le lendemain et 8 h au total. Tout le monde est content, mais ça y contribue. Le fait de ne pas mettre trop d'heures supplémentaires, c'est assez équilibré dans les deux sens et pas disproportionné dans un sens par rapport à l'autre.

Opale : Ok, et au niveau du télétravail ? Je suppose que vous devez aller souvent au cabinet et chez les clients ?

Denis A. : Pas tant que ça, en fait. Pas tant que ça, parce qu'ici maintenant, on va avoir une approche en période d'audit où, vraiment, on est dans la période où on vérifie les comptes des clients, on va aller peut-être la moitié du temps en clientèle.

Opale : Ok.

Denis A. : Typiquement sur une semaine, peut-être sur une moyenne annuelle, il y aura peut-être 2 jours en clientèle, 2 jours au bureau où les gens peuvent se regrouper et les équipes qui travaillent les unes avec les autres, et une journée en télétravail. Il y a peut-être plus qu'une journée de télétravail chez les plus expérimentés qui sont plus autonomes, et une demi-journée de télétravail en moyenne chez les juniors qui, eux, ont besoin de beaucoup d'encadrement. Ça existait déjà avant le Covid, mais de manière plus limitée quand même, et plutôt pour les plus

expérimentés. Et depuis le Covid, ça a beaucoup plus forcé ce genre de choses et c'est entré dans les mœurs. Avant, un client, s'il y avait 4 jours d'audit, s'attendait à ce que l'auditeur vienne 4 jours sur place non-stop. Maintenant, il n'y a presque plus aucun client qui demande ça, à part certaines entités qui ne sont pas bien structurées, notamment, ou qui demandent vraiment d'avoir des contacts. Mais la plupart, on a une solution vraiment hybride, ce qui est bien aussi car ça limite les trajets pour les gens, on se retrouve au bureau et on partage plus en groupe et en équipe. C'est bien pour la cohésion d'équipe, et j'ai un petit côté écologique qui n'est pas négligeable.

Opale : Oui, c'est sûr.

Denis A. : Personnellement, je vois une différence en termes de kilométrage. Il y a 7/8 ans, je faisais plus ou moins 50 000 km par an, maintenant j'en fais entre 35 et 40.

Opale : Oui, donc ça permet quand même de bien diminuer les kilomètres.

Denis A. : Oui, voilà, ça réduit et ça aide aussi. C'est fort positif, car le fait d'avoir 2 jours chez le client au lieu de 4, le client est vraiment concentré sur nous et donc les échéances sont limite meilleures.

Opale : Oui, ok. Et en ce qui concerne la reconnaissance et les perspectives d'évolution, comment elles sont mises en place pour les collaborateurs/les employés ? Vous avez parlé de feedback je pense.

Denis A. : Oui, il y a des feedbacks. Il y a une culture de feedback qu'on essaye d'instaurer et qu'on essaye de pousser au maximum, qui est de recevoir quasiment un feedback après chaque dossier. Maintenant, il n'est pas systématique, parce qu'on ne va pas forcer les gens à faire des feedbacks ou à en demander, parce que certains ne veulent pas avoir des feedbacks à chaque fois. C'est parfois mal perçu d'avoir un bulletin après chaque prestation, mais il y a une culture de feedback qui est quand même en place. Il y a une plateforme qui permet de le formaliser si on le désire, mais elle est optionnelle. Là, le rôle des people managers va être très important, parce que le rôle du people manager va être d'être sûr que la personne comprend comment est-ce qu'elle est perçue par l'équipe, par ses supérieurs avec qui elle travaille. On peut travailler peut-être avec 5 ou 10 managers différents, et donc certains n'aiment pas les feedbacks, ne vont pas en demander ou ont peur de le faire. On peut aller les chercher, et le people manager va être sûr que la personne, ou le coaché, ait vraiment la vision et s'assure que les feedbacks sont bons. Et d'un point de vue pratique, il y a une évaluation annuelle. On appelle ça un satellite canal review.

Opale : Un satellite canal review ? Est-ce que vous pouvez répéter, s'il vous plaît ?

Denis A. : On appelle ça une revue stratégique des talents.

Opale : Ok, merci. Avec la route, il y a parfois des petites coupures et donc des petits moments où je n'entends pas très bien.

Denis A. : Il n'y a pas de souci. Et donc voilà, on fait ça une fois par an et donc à ce moment-là, il y a une proposition d'évolution qui est faite et qui peut aller de statu quo à promotion.

Opale : Et donc ça, c'est pour les perspectives d'évolution alors je suppose ?

Denis A. : Oui, c'est ça. Donc en général, la norme fait que dans les premiers grades, les bons éléments vont avoir une promotion par an. Donc il y a junior 1, junior 2, puis senior 1 et puis senior 2. Après, dans les groupes managériaux, c'est un petit peu plus lent.

Opale : Ok, ok.

Denis A. : Donc ça, c'est une fois tous les 3 ans environ selon les personnes et selon leur envie aussi d'évoluer.

Opale : Et comment décririez-vous la culture du travail dans votre cabinet ? Donc au niveau de l'entente. Au niveau de la culture, est-ce que c'est plus collaboratif ? Plus compétitif ? Est-ce que c'est plus un environnement stimulant ou peut-être plus sous pression ?

Denis A. : Je pense (je ne dis pas ça de manière promotionnelle), mais il y a une bonne ambiance et je ne ressens pas, ou très peu en tout cas, d'aspects de compétition entre les personnes ; des personnes qui vont se marcher dessus pour essayer de passer l'un avant l'autre. C'est plus un aspect collaboration, bonne entente. Donc c'est vraiment super. Il y a une culture qui va vers ça, mais donc on est plus dans la collaboration, l'aide. Le fait d'aller au bureau aide pas mal aussi, et les gens savent qu'ils peuvent toujours demander à n'importe qui d'autre un coup de main. Ça arrive souvent qu'il y ait un senior ou même des juniors qui viennent me poser une question parce qu'ils ne savent pas comment faire, même si ce n'est pas mon dossier. Ce n'est pas tabou. Ça se fait régulièrement, et le fait de mixer les équipes quasi sur chaque dossier aide beaucoup. C'est-à-dire que quelqu'un qui a travaillé avec vous sur un dossier « A », quand il a son dossier « G » par exemple, si vous vous retrouvez au bureau en même temps et qu'il n'y a personne d'autre, il sait qu'il peut venir vers vous.

Opale : Et qu'il n'y aura pas de problème.

Denis A. : Oui voilà, donc il n'y a vraiment pas de souci à ce niveau-là. Franchement, c'est bien. Je suis content pour le moment et on y travaille beaucoup, et ce n'est pas pour ça que ça arrive tout le temps.

Opale : Ok. Est-ce qu'il y a des initiatives pour améliorer la qualité de vie au travail ? Par exemple des événements ? Des afterworks ? Ou des programmes de mentorat ?

Denis A. : Oui, c'est assez dynamique. À mon niveau, je dois avouer qu'il y a largement ce qu'il faut. C'est parfois même un peu trop, mais ça, c'est parce que j'ai des enfants aussi en bas

âge. Mais ici, sur les six derniers mois, on a, au niveau du département audit, quatre events par an, très variables ; la plupart avec Liège. Comme on travaille beaucoup en collaboration sur des dossiers, on essaye de se rapprocher. Donc ce sont des events qui vont d'une soirée thématique à un teambuilding d'une journée complète. On a un event tous les ans qui dure deux jours au niveau de tout l'audit, mais au niveau national à ce moment-là, où c'est un mix entre formation pratique, information et activité. Ici, on avait été dans les Ardennes, on a eu plusieurs workshops et à côté de ça, il y avait des activités sportives et une soirée qui était organisée, par exemple. Juste au niveau du département audit de Namur, il y a quelques réunions, même des petits apéros un vendredi soir. Le dernier, c'était il y a dix jours donc ce n'était pas longtemps. On a, au niveau du bureau de Namur – donc qui est interdisciplinaire : il y a l'audit, tous les métiers du tax, corporate finance, la comptabilité, le secteur public principalement – il y a aussi une série d'événements. Il y a un teambuilding sur l'année qui est une demi-journée, toute l'après-midi. Et on a ce qu'on appelle les "Stockholm social commitment" ; c'est chaque département, une fois par an (donc il y a trois fois par an, ce sont deux départements à la fois), qui va faire une activité ou un souper où on demande une participation financière aux gens dans le but de faire un petit bénéfice qui va être reversé à une association. On a des réunions de personnel informatives ; il y en avait une ce soir que j'ai loupée parce que j'étais chez mon client. C'est quatre fois par an aussi. Mais c'est plutôt des informations nationales et locales. Et on a deux-trois petits trucs à la Saint-Nicolas. Il y a vraiment de quoi faire à tous les niveaux. Et pour des jeunes qui veulent aussi un peu s'amuser avec les collègues, il y a de quoi faire.

Opale : Il y a de quoi faire, c'est chouette.

Denis A. : Oui, ça c'est chouette.

Opale : Comment est-ce que vous décririez la stabilité des équipes dans votre cabinet et plus largement dans le secteur de l'audit ? Donc est-ce qu'il y a des départs fréquents parmi vos collègues ?

Denis A. : C'est un département, un métier qui a quand même beaucoup de turnover, de mouvements, parce qu'il y a déjà des éléments intrinsèques. Il y a des gens qui vont dans l'audit en n'ayant pas l'envie de perdurer, mais qui savent que c'est un bon tremplin. Donc on perd pas mal de gens à « trois steps » précis qui sont : je dirais six mois, deux ans et cinq ans. Six mois, c'est typiquement la personne qui a une formation compatible pour l'audit, mais qui soit se rend compte qu'elle n'aime pas le métier, ou qui a, in fine, les compétences théoriques oui, mais pas pratiques. Ce sont typiquement des gens qui n'ont pas l'aspect analytique du tout. Ça arrive, il n'y en a pas beaucoup, mais ça arrive. Après deux ans, ce sont vraiment typiquement des gens qui voulaient avoir un petit background d'audit, mais qui ne voulaient pas se destiner

à ça. Et cinq ans, c'est un peu la même chose. C'est un peu le même principe : c'est des gens qui se disent, voilà, j'ai fait le tour du secteur, j'aimais bien, mais ce n'est pas trop le truc, et ils s'en vont. La plupart, ce sont des départs. C'est rare... à part vraiment les gens qui ne savent pas faire le métier au tout début, ça arrive un petit peu, mais pas beaucoup heureusement. La plupart, ce sont des gens qui partent. Chez BDO, en tout cas, je dirais dans 80, 85, 90 % des cas, ce sont des gens qui partent pour totalement autre chose. On a rarement des gens qui... J'ai aucun cas de figure en tête dans mon équipe à Namur-Liège, de gens qui sont partis pour aller dans un Big Four par exemple.

Opale : Ok, donc ça change plutôt de secteur.

Denis A. : Oui, c'est vraiment un changement de secteur, et c'est des... Il y a parfois des départs stratégiques, donc des gens qui n'ont pas eu de promotion chez nous, qui sont un peu moins bien et qui vont la chercher ailleurs aussi. Mais ce n'est pas beaucoup. Et en termes de turnover, récemment, il y en a eu un peu plus sur le bureau de Namur, mais depuis trois ans, il y a vraiment une bonne dynamique. Et comme on est jumelés avec le bureau de Liège, on s'en sort parce qu'on s'aide mutuellement s'il y a un des deux bureaux qui a un peu plus de départs. Mais, depuis deux-trois ans, c'est relativement calme. On considère que dans le métier d'audit, il y a un turnover de 15 % par an, entre 15 et 20, ce qui veut dire que chaque année, s'il y a 100 personnes qui rentrent, en fin d'année il en reste 80-85. Et on a, en moyenne, au niveau national, chez BDO, un taux dans les 90 %.

Opale : Ok, je n'ai... je n'ai pas compris, c'est 90 % par rapport à quoi ?

Denis A. : C'est 90 % de rétention annuelle.

Opale : Ok, de rétention donc de fidélisation.

Denis A. : Oui, ça veut dire que chaque année, il y a 10 % des gens qui démissionnent.

Opale : Et est-ce que vous savez un peu les raisons principales qui poussent certains auditeurs à quitter le secteur ?

Denis A. : Oui, c'est ce que j'ai dit. Il y a ceux qui aiment bien mais qui veulent faire autre chose. C'est typiquement des gens qui ont un profil entrepreneurial, par exemple, qui veulent créer quelque chose mais qui ont besoin d'avoir un peu le background de l'audit. Il y en a qui vont chercher un métier plus prévisible, qui vont prendre des postes de contrôle de gestion où la charge de travail va être beaucoup plus fixée. Il y a des gens qui ont des opportunités familiales ou chez des amis, qui ont un ami qui cherche un profil financier ou qui ont des parents, ou de la famille qui ont une entreprise et qui a besoin d'un profil financier. Ce sont des gens qui partent après un certain temps. Oui, c'est principalement ça. Il faut savoir qu'en général, quand vous quittez l'audit entre 2 et 5 ans d'expérience, comme c'est bien valorisé par le marché

du travail, il y a un jump de salaire qui va être immédiat en général. Je pense que c'est pour aller chercher un job mieux payé à l'instant présent, et avec peut-être des horaires plus prévisibles et moins saisonniers.

Opale : Et, est-ce qu'il y a un certain profil d'auditeur qui a tendance à rester plus longtemps ou à partir plus vite ?

Denis A. : Je réfléchis, mais j'aurais tendance à dire que non. J'avais un petit peu l'impression, mais c'est plus une question d'intention, qu'il y a quelques années, il y avait une tendance plus chez les femmes à partir plus vite de l'audit que les hommes. Mais depuis que la flexibilité et l'équilibre vie privée/vie professionnelle s'améliorent, ça tend à se réduire, et heureusement. C'est une très bonne chose. Mais il y a 10 ans, c'était difficile de s'imaginer, avec une vie de famille flexible, avec toutes les contraintes que ça a, dans un métier d'audit. C'est de moins en moins le cas, heureusement. On n'est absolument pas fermé à des 4/5e ou des choses comme ça. Mais on essaie vraiment de tout faire pour les mettre en place de la meilleure des manières, pour montrer que ces moments qui sont plus privilégiés, on ne va pas les bloquer, que du contraire quoi. J'ai tendance à dire qu'il y avait peut-être un biais à une époque, mais qui se réduit maintenant.

Opale : Ok. Et donc vous avez parlé des feedbacks, des événements que vous organisez chez BDO pour la cohésion d'équipe. Est-ce qu'il y a d'autres éléments pour fidéliser les talents et limiter les départs, ou ce n'est pas un problème qu'il y ait du turnover entre 15 et 20 % chez BDO ?

Denis A. : Non, idéalement, on préférerait qu'il y en ait moins, c'est clair. On préférerait qu'il y en ait moins. Si quelqu'un travaille bien... Si, début d'année, on a gagné 4 juniors 1 ici à Namur, s'ils travaillaient tous bien et qu'à la fin de l'année, on les a tous gardés, qu'ils travaillent bien, qu'ils sont contents et qu'ils veulent continuer chez BDO, moi je suis le plus heureux des hommes. C'est vraiment l'idée. Donc le but est de limiter un maximum de turnover, de ne pas perdre un bon élément, ça c'est sûr. On essaie d'avoir de la flexibilité qui est liée aux envies des gens. Un truc qui change pas mal, c'est notamment le fait d'accepter des vacances durant la période la plus chargée, mais déjà à des niveaux plus bas, en se disant que si on accepte pour quelqu'un qui est fan de ski, ou quelqu'un qui a besoin d'une semaine de repos en plein milieu, on préfère lui donner une semaine de congé, et fidéliser cette personne, que de le refuser, par exemple. On met ce genre de choses en place, en plus des events, on met ce genre de choses en place. Et je citerais aussi peut-être la surveillance du marché, d'être toujours sûr de ne pas être hors marché par rapport aux gens, parce que ça, c'est sûr que s'ils font le même métier, ou un métier similaire que nos concurrents, mais en ayant une rémunération moins bonne, c'est,

entre guillemets, des bêtes erreurs. Je citerais ces deux choses-là, et puis après, tout ce qui est dynamique d'équipe.

Opale : Et est-ce que vous avez remarqué une évolution des attentes des jeunes auditeurs par rapport aux générations précédentes ?

Denis A. : Oui, un petit peu quand même. Là, je veux dire, c'est... Oui, quand même un peu. Après, c'est... Je vais plutôt synthétiser un petit peu ce que j'en pense. Effectivement, *le jeune a en moyenne moins envie de travailler plus* — c'est à prendre avec de grosses pincettes. Donc le profil typique... je vous donne un exemple concret pour ne pas faire de mauvaises interprétations. Mais quand, il y a quelques années, on disait : « Voilà, il y a un peu de travail, si tu veux tu peux t'avancer et faire ce travail-là en plus, et le récupérer après », il y avait beaucoup plus d'envie de faire ça qu'aujourd'hui. Donc de faire 3 heures en plus et de mettre 3 heures dans le compteur, et récupérer 3 heures plus tard, un peu plus tard dans la saison. Que maintenant, on va plutôt dire : « Non, s'il y a moyen de ne pas les faire, je préfère ne pas les faire, et faire mes heures, et pas plus. » Il y a toujours une volonté des jeunes de travailler, mais il n'y a pas une recherche d'aller beaucoup plus loin que ce qui est demandé. Ce n'est pas quelque chose de problématique à mon sens — pour moi en tout cas, pour d'autres collègues peut-être un peu plus. Maintenant, il y a un risque de créer une certaine dichotomie avec les évolutions de carrière, parce que les jeunes vont voir que les gens avant eux ont mis X années pour arriver à tel grade ou des choses comme ça, mais c'est des gens qui... il y avait une mentalité qui était beaucoup plus à travailler un peu plus, et à ne pas spécialement le pointer. Mais du coup, ça justifiait aussi des promotions plus rapides. Le challenge, c'est un peu d'aligner le rythme de travail, peut-être engager une personne en plus à certains niveaux pour que ça se répartisse mieux. Mais le corollaire, c'est que les évolutions sont peut-être un petit peu plus lentes. Ce sont des choses qui ne sont pas toujours perçues de la même manière.

Opale : Est-ce qu'il y a des éléments qui sont un peu plus difficiles à accepter pour ces nouvelles générations, à part les heures supplémentaires ?

Denis A. : Justement, c'est cet aspect évolution, promotions. Ce n'est pas toujours évident à comprendre, même si après il y a de la vulgarisation à faire, la discussion où on explique pourquoi tu n'as pas eu une promotion et pourquoi l'autre l'avait eue l'année avant. Fatalement, chacun ne voit pas tout par rapport aux autres. C'est une chose où nous, on essaye vraiment d'expliquer beaucoup en amont. Et pas qu'il n'y ait pas de mauvaise surprise, mais que les évolutions soient logiques, qu'il n'y ait pas un bulletin une fois par an.

Opale : Et quelles seraient les meilleures solutions pour rendre le métier plus durable, pour qu'il y ait moins de turnover et que ce soit attractif pour les nouvelles générations ?

Denis A. : Mon petit credo, c'est d'essayer de rendre le métier plus intelligent. Je me ressens aussi, que c'est fort technique au niveau national. La tendance, en audit — et je le vois beaucoup, un peu chez nous, mais beaucoup dans d'autres cabinets quand je fais des revues de dossier — c'est de dire : « On ne cherche pas à comprendre spécialement, et on va faire des échantillons, du testing massif. » Je prends l'exemple que j'ai remarqué une fois : je ne peux pas citer où, fatalement, mais l'équipe, pour valider des grosses rubriques, disait : « On ne chipote pas, on ne sait pas comprendre plus que ça, on prend 80, 100, 120 factures et on teste, et on teste, et on teste, et on teste. » Je pense que ça, c'est un challenge qui peut être intéressant aussi, c'est d'éviter ce genre de choses, de trouver des tests alternatifs qui amènent le même niveau d'assurance que la vérification de masse, et de comprendre les nouvelles normes d'audit — qui changent tout le temps pour le moment — de manière intelligente, pour amener du sens au métier.

Opale : Ok, parfait. J'ai une toute dernière question. Si vous deviez donner un conseil à un auditeur qui souhaite évoluer vers un poste de senior manager, quel serait-il ?

Denis A. : Ce n'est pas la plus simple pour finir. C'est très large parce que je ne donnerais pas le même conseil à différentes personnes. J'ai un conseil que je donne beaucoup aux seniors qui travaillent, c'est d'essayer vraiment de comprendre ce que vous faites, de donner du sens à toutes les choses qui sont faites et de se dire : « Pourquoi est-ce que je fais ce test-là ? Quel est le but ? Qu'est-ce que je cherche à vérifier ? Qu'est-ce que ça m'amène comme assurance ? Quel est le but de tout ce que je fais par rapport à l'audit en tant que tel ? » C'est vraiment comprendre tous les aspects, tous les enjeux de l'audit pour travailler plus intelligemment, plus efficacement et amener encore plus de plus-value. Je dirais que ça, c'est vraiment quelque chose d'important. Quelqu'un qui veut évoluer — ça se voit beaucoup dans les passages junior-senior — mais ceux qui ne font que refaire ce qui a été fait l'année dernière, qui ne détectent pas les changements ou les évolutions, ils montrent qu'ils ne sont pas prêts pour évoluer vers d'autres niveaux. Donc, il faut être un peu ambitieux, dans le sens qu'il ne faut pas vouloir écraser mais plutôt vouloir apprendre de nouvelles choses, élargir son panel de compétences, prendre quelques spécialisations. Par exemple, moi je suis spécialisé dans tout ce qui est en-cours de production. Montrer qu'ils construisent, qu'ils ont des projets, notamment. Je dirais : « Essayez de vous spécialiser, comprenez ce que vous faites, amenez du sens et avec ça vous allez avoir du pragmatisme, vous allez amener de l'efficacité et vous allez montrer que vous êtes capable d'aller plus loin. » Investissez aussi du temps avec les équipes, avec les gens, ne pensez pas qu'à vous, mais travaillez vraiment avec toute l'équipe et pas simplement pour réaliser les tâches qu'on a allouées, au moment où on a fait l'allocation initiale au début du dossier. Faites

aussi l'IRE, ça aide pas mal, ça amène un background théorique qui n'est quand même pas négligeable. Formez-vous et soyez curieux.

Opale : C'est super gentil à vous, j'ai fini de vous poser les questions que j'avais envie de vous poser. Je ne sais pas s'il y a des sujets que vous auriez aimé aborder et que je n'ai pas abordés.

Denis A. : On a couvert pas mal de trucs. C'est vrai que dans la présentation, j'aurais pu parler un petit peu des secteurs que je faisais, mais ça ne change pas grand-chose. Moi, comme je t'ai dit, je fais tout ce qui est entreprises de production, gestion de projet, informatique, mais c'est large. Je pense qu'en conclusion, je suis assez optimiste pour le moment. C'est vrai que je n'ai pas beaucoup parlé du cadre normatif de l'audit, qui évolue beaucoup et qui amène quelques incertitudes par rapport aux gens. Ça rend plus difficile la planification des nouvelles normes à appliquer quand on ne sait pas encore très bien quel impact concret ça va avoir. C'est quelque chose qu'on aurait peut-être pu aborder, mais qui n'est pas essentiel par rapport à l'attractivité du métier. Mais c'est quelque chose qui décourage quand même, parce que dans les gens qui partent après 4-5 ans, c'est aussi un peu ce découragement, du fait que ça change tout le temps et de ne pas avoir de stabilité. Je réfléchis un peu tout haut.

Opale : C'est parfait, je note.

Denis A. : Sinon, par rapport à BDO et à mon équipe ici, je suis assez enthousiaste de l'évolution. Je ne sais pas si vous avez déjà quelque chose, mais n'hésitez pas à venir rencontrer.

Opale : J'ai un stage ici, je commence dans deux semaines, mais c'est vrai que plus tard, pour septembre, je n'ai pas encore spécialement.

Denis A. : Voilà, c'est la bonne période. Les cabinets d'audit ont leurs stagiaires qui sont arrivés, qui ont commencé leur stage. On va, dans les prochaines semaines, arriver à se positionner par rapport à ces stagiaires : est-ce qu'on sait les engager ou pas ? Ce stage permet vraiment de voir si les gens sont faits pour ça ou pas. En fonction de ça, on se dira : « On peut engager autant de stagiaires. » Dans ceux qu'on a pris, sur base de l'analyse qu'on a faite, des offres qu'on a remises, il nous reste autant de places. Et à ce moment-là, c'est vraiment là qu'on va procéder au recrutement. Pour le métier, en tout cas, il ne faut pas attendre le mois de septembre, ou alors c'est vraiment de l'opportunité.

Opale : Ok, c'est super gentil. En tout cas, un grand merci d'avoir accordé votre temps et d'avoir partagé votre expérience. Ça m'a beaucoup servi. J'ai un peu fait le tour. Ici, je dois interviewer six personnes idéalement de chez BDO, parce que c'est là où j'ai eu le plus de contacts par rapport aux grandes entreprises. Mais je ne sais pas si vous auriez par hasard un contact à me donner pour une personne qui est impliquée dans le management humain chez BDO.

Denis A. : C'est un peu compliqué, parce que niveau management humain, c'est un peu moi. En fait, pour expliquer en deux mots : ma collègue Julie Pirsoul, qui est senior manager aussi au bureau de Namur, c'est elle qui est ce qu'on appelle DL, donc discipline leader, et elle a ce rôle-là pour l'équipe de Namur. Il y a une personne qui a aussi ce rôle-là pour le cluster Namur-Liège et une personne pour Liège. Ces trois personnes-là, c'est Julie, Lucie et Catherine, ont vraiment ce rôle de gestion de l'équipe. Après, il y a les services centraux RH pour tout le département, mais je ne sais pas si ça va avoir beaucoup de sens pour vous. Julie a ce rôle-là. Et quand je dis que c'est un peu moi aussi, c'est parce qu'elle est revenue de congé de maternité il y a deux semaines, et j'ai fait l'intérim les quatre derniers mois, donc je sais très bien comment ça se passe. Donc tout ce que j'ai dit, entre guillemets...

Opale : Elle va me le répéter ?

Denis A. : Elle le dira avec ses mots, elle aura une plus-value indéniable, mais on travaille assez fort main dans la main. Et comme on est trois senior managers à Namur, on travaille aussi énormément, on discute aussi énormément tous les trois ensemble. Si c'est vraiment un aspect ressource, elle pourra avoir un input, et je peux vous mettre en contact. Mais, alors, peut-être se focaliser sur quelques questions précises, et peut-être pas refaire tout le questionnaire avec elle.

Opale : Et vous pensez que si je la contacte, j'ai des chances qu'elle accepte ?

Denis A. : Oui, oui. Elle a eu Madame Vessié comme prof, donc elle est bien au courant de ce sujet-là. Ici, c'est moi qui ai donné cours parce que je l'ai remplacée. Sinon, c'est elle qui serait venue.

Opale : Ok, j'essaierai peut-être de la contacter alors, et prévoir d'autres questions.

Denis A. : Vous pouvez dire que vous avez eu un contact avec moi, et n'hésitez pas à lui proposer de faire ça sur le trajet. C'est quand même plus facile, parce que je dois vous avouer que les journées deviennent fort longues pour le moment, donc bloquer une heure quand on est derrière le bureau, ce n'est pas évident.

Opale : Donc c'est Julie, et pour le nom, ça s'écrit comment ?

Denis A. : P-I-R-S-O-U-L.

Opale : Ok, donc je peux la contacter.

Denis A. : Madame Vessié la connaît bien.

Opale : Donc je peux demander ça à Madame Vessié ?

Denis A. : Oui, Madame Vessié la connaît bien. En fait, pour le premier cours à Mons, c'est justement Julie qui avait eu le premier contact avec Madame Vessié il y a 4-5 ans je pense, et c'est de là que j'ai donné cours cette année-ci et l'année passée.

Opale : Parfait, c'est super gentil. Et une personne qui a quitté l'audit, enfin qui est partie de chez BDO pour quitter le secteur, vous en avez en tête ou non, pas forcément ?

Denis A. : Oui, j'en ai. Celle qui a quitté récemment chez nous, c'est Sylvie.

Opale : Je peux peut-être vous envoyer un mail pour revenir vers vous ?

Denis A. : Je vais voir. Donc c'est Sylvie F-O-S-S-I-O-N, qui habite du côté d'Andenne. Je ne sais pas si... à la limite, si vous contactez Julie, vous pouvez demander. Je pense qu'elle a plus de contacts.

Opale : Ok, c'est parfait. Merci.

Denis A. : Elle est vraiment sympathique, elle répondra aux questions sans souci, je pense.

Opale : Ok, c'est super gentil. Un tout grand merci.

Denis A. : Allez, bon amusement pour la suite.

Opale : Merci, c'est gentil.

Denis A. : Si vous partagez le mémoire, n'hésitez pas... c'est toujours intéressant.

Opale : Je vous l'enverrai, c'est promis. Merci à vous.

Denis A. : Merci à vous aussi. Bonne soirée, au revoir.

Opale : Bonne soirée, au revoir.

10.7 Retranscription de l'interview de Julie Pirsoul – senior manager

Dans le cadre de mon mémoire, j'ai pris contact avec Madame Julie Pirsoul, dont le contact m'a été transmis par Monsieur Denis Ancion, que j'ai eu l'occasion d'interviewer. Madame Julie Pirsoul animait les workshops les années précédentes à l'UCLouvain FUCaM Mons, dans le cadre du cours « Audit et compétences professionnelles » encadré par Madame Vessié. Cette année, en raison d'un empêchement personnel, elle n'a pas pu y participer et a été remplacée. Elle a néanmoins accepté l'entretien très rapidement, malgré un emploi du temps chargé. Elle occupe actuellement la fonction de senior manager au sein du cabinet BDO Namur – Charleroi.

Opale : Oui, allô ?

Julie P. : Oui, bonjour Opale. C'est Julie Pirsoul de chez BDO.

Opale : Bonjour.

Julie P. : Ça va ? Ça vous va si on fait ça maintenant pendant que je suis en voiture ?

Opale : Oui, c'est parfait. Je ne sais juste pas si vous m'entendez très bien parce que, du coup, je suis en stage et je suis dans une toute petite pièce. Je voulais aussi vous demander si je pouvais enregistrer l'entretien.

Julie P. : Oui, vous pouvez enregistrer l'entretien. Il n'y a pas de souci.

Opale : Ok, merci. Mais du coup, je ne sais pas si ça résonne fort ou pas.

Julie P. : Ça résonne un peu, mais ça va. Je comprends l'essentiel, et si ce n'est pas le cas, je vous demanderai de réitérer la question. Il n'y a pas de souci.

Opale : Tout d'abord, un tout grand merci d'avoir accepté l'entretien.

Julie P. : Avec plaisir.

Opale : Il n'y a vraiment ni bonne ni mauvaise réponse. C'est vraiment juste pour avoir votre ressenti du métier. Donc, il n'y a aucun souci par rapport à ça. L'entretien dure idéalement 40-45 minutes. Je ne sais pas si vous êtes disponible pendant ce temps ou si vous voulez que j'adapte un petit peu.

Julie P. : Non, ça devrait aller. Il y a juste un moment où je vais devoir sortir de ma voiture pour brancher ma voiture, mais à part ça, ça devrait aller en termes de timing.

Opale : Ok, parfait. Un tout grand merci. Juste une petite question, je peux mentionner votre nom dans mon mémoire ou vous préférez que votre nom reste confidentiel ?

Julie P. : Non, vous pouvez le mentionner.

Opale : Ok, parfait. Est-ce que vous pouvez vous présenter en quelques mots et expliquer votre rôle au sein de BDO ?

Julie P. : Oui. Alors, moi, je m'appelle Julie Pirsoul. J'ai 33 ans. J'ai déjà trois enfants. Et je combine cela avec le métier d'auditeur chez BDO. Donc, je suis également réviseur d'entreprises depuis 2022. J'ai commencé une première année chez EY, où j'avais réalisé mon stage, et j'ai fait ma première année de junior là-bas, sauf qu'il me manquait le côté familial que je ne retrouvais pas dans une Big Four. C'est évidemment mon ressenti personnel. Et donc, j'ai préféré me tourner vers une structure qui était plus petite et plus adaptée à ce que je recherchais, donc c'est-à-dire une structure qui avait à la fois le côté familial et à la fois des clients dans tout ce qui était PME. Donc en fait, l'avantage de BDO, c'est qu'ils ont aussi bien des grands clients, mais aussi des petits clients. Et moi, j'avais vraiment envie de cette diversité. Et donc, ça fait maintenant déjà neuf ans que je suis chez BDO. Donc voilà, je suis Senior Manager chez BDO depuis octobre 2024 et je suis aussi ce qu'on appelle DL. Ça veut dire Discipline Leader. Donc ça veut dire que c'est moi aussi qui gère le recrutement de nos juniors et de nos seniors sur le bureau de Namur, en audit. Et donc j'ai une casquette RH par rapport à ce recrutement-là. Mon input s'arrête vraiment à : faire les entretiens avec les personnes, les recontacter pour donner un feedback positif ou négatif. Et après, c'est vraiment le département RH qui fait la suite. Mais c'est vraiment le côté recrutement et alors, nous faisons des réunions toutes les deux semaines avec les autres DL, en fait, de BDO Belgique où là, en fait, on partage parfois des points

importants qui ont eu lieu sur les derniers jours. Ou alors, on parle aussi des évaluations. Les évaluations chez nous vont avoir lieu au mois d'avril, donc par exemple c'est de ça qu'on discute maintenant. On parle aussi du recrutement. Donc voilà, est-ce qu'on a déjà recruté des personnes pour 2025 ou non. Donc voilà, ça brasse pas mal de points RH, on va dire, pour le département audit.

Opale : Ok. Pourquoi est-ce que vous avez choisi de rester dans l'audit et d'évoluer jusqu'à un poste de senior manager ?

Julie P. : Alors, pourquoi ? Depuis toute petite, j'ai toujours été attirée par les chiffres. C'est pour ça que j'ai fait un bac en sciences de gestion. Et puis après, j'ai fait le master en révisiorat et expertise comptable à Mons avec Mme Vessié principalement. Et donc, une fois que j'ai réalisé ce master, je me suis dit, bon, pourquoi pas l'audit ? Je trouvais que c'était quelque chose qui allait me permettre d'avoir plusieurs atouts à mon arc. Et alors j'adore la relation clientèle. J'adore aller chez mes clients, pouvoir leur apporter une plus-value, tout en restant dans le respect de la déontologie d'un auditeur. Mais c'est vraiment ce côté-là que j'aime bien et qui m'anime en fait au quotidien parce que j'aime bien, tous les jours je me dis que je fais quelque chose de nouveau. 5 minutes : Même si maintenant je fais quelque chose que j'ai déjà fait, soit j'essaye de l'appréhender sous un autre angle, soit je l'apprends à un de mes collègues pour qu'après il puisse faire la tâche que j'ai réalisée. Donc, in fine, c'est un métier qui permet d'évoluer et de faire évoluer les gens autour de soi, continuellement. Et même si ça fait 9 ans que je suis en audit, j'en apprend tous les jours. Ici par exemple, j'ai un nouveau client dans mon portefeuille de clients qui est une faille, donc ça veut dire que c'est une société cotée, j'en apprend tous les jours car j'en avais pas avant. *C'est challengeant, surtout quand un client IFRS pousse tes limites en termes de réflexion.* Même si j'aime bien le côté un peu reposant, tranquille, quand on retourne chez un client qu'on connaît, on connaît le business, on sait que ça va rouler. J'aime bien aussi avoir des clients qui me challengent et qui me font pousser un peu mes limites en termes de réflexion, de travail, etc.

Opale : Ok. Est-ce qu'il y a des éléments du métier qui vous ont surpris en tant que senior manager par rapport, par exemple, à votre perception en tant que junior, senior ?

Julie P. : Alors, le point, on va dire, le plus négatif que je trouve, en audit, c'est la compliance. Donc c'est vraiment, en fait, et après c'est pour les besoins de notre métier, mais ça c'est vraiment quelque chose qui pèse et qu'on ne retrouve pas quand on est junior ou senior. C'est vraiment dans le sens où on commence à avoir un peu plus d'expérience en tant que senior qu'il y a des visites de la FSMA qui viennent contrôler nos dossiers. On a aussi au sein de BDO un

contrôle qualité qui se fait par partner et donc après ils choisissent les partners et après ils sélectionnent les dossiers.

Opale : Ok. Mais je ne vous entends plus, ça a coupé.

Julie P. : Ah, pardon. J'ai dit, il y a une revue pour la qualité des dossiers. Et donc, je trouve que c'est vraiment le côté compliance parce qu'on doit remplir énormément de templates pour pouvoir répondre aux exigences de notre métier. Et ça, c'est vraiment quelque chose qui est très présent quand on était junior mais qui s'intensifie de plus en plus avec la réglementation et les droits en vigueur. Et donc on nous demande de plus en plus, par exemple, il y a maintenant ISQM qui est en train d'être revu, il y a ISA 600 qui vient d'être revu et qui nous demande énormément de travail comparativement à avant. Donc ISA 600 c'est pour les groupes. Donc quand on est un groupe et qu'on a des filiales à l'étranger, on doit faire énormément de procédures administratives en plus. Et donc c'est vraiment ce côté-là qui pèse un peu sur le métier d'auditeur.

Opale : Ok. Et est-ce qu'à un moment donné dans votre carrière, vous avez envisagé de vous diriger vers d'autres secteurs en dehors de l'audit ?

Julie P. : Alors oui, il faut savoir qu'après chaque busy, on est tellement fatigué, aussi bien à cause de la vie professionnelle que de la vie personnelle, parce qu'on fait quand même pas mal d'heures. Même si on arrive à avoir un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle, chez BDO. BDO nous offre vraiment une flexibilité comme on veut. Mais du coup, ça implique parfois que quand je dois rentrer pour mes enfants, je dois retravailler une heure ou deux le soir. Et donc, à force, ça devient fatigant. Et donc, c'est sûr qu'après une saison, une fois qu'on arrive en été... Il m'est parfois demandé si je n'avais pas envie de faire autre chose, un métier plus calme, un métier qui permet de profiter un peu plus de mes enfants. Un métier qui me permet peut-être de faire un 8h-16h ou un 8h-17h de manière plus régulière. Mais après, il y a toujours ce côté de se dire j'aime BDO. J'ai fait mes preuves aussi. Il faut savoir qu'au début on fait ses preuves. Et après, une fois qu'on a la confiance des partners, ça va dans les deux sens. Donc voilà, je ne sais pas si ça répond à votre question.

Opale : Oui, c'est parfait, c'est parfait. Et au niveau des juniors et des seniors, quelles sont vos attentes principales envers eux au quotidien ?

Julie P. : Alors au quotidien, qu'est-ce que j'attends d'eux ? C'est qu'ils soient de bonne humeur, donc ne pas venir au travail avec des pieds de plomb. Donc ça c'est vraiment quelque chose sur lequel je mets le point d'accent.

Opale : Oui, c'est normal.

Julie P. : Quand je fais mes entretiens pour recruter un stagiaire ou un junior, *je préviens toujours qu'en audit, il y a des kilomètres* et donc on passe quand même pas mal de temps en voiture. Je leur dis toujours à l'entretien, si maintenant vous n'aimez pas voyager, si vous n'aimez pas la voiture, postuler en audit, ce n'est pas ce qu'il vous faudra, parce que parfois vous allez avoir une heure, 1h15 min de trajet, mais votre journée n'a pas encore commencé en fait, parce que vous ne pouvez pas pointer le trajet. Et donc, quand j'arrive en clientèle et que les gens sont en train de souffler, parce qu'ils ont eu une heure et demie de trajet, alors qu'ils sont soit célibataires ou en couple et qu'ils n'ont pas d'enfants. Et que moi, je suis levée depuis 4 heures du matin pour m'occuper de mes enfants, je n'ai pas besoin d'une humeur comme ça.

Opale : Oui, je comprends.

Julie P. : Donc c'est vrai que pour ça je suis très carrée quand je recrute les gens. Et alors, ce que je leur demande, c'est qu'ils soient très proactifs par rapport à leur planning. Donc, ce que j'entends par là, c'est qu'en fait, on a un planning qui est établi au début de... En fait, on établit le planning en juillet.

Opale : Oui.

Julie P. : Et comme ça, quand nos juniors arrivent en octobre, leur planning est déjà rempli en fait. Le but pour nous, c'est vraiment de pouvoir avoir un planning rempli. Et comme ça, quand ils arrivent, ils ont déjà la liste de leurs clients, etc. C'est un planning que je réalise aussi avec plusieurs collègues. Et donc, moi, ce que j'aime bien, c'est qu'ils soient proactifs pour leur planning, dans le sens où parfois, le client ne va pas être prêt ou le client... Attendez, je vous reprends juste sur mon GSM. Pardon.

Opale : Oui, pas de souci.

Julie P. : Allô, vous m'entendez ?

Opale : Oui oui je vous entends.

Julie P. : Alors, je voulais dire que j'aime bien qu'ils soient proactifs sur leur planning parce que parfois, nous, en fait, on a par exemple 25 dossiers ou 30 dossiers sur l'année. Et donc on ne suit pas le planning au jour le jour, en fait, parce qu'on n'est pas toujours planifié en même temps que nos juniors. Et donc, on attend des juniors qu'ils nous contactent en disant, voilà, la semaine prochaine, je suis sur tel dossier. Est-ce que tu sais déjà ce que je peux faire ? Est-ce que tu sais si on va en clientèle ? Il faut être proactif et pas que ce soit les seniors et les managers qui doivent aller vers les juniors en disant, mais voilà, lundi, on va chez tel client.

Opale : Oui oui je vois.

Julie P. : C'est vraiment une anticipation de la part de nos juniors. C'est aussi pour éviter que parfois, ils arrivent en avance par rapport à nous, chez le client. C'est pour éviter qu'ils restent

bloqués en attendant aussi que le senior ou que le manager arrive. Et donc, le but, c'est vraiment l'anticipation et la motivation. Je pense que ce sont vraiment les mots-clés que j'attends au quotidien pour nos juniors. Après, la qualité du travail, évidemment. Mais pour nos juniors, je pars toujours du principe qu'ils viennent et qu'ils ne connaissent rien. Donc pour nous, avoir un bac en compta... avoir fait sciences de gestion et l'option révisiorat, c'est un plus.

Opale : Oui.

Julie P. : Mais je pars de ce principe. Surtout que comme j'ai fait également le même master, quand j'ai commencé à travailler en audit, in fine, je me suis dit que c'était comme si je ne connaissais rien. Et donc, pour moi, on apprend et on forme les gens sur le terrain. Et donc, voilà, c'est pour ça que la qualité du travail, ça vient au fur et à mesure. Mais je n'exige pas que tout soit parfaitement bien fait dès la première fois. Donc voilà, c'est vraiment la motivation et l'anticipation des tâches. Être proactif en fait.

Opale : Ok, et comment est-ce que vous décririez la culture du travail chez BDO ? Plutôt compétitive ?

Julie P. : Je n'ai pas entendu la question, pardonnez-moi.

Opale : Comment est-ce que vous décririez la culture du travail au sein de BDO ? Plutôt compétitive ou plutôt collaborative ?

Julie P. : Alors, c'est plutôt collaboratif, pas de compétition. Attendez, je vais vous mettre sur mon téléphone et pas dans ma voiture.

Opale : Oui. Il n'y a pas de problème.

Julie P. : Je trouve que c'est totalement coopératif, donc pas du tout compétitif. Dans le sens où, quand on va faire un dossier, on travaille toujours par équipe.

Opale : Oui.

Julie P. : Et donc, ça veut dire que... Attendez, je suis désolée, j'ai un problème avec ma recharge.

Opale : Pas de problème.

Julie P. : Elle ne veut pas se mettre en route. Je débranche juste mon connecteur, puis je vais me reconnecter.

Opale : Oui, pas de souci.

Julie P. : Donc, c'est collaboratif parce qu'en fait, on va toujours travailler en équipe. Mais donc, moi, ce que je ressens comparativement à quand j'étais dans une Big Four, c'est, par exemple, imaginons que le senior ou le junior a terminé ses tâches. Donc, en fait, on fait la répartition des tâches en début de semaine. Et si le junior ou le senior a terminé ses tâches plus vite que prévu, en fait, il ne va pas se dire : moi, je ne fais plus rien sur le client, j'ai terminé, je

passer à autre chose. Non, le but c'est d'avoir toujours l'optique qu'on termine le client. C'est-à-dire que, que ce soit l'un ou l'autre qui ait pris une tâche en plus par rapport à un autre, ce n'est pas grave parce que si ça se trouve la rubrique qu'une personne a faite, elle a rencontré des difficultés parce qu'il y a eu d'autres problèmes dans la société sur la rubrique qu'il est en train d'auditer. Et donc... Ce n'est pas un souci que quelqu'un n'arrive pas à terminer ses tâches. Et donc on est vraiment dans le but de se dire : OK, on a quatre jours chez le client. Quand on parle de chez le client, le but c'est que le client soit terminé. Et pas se dire qu'il y en a un qui a coulé sur le travail et l'autre qui se les coulait douce. Donc ça, c'est vraiment le côté coopératif et collaboratif qu'on a chez BDO. Mais évidemment, tout repose sur une bonne communication. Si maintenant les personnes sur le dossier ne communiquent pas entre elles, c'est sûr qu'on va avoir les quatre jours chez le client, et quand on va repartir, le dossier ne sera pas terminé. Donc, toujours reposer sur une bonne communication, mais c'est plutôt collaboratif.

Opale : Ok. Et est-ce qu'il existe des actions spécifiques pour améliorer l'attachement au cabinet, comme par exemple des événements internes, des activités ?

Julie P. : Oui. Alors, ça on fait plusieurs choses. Vous voulez savoir pour engager les gens ou une fois que les personnes sont engagées ?

Opale : Peut-être une fois que les collaborateurs sont engagés, pour les fidéliser.

Julie P. : Pour les fidéliser, il y a plusieurs choses. Donc chaque année, quand il y a un anniversaire, quand ils ont un an d'expérience, trois ans d'expérience, sept ans d'expérience et dix ans d'expérience, ils reçoivent un bon cadeau qui est d'un montant de plus en plus élevé. Par exemple, après un an, c'est 50 euros, puis 100 euros, 300 euros, et ensuite 500 euros. Et c'est tablé à 500 euros. Donc ça, ça permet, je trouve que c'est quand même un chouette plus de BDO.

Opale : Oui moi aussi !

Julie P. : Il y a aussi un happy new year de BDO. Donc là, ça regroupe tous les collaborateurs de BDO. C'est une énorme fête une fois par an qui est organisée par BDO. Ensuite, au bureau de Namur, parce que je vais parler pour mon bureau, parce que tous les bureaux ne fonctionnent pas spécialement de la même manière. Mais nous, on est très familial et il y a toujours une personne dans le groupe qui va dire... Bon allez, il est vendredi 17h, on se boit une petite pinte et donc voilà, on va chercher le bac au frigo, on sort un ou deux paquets de chips parce que j'ai toujours dans mon casier, il y a des chips, des cacahuètes, enfin voilà, il y a toujours un stock pour faire un drink. Et l'équipe est au courant, donc même si tu n'es pas là, qu'ils veulent prendre, ils prennent dans le casier, ils me disent quand il n'y a plus rien et moi je renfloue le panier à apéro on va dire. Et donc voilà, parfois c'est le jeudi, c'est souvent le jeudi ou le

vendredi. On fait rarement ça en début de semaine. Mais c'est toujours en fin de semaine. Il faut être aussi conscient qu'on travaille en cluster. Donc en cluster, ça veut dire quoi ? C'est qu'on travaille en association avec un autre bureau de BDO. Et nous, on travaille avec le bureau de Liège. Donc on est fort amené à aller du côté de Verviers. Donc voilà, il faut être aussi conscient quand on engage quelqu'un que voilà, s'il vient du côté de Mons, il va quand même devoir aller jusqu'à Liège. Et donc on sait que c'est 1h30 de route. On a déjà engagé plusieurs personnes de ce côté-là qui nous ont dit après un mois qu'on n'en pouvait plus. Et donc voilà, c'est pour ça que maintenant je suis vraiment très transparente dans l'entretien parce que je n'ai plus envie que quelqu'un me dise quand c'est un bon élément : en fait, la route me tue et c'est juste plus tenable. On essaye aussi de faire du télétravail. Il faut savoir que la première année, alors légalement, il y a deux jours de télétravail dans le contrat. Mais pour un junior, la première année, il faut bien se rendre compte qu'avant l'été, c'est très dur pour lui de faire du télétravail parce qu'en fait, pour pouvoir faire ces tâches, il doit être encadré. Et ça aussi, on est très transparent là-dessus. Donc souvent, les juniors commencent chez nous en octobre. Et puis après, c'est seulement vers juillet ou août qu'ils peuvent commencer à faire du télétravail. Après, évidemment, ils ont un rendez-vous médical, ils doivent rester chez eux pour garder les chiens une fois de temps en temps. Des petites exceptions comme ça, je dis oui.

Opale : Ok.

Julie P. : Je veux dire, je ne commence pas à râler. Ensuite, il y a des team buildings qu'on réalise. On réalise trois team buildings sur l'année. On réalise un team building souvent une fois que les juniors sont arrivés, on réalise un team building avec eux pour faire connaissance, etc. Il y a un autre team building qu'on fait avec Liège. Là souvent, c'est deux jours. C'est une journée de team building et une soirée. On dort souvent sur place. Après, il y a de nouveau un team building avec le bureau de Namur. Donc nous, on fait encore un team building. Et là, c'est vraiment tout le bureau de Namur. On a plusieurs team buildings. Donc on a un team building vraiment équipe Namur, un team building audit Namur-Liège, et après un team building bureau de Namur. Donc ça, c'est ce qui permet aussi un peu de garder les gens. Et c'est vrai que le taux de rétention, chez nous, est assez faible. Parce qu'en fait, les gens, quand ils s'y plaisent, ils restent. En tout cas, c'est ce que je ressens. Et si maintenant, ils ne restent pas ça se ressent très vite qu'ils n'arrivent pas à s'intégrer dans l'équipe et donc généralement ils partent d'eux-mêmes. Donc voilà, plus ou moins les actions. Mais alors on forme aussi les gens, donc il faut savoir qu'on a un pôle : BDO Academy ça s'appelle, et qui est situé à Anvers. Et là, nos jeunes peuvent se former principalement l'été et en septembre pour acquérir de nouvelles connaissances.

Opale : Ok. Et selon vous, qu'est-ce qui différencie BDO des autres cabinets en matière de management humain ?

Julie P. : Pour moi, c'est le côté... C'est difficile à répondre. J'essaie de le faire au quotidien, mais pour moi, c'est le côté familial. Donc, en fait, chez nous, les gens, ils ne vont pas être un numéro. De mon expérience, on était un numéro, et alors le midi c'était les juniors qui mangent avec les juniors, les seniors entre eux, les managers entre eux, et les partners entre eux. Ici, c'est pas du tout comme ça. Ici, par exemple, le midi, s'il y a un Partner, il va dire, on va manger un bout et on va chercher un sandwich ensemble, et on va le manger ensemble à la cafétéria. Donc je veux dire, c'est beaucoup plus un contact humain, mais surtout aussi une transmission des connaissances qui passe par les grades de manière fluide. On ne doit pas commencer à dire « oh, monsieur le Partner », c'est-à-dire que le Partner, on le tutoie, il nous fait la bise. C'est vraiment hyper convivial, familial. C'est vraiment ça, en fait. C'est un management ouvert dans les deux sens. C'est vraiment... Et alors, il ne va jamais... On ne va jamais dire, oui, il faut que ça soit fait pour ce soir, sans qu'on ait prévenu avant qu'il y avait une deadline qui était serrée. C'est vraiment une communication ouverte, je trouve. Et c'est ce côté familial, on va faire des drinks sans prévenir. Alors, je sais bien que dans les Big Four il y a aussi des drinks tous les jeudis, je me souviens, mais ce n'est pas du tout la même façon de les appréhender. Nous, on est des plus petites équipes parce que l'avantage de BDO, c'est qu'il y a 9 bureaux et maintenant 10 car il y a un nouveau bureau à Mouscron qui est en train de s'ouvrir. Mais c'est vraiment ce côté proche des gens, on est proche de nos clients, et donc du coup, on est proche entre nous. On connaît aussi un peu de la vie des autres. On n'est pas simplement vraiment focus boulot, boulot, boulot. Donc pour moi, c'est vraiment ce côté-là qui nous différencie.

Opale : Ok. Et comment est-ce que le cabinet gère les périodes de forte charge de travail pour éviter l'épuisement des équipes ?

Julie P. : Ah, alors ça... C'est le plus compliqué. C'est ce que je fais maintenant au quotidien depuis un mois, jusqu'à plus ou moins fin juin. Donc il faut savoir que nous, la saison d'audit, elle est vraiment très longue. Donc comparativement aux Big Four, donc les Big Four, ils ont des clôtures souvent au 31 mars, donc leur mois d'avril, mai, ils commencent en fait à finir leur busy. Tandis que nous, ça commence le 4 janvier et ça se termine le 30 juin. Donc la saison est vraiment très longue et donc il faut savoir que les collaborateurs puissent tenir sur la longueur. Donc il faut savoir qu'avant... Il y a 5 ans, les gens avaient plus ou moins 200 heures supp. Donc ça me montrait en fait qu'ils étaient vraiment sous pression et qu'ils devaient vraiment travailler continuellement le soir. Et mon objectif était de réduire en fait ces heures supplémentaires sur

la tête des gens en agrandissant l'équipe. Donc il faut savoir qu'il y a 5 ans on était 5 à notre bureau de Namur et maintenant on est 25.

Opale : Ah oui quand même, ça a fait fois 5.

Julie P. : Et alors, maintenant, les gens ont plus ou moins 30 à 40 heures en plus, donc ça leur fait une semaine de congé complémentaire, ce qui est raisonnable. Et alors, c'est toujours trouver un équilibre. Donc, qu'est-ce qu'on fait ? C'est qu'on essaye de leur octroyer. Donc, si maintenant j'ai une demande de quelqu'un qui me dit « J'ai vraiment envie d'aller au ski ». Je vais essayer, dans le planning, si je suis avertie longtemps à l'avance, d'adapter le planning sur ces clients-là pour que la personne puisse aller au ski. Et donc, en fait, c'est in fine toutes des petites choses comme ça. Ou par exemple quelqu'un qui va me dire « Ah ça te dérange si je fais trois jours de télétravail cette semaine, ça m'arrange mieux ». Mais moi, ça ne me coûte rien de dire oui si maintenant il ne devait pas aller en clientèle. Mais au moins j'aurai un retour après, un retour pour investissement pour le travail. Et donc c'est toujours, en fait, un deux poids deux mesures. Donc j'essaie toujours de satisfaire au maximum mes collègues et en même temps de me dire que je ne peux pas aller trop loin, donc il faut trouver en fait la juste limite entre les deux parce que si on dit oui et qu'on donne un bras, après on va nous prendre le corps entier et donc c'est vraiment trouver le juste équilibre pour pas après qu'ils viennent dire « ouais mais là j'ai fait 3 jours, je dois encore faire 3 jours la semaine d'après, puis encore 3 jours après », donc voilà. Il faut vraiment trouver l'équilibre entre les deux, mais quand on me demande quelque chose, c'est rare quand je dis non. J'essaie toujours de le mettre dans le planning et je pense que c'est ça qui fait que BDO garde ces gens et qui fait que les gens sont contents de venir travailler. La pression, il y en a. Je ne peux pas dire qu'il n'y en a pas. Nos juniors n'en ont presque pas. Ça monte un peu à partir du moment où on est senior. Il y a de la pression. Mais je veux dire, elle est tout à fait gérable avec une organisation maîtrisée.

Opale : Qu'est-ce que vous diriez à quelqu'un qui affirme que l'audit et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle sont incompatibles ?

Julie P. : Je donnerai mon exemple. Mon mari travaille sans mentir 90 h par semaine. J'en travaille plus ou moins 60. On est quand même en haute saison. Et le fait que j'ai la casquette de réviseur et la casquette de DL, donc de Discipline Leader, ça fait que j'ai quand même des semaines bien chargées. Donc, c'est tout à fait possible. J'ai par exemple ici une collègue qui va devenir maman. Elle est totalement stressée à combiner audit et vie familiale. En fait, ce qu'il faut, c'est être bien entouré et bien organisé. Je n'ai pas une semaine sur les mois à venir qui n'est pas déjà organisée avec mes enfants. Dans le sens, je sais qui va aller conduire la grande à l'école, qui récupère à l'école. C'est moi qui fais à souper tous les soirs, donc je sais que, par

exemple, je dois anticiper le souper des enfants parfois la veille, parce que moi, je vais rentrer un peu plus tard, et comme ça, les grands-parents peuvent donner le souper. Elles ont toutes les trois des activités, et c'est moi qui m'en occupe. Donc, comme je dis, c'est vraiment une question de flexibilité. Et donc parfois je vais commencer ma journée à 6 h du matin pour pouvoir après aller en clientèle 4 h puis après m'occuper des enfants et recommencer le soir. Parfois je ne m'occupe pas des enfants la journée donc du coup là je vais en clientèle toute la journée, donc voilà, c'est vraiment une anticipation et une organisation. C'est vraiment les maîtres-mots, mais c'est faisable.

Opale : Et selon vous, est-ce que les auditeurs expriment de plus en plus un besoin d'équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle ou pas ?

Julie P. : Oui. Et alors ce que je ressens aussi beaucoup, c'est la manière de penser de mon époque, on va dire. Donc on va dire, moi j'ai commencé à travailler aux alentours de 2016, et maintenant, les gens qui arrivent maintenant en 2025, la mentalité est totalement différente. Donc maintenant je trouve, sans préjugés, que les jeunes, ils veulent un bon travail, avec un bon salaire, et faire le moins possible. Donc ils veulent faire un 8h30-17h30, pas faire d'heures supplémentaires si ce n'est pas demandé ou si ce n'est pas payé, alors que de ma génération on faisait plein d'heures sans nécessairement être payés parce qu'en fait nous on avait l'amour du métier, l'amour d'apprendre. Maintenant les jeunes c'est plus, on voit le salaire et on veut encore profiter à côté. Donc c'est moins un enrichissement intellectuel qui les importe je trouve, c'est mon ressenti en tout cas. Et je le vois bien que nos juniors 1 et nos juniors 2, ils arrivent à 8h30, s'ils peuvent partir à 17h30, ils partiront à 17h30. Mais voilà, si le travail est fait dans le délai imparti, s'ils ont communiqué que leur tâche ne serait pas terminée, ou si leurs tâches sont terminées et qu'ils l'ont communiqué, je n'ai aucun problème. Tout va résider dans leur communication, leur gestion du planning. Par exemple, ils vont prendre moins de temps à midi pour pouvoir avancer plus vite sur leur tâche et partir plus tôt, ils vont parler moins sur le plateau, alors que moi, je suis une grande parlotte. C'est vrai que je vais parler 10 minutes avec chacun, mais du coup, je peux vite retirer une heure sur ma journée parce que j'ai parlé, donc je n'ai pas produit de travail, donc je ne peux pas pointer mon heure où j'ai été prendre des nouvelles de mes collègues. Je ne sais pas si vous saisissez la nuance.

Opale : Oui, je vois ce que vous voulez dire.

Julie P. : Et donc, tout ça, c'est la façon dont les gens organisent leur journée de travail, c'est vraiment... Mais moi, je trouve que c'est ce qu'on ressent, en tout cas, les dernières années. Les gens sont demandeurs d'un équilibre et même s'ils n'ont pas encore de famille, donc ils n'ont pas encore d'enfants ou quoi que ce soit, ils ont besoin de ne pas rentrer trop chez eux, d'avoir...

Il y en a qui aiment bien cuisiner donc ils veulent prendre le temps de cuisiner, d'avoir une soirée aussi, de faire du sport, de faire des activités à côté. Donc ça, ça ressemble de plus en plus.

Opale : Ok, oui. Et comment la reconnaissance est organisée au sein de BDO ? Pour les juniors ou les seniors ?

Julie P. : Je n'ai pas compris le début de la question.

Opale : Il n'y a pas de souci. Comment est organisée la reconnaissance du travail des auditeurs chez BDO ?

Julie P. : Alors, chez nous on passe beaucoup par feedback. Il faut savoir que tout travail du junior est revu par un senior ou un manager. Et on va toujours dire merci, en fait. À la fin d'un dossier, on va dire, merci pour le travail que tu as fait. Ce n'est pas facile, mais tu as fait ce que tu as pu. Voilà les éléments que tu pourras améliorer sur tes prochains dossiers. Donc là, souvent, on dit quelques points d'amélioration pour le prochain dossier. Souvent aussi vers l'été, donc à partir d'avril, une fois qu'on a des dossiers et qu'on est un peu moins sous pression, donc en avril, on commence un peu à diminuer la pression. Souvent aussi pour remercier les équipes, on dit « allez, venez on va manger un bout tous ensemble quelque part dans une brasserie » et alors on fait un peu le point sur le dossier avec ce qui a été, ce qui n'a pas été, les points d'amélioration qu'on pourrait faire pour l'année prochaine, mais ça reste convivial et ça permet de relâcher l'atmosphère. Je suis désolée, je reviens d'accouchement et je perds mes mots. C'est horrible.

Opale : Il n'y a pas de soucis, j'ai compris ce que vous vouliez dire. Ça permet de décompresser tout en ayant un feedback derrière.

Julie P. : Oui voilà, et je trouve que c'est comme ça que ça permet d'aider nos jeunes et ils sont demandeurs de ça aussi.

Opale : Et les feedbacks, ils sont réguliers ou plutôt...

Julie P. : Oui, alors les feedbacks, souvent on demande aux personnes d'en demander directement après avoir réalisé un travail sur un dossier. Donc, par exemple, s'ils ont travaillé une semaine sur un dossier, on leur demande de demander un feedback au senior ou au manager. Donc, ça, ça ne se fait pas systématiquement, parce que parfois, les juniors, ils n'osent pas trop demander de feedback, etc. Et donc, chez nous, en tant que People Manager. Donc, on a aussi un rôle de people manager. Donc, moi, par exemple, je suis people manager de cinq personnes de mon département. Et donc, qu'est-ce que c'est, ça engage le rôle un peu de coach. Et je vais en fait les suivre pendant toute leur année. Et je vais leur communiquer les points positifs, les points d'amélioration. Je vais vraiment les aider à acquérir des connaissances pour atteindre

le grade au-dessus, en fait. Et donc, s'ils ne demandent pas des feedbacks réguliers, moi, je vais faire redescendre mes feedbacks...

Opale : Ok.

Julie P. : ...que j'aurais obtenus de mes collègues, parce que moi, j'aurais fait un tour et j'aurais demandé des feedbacks.

Opale : Ok d'accord. Et selon vous, un manque de reconnaissance peut être un facteur clé de départ en audit ou pas ?

Julie P. : Alors à court terme, je ne pense pas, mais à long terme, oui. Dans le sens où à court terme, si on ne reçoit pas un merci ou quoi, on se dit ok, ce n'est pas grave, on l'aura peut-être sur le dossier d'après. Mais je trouve qu'à long terme... Ça peut être un risque de départ parce que la personne ne va pas se sentir valorisée dans ce qu'elle fait. Alors qu'on soit junior, senior ou manager, on a besoin de tout type de grades et de connaissances pour réaliser les dossiers. Et donc je trouve, et les partner le font de plus en plus, c'est parfois juste le dossier est signé... par exemple, le rapport commissaire a été envoyé, et le partner dit merci pour votre travail sur le dossier. Et voilà, c'est un merci, mais c'est mieux ça que rien du tout. Et ça se fait de plus en plus en fait. Dès qu'on aura travaillé ou dès qu'on aura été en clientèle, souvent après, on a aussi les réunions de fin d'audit, donc les closing meetings qu'on fait avec les clients et souvent après, les clients disent « Ah ben voilà, j'ai bien aimé cette personne dans l'équipe, elle pose vraiment des questions intéressantes. » Ou alors quand on revoit le dossier avec le partner, il dit « Ah, franchement, le dossier était bien, tu remercieras l'équipe pour moi » et donc moi après, qu'est-ce que je fais ? Ben je téléphone au membre de l'équipe et je leur dis Christophe a relu le dossier, par exemple, pour donner le nom d'un partner. Il est content. C'est chouette d'entendre qu'un Partner est content de notre travail. Il voulait vous remercier et je vous transmets son remerciement. Évidemment, pour l'équipe, c'est que du positif.

Opale : Oui, c'est sûr. Quel est l'élément non financier le plus important pour retenir un auditeur, selon vous ?

Julie P. : *Le salaire et la voiture sont deux éléments clés.*

Opale : Les deux éléments clés, ok. Oui. Et on dit souvent que le turnover en audit est inévitable. Êtes-vous d'accord avec cette affirmation ou pas ?

Julie P. : Oui.

Opale : Ok. Est-ce que vous savez expliquer ou pas ?

Julie P. : Oui, dans le sens où il y a des gens qui, quand ils sortent de l'école, ils ne savent pas ce qu'ils veulent faire. Et donc, ils disent, on va faire l'audit parce que l'audit permet d'avoir une vue complète de comment fonctionne une entreprise. Sauf qu'après, quand on passe senior, on

a plus de responsabilités. On doit encadrer des juniors, on doit leur expliquer comment faire certaines tâches. Et donc là, les gens se disent, en fait, ce n'est plus pour moi parce qu'en fait, ça vient... dépasser mes limites en fait. Dans le sens où cette pression je veux pas la gérer et où en fait moi j'ai pas envie d'expliquer aux jeunes non plus en fait. Et donc ben là on se retrouve en fait confronté à l'opposition de ce qu'ils doivent faire dans leurs fonctions et donc souvent là il y a des départs. Ou alors ils trouvent que... Les départs qu'on a eus récemment, c'est des gens qui partent vraiment dans l'opposé de l'audit. Ils disent ok, j'ai bien aimé un an, deux ans, trois ans, mais je n'ai pas envie de faire ma carrière là-dedans. Et donc, ils s'en vont vraiment faire autre chose, soit contrôleur de gestion, il y en a ils sont partis pour faire instituteur. C'est vraiment parfois des opposés à l'audit.

Opale : Ok. Et selon vous, y a-t-il un profil type d'un auditeur qui part ? Une tranche d'âge, un certain temps d'expérience ou pas du tout ?

Julie P. : Alors là c'est très compliqué parce que chez nous, ça va dans tous les sens. Ça peut être des seniors managers qui partent, comme ça peut être des juniors. Les seniors managers, c'est qu'ils disent qu'après 10-15 ans, on a fait le tour et on veut plutôt être CFO dans une boîte. Donc là, ils partent pour cette raison-là. Et nos juniors, c'est plus, comme je viens de vous l'expliquer, ils ont fait un an, deux ans, ce n'est pas ce qui leur botte le plus, parce que c'est fort aussi standardisé. Donc, comme je vous l'expliquais au début, c'est qu'on a de plus en plus de normes qualité à respecter. Et en fait, c'est ça qui pèse aussi sur les équipes parce qu'eux ils ne prennent pas connaissance de ce qu'ils font, parfois, de l'importance que ça a. Et donc, c'est compléter des fichiers Excel pour de la compliance, mais qui est vraiment rébarbatif. Je veux dire, quand on est junior, c'est chiant de faire ça.

Opale : Donc le sens du travail, parfois, avec toutes ces normes, est un peu compliqué ?

Julie P. : Oui, c'est compliqué, mais parfois c'est un peu abstrait en fait.

Opale : Oui, c'est compliqué à comprendre. C'est abstrait.

Julie P. : Oui c'est abstrait donc les juniors ne comprennent pas spécialement ce qu'ils doivent faire.

Opale : Et à quoi ressemble un auditeur sur le départ ? Est-ce qu'il y a des signaux qui permettent d'anticiper un départ ou non ?

Julie P. : Oui, la motivation.

Opale : Ok.

Julie P. : Arriver de plus en plus tard au travail. Diminuer la parole. On doit expliquer plusieurs fois la tâche, parce qu'en fait, leur esprit est ailleurs. Ils demandent de s'absenter plusieurs fois pour des rendez-vous médicaux ou quoi, et donc ça nous met un peu la puce à l'oreille, sauf si

maintenant on sait qu'il y a un problème médical sous-jacent. Mais voilà, il y a toujours un peu des signes. C'est vraiment, depuis que je fais ce rôle, ça va déjà faire maintenant 4 ans que je fais ce rôle, il y a un départ que je n'ai pas vu venir.

Opale : Ok. Et comment, justement, les cabinets d'audit pourraient-ils devenir plus attractifs pour, justement, qu'il y ait un taux de fidélisation plus élevé ?

Julie P. : Si seulement j'avais la réponse...

Opale : Oui c'est vrai.

Julie P. : C'est compliqué parce qu'en fait, on essaie de mettre en place plein de choses. Je trouve que l'équilibre vie privée - vie professionnelle, c'est ce qui permet de garder pas mal les gens.

Opale : Ok.

Julie P. : Maintenant, oui, je n'ai pas... Sincèrement, je ne sais pas. On met quand même des salaires attractifs, ils ont des voitures de société, on a des assurances complémentaires. On a une assurance principale, on a aussi un système de pension. Ce n'est pas une épargne pension, mais c'est un... J'ai oublié le mot, mais on a en tout cas une assurance pour notre pension. On a tous des avantages, on a des chèques-repas, on peut convertir notre pécule de vacances en FIPS, donc c'est le Flex Income Plans, ça s'appelle, et donc c'est en gros notre pécule de vacances qui peut être transformé en achat d'un GSM, en achat d'un vélo pour en fait ne pas être taxé. Il y a le Young BDO chez nous donc c'est-à-dire que le département Young BDO organise plein d'événements pour les jeunes qui ont moins de 30 ans donc sincèrement je ne vois pas ce qu'on pourrait mettre en plus à l'heure actuelle pour diminuer le taux de rétention chez nous.

Opale : Maintenant, imaginons qu'un cabinet d'audit veuille réduire son turnover d'un certain pourcentage. Qu'est-ce que vous recommanderiez comme action prioritaire ?

Julie P. : Un autre cabinet ?

Opale : Oui, un autre cabinet, pas BDO.

Julie P. : Valoriser les gens. Donner de la reconnaissance.

Opale : Ok. Ok. Vous valoriseriez ces personnes à travers des feedbacks ?

Julie P. : Oui, à travers justement des feedbacks. En étant aussi simplement présents chez les clients, parce qu'envoyer un junior tout seul chez un client, ce n'est pas chouette en termes de cohésion d'équipe, mais donc c'est vraiment être en équipe chez le client ou en équipe au bureau. Ça permet une transmission des connaissances. Parfois les juniors disent : « Ah, c'est gentil de m'avoir expliqué ça, je n'avais pas compris ça comme ça. » C'est vraiment en fait simplement

être là pour eux quand ils ont des questions parce qu'en fait ils vont simplement se sentir valorisés parce qu'ils seront en équipe en fait. Ça devient instinctif en fait.

Opale : Ok. Et si vous pouviez...

Julie P. : C'est vrai que quand on n'est pas dedans, on ne peut pas comprendre.

Opale : Non, je comprends. Je vois ce que vous voulez dire. Et si vous pouviez repartir à zéro, est-ce que vous choisiriez à nouveau l'audit ou pas ?

Julie P. : C'est toujours une bonne question ça. Je ne sais pas. Parce que je ne savais pas comment ma vie allait être faite.

Opale : Oui.

Julie P. : Notre troisième enfant est un peu une surprise. Donc on n'avait pas prévu les plans de notre vie comme ça non plus. Donc je me dis, est-ce que je recommencerais l'audit ? Sûrement que oui. Est-ce que je ferai réviseur ? Oui. Est-ce que je serai partner ? Peut-être pas. Est-ce que mon mari ferait le même travail ? Oui, non, autant d'heures ? C'est vraiment compliqué.

Opale : Ok, et si vous pouviez changer un élément du métier d'auditeur ? Lequel serait-il ?

Julie P. : Euh... *si je pouvais changer un élément du métier, ce serait la compliance.*

Opale : Ok. Ok. C'est parfait. J'ai toutes mes petites réponses à mes questions.

Julie P. : Oui ?

Opale : Oui. En tout cas, un tout grand merci à vous. Et je ne sais pas s'il y a des sujets que je n'ai pas abordés que vous auriez souhaité en parler.

Julie P. : Je ne sais pas. Je réfléchis. Mais peut-être aller un peu sur ce que recherche le client, par exemple. Se mettre plus en fait dans la vue de ce qu'on audite. Mais finalement, ce que recherche le client chez ses auditeurs. Ça, c'est toujours un point... Parce que nous, chez BDO, on est principalement des PME. Et alors, on est fort sur des profils entreprise familiale. On a notre caractère familial au sein de BDO. Et donc, ça transparaît aussi dans tous nos clients. Enfin, du moins dans la majorité de nos clients. On a quand même des clients qui sont des holdings, des grosses boîtes. Donc, là, il n'y a pas cet actionnariat familial. Mais nous, le point principal, c'est toujours d'amener une plus-value à nos clients, que ce soit à travers le contrôle interne, à travers des points d'audit, que ce soit aussi en termes d'IT, parce qu'on fait des revues IT de plus en plus poussées. Et donc, on... on peut se permettre, on fait des points avec des constats, avec des manquements. Et donc, ils sont contents parce qu'ils disent, ah oui, en fait, j'ai quand même un IT qui est défaillant, je vais pouvoir mettre ça en place ou ça en place. Parfois il y a des clients qui s'en foutent, il ne faut pas se leurrer, mais il y a des clients qui voient vraiment un avantage positif de ça. Et alors, le deuxième point, c'est aussi l'implication des partners chez nous. Les partners, chez nous, ils vont d'office aller en clientèle à l'intérim et

au final pour justement connaître le client. Ils ne vont pas signer un dossier s'ils ne connaissent pas le client. C'est aussi simple que ça. Donc moi, je pense qu'il faudrait avoir des questions sur quels sont les secteurs de nos entreprises. Parce que j'imagine que vous ne questionnez pas que BDO. J'imagine que vous essayez d'avoir des personnes dans d'autres cabinets.

Opale : Pour le moment, non. En fait... Donc, sur base de ma partie théorique, je devais faire des entretiens au sein de la même entreprise pour pouvoir poser mes hypothèses. Et ensuite, quand j'ai posé mes hypothèses, en fait, je vais devoir faire un questionnaire où là, il sera ouvert à d'autres cabinets.

Julie P. : Oui, au public ?

Opale : Oui. Donc, c'est pour ça que là, je cherche uniquement des personnes au sein de BDO. Et donc, voilà.

Julie P. : Et la partie RH, il vous faut une personne du HR ou avec ma casquette RH c'est bon ?

Opale : C'est ce que j'allais vous poser comme question, parce que j'ai eu un entretien avec Denis Ancion, et c'est lui qui m'avait dit que ce serait vous qui seriez la plus à même de m'aider pour le thème de mon mémoire. C'est vrai qu'au vu de l'entretien, je vois bien que vous avez un très grand rôle là-dedans. Et donc, je ne sais pas si pour vous, ce serait pertinent aussi que j'interviewe quelqu'un d'autre, une autre personne du côté RH.

Julie P. : Oui. Si vous voulez un entretien RH, ce sera plus sur comment ils essayent de recruter les jeunes, par exemple. Par exemple, on fait des recrutements sur les différents sites de l'université. Ça passe aussi par les personnes qui vont, par exemple, bêtement, on va en cours à Mons et on donne cours à l'université de Namur. Et c'est comme ça que normalement c'était moi qui donnais le séminaire pour la journée de formation à Mons avec Madame Vessié, et ici c'est Denis qui m'avait remplacée.

Opale : C'est ce qu'il m'avait dit.

Julie P. : Donc c'est comme ça qu'on essaye de recruter, en fait, in fine les personnes chez BDO. Ça passe vraiment par ces éléments-là.

Opale : Ok. Donc, pour vous, ce serait quand même pertinent d'interviewer un RH ou une RH ?

Julie P. : Oui, mais elle va avoir plus le côté... on va participer à des events sur différents campus. Ça va être aussi le Dinner Out, donc ça c'est un dîner qui est réalisé dans chaque grande ville où il y a un cabinet BDO pour attirer les gens à postuler chez BDO. Donc ils sauront vous donner quelques informations complémentaires, mais après ça repasse sur le process, donc on contacte Julie P. , elle voit le candidat et Julie P. après nous donne son avis positif ou négatif.

Opale : Ok, je ne sais pas si vous avez une personne, parce que c'est vrai que pour une RH ou un RH, je n'ai pas eu de contact du tout.

Julie P. : Non, mais je peux demander. Il y a 2 personnes RH qui s'occupent des recrutements, des stagiaires et des juniors, donc je vais leur demander si l'une d'entre elles serait disponible pour un entretien avec vous.

Opale : Ok, c'est super gentil. Vous voulez que je vous envoie un petit mail ou pas pour vous le rappeler ?

Julie P. : Non, je vais le faire tout de suite comme ça je n'oublie pas.

Opale : Ok, merci beaucoup.

Julie P. : Et moi j'avais juste une question. Pourquoi interroger BDO ? Vous ne saviez pas le faire au sein de votre stage ? Ou alors vous ne faites peut-être pas votre stage au sein d'un cabinet d'audit ?

Opale : Je fais mon stage dans un petit cabinet d'audit avec 5-6 personnes. Et du coup, j'avais différents profils à interviewer. J'avais un junior, senior, manager, partner et une personne au sein de la gestion des ressources humaines. Et du coup, il n'y avait pas ça au sein de mon stage. Et BDO, parce qu'au début, quand j'ai cherché à interviewer des cabinets, c'est vrai que c'était assez aléatoire. Et je me suis dit, je vais voir qui me répond le plus et où j'ai le plus de contacts. Parce que je sais que c'est une période chargée et que je n'étais pas sûre d'avoir les contacts nécessaires pour interviewer autant de monde au sein de la même entreprise. Et au final, BDO, c'est l'entreprise où j'ai eu le plus de réponses. Et donc, voilà.

Julie P. : Ah c'est chouette. Et les personnes que je vous avais données et qui étaient parties de BDO, est-ce qu'elles vous ont répondu ?

Opale : Oui, elles m'ont toutes répondues. Il y a la troisième personne qui m'a répondu ce matin. Et oui, elles m'ont répondu favorablement. Donc, ici, elles m'avaient dit qu'elles étaient en vacances la semaine passée. Donc, elles revenaient vers moi ici cette semaine. Mais sinon, elles n'étaient pas contre un entretien. Donc, ça aussi, c'est super. Oui, et c'est vrai qu'au fur et à mesure des entretiens, c'est vrai que moi, j'ai choisi de faire mon stage dans un petit cabinet parce que ce n'était pas que ça me faisait peur d'aller dans une grosse boîte, mais un petit peu quand même. Et c'est vrai qu'ici, au fur et à mesure des entretiens, je n'ai que des bons retours avec les juniors, avec les seniors, les stagiaires. Et donc, je trouve ça vraiment super chouette. Voilà.

Julie P. : En tout cas, nous, notre période de recrutement est lancée. La porte est ouverte. Vous pouvez m'envoyer un mail avec votre CV et votre lettre de motivation. En tout cas, ça serait un plaisir parce que c'est vrai que Denis a dit que le courant passait super bien aussi. Nous, on est

toujours ouverts pour prendre les juniors avec qui on a déjà eu des connaissances, je veux dire un appel téléphonique, qu'on a pu aider pour les mémoires, etc., plutôt que de prendre des personnes qu'on ne connaît pas.

Opale : Ok, c'est super gentil.

Julie P. : Donc voilà, si ça vous intéresse, vous pouvez postuler.

Opale : Ok, c'est super gentil. Un tout grand merci à vous.

Julie P. : Un grand merci aussi, bonne journée.

Opale : Bonne journée.

Julie P. : Au revoir.

10.8 Retranscription de l'interview d'Anaïs Piraprez – ex-auditeur

Dans le cadre de mon mémoire, j'ai contacté Madame Anaïs Piraprez, que je ne connaissais pas personnellement. Son contact m'a été transmis par Madame Julie Pirsoul, que j'ai également pu interviewer. Madame Anaïs Piraprez ne travaille actuellement plus dans le secteur de l'audit.

Opale : Allô ?

Anaïs P. : Oui, bonjour.

Opale : C'est Opale au téléphone. Bonjour. Vous allez bien ?

Anaïs P. : Ça va bien, et vous ?

Opale : Oui, merci pour l'entretien, d'avoir accepté.

Anaïs P. : Aucun souci, je suis justement sur mon trajet de retour, donc voilà.

Opale : Ok, ben un tout grand merci de prendre votre temps.

Anaïs P. : Non, il n'y a aucun souci.

Opale : J'avais juste une petite question, est-ce que je peux enregistrer l'entretien pour pouvoir le retranscrire pour mon mémoire ou pas ?

Anaïs P. : Oui, il n'y a aucun souci.

Opale : Ok, merci beaucoup. Du coup, il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse à mon entretien. Vraiment, l'objectif, c'est juste d'avoir votre ressenti et votre perception du métier de l'audit et de m'expliquer un peu votre évolution et ce qui vous a fait partir de chez BDO, mais de se concentrer aussi sur le métier d'auditeur, donc voilà. Mais tout d'abord, est-ce que je peux vous demander de vous présenter un petit peu en quelques mots ?

Anaïs P. : Oui. Donc, je m'appelle Anaïs P., j'ai 29 ans. Je travaille aujourd'hui depuis 5 ans. Donc, j'ai travaillé 3 ans et demi chez BDO pour commencer ma carrière. Ensuite, j'ai travaillé

un an chez Total Energy. Et maintenant, ça fait un an et demi que je travaille pour une entreprise ISAS qui s'appelle Vertuosa.

Opale : Ok. Et vous avez été où à l'unif ou à la haute école ?

Anaïs P. : Oui, donc j'ai fait mes études pour commencer en bachelier à l'UCL de Louvain-la-Neuve.

Opale : Ok.

Anaïs P. : Donc, j'ai fait un bachelier en ingénieur de gestion. Et ensuite, pour mon master, je suis partie à la Fucam à Mons où j'ai fait un master en Revisorat et expertise comptable.

Opale : Ah bah moi aussi, je suis à la Fucam en Révisorat et expertise comptable.

Anaïs P. : Ah bah voilà.

Opale : Et qu'est-ce qui vous a motivée à choisir à l'origine l'audit pour débiter comme premier job ?

Anaïs P. : Déjà, quand j'étais en secondaire, j'étais en option sciences économiques. Et voilà, c'est là où j'ai découvert la comptabilité. Et au fil du temps, j'ai bien compris que j'avais une vocation financière. Et voilà, ce qui m'inspirait surtout, c'était de m'enrichir au maximum en finance et l'audit était un premier bon step pour commencer. Et donc voilà.

Opale : Et comment vous avez ressenti votre expérience dans l'audit ?

Anaïs P. : Alors, c'était *une expérience très enrichissante*. Ça a été une opportunité de dingue parce que j'avais un portefeuille client qui était assez varié. J'avais plus ou moins 50 % d'entreprises qui sont purement commerciales. J'en avais d'autres qui étaient vraiment des entreprises de production. Et peut-être 25 % qui étaient plus des ASBL et des sociétés de services. Et donc ça permet de voir vraiment plein de process différents dans plein d'entreprises. Ça permet aussi de chouettes échanges avec les interlocuteurs auxquels on a face en audit. Et donc voilà.

Opale : Et quels étaient votre poste et vos responsabilités chez BDO ?

Anaïs P. : Donc chez BDO, j'ai commencé comme junior. Donc après un an, je suis passée junior 2, donc deuxième année de junior. Et puis je suis montée senior après deux ans. Et donc en fait, j'ai pris très vite des responsabilités chez BDO. Donc je pense à la fin...

Opale : Ça a coupé. Je n'ai pas entendu.

Anaïs P. : Ah pardon.

Opale : Vous disiez qu'à la fin, vous avez monté très vite en responsabilité. Ça, j'ai entendu et après ça a coupé.

Anaïs P. : Donc en fait, chez BDO Namur, on était vraiment une petite équipe. Et donc, sur certains dossiers, j'ai été amenée à prendre le rôle d'un manager à la fin de mon année de junior

2. Et donc voilà, je gérais des juniors, je gérais des stagiaires déjà à la fin de ma deuxième année. Je gérais également le contact principal avec le client. Et finalement, je faisais des débriefs au partner avant l'émission de son rapport. Et puis senior, ça a continué. J'ai pris deux dossiers, donc je suis devenue aussi manager. Et donc voilà.

Opale : Et est-ce que votre perception du métier, elle a évolué entre le début et la fin de votre expérience, en audit, ou pas ?

Anaïs P. : Elle n'a pas vraiment évolué. On monte rapidement en compétence et du coup, on a l'occasion de voir. Au début en junior, on ne voit pas grand-chose parce qu'on a des tâches qui sont très basiques au niveau de l'audit. Après, plus on avance, plus on prend des travaux d'audit qui sont beaucoup plus intéressants, comme la gestion des stocks, le payroll et d'autres choses. Et finalement, des rubriques comptables qui sont beaucoup plus complexes. Et donc, dans un premier temps, on ne voit pas grand-chose de l'audit. On a du mal à assembler toutes les pièces du puzzle. Et je trouve que plus on avance dans la fonction, dans les responsabilités, plus on voit ce qu'on nous présente à l'école, au niveau des rapports, des cas concrets, qu'on peut avoir en audit.

Opale : Et justement, quels étaient les aspects les plus difficiles à gérer au quotidien en tant que junior, senior avec beaucoup de responsabilités ?

Anaïs P. : Je dirais en première position le timing. Donc il faut savoir que quand on est affecté sur un dossier d'audit, généralement, on a un budget qui est assigné pour la mission, qui est directement dans la lettre de missions, quand on commence chez le client. Et du coup, ça reste une estimation de base. Et c'est vrai que chez certains clients, on remarque qu'on a besoin de beaucoup plus de temps, alors qu'on n'a pas spécialement le temps disponible pour effectuer la mission comme elle a été planifiée. Et donc, plus on prend de retard sur un client, plus ça se répercute sur les prochains clients. Et donc, ça fait un peu effet boule de neige.

Opale : Et à quel moment est-ce que vous avez commencé à percevoir des écarts entre vos attentes et le métier d'auditeur ?

Anaïs P. : Je dirais la fin de ma troisième année. Donc, j'ai fait deux busy qui se sont assez bien passées. La troisième était vraiment difficile parce que j'avais pris la responsabilité, que je devais gérer plusieurs juniors et stagiaires. Et donc, là, c'était challengeant parce que les clôtures du dossier, c'est moi qui les gérais. Et tout ce qui n'était pas fait et qui devait être clôturé, c'est moi qui le faisais. Donc, j'ai travaillé un nombre d'heures qui étaient démesurées. Et je pense que c'est en partie pour ça que j'ai quitté l'audit.

Opale : Vous étiez souvent amenée à travailler en dehors des horaires classiques ?

Anaïs P. : Oui, je faisais quand même pas mal d'heures supplémentaires. Après, c'était récupérable en vacances en été. Mais c'est vrai que sur six mois, c'était quand même un certain nombre d'heures conséquent. Je pense que j'enchâmais facilement *quatre heures supplémentaires* par jour, surtout durant la haute saison d'audit.

Opale : Et du coup, comment vous décriviez vos conditions de travail et la charge de travail à cette époque ?

Anaïs P. : La charge de travail était *complètement démesurée et pas tenable sur le long terme*. Donc, finalement, par rapport à ma vie privée, ça devenait compliqué. J'ai un compagnon. Je rentrais le soir, j'ouvrais mon PC, on ne se voyait plus en fait. Ça devenait vraiment compliqué à gérer les deux. Mais sinon, de manière générale, il y avait une très bonne ambiance au niveau du bureau et au niveau de mes collègues. Et je pense que *c'est ça qui m'a fait tenir aussi longtemps* aussi.

Opale : Et à votre avis, quel est l'impact de la charge de travail, justement, sur le turnover en audit ?

Anaïs P. : Je pense que ça doit être conséquent. Après, ça dépend d'une personne à l'autre. Par exemple, je suis toujours en contact avec des anciens collègues de chez BDO qui m'ont dit qu'on a repensé toute notre façon d'agir. Maintenant, les juniors ne font quasiment plus d'heures supplémentaires. Ils ont complètement changé la stratégie parce que je pense qu'ils ont remarqué que le turnover est un peu trop important au niveau du bureau et qu'en fait, c'est ce qui faisait partir les gens.

Opale : Et du coup, vous disiez qu'ils ont mis en place certaines mesures pour justement favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Anaïs P. : Oui, tout à fait.

Opale : Mais est-ce que vous en connaissez d'autres ou pas, qu'ils ont mis en place récemment et qu'ils pourraient justement diminuer le turnover ?

Anaïs P. : J'avoue que par exemple, quand je suis arrivée chez BDO, on avait très peu de coaching individuel avec un manager. Et ça, je sais aussi qu'ils ont mis en place des réunions one-to-one toutes les semaines où chaque personne est suivie, où chaque personne a du feedback régulier. Ils trouvent des solutions en termes d'organisation des dossiers pour éviter une grosse charge de travail. C'est la deuxième mesure dont j'ai connaissance. Après, je n'en vois pas d'autre comme ça.

Opale : Et justement, j'ai aussi entendu parler de ces feedbacks parce que j'ai quand même interviewé beaucoup de personnes de chez BDO. Si j'ai bien compris, vous, quand vous étiez là-bas, il n'y avait pas de feedbacks qui étaient mis en place ?

Anaïs P. : Au début oui, c'est arrivé après ma deuxième année.

Opale : Et est-ce qu'il y avait quand même une certaine forme de reconnaissance envers les collaborateurs ou du coup, vu qu'il n'y avait pas cette culture de feedback, il y en avait peut-être un peu moins qu'aujourd'hui ?

Anaïs P. : Après, c'était plutôt informel. Il y avait des feedbacks rapides autour d'un café où le matin en arrivant, le manager disait « j'ai revu ton travail d'hier, je suis contente de la qualité ». Donc oui, il y avait quand même ça, mais c'était beaucoup plus informel et on allait moins dans le détail. Du coup, ça ne permettait pas tellement d'évoluer parce que finalement, c'était un feedback général et pas très précis.

Opale : Et est-ce que parfois vous avez ressenti un manque de reconnaissance dans votre travail ?

Anaïs P. : Non, je ne dirais pas ça, en tout cas pas chez BDO. Moi, j'ai toujours évolué très vite et je pense qu'ils étaient assez contents du job que j'ai fourni pendant mes années. Donc je n'ai jamais eu vraiment ce sentiment où je n'étais pas valorisée à ma juste valeur.

Opale : Et quels étaient les éléments les plus frustrants de votre quotidien en tant qu'auditeur ?

Anaïs P. : Alors, les plus frustrants ?

Opale : Ou contraignants ?

Anaïs P. : Je réfléchis. Donc oui, il y a aussi une partie du job d'audit qui est assez compliqué et qui est la partie gestion du client, gestion des contacts. Il faut savoir qu'on est hyper dépendant finalement de ce que les clients nous donnent comme informations et comme documents. On avait quand même pas mal de clients qui étaient en retard pour nous fournir des informations qui traînaient et finalement qui ne voyaient pas l'urgence de la situation parce qu'on doit émettre nos rapports dans un timing. Eux ils doivent clôturer dans un certain timing également. Donc plus finalement ils mettent du temps à nous envoyer les documents et des informations, plus nous aussi on traîne pour clôturer. Et donc oui, c'était quelque chose qui était assez compliqué parce que finalement *ça les embête un peu*. Il n'y a rien à faire, un audit ça embête un peu. C'est quelque chose qui est obligatoire mais qu'eux *ne perçoivent pas tellement la plus-value*. Et donc voilà. Je pense que la partie un peu frustrante c'est de gérer les besoins par rapport aux clients.

Opale : Surtout que... c'est ce que plusieurs personnes que j'ai interviewées me disaient, que parfois on n'était pas tout le temps bien reçu chez le client...

Anaïs P. : Clairement.

Opale : Et que ça faisait un peu manquer de sens à notre boulot parce que l'objectif c'était aussi de les aider...

Anaïs P. : Tout à fait.

Opale : Et que puisque eux le voyaient plus d'un œil négatif, ça pouvait aussi un peu démotiver certaines personnes.

Anaïs P. : Oui, tout à fait.

Opale : C'est aussi un point que j'ai compris suite aux entretiens que j'ai eus. Est-ce que vous pensez que la flexibilité du travail peut améliorer la rétention des talents ?

Anaïs P. : Je pense que oui.

Opale : Comme par exemple le télétravail, les horaires aménagés...

Anaïs P. : Après moi j'ai vécu une situation qui était un peu différente parce que ma première année d'audit j'ai commencé en septembre 2019 et en mars 2020 on était confinés. Donc j'ai passé 6 mois complètement chez moi à travailler de chez moi. Donc j'ai envie de dire que la première année, elle a été assez chouette parce qu'*en termes de flexibilité c'était assez génial*. Je n'avais pas les trajets et donc c'était assez facile. Après on a gardé quand même ce télétravail assez régulièrement, et ça faisait du bien parce que j'avais pas mal de clients qui étaient situés près du Luxembourg. J'avais des clients à Arlon, Bastogne. Et donc quand vous avez une semaine complète d'audit sur place, c'est assez lourd en terme de trajet, surtout qu'on faisait des gros horaires donc ça pesait quand même pas mal sur le moral.

Opale : Oui, c'est sûr. Et, la culture de chez BDO, est-ce que vous sauriez un peu en parler ? Est-ce que vous vous entendiez bien avec toute l'équipe ? Je pense que oui, si j'ai bien compris ce que vous disiez.

Anaïs P. : Oui, tout à fait.

Opale : Et est-ce qu'il y avait une certaine collaboration au sein de l'équipe ?

Anaïs P. : Au niveau de l'ambiance de manière générale c'est assez chouette parce qu'on était dans une équipe, on avait une ambiance qui était assez familiale où finalement chacun avait sa place et même de manière interdépartement, donc que ce soit avec les gens qui étaient en compte ou d'autres personnes. Étant donné qu'on était un petit bureau, on avait quand même une très grosse proximité avec d'autres personnes du bureau. Il y avait quand même pas mal d'événements qui faisaient aussi qu'on pouvait vite rencontrer de nouvelles personnes et rester très proche des personnes avec qui on travaillait. Et sinon, je dirais culture...

Opale : On m'a dit assez familiale ?

Anaïs P. : Oui, tout à fait.

Opale : Moi c'est ce qu'on m'a rapporté. C'est vraiment ce qui est ressorti. Et un autre point qu'on m'a aussi abordé c'est le fait qu'on changeait souvent d'équipe. Et que même si par exemple on était à Namur, on était pas forcément tout le temps avec les personnes de Namur et

donc on était souvent confronté à d'autres personnes qu'on ne connaissait pas forcément. J'aimerais un peu avoir votre avis sur ça, comment vous l'avez vécu.

Anaïs P. : Après moi j'ai eu un cas un peu différent parce que j'avais quand même pas mal de dossiers avec les mêmes personnes. J'avais que très peu de dossiers, par exemple, qui étaient sur Liège. J'en avais quelqu'un mais pas grand-chose. Donc je travaillais quand même beaucoup avec l'équipe de Namur et avec les mêmes managers. Mais je trouvais ça hyper intéressant de switcher même si j'ai pas eu beaucoup de switch de travail avec d'autres personnes parce que les managers, chez BDO en tout cas, ont des expériences qui sont complètement différentes. On a quand même pas mal de managers qui viennent d'autres boîtes, de Big Four ou qui ont commencé directement chez BDO. Donc, ils ont des approches parfois techniques, parfois relationnelles, même en termes de travaux sur comment on va auditer telles sections. Ils ont des approches différentes. Et donc je trouve ça hyper enrichissant en termes d'apprentissage parce que ça permet d'élargir complètement notre vision des choses.

Opale : Ok, ok. Et pour vous, quels étaient les critères qui ont été déterminants dans le choix de votre nouvelle activité aujourd'hui ?

Anaïs P. : Donc très vite, moi je me suis rendue compte que je voulais complètement perdre la casquette de contrôleur et plus aider une entreprise à consolider ce process financier, la finance en interne, faire du pilotage stratégique. Et donc voilà, j'ai envie de dire que j'ai eu plus ce ressenti quand j'ai commencé à avoir des réunions avec des dirigeants, avec des CFO dans le cadre de mon boulot chez BDO où je me suis dit que j'aimerais bien plus être à leur place et du coup, construire une stratégie, construire des process, plutôt que d'être la personne qui contrôle ce qu'ils font pas.

Opale : À part ce point-là, est-ce qu'il y a des éléments où vous disiez que vous ne vouliez plus avoir dans votre nouveau métier ou à l'inverse que vous vouliez encore avoir dans votre nouvelle activité ou pas spécialement ?

Anaïs P. : Ce que je voulais plus du tout avoir, c'était les longs questionnaires qui sont hyper... Enfin... tout ce qui est documentations en audit, ce sont des tâches qui sont *très barbant*.

Opale : Les check-lists, etc. ?

Anaïs P. : Oui, c'est vraiment quelque chose d'hyper chiant. Et ça, je ne voulais plus du tout avoir, parce que c'était vraiment *faire pour faire*. C'est vraiment une partie que je voulais complètement abandonner en tout cas.

Opale : Et il y avait quelque chose que vous recherchiez, que vous vouliez absolument avoir dans votre nouvelle activité ?

Anaïs P. : Pas spécialement, j'avais pas spécialement de choses que je voulais absolument avoir. À part ce pilotage de la stratégie, pas nécessairement.

Opale : Et est-ce que vous aviez discuté de votre départ avec vos supérieurs ou pas spécialement ? Et si oui, comment est-ce qu'ils ont réagi à l'annonce de votre départ ?

Anaïs P. : Je suis partie de chez BDO, c'était en septembre ou en octobre, je ne sais même plus... je dirais en novembre 2023. Et déjà, en juin, fin de la busy, en juin 2023, ça n'allait pas trop. Ils sentaient bien que je ne me plaisais plus dans ce que je faisais, que la busy avait été très dure pour moi et que j'avais du mal un peu à remonter la pente. Puis c'est passé les vacances. Les vacances m'ont permis aussi de réfléchir et de me poser, et de voir finalement ce que je voulais vraiment faire, si je voulais continuer ou changer de direction. Et à la fin des vacances, ça allait mieux chez BDO. Donc je pense qu'ils ne se sont pas attendus au fait que j'allais finalement partir. Je pense qu'eux se sont dits, ça va mieux, on va repartir et on va recommencer comme avant. Et moi, j'étais plutôt dans une optique où j'étais convaincue que j'allais partir.

Opale : Est-ce que vous avez eu un entretien de sortie pour justement parler un peu de votre ressenti ou pas ?

Anaïs P. : Oui, tout à fait. J'ai eu un entretien de sortie avec une RH. Je pense le dernier jour, mon dernier jour chez BDO, et ça m'a permis d'être hyper transparente.

Opale : Et aussi un point que j'ai compris, et je voulais voir si c'était le cas chez vous aussi, le métier d'audit a parfois beaucoup d'impact sur la santé mentale et physique. Est-ce que ça a été le cas pour vous aussi ?

Anaïs P. : J'avais une énorme fatigue. Je pense que vraiment, c'était frôlé le burn-out. Vraiment, ma dernière busy, j'ai *pleuré tous les soirs* tellement j'étais *à bout de nerfs*. C'était assez compliqué au niveau santé mentale.

Opale : Et est-ce qu'il y a d'autres éléments qui expliqueraient pour vous la raison d'un turnover aussi élevé dans les cabinets ?

Anaïs P. : Je réfléchis. Je voudrais peut-être parler du package salarial.

Opale : C'était ma prochaine question.

Anaïs P. : Parce que finalement en audit, pour le nombre d'heures qu'on preste, les salaires ne sont quand même pas dingues. Alors c'est vrai qu'on a un package complet avec une voiture, avec tout ce qui va avec. Mais, finalement *on ne gagne pas grand-chose, une fois rapporté au nombre d'heures investies*. Généralement, il y a d'autres opportunités où on a l'occasion de gagner beaucoup plus en faisant moins d'heures. C'est vrai que le package salarial peut être une grosse cause aussi de turnover.

Opale : Et comment est-ce que les cabinets pourraient rendre l'audit plus attractif pour les nouvelles générations et fidéliser les talents ?

Anaïs P. : Je dirais la flexibilité, que ce soit en termes d'équilibre vie privée, vie professionnelle. Je pense qu'il y a pas mal d'aménagements qui peuvent être faits. Je pense que BDO a commencé sur cette trajectoire en engageant beaucoup plus de juniors, quitte à ce que ce junior limite se tourne les pouces, mais qu'au moins les gens ne soient plus surchargés et n'aient pas l'impression de passer leur vie qu'à travailler. Donc ça, je pense que c'est un énorme point. Et puis, je dirais aussi, c'est compliqué en fait. C'est un métier tellement régulé où on doit finalement auditer en adéquation aux normes et répondre à tous les critères que c'est aussi pour ça qu'on a autant de questionnaires à remplir, autant de documentations à faire. Donc ça, je vois pas comment on pourrait améliorer les choses parce que finalement c'est normatif. Sinon, je dirais qu'il y a quand même un côté froid à l'audit qui est un peu ce rapport à la hiérarchie. Quand on est juniors, parfois, *on n'est pas tellement pris au sérieux par la hiérarchie*. Il y a un contact assez froid avec les partners. Et donc je pense qu'améliorer finalement les relations hiérarchiques entre les niveaux, ça permettrait aussi aux gens de se sentir beaucoup mieux en audit et de ne pas avoir l'impression d'être un peu la... Je ne sais pas comment expliquer ça... *on a parfois l'impression d'être un peu l'esclave de managers et de partners*.

Opale : Et justement, en parlant de la hiérarchie, vous étiez obligée de monter les échelons pour pouvoir rester au sein de BDO ou quelqu'un qui désirait par exemple, je ne sais pas, rester trois ans junior parce qu'il ne se sentait pas prêt d'être senior, est-ce que c'était accepté ou pas spécialement ? Ou même en tant que senior pour passer de manager...

Anaïs P. : Après, oui, c'est souvent une conversation et un échange ouvert directement avec le manager à l'évaluation. Après, j'ai jamais vraiment... Enfin, si, j'ai rencontré des personnes qui ne sont jamais montées par exemple. Plus parce qu'on leur avait mis un stop pour monter plus haut, au niveau suivant. Et d'expérience, ces personnes ne sont pas restées longtemps en audit. Généralement, on disait si tu passes pas le SEP, c'est qu'on ne te voit pas continuer ta carrière dans l'audit. Généralement, on disait que c'était un peu une porte de sortie de ne pas donner finalement d'augmentation salariale ni d'augmentation hiérarchique. Mais après, c'était plus demandé.

Opale : Et quels conseils est-ce que vous donneriez à un auditeur qui est actuellement en poste, qui travaille et qui réfléchit à son avenir ?

Anaïs P. : Je dirais de ne peut-être pas abandonner trop vite parce que c'est vrai que même pour trouver un autre boulot dans la finance, l'expérience d'audit, c'est une expérience qui est hyper bien valorisée sur le marché du travail. Et donc, je pense qu'il faut savoir quand même prendre

un peu sur soi. Je pense que ça aide en termes d'évolution de carrière future. Après, je dirais que s'entourer, en tout cas, de personnes qui vivent la même situation que soi, ça permet aussi finalement de s'accrocher, de relativiser par rapport aux problèmes qu'on peut rencontrer.

Opale : Et est-ce qu'il y a un sujet que vous auriez aimé aborder, que je n'ai pas parlé ?

Anaïs P. : Je ne pense pas.

Opale : Bah écoutez, moi j'ai eu toutes les réponses à mes questions.

Anaïs P. : Ok, ça va, parfait. Et si jamais, si tu as encore des questions, n'hésite pas à m'envoyer un message ou autre.

Opale : Merci, c'est super gentil. Un tout grand merci à vous.

Anaïs P. : Une bonne fin de journée à vous.

Opale : Merci, bonne soirée, au revoir.

10. 9 Retranscription de l'interview de Delphine Hastir – ex-auditeur

Dans le cadre de mon mémoire, j'ai contacté Madame Delphine Hastir, que je ne connaissais pas personnellement. Son contact m'a été transmis par Madame Julie Pirsoul, que j'ai également pu interviewer. Madame Hastir ne travaille actuellement plus dans le secteur de l'audit.

Opale : Bonjour.

Delphine H. : Bonjour Opale.

Opale : Enchantée.

Delphine H. : Enchantée.

Opale : Merci d'avoir accepté l'entretien.

Delphine H. : Écoute, avec plaisir. Je suis passée par là aussi. Bon, il y a un paquet d'années maintenant, mais je sais que c'est vraiment pas facile de trouver des gens et trouver des moments pour discuter.

Opale : C'est pas facile.

Delphine H. : Donc si je peux t'aider, c'est avec plaisir.

Opale : Merci, c'est gentil. Mais du coup, tout d'abord, il n'y a vraiment aucune bonne réponse ni mauvaise réponse pendant l'entretien. L'objectif, c'est simplement d'avoir votre ressenti et votre expérience et donc il n'y a aucun stress par rapport à ça. Je voulais savoir si je pouvais enregistrer l'entretien pour pouvoir le retranscrire ou pas.

Delphine H. : Oui, bien sûr. Il n'y a pas de souci.

Opale : Ok, c'est gentil. Comme ça, au moins, je pourrais le retranscrire à mon aise. Donc voilà, mais tout d'abord, est-ce que vous pouvez vous présenter, vous présentez-vous, votre expérience, votre formation, un peu parler de vous ?

Delphine H. : Oui, bien sûr. Donc moi, j'ai fait une licence en gestion.

Opale : Ok.

Delphine H. : Et puis après, donc j'ai commencé chez BDO en audit. Là, j'ai commencé en fait directement mon stage de réviseur que j'ai terminé en 2015, et puis je suis encore restée chez BDO, je suis restée au total 14 ans. Alors, j'étais, au moment où je suis partie, senior manager, donc l'étape juste avant partner. J'étais discipline leader, donc j'étais responsable en fait du département d'audit à Namur. Donc on était une dizaine à l'époque et donc je faisais aussi partie finalement du groupe de travail audit au niveau national. Alors, je suis partie pourquoi ? Parce qu'en fait, c'est un monde difficile, surtout pour être avec des enfants. Donc, je me suis aussi heurtée à ce monde homme-femme, de manière quand même un petit peu violente sur la fin. Il faut quand même l'avouer. Et donc, j'ai décidé d'aller dans l'opérationnel où finalement j'ai pu trouver un sens à ce que je faisais parce que c'était ce qui me manquait principalement chez BDO. Je trouvais que c'était de plus en plus de la compliance et de l'exécution et que finalement au niveau de la valeur ajoutée auprès des clients, on n'avait plus grand-chose. Et donc, j'ai un ancien client qui m'avait contactée, donc il n'était plus client chez BDO, il m'a dit écoute, je cherche quelqu'un, est-ce que ça ne t'intéresserait pas de rejoindre l'équipe ? Et donc, c'est comme ça que j'ai rejoint Miracore en tant que donc bras droit du CFO à l'époque. Donc, j'étais responsable de tout ce qui était finance et HR. Donc, il faut savoir qu'on avait du personnel dans sept pays différents, c'était assez intéressant. Et puis, la recherche n'a pas fonctionné. Donc, on a dû fermer la société, fermer les filiales, licencier tout le personnel. Donc, une expérience socialement quand même difficile. Puis, je me suis retrouvée chez ATB. Là, j'étais le bras droit du CBO, donc Chief Business Officer. Donc là, il n'y avait pas vraiment de personnes dans la finance. Donc là, j'étais responsable d'un peu tout finalement, de la compta jusqu'à l'établissement des budgets et au reporting mensuel. Et là, le levé de fonds n'a pas pu se faire parce que c'est un monde un peu compliqué. Je ne sais pas si tu connais un peu le Life Science, mais en tout cas, pour le moment, les levées de fonds, c'est un peu compliqué.

Opale : Non, pas du tout.

Delphine H. : C'est-à-dire trouver les fonds auprès des investisseurs, auprès de ce qu'on appelle les VC, les venture capital. C'est très compliqué pour le moment. Donc, ça n'a pas pu se faire. Donc là, j'ai été chez Gabi.

Opale : Ok.

Delphine H. : Donc là, c'est un système pour les enfants, un monitoring pour les enfants. Donc, ça reste toujours dans ce qui était biotech, medtech, etc. Donc, dans le secteur de la recherche et développement. Et là, j'étais aussi responsable HR et compta et dans l'objectif de passer CFO en cas de levée de fonds, qui ne s'est pas fait non plus. Donc, j'ai décidé de changer de secteur.

Opale : Ok.

Delphine H. : Et donc, j'ai décidé de changer de secteur. Donc à partir de lundi, j'occuperai le poste de CFO chez Copain Groupe.

Opale : Ok.

Delphine H. : Mon parcours après l'audit a été...

Opale : Mouvementé !

Delphine H. : Oui, voilà. Mouvementé.

Opale : Et quels étaient les aspects qui vous plaisaient le plus en audit ?

Delphine H. : Alors, ce que j'aimais beaucoup, c'était la diversité.

Opale : Ok.

Delphine H. : Parce qu'on rencontrait vraiment beaucoup de clients différents. On avait des contacts avec des personnes de très haut niveau, comme des personnes, voilà, du personnel de l'entreprise. Donc, ça pouvait être le responsable des stocks, la comptable. Et on allait jusqu'au CEO ou conseil d'administration. Donc, là, c'était très chouette parce qu'on a une variété, finalement, de profils. Et donc, on devait pouvoir aussi s'adapter. Parce que quand tu parles au conseil d'entreprise d'une société qui emploie des aides ménagères, évidemment, tu leur parles différemment qu'à un CEO d'une grosse boîte industrielle. Donc, voilà. Ça, c'était très chouette parce qu'on avait des publics très, très différents. Très chouette aussi parce qu'il y a des secteurs très différents. Donc, chez BDO, en fait, on n'était pas cloisonnés à un secteur en particulier.

Opale : Ok.

Delphine H. : Donc, moi, par exemple, *j'avais des hôtels, des titres-services, du life science, mais aussi de l'industrie*. Donc là, c'était très varié. Et alors, moi, j'avais aussi une casquette un peu spéciale, c'est le cas de le dire, puisque je signalais des missions spéciales. Je ne sais pas si tu vois ce que c'est ?

Opale : Oui. Ici, je fais mon stage en audit. Du coup, ici, je suis en dernière année en master 2 et j'ai un stage de trois mois. Et j'ai commencé mon stage la semaine passée. Donc, voilà, théoriquement je sais ce que c'est, oui.

Delphine H. : Voilà, donc j'aidais en fait les sociétés qui voulaient se restructurer. Donc, soit, par exemple, un indépendant qui passait en société, soit une personne qui allait à la retraite et qui allait clôturer sa société, soit tout ce qui était fusion, scission, acquisition, etc., levée de

fonds avec les missions de stock options, etc. Franchement, c'était la partie la plus sympa du job parce que je trouvais vraiment que là, on avait une vraie valeur ajoutée parce que dans l'audit pur et simple, malheureusement, tu sors un rapport très, très formalisé de trois pages et t'as l'impression parfois d'aller embêter les gens pendant plusieurs jours plutôt que vraiment leur apporter quelque chose. Moi, c'était ça qui, à la fin, me pesait vraiment et c'est pour ça que j'ai changé. Maintenant, je ne regrette absolument pas mon parcours d'audit parce que j'ai appris vraiment énormément en peu de temps. Donc ça, c'était très chouette. C'est très chouette aussi parce que c'est un secteur très dynamique. Donc, dynamique parce qu'il y a beaucoup de mouvements, parce que tu travailles avec beaucoup de personnes différentes, parce que les matières évoluent. Donc c'est vraiment très, très chouette parce que tu apprends tous les jours. Donc ça c'est vraiment chouette.

Opale : Et à quel moment est-ce que vous avez commencé à vous rendre compte que le métier d'audit, vous commenciez à être sur la fin et que c'était plus ce que vous recherchiez ?

Delphine H. : C'est finalement plusieurs éléments qui se sont mis ensemble, je dirais. Il y a eu déjà l'opportunité d'aller faire de l'opérationnel. Je ne cherchais pas vraiment et c'est arrivé comme ça. Il y a eu un conflit avec les dirigeants qui ont fait qu'ils ont préféré mettre un homme de Liège à ma place et me laisser sur une voie de garage. Donc en fait, j'ai l'impression que j'étais embarquée dans un train-train quotidien et je ne me suis pas vraiment rendue compte que ça ne me correspondait plus. Et c'est donc finalement au moment où je me suis dit : bon là, il faut que tu prennes une décision parce qu'en fait ça n'allait plus. Je rentrais chez moi, j'étais *exécration*, je devenais *détestable* aussi avec ma famille, avec mes enfants. Et donc, c'est plutôt vis-à-vis d'eux en fait que je me suis rendue compte qu'il était temps de changer... *Mes enfants m'ont dit qu'ils ne me voyaient plus*. Ils m'ont dit : « ça ne va plus, il y a quelque chose qui ne va pas, il faudrait faire quelque chose ». Et voilà, les planètes se sont alignées avec ces deux autres éléments-là, donc avec le fait de la discordance d'opinion et l'opportunité, qui ont fait que j'ai changé. Et honnêtement, je ne regrette absolument pas d'avoir changé. Il n'y a pas un jour où je me dis, même, pourtant j'ai eu un parcours assez chahuté, il n'y a pas un moment où je me dis « oh, je voudrais retourner dans l'audit quoi ».

Opale : Et vous avez remarqué que votre satisfaction au travail diminuait de jour en jour également ou vous ne vous en êtes pas rendue compte ?

Delphine H. : Je ne m'en suis pas vraiment rendue compte en fait parce que tu es tellement dans le move et dans la pression, etc., et que tu ne t'en rends pas vraiment compte. C'est en fait quand tu prends le temps de te poser, de réfléchir que tu te dis « ouais, il est quand même temps de faire quelque chose ».

Opale : Et comment est-ce que vous décrivez les conditions de travail et la pression qui était liée au métier d'audit ?

Delphine H. : Le métier d'audit n'est pas un métier facile parce que c'est un métier très saisonnier déjà. Donc les deux premiers trimestres, je vais dire, sont quand même vraiment difficiles. Et puis il arrive le 30 juin où tu te prends vraiment un mur où ça s'arrête quoi. Quand toutes les AG... parce qu'il y a quand même peu de clôtures décalées. Donc quand toutes les AG s'arrêtent, là tu te prends vraiment un mur parce qu'il ne te reste que les missions accessoires ou alors vraiment dans les plus grosses sociétés, mais je veux dire, vu le tissu économique belge, il y a quand même plus de grandes PME que de multinationales. Donc voilà, ça c'était dur, c'était la saisonnalité. Alors ce qui était chouette et en même temps épuisant c'est que tu avais quand même beaucoup de rotation dans les équipes.

Opale : Oui.

Delphine H. : Donc c'est chouette parce que tu rencontres plein de gens et que tu peux partager ton expérience, tes connaissances, etc. Et puis en même temps, tu as toujours l'impression de recommencer.

Opale : Oui, et justement le fait qu'il y ait autant de mouvements, est-ce que parfois sur les équipes restantes il n'y avait pas une charge de travail qui était supplémentaire dû au fait que les nouvelles personnes avaient moins d'expérience, devaient se former pour prendre leurs marques dans le cabinet ?

Delphine H. : C'est sûr. *Il y a une charge de travail supplémentaire sur le dos des équipes restantes ; ça met beaucoup de pression à partir du moment où tu arrives au niveau senior.* Je ne sais pas si... ton stage tu le fais chez BDO ?

Opale : Non, pas du tout.

Delphine H. : Parce qu'en fait, les classifications sont très différentes chez BDO.

Opale : C'est junior 1, junior 2, senior 1, senior 2, manager, senior manager et puis partner ?

Delphine H. : Oui, c'est ça. Exactement. Donc je vais dire, quand tu commences à avoir 5-6 ans d'expérience, là c'est vraiment là que tu te prends le maximum de pression, je trouve, parce qu'en général, c'est aussi le moment où tu te cases aussi dans ta vie privée, où tu as des envies d'avoir des enfants, etc. C'est quand même plus ou moins vers 30 ans que ça se met. Et c'est le moment où tu te retrouves entre l'équipe supérieure, le manager, le partner, ça dépend un peu de la taille du dossier, et tu te retrouves avec les équipes à gérer. Donc là, c'est vraiment, tu es un peu le goulot d'étranglement. Donc je pense que la pression principale est à ce moment-là parce que tu as de la pression privée et tu as de la pression professionnelle que tu dois apprendre à gérer, que tu n'avais pas forcément avant. Quand tu passes un niveau manager, cette pression

est toujours là parce que c'est toujours finalement toi qui dois délivrer et au niveau partner aussi, même si j'y ai pas... J'avais un statut particulier. La pression tu l'as aussi, mais tu as l'expérience de la gestion de cette pression. Donc je trouve que c'est plus, enfin c'est pas que c'est plus viable, mais en tout cas tu y es plus habitué et mieux à gérer.

Opale : Mieux préparé aussi.

Delphine H. : Je pense que le point critique, c'est vraiment le niveau senior. Parce qu'effectivement, quand tu te retrouves sur un gros dossier qui n'est pas forcément difficile et que tu retrouves avec six ou huit assistants à gérer, là tu te dis, au bout de la semaine, tu es quand même content que le week-end arrive.

Opale : Et quand vous dites la pression, c'est surtout la pression liée aux deadlines pour rendre les dossiers et les exigences des clients ou pas spécialement ?

Delphine H. : Pas seulement. C'est principalement les deadlines au niveau timing, ça c'est clair. Mais alors il y a aussi une pression au niveau rentabilité parce que comme tu le sais sans doute, un mandat c'est des honoraires fixes. Donc que tu passes 20 heures ou 60 heures sur un dossier...

Opale : Ça ne change rien.

Delphine H. : Oui, voilà, tu factures la même chose. Et donc forcément, il y a une pression par rapport à ça, tu ne dois pas prester plus d'heures. Mais si tu te retrouves avec une équipe qui est toute nouvelle sur le dossier...

Opale : Ce n'est pas possible.

Delphine H. : Il y a des inefficacités d'office. Et donc on te met la pression au niveau de la rentabilité de ton projet et on te met de la pression aussi au niveau de la productivité de tes équipes. Donc tu ne peux pas te dire, ok, tu as une phase d'apprentissage, donc on va dire qu'on va être deux heures sur de l'improd et six heures sur de la prod pour faire ta journée parce que t'es pris entre le marteau et l'enclume quoi. Donc voilà, ça c'est pas facile à gérer et c'est pas facile à gérer pour les jeunes. Et puis alors, il y a eu la période du covid aussi qui a été compliqué à gérer.

Opale : Et vous étiez souvent amenée à devoir travailler en dehors des heures de bureau. Par exemple, quand vous rentriez chez vous, vous deviez souvent travailler ou pas spécialement ?

Delphine H. : Alors en période d'audit oui, très certainement. Mais je dirais que c'était aussi un peu ma volonté. Dans le sens où comme je faisais toutes ces missions spéciales en plus des mandats, c'est en général ça que je faisais le soir. C'était toutes ces missions spéciales que je faisais à côté d'un mandat. Si je n'avais eu que mes mandats d'audit, là je pense que c'était sans doute gérable plus ou moins dans des heures de bureau raisonnables.

Opale : Et comment justement vous gérez du coup l'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie privée si vous deviez encore travailler le soir chez vous ?

Delphine H. : C'était plus des heures de sommeil qui empathisaient. Disons que j'ai quand même un compagnon qui était très flexible aussi à ce niveau-là. Donc il compensait en fait... parce que sa période calme correspondait à ma période de rush. Et à l'inverse, pendant les vacances, moi je savais vraiment être là, que lui justement c'était une période de forte activité. Donc je veux dire on était assez complémentaires à ce niveau-là et donc il m'a quand même beaucoup aidée à gérer cet équilibre.

Opale : Et le cabinet, il ne mettait pas vraiment de mesures justement pour essayer que les personnes ne doivent plus travailler chez elles en rentrant ou pas spécialement ?

Delphine H. : Honnêtement non. Après tu gères un peu ta popote comme tu veux et si tu veux dire non, tu as toujours l'opportunité de dire non. Après c'est quand même un monde un peu compliqué où on te met quand même une pression. J'ai l'impression que post-covid ça a quand même un peu changé. Les mentalités ont un peu changé mais là je suis moins bien placée puisque je suis partie quasiment à ce moment-là. Mais j'ai l'impression en tout cas que les choses étaient en train de changer. Et en tout cas que la mentalité des jeunes aussi aujourd'hui est différente. Et donc d'après ce que j'entends, l'équilibre est mieux maintenant qu'il y a déjà quelques années.

Opale : Et est-ce que vous pensez que la flexibilité du travail, par exemple justement le télétravail qui a été beaucoup plus favorisé depuis le covid, pourrait améliorer la fidélisation des talents ou pas spécialement ? Les horaires aménagés, etc.

Delphine H. : Oui, oui. Alors, je pense effectivement que cette flexibilité-là est très appréciée surtout pour les personnes, je vais dire, qui ont déjà un peu d'expérience et qui ont une vie de famille à gérer, etc. Parce que je pense que les jeunes, ceux qui n'ont pas encore d'enfants, ils ont plus ce besoin aussi de relations avec les collègues, etc., de contacts, parce que c'est vrai que voilà, ils font du télétravail mais en général ils sont tous seuls chez eux. Ce qui est aussi notre cas, mais nous, ça nous fait du bien d'être un peu au calme. Non, je rigole. Je pense que les besoins sont aussi un peu différents en fonction de l'âge et de la situation familiale. Mais effectivement, si je prends mon cas personnel, moi le télétravail ça a été vraiment bénéfique parce que je pense que ça permet de bien se concentrer, de se faire un focus sur ce que tu fais, de pouvoir gérer tes équipes peut-être d'un peu plus loin certains jours. Parce que c'est vrai que quand tu es sur place, que tu es avec tes équipes, tu es souvent interrompu, etc. Et c'est nécessaire. C'est nécessaire pour la formation, c'est nécessaire pour la fidélisation entre guillemets ou en tout cas pour créer ce lien, pour motiver les gens, etc. Donc c'est super

important, mais pour moi ce qu'il faut vraiment trouver c'est l'équilibre. Et l'équilibre il est très différent d'une personne à l'autre. Il y a des gens qui détestent le télétravail, il y a des gens qui adorent. Donc je pense qu'une société intelligente serait une société où finalement tu peux choisir.

Opale : Ok, et justement en parlant du côté social, comment est-ce que vous décririez vos relations avec vos collègues, vos managers et les clients ?

Delphine H. : Ça en général c'était vraiment très très chouette. On avait tous une très bonne relation. On changeait très souvent d'équipe donc finalement on n'était pas avec une équipe en particulier. Mais en général les gens étaient vraiment super chouettes. Il y a quelques exceptions. C'est aussi ce qui fait rester les gens dans l'audit, c'est que tu côtoies toujours des nouvelles personnes, des nouveaux clients, tu changes. Après ça ne plaît pas à tout le monde, il y en a qui aiment bien la stabilité, etc. Mais ce côté-là c'est un côté qui pourrait me manquer à un moment donné.

Opale : Est-ce que vous aviez l'impression que votre travail était suffisamment reconnu ou pas ?

Delphine H. : Non parce qu'en fait c'est trop formalisé comme métier et donc en fait pour pouvoir faire mon job de manière correcte ou en tout cas conforme aux normes qualité, tu dois y passer beaucoup de temps. Et finalement tu perds un peu le sens de ce que tu fais et le client n'a plus l'impression vraiment de te voir et de pouvoir échanger avec toi, présenter ses problèmes, etc., et que tu puisses lui apporter des solutions. En fait, je trouvais qu'à la fin tu n'avais plus le temps de faire ça. Donc je trouvais que *le travail avait de moins en moins de sens parce que c'était devenu tellement formaliste qu'on en perdait l'esprit de ce qu'on faisait.*

Opale : Et est-ce que vous receviez des feedbacks sur votre travail et est-ce que ça a influencé, si oui, si vous en aviez, ça a influencé votre motivation ou pas ?

Delphine H. : Alors le problème c'est que quand tu arrives à un certain niveau, tu reçois je pense moins de feedback. Maintenant il y avait quand même des systèmes d'évaluation qui s'appelaient à 360 degrés chez BDO et ça je pense que pour un manager c'était super important. Parce que tu as le côté manager au niveau client, opérationnel, mais tu as aussi le côté manager au niveau gestion d'équipe donc people manager plutôt. Et ça c'est pour moi essentiel dans l'audit parce que toute ta valeur ajoutée c'est dans tes personnes. Donc si tu n'arrives pas à les driver, si tu n'arrives pas à les former, tu n'arrives pas à avoir une bonne équipe et tu ne fais pas du bon travail. Et du coup ça te revient en boomerang parce que finalement c'est toi qui dois compenser derrière si tu veux sortir un dossier correct.

Opale : Et quand vous étiez sur le point de départ de chez BDO, est-ce que vous en aviez parlé avec quelqu'un de l'équipe et est-ce qu'il y a eu des mesures qui ont été mises en place ou vous n'en avez pas spécialement parlé et vous l'avez dit et puis vous êtes partie un peu du jour au lendemain ?

Delphine H. : Moi, j'ai eu le fait que ça s'est mal passé avec la direction où on m'a dit en fait tu ne fais pas les choses comme il faut. Donc j'ai pris le temps avec un associé BDO de reprendre tous ces points-là, de faire le point sur mon travail et de partir en fait de manière tout à fait correcte et apaisée. Donc j'ai rendu ma démission mais ma période de préavis qui est en pleine busy, c'est super bien passé parce qu'en fait tout le monde était très très clean par rapport à mon départ, par rapport aux raisons et donc mon départ s'est très bien passé. Je veux dire, j'ai démissionné sans claquer la porte et donc ça s'est fait de manière très très correcte.

Opale : Et selon vous, pourquoi le turnover est-il aussi élevé dans les cabinets d'audit ?

Delphine H. : Alors je pense que c'est lié au fait que c'est un métier qui n'est pas facile. C'est un métier qui est exigeant en termes de deadlines. C'est un métier qui te demande de voyager beaucoup. Donc si tu vas une semaine à Bruxelles, il faut t'attendre à passer 10-15 heures dans ta bagnole sur la semaine. C'est du temps que tu rentabilises pas donc que tu perds sur ta vie privée. Donc ça c'est quand même dur. Après c'est un *magnifique tremplin* parce que ça t'ouvre plein de portes. Donc évidemment tu as blindé d'opportunités derrière. Donc tu as la tentation aussi d'aller ailleurs. Qu'est-ce qui pourrait expliquer d'autre le turnover ? Peut-être les mentalités aussi des gens. Maintenant je pense que tu te vois plus comme il y a 20 ans à faire carrière dans une société en fait. Je pense que c'est un peu dans la mentalité des gens en fait de se dire oui on commence par ça mais on ne veut pas se contenter à ça. Je pense que les gens veulent changer, veulent être valorisés davantage et on le voit et c'est un peu malheureux. Si tu pars après trois ans et que tu reviens après cinq, ton salaire aura augmenté plus que si tu étais restée là en cinq ans. Donc ça c'est un peu dommage que les boîtes en fait pour attirer finalement des gens à tes expériences sont prêts à payer des salaires plus élevés que pour valoriser les talents qu'ils ont en interne. Et je pense que c'est une erreur que les boîtes font.

Opale : Et justement quand vous disiez qu'il y avait beaucoup d'opportunités d'emploi, par exemple on reçoit beaucoup plus d'offres d'emploi et pour vous justement quels éléments sont mis en avant à part la rémunération pour justement essayer d'attirer par exemple les personnes travaillant dans le secteur de l'audit et qui justement du coup accentue le turnover dans les cabinets ?

Delphine H. : Alors je pense que quand même que le premier driver c'est la rémunération. Je pense que la deuxième chose c'est peut-être quitter cet aspect très très formaliste de l'audit.

Parce que je pense que ça pèse quand même aux gens de devoir remplir tous ces questionnaires et ces brôles. Donc voilà le côté plus opérationnel des choses, certainement peut attirer. Qu'est-ce qui pourra attirer d'autres ? Le fait que ce n'est pas saisonnier tu vois, que ce soit quelque chose de plus lissé sur l'année et donc que tu n'aies pas cette période avec des pics qui peut en déstabiliser plus d'un. Et peut-être aussi cet aspect où en fait pour être à la page tu dois être constamment te former et donc tu ne peux pas te dire à un moment « c'est bon pendant 6 mois je me pose je vis ma vie tranquille » parce que sinon tu vas être dépassé tout de suite.

Opale : Et dans une précédente interview on m'avait aussi mentionné que la voiture de société était un élément pour la personne assez important du fait de tous les trajets. Je ne sais pas si c'était votre cas aussi ou pas spécialement.

Delphine H. : Alors moi j'ai commencé avec une voiture de société et puis je suis passée indépendante donc ça a été ma voiture. Donc au moment où moi je suis partie je n'ai plus eu de voiture de société par la suite donc je trouve que cet élément-là pour moi n'a pas joué mais très clairement le package salarial peut jouer. Et c'est vrai qu'on parle du salaire mais il n'y a pas que ça en package. Il y a aussi la flexibilité effectivement en voiture de société mais pas forcément parce que par exemple si tu as quelqu'un à Bruxelles la voiture de société, ça ne va pas forcément l'intéresser. Donc lui il préférera plutôt quelque chose de flexible avec des transports en commun, une trottinette, un vélo, Dieu sait quoi. Donc je pense que des sociétés effectivement qui offrent cette flexibilité en termes de... plan cafétaria... c'était le mot que je cherchais mais que je ne trouvais pas. Ça c'est sympa et puis après tu as quand même aussi le côté bonus qui parfois... ici tu as des bonus qui sont payés en cash finalement et c'est peut-être pas forcément ce qui est le plus intéressant fiscalement parlant

Opale : Et vous trouviez que la rémunération elle était suffisante pour la charge de travail que vous aviez ?

Delphine H. : Alors quand je vois ce que tu peux obtenir dans le privé non parce qu'honnêtement tu peux avoir une meilleure rémunération au niveau privé. Quand je dis privé, je dis au niveau opérationnel plutôt. Donc non je dirais que non. Par rapport à la charge et au nombre d'heures de travail je dirais que non ce n'est pas forcément intéressant.

Opale : Et quels aspects de votre nouveau métier vous semblent plus adaptés à vos attentes et à votre équilibre de vie ?

Delphine H. : Il y a les horaires mais ce n'est pas la première chose. C'est vraiment ce besoin de rechercher en fait de la valeur dans mon travail et donc de rechercher un but en soi. C'est peut-être aussi pour ça que j'ai été dans Life Science, dans la recherche et développement dans un premier temps. Mais j'ai vraiment besoin d'avoir ce sentiment de participer à un projet qui

me tient à cœur au niveau de mes valeurs. Ça honnêtement c'est le critère principal que je mettrai en avant. Ensuite il y a les horaires et la flexibilité. Parce que c'est vrai que quand tu te retrouves dans une société, tu es beaucoup plus flexible au niveau des deadlines, tu es plus indépendant. Parce que les deadlines en audit, tu es aussi lié au fait que les clients ne te répondent ou pas tu vois. S'ils mettent trois jours à te répondre voilà quoi, tandis que quand tu es dans l'opérationnel s'il y a un délai c'est ton équipe. Mais je veux dire en tout cas que c'est une meilleure maîtrise sur ces éléments-là. Tu n'es pas tributaire de ce que le client veut bien t'envoyer et de quand il a décidé de te l'envoyer. Donc il y a quand même ce côté-là qui est quand même plus facile à gérer. Après je ne te cache pas qu'il y a la partie salaire aussi. La partie rémunération qui est plus intéressante dans le secteur organisationnel. Et la stabilité aussi.

Opale : Et la culture d'entreprise par rapport à... je ne sais pas si c'est une grosse boîte là où vous êtes maintenant ?

Delphine H. : Non c'est beaucoup plus petit que BDO.

Opale : Justement la culture d'entreprise entre BDO et la boîte où vous êtes aujourd'hui, je suppose qu'elle est différente au vu de la taille de l'entreprise ou pas spécialement ?

Delphine H. : Oui c'est différent. Les valeurs sont différentes. Les objectifs aussi sont très différents. Oui ça n'a pas vraiment de comparaison en fait.

Opale : Et est-ce que vous savez, on peut expliquer les deux cultures d'entreprise chez BDO et là où vous êtes actuellement ?

Delphine H. : Alors ici moi je suis en transition parce que je te dis lundi je commence un nouveau job. Je veux dire dans le secteur opérationnel, tu es beaucoup plus focus sur les budgets. Enfin moi je suis dans le life science, sur les budgets, sur ton cash, ce genre de choses. Tandis qu'au niveau de l'audit, tu es beaucoup plus focus au niveau de la compliance, du respect des exigences, du respect des deadlines etc. Tu te rends compte une fois que tu passes dans l'opérationnel que ça a un peu moins d'importance. Ça reste important c'est clair, mais c'est moins important. Et je trouve que des deux côtés tu as des valeurs humaines, mais c'est quand même assez différent. J'ai difficile de mettre des mots dessus parce que la dynamique est vraiment très différente. Dans l'audit tu dois vraiment fédérer une équipe et la pousser finalement à réaliser tes objectifs clients. Tandis que dans l'entreprise, tu sais que tout le monde doit marcher dans la même direction pour réaliser un objectif. J'ai un peu difficile à l'exprimer. Je ne sais pas si tu vois ce que je veux dire...

Opale : Oui, mais justement par rapport aux équipes que vous deviez encadrer de par votre poste, est-ce que vous trouviez que les juniors étaient assez formés par BDO ou c'était vraiment

vous qui deviez tout faire ? Il n'y avait pas des formations où les juniors étaient encadrés ensemble pour avoir les bases ?

Delphine H. : Je pense qu'il y a quand même des bonnes formations chez BDO. Ils étaient quand même assez bien encadrés. Après quand tu sors de l'unif, ils ont juste appris à apprendre parce qu'ils ne sont pas du tout informés pour l'audit. C'est ce que je leur disais, ils avaient juste appris à apprendre. Je leur disais maintenant on va apprendre le métier parce qu'ils n'avaient pas été formés, sauf certaines universités qui étaient vraiment axées audit. Je pense qu'il y avait un programme d'unif à Mons qui était vraiment plus axé sur l'audit et donc là on sentait que ceux qui sortaient de là avaient quand même déjà un peu de perception du métier. Après le métier, il s'apprend sur le terrain. Je pense que BDO faisait bien ses formations mais il n'y a rien à faire. C'est la formation de terrain qui est la plus pertinente et qui est la plus efficace.

Opale : Et, est-ce que vous aviez remarqué un profil type ? Vous parliez peut-être tantôt des personnes entre cinq et six ans d'expérience qui étaient plus vers la sortie avec l'équilibre entre leur vie privée et professionnelle qui est plus compliqué par l'évolution de l'âge mais est-ce qu'il y a d'autres éléments qui pourraient rentrer en compte à part cette explication-là de l'âge ou pas ? Pas plus de femmes ou des hommes qui partent ?

Delphine H. : À ce niveau-là, je pense qu'il n'y avait pas vraiment de différenciation au niveau du sexe. Je veux dire c'est aussi là où les femmes ont tendance à tomber enceinte, c'est très clair et donc peuvent être absentes pendant un long moment avec le congé de maternité et le fait de devoir revenir avec un enfant en bas âge, en faisant de l'audit, ce n'est pas évident, c'est clair. Mais maintenant, je pense que les hommes ont aussi d'autres... Il y a des hommes qui s'occupent autant des enfants que les femmes, c'est bien clair, ou qui ont autant de tâches. Je ne pense pas que ça joue vraiment sur le fait que les gens partent ou restent.

Opale : Comment les cabinets pourraient-ils rendre l'audit plus attractif pour les nouvelles générations selon vous ?

Delphine H. : Vraiment, il faut introduire beaucoup plus de flexibilité pour permettre aux gens finalement d'évoluer aussi à leur rythme. Parce qu'il y a des gens qui sont très ambitieux et qui veulent évoluer très vite et qui, eux, n'ont aucun souci à faire des 50/60 h/semaines et à, dans cinq ans, être manager. Et il y a des gens qui ont besoin d'avoir cet équilibre et donc là, j'ai encore l'impression... quand j'ai quitté qu'on était plus sur un marché « marche ou crève » que sur quelque chose de vraiment flexible et adapté aux gens. Après, il faut aussi pouvoir faire passer cette culture d'entreprise et de se dire que les gens vont évoluer à des vitesses différentes, que ce soit au niveau grade ou au niveau salaire. Mais il faut accepter qu'il y ait des personnes qui, après dix ans, veulent être seniors parce que ça leur plaît très bien d'avancer et de rester à

ce niveau-là. Et ça, c'est quelque chose chez BDO qui n'était pas vraiment accepté. Il fallait toujours continuer à avancer et avancer, à évoluer, à se former, à vouloir monter dans la hiérarchie. Alors qu'il y a des personnes qui n'en avaient pas l'ambition, pas l'envie. Et là, je pense que, en tout cas, pour BDO, et je pense que c'est pareil dans les autres cabinets, ça, ça ne faisait pas encore partie de la culture.

Opale : Et du coup, si j'ai bien compris, ça voulait dire que si les personnes ne voulaient pas spécialement monter, à un moment donné, ça coïncait avec BDO parce que voilà, c'était comme ça. Soit on évolue ou alors on part. C'est bien ça ?

Delphine H. : On part ou on vous oriente vers la porte.

Opale : Et est-ce que vous pensez que ça, c'est quelque chose aussi qui pourrait expliquer le turnover ?

Delphine H. : Alors dans peu de cas, parce que finalement, je pense que les gens qui à un moment donné s'essouffent, ils ne restent pas pendant plusieurs années à se prendre des coups de bâton. Il y en a quand même quelques-uns qui y sont arrivés, qui ont un peu persévéré, mais qui finalement ont fini par partir.

Opale : Et est-ce que vous pensez que l'audit puisse évoluer vers un modèle plus équilibré et humainement durable ou non ? Il y aura toujours du turnover ?

Delphine H. : De ce que j'ai compris, ça semble quand même être un peu plus le cas maintenant. J'avais l'impression que ça n'évoluait pas assez vite à mon goût, en tout cas, je trouve que la période Covid, on n'a pas appris assez de cette période-là. On n'a pas voulu évoluer ou pu évoluer assez vite et donc ça a fait partir beaucoup de gens. Mais je pense que maintenant, ils sont quand même sur une voie où ils ont pris conscience de ça. Et de la nécessité, de cette flexibilité de pouvoir laisser les gens avancer à leur rythme.

Opale : Et quels conseils est-ce que vous donneriez à un auditeur qui est actuellement en poste et qui réfléchit à son avenir et qui hésite à rester ou partir ?

Delphine H. : Alors dans les côtés positifs de l'audit, c'est tout ce côté formation. Honnêtement, ça reste une formation extraordinaire. C'est hyper enrichissant au niveau des relations sociales parce que tu vois plein de personnes qui discutent avec plein de gens. Tu apprends vraiment énormément aussi sur toi, finalement, et sur ta manière d'interagir avec les gens. Donc ça, c'est une formation terrible. Maintenant, les côtés négatifs, c'est ce côté très répétitif et très axé sur le formalisme et la compliance, plus que sur vraiment la valeur. Si je devais faire la balance, c'est ce que je dirais.

Opale : Ok, ok. Bah écoutez... moi, je n'ai plus de questions. Peut-être juste s'il y a un sujet que je n'ai pas abordé et que vous auriez aimé parler, je ne sais pas.

Delphine H. : Non, c'était plus que tu me dises un peu, quel était finalement toi, ton ressenti par rapport à toutes ces interviews et comment tu voyais finalement la clôture de ton mémoire et si ça correspondait à ce que tu pensais au départ ou s'il y a des choses qui t'ont un peu étonné ?

Opale : Du coup, moi, mon mémoire, c'est sur les pratiques de management humain qui influencent le turnover dans les cabinets d'audit. Donc ma partie théorique est finie. Et de ce que je retiens de ma partie théorique, c'est que c'est vraiment limite infaisable de rester dans l'audit en voulant avoir une vie de famille et voir ses enfants. Ça, c'est ce que je retenais avant d'avoir mes entretiens. Mais c'est vrai que d'avoir interviewé BDO, déjà, ça s'est fait purement par hasard. C'est parce que je devais rechercher six profils différents qui étaient chez BDO, enfin, au sein de la même entreprise de base. Et j'avais aucun contact dans les grandes boîtes parce que du coup, pour pouvoir interviewer ces six profils différents, il fallait quand même que ce soit une entreprise de grande taille. Je n'avais aucun contact. Et juste en mettant un message sur Facebook, j'ai quelqu'un qui m'a contacté, que je connaissais de secondaire, qui m'a dit qu'il était junior chez BDO. Je lui ai dit, bah voilà, je vais un peu voir qui me répond, enfin, et à voir les propositions. Et au final, c'est chez BDO que j'ai eu le plus de réponses. Et c'est vrai qu'après, en interview, il y en a, qui vont vouloir juste dire les beaux côtés du métier et peut-être moins les côtés les plus difficiles. Mais c'est vrai que ça m'a... Je suis en pleine réflexion, on va dire. D'un côté, je me dis, bah oui, je pense que c'est bien, c'est une bonne formation, c'est un bon tremplin pour aller vers un autre métier. Et après, d'un autre côté, je me dis, bah c'est vrai que c'est aussi chouette parce que, par exemple, chez BDO, enfin, j'avais l'impression que quand j'en entendais parler, c'était fort... pas familial, mais qu'il y avait beaucoup d'événements pour justement essayer d'avoir une forte collaboration entre les différentes personnes, qui est vraiment une bonne entente, que tout se passe bien, qu'on pouvait poser des questions. Donc ça, c'est vrai que ça a été... Enfin, je trouvais ça vraiment bien. Après, on va voir.

Delphine H. : Je pense que c'est très, très chouette. Moi, je ne regrette absolument pas mes années chez BDO, vraiment. Ce que je regrette, c'est les deux, trois dernières années où là, ça s'est un peu entrechoqué dans les hauteurs. Mais franchement, c'était vraiment très, très chouette et j'ai beaucoup aimé mes années chez BDO.

Opale : Là, en ayant mes entretiens, c'est ce que j'ai eu comme impression, en tout cas. Parce que moi, du coup, je suis quelqu'un de très timide et je n'aime pas... C'est pour ça que je fais mon stage dans un petit cabinet, aussi, pour être plus à l'aise. Et c'est vrai que ça m'a toujours fait peur, par exemple, juste à entendre parler de BDO, c'est une très grosse boîte. Et c'est vrai

que là, avec tous les entretiens que j'ai eus, c'est vrai que je me dis pourquoi pas. De base, j'étais totalement fermée à une grande entreprise et j'en voulais pas. Et là, maintenant, du coup, avec les entretiens que j'ai eus, je me dis pourquoi pas, en fait. Mais donc voilà.

Delphine H. : Oui, si tu veux vraiment apprendre, si tu ne veux pas forcément faire carrière dans l'audit, honnêtement, un cabinet comme BDO, c'est idéal. Parce que c'est suffisamment grand pour avoir des missions très diversifiées et rencontrer des personnes très qualifiées. Dans un petit cabinet, tu es vite limitée au partner qui est là. Je ne dis pas qu'il n'est pas compétent, ce n'est pas ce que je dis. Mais là, tu rencontres vraiment tous des profils différents et qui vont tous t'apporter quelque chose de positif. À leur sauce, il y en a qui sont beaucoup plus axés sur la personne, d'autres beaucoup plus axés sur le technique. Mais si j'ai un seul conseil à te donner quand tu cherches un boulot, c'est pas le niveau technique et c'est pas tellement la fonction, mais c'est le feeling que tu as avec la personne avec qui tu vas te retrouver lié, entre guillemets. C'est vraiment le plus important parce que venir travailler avec l'envie, même si tu fais un truc qui, de temps en temps, te pèse, ça, ça arrive dans tous les métiers, dans tous les domaines. Dans tous les secteurs, il y aura des choses que tu vas faire et que tu n'aimeras pas. Mais honnêtement, *l'audit reste un apprentissage et une école sociale extraordinaire.*

Opale : Oui, c'est ce que j'en ai retenu. Je sais que c'est pas un métier simple.

Delphine H. : Voilà, c'est ça, c'est pas un métier simple. Ce n'est pas la voie de la facilité, ça c'est sûr.

Opale : D'ailleurs, parce que par exemple, ici pour mon mémoire, je faisais relire à un moment qui relisait mon mémoire. Et elle me disait, c'est vrai, je pensais vraiment pas que c'était ça le métier d'audit. Après, j'ai juste lu ma partie théorique qui était axée sur le turnover. Donc forcément que c'était pas que du négatif, mais beaucoup de négatifs. Et c'est vrai qu'elle me dit, je ne voyais pas ce métier aussi... Enfin, je pensais pas que c'était aussi dur de trouver un équilibre.

Delphine H. : Oui, c'est pas facile. Il faut l'admettre, c'est pas facile. C'est possible, mais c'est pas facile. Donc voilà. Je ne veux pas du tout t'influencer mais c'est vrai que c'est un chouette apprentissage. Et je te souhaite plein de succès pour ton mémoire.

Opale : Merci.

Delphine H. : Et si tu as la moindre question additionnelle, tu n'hésites pas.

Opale : Ok, c'est super gentil. Bon courage à vous pour lundi du coup.

Delphine H. : Merci et bonne continuation.

Opale : Merci à vous aussi. Bonne soirée, au revoir.

Delphine H. : Merci à vous aussi. Au revoir.

Annexe 11 : Questionnaire – Google Forms

Bonjour à toutes et à tous,

Dans le cadre de mes études en Sciences de gestion à l'UCLouvain FUCaM Mons, orientation révisorat et expertise comptable, je réalise mon mémoire portant sur le secteur de l'audit externe. Ce questionnaire s'inscrit dans la partie quantitative de mon travail. Il s'adresse à toute personne **ayant déjà travaillé ou travaillant actuellement dans l'audit externe**, quel que soit son grade ou son parcours. Vos réponses sont entièrement anonymes et strictement confidentielles. Elles seront utilisées uniquement à des fins d'analyse académique.

Le questionnaire prend une dizaine de minutes à remplir.

Votre participation me serait d'une grande aide pour mener à bien ce projet. En répondant à ce questionnaire, vous consentez à la collecte de données et à l'utilisation de vos réponses dans le cadre de cette recherche.

Merci d'avance pour votre temps et votre contribution.

- Section 1 : Votre expérience en audit externe

Travaillez-vous actuellement dans le secteur de l'audit externe ?

- Oui (*passer à la section 2*)
- Non, j'ai quitté le secteur de l'audit (*passer à la section 15*)

Cette première question permet de renvoyer le répondant vers un questionnaire ou l'autre. Quand il n'y a pas de précision de renvoi, les questions s'enchainent dans l'ordre.

- Section 2 : Votre profil

Quel est votre grade actuel ? (*Ex: junior, senior, manager, partner, etc*)

Quelle est votre année de naissance ? (*Ex: 1998*)

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

- Moins de 26 ans (*passer à la section 3*)
- 26 à 30 ans (*passer à la section 4*)
- 31 à 35 ans (*passer à la section 5*)
- 36 à 40 ans (*passer à la section 6*)
- 40 ans à 50 ans (*passer à la section 7*)

- Plus de 50 ans (*passer à la section 8*)

- ***Section 3 : Vos attentes professionnelles***

Parmi les éléments suivants, quels sont pour vous les 3 aspects les plus importants dans un métier ?

- Un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- Un salaire attractif et cohérent avec les efforts demandés
- Des avantages extralégaux intéressants
- La reconnaissance du travail accompli
- Une bonne relation avec vos responsables/managers
- Des possibilités claires d'évolution de carrière
- La flexibilité dans l'organisation du travail
- La diversité des missions
- L'exposition à différents secteurs d'activité
- Un cadre de travail stimulant et bienveillant
- Le sentiment d'utilité/de sens dans le travail
- La stabilité de l'emploi

(Passer à la section 9)

- ***Section 4 : Vos attentes professionnelles***

Parmi les éléments suivants, quels sont pour vous les 3 aspects les plus importants dans un métier ?

- Un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- Un salaire attractif et cohérent avec les efforts demandés
- Des avantages extralégaux intéressants
- La reconnaissance du travail accompli
- Une bonne relation avec vos responsables/managers
- Des possibilités claires d'évolution de carrière
- La flexibilité dans l'organisation du travail
- La diversité des missions
- L'exposition à différents secteurs d'activité

- Un cadre de travail stimulant et bienveillant
- Le sentiment d'utilité/de sens dans le travail
- La stabilité de l'emploi

(Passer à la section 9)

- Section 5 : Vos attentes professionnelles

Parmi les éléments suivants, quels sont pour vous les 3 aspects les plus importants dans un métier ?

- Un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- Un salaire attractif et cohérent avec les efforts demandés
- Des avantages extralégaux intéressants
- La reconnaissance du travail accompli
- Une bonne relation avec vos responsables/managers
- Des possibilités claires d'évolution de carrière
- La flexibilité dans l'organisation du travail
- La diversité des missions
- L'exposition à différents secteurs d'activité
- Un cadre de travail stimulant et bienveillant
- Le sentiment d'utilité/de sens dans le travail
- La stabilité de l'emploi

(Passer à la section 9)

- Section 6 : Vos attentes professionnelles

Parmi les éléments suivants, quels sont pour vous les 3 aspects les plus importants dans un métier ?

- Un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- Un salaire attractif et cohérent avec les efforts demandés
- Des avantages extralégaux intéressants
- La reconnaissance du travail accompli
- Une bonne relation avec vos responsables/managers
- Des possibilités claires d'évolution de carrière

- La flexibilité dans l'organisation du travail
- La diversité des missions
- L'exposition à différents secteurs d'activité
- Un cadre de travail stimulant et bienveillant
- Le sentiment d'utilité/de sens dans le travail
- La stabilité de l'emploi

(Passer à la section 9)

- Section 7 : Vos attentes professionnelles

Parmi les éléments suivants, quels sont pour vous les 3 aspects les plus importants dans un métier ?

- Un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- Un salaire attractif et cohérent avec les efforts demandés
- Des avantages extralégaux intéressants
- La reconnaissance du travail accompli
- Une bonne relation avec vos responsables/managers
- Des possibilités claires d'évolution de carrière
- La flexibilité dans l'organisation du travail
- La diversité des missions
- L'exposition à différents secteurs d'activité
- Un cadre de travail stimulant et bienveillant
- Le sentiment d'utilité/de sens dans le travail
- La stabilité de l'emploi

(Passer à la section 9)

- Section 8 : Vos attentes professionnelles

Parmi les éléments suivants, quels sont pour vous les 3 aspects les plus importants dans un métier ?

- Un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- Un salaire attractif et cohérent avec les efforts demandés
- Des avantages extralégaux intéressants

- La reconnaissance du travail accompli
- Une bonne relation avec vos responsables/managers
- Des possibilités claires d'évolution de carrière
- La flexibilité dans l'organisation du travail
- La diversité des missions
- L'exposition à différents secteurs d'activité
- Un cadre de travail stimulant et bienveillant
- Le sentiment d'utilité/de sens dans le travail
- La stabilité de l'emploi

(Passer à la section 9)

- ***Section 9 : Stabilité professionnelle***

Avez-vous déjà changé de cabinet d'audit depuis vos débuts dans le secteur ?

- Oui, j'ai déjà changé de cabinet *(passer à la section 10)*
- Non, je travaille toujours dans mon premier cabinet *(passer à la section 11)*

- ***Section 10 : Fréquence de rotations entre cabinets d'audit***

Combien de fois avez-vous changé de cabinet depuis vos débuts ?

- Une fois
- Deux fois
- Trois fois ou plus

(Passer à la section 11)

- ***Section 11 : Votre parcours dans l'audit***

Dans quel type de cabinet travaillez-vous actuellement ?

- Big four
- Cabinet de taille intermédiaire
- Petit cabinet

Avez-vous actuellement un ou plusieurs responsables hiérarchiques dans votre cabinet ?

- Oui (*passer à la section 12*)
- Non, je suis moi-même à un poste de direction (*passer à la section 13*)

- **Section 12 : La reconnaissance et la proximité hiérarchique**

12.1 La reconnaissance

À quel point êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Je me sens reconnu(e) pour le travail que je fournis.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Mes efforts sont remarqués par mes responsables.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Le manque de reconnaissance nuit à mon engagement au travail.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Par qui vous sentez-vous le plus reconnu(e) ?

- Mon manager direct
- Mon équipe
- Les clients
- Les associés / dirigeants
- Je ne me sens pas reconnu(e)
- Autre (à préciser)

Selon vous, quelles formes de reconnaissance sont les plus importantes dans votre métier ?

- Feedback constructif
- Remerciements / félicitations (verbaux ou écrits)
- Primes / bonus
- Augmentations salariales
- Promotions / responsabilités confiées
- Aucune
- Autre (à préciser)

La reconnaissance dont vous bénéficiez au sein de votre cabinet influence-t-elle votre motivation à rester ?

- Oui, de manière très importante
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout
- Je ne sais pas

12.2 La proximité hiérarchique

À quel point êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Mes supérieurs sont accessibles et à l'écoute.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Je suis à l'aise pour poser des questions à mes supérieurs.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Je me sens soutenu(e) par ma hiérarchie dans mon quotidien professionnel.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Quelles attitudes avez-vous observées chez vos managers ?

- Disponibilité pour répondre à mes questions
- Feedback constructif régulier
- Prise en compte de mon opinion
- Soutien en période de stress ou surcharge
- Encouragement au développement de compétences
- Peu ou pas de relation directe avec mon manager

Comment décririez-vous la relation que vous avez avec votre/vos manager(s) ?

- Très proche et de confiance
- Plutôt bonne et professionnelle
- Distante mais fonctionnelle
- Plutôt froide ou impersonnelle
- Je n'ai pas de contact direct avec un manager

Pensez-vous que la qualité de la relation avec vos supérieurs influence votre motivation à rester dans votre cabinet ?

- Oui, de manière très importante
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout
- Je ne sais pas

(Passer à la section 14)

Section 13 : La reconnaissance et la proximité avec les collaborateurs

13.1 La reconnaissance

À quel point êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Je me sens reconnu(e) pour le travail que je fournis.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Le manque de reconnaissance nuit à mon engagement au travail.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Par qui vous sentez-vous le plus reconnu(e) ?

- Mes collaborateurs
- Les clients
- Les associés / dirigeants
- Je ne me sens pas reconnue
- Autre (à préciser)

Selon vous, quelles formes de reconnaissance sont les plus importantes dans votre métier ?

- Feedback constructif
- Remerciements / félicitations (verbaux ou écrits)
- Primes / bonus
- Augmentations salariales
- Promotions / responsabilités confiées
- Aucune
- Autre (à préciser)

La reconnaissance dont vous bénéficiez au sein de votre cabinet influence-t-elle votre motivation à rester ?

- Oui, de manière très importante
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout
- Je ne sais pas

13.2 La proximité avec les collaborateurs

À quel point êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Je suis accessible et à l'écoute pour les collaborateurs.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Les collaborateurs me posent facilement des questions.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Quelle est, selon vous, l'attitude qui décrit le mieux votre comportement professionnel au sein du cabinet ?

- Disponibilité pour répondre aux questions
- Feedback constructif régulier
- Prise en compte des différentes opinions
- Soutien en période de stress ou de surcharge
- Encouragement au développement des compétences
- Autre (à préciser)

Comment décririez-vous la relation que vous avez avec vos collaborateurs ?

- Très proche et de confiance
- Plutôt bonne et professionnelle
- Distante mais fonctionnelle
- Plutôt froide ou impersonnelle
- Je n'ai pas de contact direct avec les collaborateurs

Pensez-vous que la qualité de la relation avec vos collaborateurs influence votre motivation à rester dans votre cabinet ?

- Oui, de manière très importante
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout
- Je ne sais pas

(Passer à la section 14)

- **Section 14**

14.1 La collaboration et l'esprit d'équipe

À quel point êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Je me sens bien intégré(e) dans mon équipe de travail.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

La collaboration entre collègues est fluide et efficace.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Le travail en équipe me motive au quotidien.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Je peux facilement compter sur mes collègues en cas de difficulté.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Quelles caractéristiques décrivent le mieux la collaboration au sein de votre équipe actuelle ?

- Bonne entente générale
- Soutien entre collègues
- Communication ouverte
- Répartition équilibrée des tâches
- Coopération en période de forte charge de travail
- Peu d'échanges ou d'interactions
- Conflits fréquents ou climat tendu

La qualité de la collaboration au sein de votre équipe influence-t-elle votre motivation à rester dans votre cabinet ?

- Oui, de manière très importante
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout
- Je ne sais pas

14.2 Les avantages extralégaux

À quel point êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Les avantages extralégaux offerts par mon cabinet me semblent attractifs.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Je trouve que le « package » global (salaire + avantages) est équilibré par rapport à mes efforts.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord.

Les avantages extralégaux renforcent mon attachement au cabinet.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Si ces avantages disparaissaient, je serais moins motivé(e) à rester.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Quels avantages extralégaux sont les plus importants pour vous ?

- Chèques-repas
- Assurance hospitalisation
- Téléphone/abonnement
- Possibilité de télétravail
- Voiture de société/mobilité
- Formations offertes
- Autres (à préciser)

Les avantages extralégaux influencent-ils votre motivation à rester dans votre cabinet ?

- Oui, clairement
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment

- Pas du tout
- Je ne sais pas

14.3 La flexibilité au travail

À quel point êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Je bénéficie d'une certaine liberté dans l'organisation de mes horaires de travail.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Je peux adapter mes horaires en fonction de mes besoins personnels (ex : rdv, contraintes familiales).

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

J'ai la possibilité de télétravailler quand c'est nécessaire.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Mon cabinet m'offre une certaine autonomie dans la gestion de mon emploi du temps.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Cette flexibilité contribue à mon bien-être et à ma motivation à rester dans le cabinet.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Parmi les éléments suivants, lesquels décrivent la flexibilité dont vous bénéficiez ?

- Horaires souples (heures d'arrivée et de départ variables)
- Possibilité de télétravailler
- Liberté dans le choix du lieu de travail (ex : bureaux différents)
- Possibilité d'adapter sa charge horaire en période creuse
- Je ne bénéficie pas de flexibilité particulière
- Autre (à préciser)

La flexibilité que vous avez dans votre organisation de travail influence-t-elle votre motivation à rester dans votre cabinet ?

- Oui, de manière importante
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout
- Je ne sais pas

14.4 Diversité des clients audités

À quel point êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

J'ai l'opportunité d'auditer des entreprises très différentes.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Cette diversité me permet de découvrir des environnements professionnels variés.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Auditer des entreprises aux profils différents rend mon travail plus intéressant.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Cette diversité me permet de mieux apprendre et de progresser dans mon métier.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Quels aspects de la diversité des entreprises auditées vous semblent les plus stimulants ?

- Travailler avec des entreprises de tailles différentes
- Découvrir des secteurs d'activité variés
- S'adapter à des cultures d'entreprises différentes
- Varier les méthodes et les rythmes selon les clients
- Comprendre des modèles économiques différents
- Aucun de ces éléments

Diriez-vous que la diversité des entreprises influence votre motivation à rester ?

- Oui, de manière importante
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout
- Je ne sais pas

14.5 La charge de travail

À quel point êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

La charge de travail qui m'est imposée est trop importante.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

J'ai régulièrement des journées de travail très longues.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Je ressens de la fatigue liée à un rythme de travail intense.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

La charge de travail influence négativement ma motivation à rester dans le cabinet.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

J'aurais plus envie de rester si la charge de travail était mieux répartie.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Quelles situations avez-vous déjà rencontrées en lien avec la charge de travail ?

- Heures supplémentaires fréquentes
- Travail le week-end ou en soirée
- Tâches à rendre dans des délais irréalistes
- Diminution de ma concentration ou de ma motivation
- Manque de personnel pour assurer les missions
- Sentiment de surcharge chronique/stress
- Fatigue physique ou mentale
- Aucune de ces situations

Comment qualifieriez-vous votre charge de travail actuelle ?

- Raisonnable
- Parfois excessive
- Excessive mais gérable
- Excessive et problématique
- Je ne sais pas

Avez-vous déjà ressenti une envie de quitter l'audit ou votre cabinet en raison de la charge de travail ?

- Oui, à plusieurs reprises
- Oui, une fois ou deux
- Non, jamais
- Je ne sais pas

14.6 L'évolution des normes

À quel point êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Je trouve difficile de suivre l'évolution constante des normes et règles en audit.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Les changements fréquents dans le cadre normatif augmentent ma charge mentale.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

J'ai parfois du mal à intégrer les nouveautés dans ma pratique quotidienne.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Cette complexité réglementaire me donne parfois envie de quitter l'audit.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

À quelle fréquence ressentez-vous des changements dans les normes ou règles qui affectent votre travail ?

- Très souvent
- Régulièrement
- Occasionnellement
- Rarement
- Jamais

Quels effets ressentez-vous en lien avec l'évolution constante des normes ?

- Sentiment de surcharge d'information
- Difficulté à rester à jour
- Crainte de faire des erreurs
- Perte de sens dans certaines missions
- Aucune difficulté particulière

L'évolution régulière du cadre normatif a-t-elle un impact sur votre motivation à rester dans le métier ?

- Oui, fortement
- Oui, légèrement
- Non, aucun impact
- Je ne sais pas

14.7 La rémunération

À quel point êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Mon salaire est en adéquation avec la charge de travail qui m'est demandée.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Le niveau de rémunération est un point faible du métier d'auditeur.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Je trouve que mon salaire ne reflète pas les efforts que je fournis.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Je serais plus motivé(e) à rester si la rémunération était plus élevée.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

La rémunération actuelle me pousse à envisager d'autres options professionnelles.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Quels éléments sont les plus importants pour vous dans une rémunération ?

- Le salaire fixe mensuel
- Les primes ou bonus
- Les avantages extralégaux (voiture, chèques-repas, etc)
- Les évolutions salariales possibles à court terme

Comment jugez-vous votre salaire actuel par rapport à vos attentes ?

- Très satisfaisant
- Plutôt satisfaisant
- Moyennement satisfaisant
- Peu satisfaisant
- Pas du tout satisfaisant

La rémunération vous a-t-elle déjà donné envie de quitter votre cabinet ?

- Oui, clairement
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout
- Je ne sais pas

14.8 Équilibre entre vie privée/vie professionnelle

À quel point êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Mon travail empiète régulièrement sur ma vie privée.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

J'ai du mal à concilier mes obligations professionnelles et personnelles.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Le rythme de travail ne me laisse pas assez de temps pour me reposer ou me détendre.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Un meilleur équilibre m'encouragerait à rester plus longtemps dans mon cabinet.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Quelles conséquences avez-vous déjà ressenties en lien avec un manque d'équilibre ?

- Fatigue physique
- Sentiment de ne jamais « déconnecter »
- Stress ou surcharge mentale
- Moins de temps pour mes proches/activités personnelles
- Baisse de motivation ou de moral
- Je n'ai pas ressenti de déséquilibre particulier

Comment jugez-vous actuellement votre équilibre entre vie professionnelle et vie privée ?

- Très bon équilibre
- Plutôt bon
- Moyen
- Plutôt mauvais
- Très mauvais

Le manque d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle a-t-il déjà influencé votre envie de quitter l'audit ou votre cabinet ?

- Oui, fortement
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout

- Je ne sais pas

14.9 Perception du métier d'auditeur par les clients

À quel point êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

J'ai parfois le sentiment que les clients perçoivent mal notre rôle d'auditeur.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Certains clients nous considèrent comme un obstacle plutôt qu'un soutien.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Le manque de considération de la part des clients me démotive dans mon travail.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Je me sens parfois mal à l'aise dans mes échanges avec certains clients.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Globalement, comment pensez-vous que les clients perçoivent le rôle des auditeurs ?

- De manière très positive
- Plutôt positive
- Neutre
- Plutôt négative
- Très négative
- Je ne sais pas

Qu'avez-vous déjà ressenti dans vos interactions avec les clients ?

- Une coopération fluide et respectueuse
- Une certaine méfiance ou réserve de leur part
- Des tensions ou incompréhensions sur notre rôle
- Des remarques négatives ou critiques
- Une reconnaissance claire de notre utilité
- Peu ou pas d'interactions avec les clients jusqu'à présent

La perception que les clients ont de votre rôle a-t-elle déjà influencé votre envie de quitter votre cabinet ou l’audit de manière générale ?

- Oui, clairement
- Oui, en partie
- Non, un peu
- Pas du tout
- Je ne sais pas

14.10 Le sens au travail

À quel point êtes-vous d’accord avec les affirmations suivantes ?

Je trouve que mon travail a du sens.

- Échelle de Likert : Pas du tout d’accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d’accord

Je perçois clairement l’utilité de mes missions.

- Échelle de Likert : Pas du tout d’accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d’accord

J’ai parfois l’impression que mes tâches sont répétitives et manquent de valeur ajoutée.

- Échelle de Likert : Pas du tout d’accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d’accord

Le manque de sens ressenti dans mon métier impacte ma motivation.

- Échelle de Likert : Pas du tout d’accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d’accord

Il m’arrive de me demander si ce que je fais est vraiment utile.

- Échelle de Likert : Pas du tout d’accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d’accord

Quels éléments contribuent selon vous à une perte de sens dans le métier d’auditeur ?

- Le caractère répétitif des missions
- La forte standardisation des procédures
- Le manque de reconnaissance de la part des clients
- L’impression de ne pas voir l’impact concret de son travail
- La constante évolution des normes
- Aucun de ces éléments

Diriez-vous que le manque de sens dans votre travail influence votre motivation à rester dans l’audit ou votre cabinet ?

- Oui de manière importante

- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout
- Je ne sais pas

14.11 Projection de l'audit à long terme

À quel point êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Je considère l'audit comme une excellente école pour débiter ma carrière.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Je ne me projette pas dans l'audit à long terme.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord.

Beaucoup de personnes autour de moi quittent l'audit après quelques années.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Le métier d'auditeur est formateur mais peu attractif à long terme.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Je vois l'audit comme une étape, pas comme un objectif de carrière.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Depuis votre entrée dans le secteur de l'audit, avez-vous déjà envisagé d'en partir à un moment donné ?

- Oui, dès les premiers mois
- Oui, après 1 à 2 ans
- Oui, après plusieurs années (3 ans et plus)
- Non, jamais

Vous projetez-vous dans l'audit à long terme (5 ans ou plus)

- Oui, tout à fait
- Peut-être, selon les opportunités
- Je ne pense pas
- Certainement pas
- Je ne sais pas encore

(Envoyer le formulaire)

- Section 15 : Vos attentes professionnelles

Parmi les éléments suivants, quels sont pour vous les 3 aspects les plus importants dans un métier ?

- Un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- Un salaire attractif et cohérent avec les efforts demandés
- Des avantages extralégaux intéressants
- La reconnaissance du travail accompli
- Une bonne relation avec vos responsables/managers
- Des possibilités claires d'évolution de carrière
- La flexibilité dans l'organisation du travail
- La diversité des missions
- L'exposition à différents secteurs d'activité
- Un cadre de travail stimulant et bienveillant
- Le sentiment d'utilité/de sens dans le travail
- La stabilité de l'emploi

(Passer à la section 16)

- Section 16 : Votre profil

Quel était votre dernier grade dans le secteur de l'audit ? (Ex : junior, senior, manager, partner, etc).

Quelle est votre année de naissance ? (Ex : 1998)

Pendant combien de temps avez-vous travaillé dans l'audit externe ?

- Moins d'un an
- 1 à 2 ans
- 3 à 5 ans
- 6 à 10 ans
- Plus de 10 ans

Dans quel type de cabinet travailliez-vous ?

- Big Four
- Cabinet de taille intermédiaire
- Petit cabinet

Dans quel secteur travaillez-vous actuellement ?

- Expertise-comptable/finance/contrôle de gestion
- Conseil/consultance
- Entreprise privée (hors audit)
- Secteur public
- Je suis actuellement sans emploi
- Autre (à préciser)

Aviez-vous un ou plusieurs responsables hiérarchiques dans votre cabinet ?

- Oui (*passer à la section 17*)
- Non, j'étais moi-même à un poste de direction (*passer à la section 18*)

- **Section 17 : La reconnaissance et la proximité hiérarchique**

17.1 La reconnaissance

Lorsque vous travailliez en audit externe, dans quelle mesure étiez-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Je me sentais reconnu(e) pour le travail que je fournissais.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Mes efforts étaient valorisés par mes responsables hiérarchiques.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

La reconnaissance du travail était importante pour moi à l'époque.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Par qui vous sentiez-vous le plus reconnu(e) ?

- Mon manager direct
- Mon équipe
- Les clients
- Les associés/dirigeants

- Je ne me sentais pas reconnu(e)
- Autre (à préciser)

Pendant votre expérience en audit, de quelle(s) forme(s) de reconnaissance avez-vous bénéficié ?

- Feedback constructif
- Remerciements / félicitations (verbaux ou écrits)
- Primes/bonus
- Augmentations salariales
- Promotions / responsabilités confiées
- Aucune
- Je ne me souviens pas
- Autre (à préciser)

Diriez-vous que le manque de reconnaissance a contribué à votre décision de quitter l'audit ?

- Oui, clairement
- Oui, en partie
- Non, pas vraiment
- Pas du tout
- Je ne sais pas

17.2 La proximité hiérarchique

Lorsque vous travailliez en audit externe, dans quelle mesure étiez-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Mes managers étaient accessibles et à l'écoute.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Je me sentais à l'aise pour poser des questions à mes supérieurs.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

J'avais le sentiment d'être soutenu(e) dans mon quotidien professionnel.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Comment décririez-vous la relation que vous aviez avec votre (vos) manager(s) ?

- Très proche et de confiance
- Plutôt bonne et professionnelle
- Distante mais fonctionnelle
- Plutôt froide ou impersonnelle
- Je n'avais pas de contact direct avec un manager

Pensez-vous que la qualité de la relation avec vos supérieurs influençait votre motivation à rester dans votre cabinet ?

- Oui, de façon déterminante
- Oui, en partie
- Non, pas vraiment
- Pas du tout
- Je ne sais pas

(Passer à la section 19)

- ***Section 18 : La reconnaissance et la proximité avec les collaborateurs***

18.1 La reconnaissance

Lorsque vous travailliez en audit externe, dans quelle mesure étiez-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Je me sentais reconnu(e) pour le travail que je fournissais.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

La reconnaissance du travail était importante pour moi à l'époque.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Par qui vous sentiez-vous le plus reconnu(e) ?

- Les collaborateurs
- Les clients
- Les associés/dirigeants
- Je ne me sentais pas reconnu(e)
- Autre (à préciser)

Pendant votre expérience en audit, de quelle(s) forme(s) de reconnaissance avez-vous bénéficié ?

- Feedback constructif
- Remerciements / félicitations (verbaux ou écrits)
- Primes/bonus
- Augmentations salariales
- Promotions / responsabilités confiées
- Aucune
- Je ne me souviens pas
- Autre (à préciser)

Diriez-vous que le manque de reconnaissance a contribué à votre décision de quitter l'audit ?

- Oui, clairement
- Oui, en partie
- Non, pas vraiment
- Pas du tout
- Je ne sais pas

18.2 La proximité avec les collaborateurs

Lorsque vous travailliez en audit externe, dans quelle mesure étiez-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

J'étais accessible et à l'écoute pour les collaborateurs.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Les collaborateurs me posaient facilement des questions.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Comment décririez-vous la relation que vous aviez avec vos collaborateurs ?

- Très proche et de confiance
- Plutôt bonne et professionnelle
- Distante mais fonctionnelle
- Plutôt froide ou impersonnelle
- Je n'avais pas de contact direct avec les collaborateurs

Pensez-vous que la qualité de la relation avec vos collaborateurs influençait votre motivation à rester dans votre cabinet ?

- Oui, de façon déterminante
- Oui, en partie
- Non, pas vraiment
- Pas du tout
- Je ne sais pas

(Passer à la section 19)

- **Section 19**

19.1 La collaboration et l'esprit d'équipe

Lorsque vous travailliez en audit externe, dans quelle mesure étiez-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Je me sentais bien intégré(e) dans mon équipe de travail.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

La collaboration entre collègues était fluide et efficace.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Le travail en équipe me motivait au quotidien.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Je pouvais facilement compter sur mes collègues en cas de difficulté.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Quelles caractéristiques décrivent le mieux la collaboration qui régnait au sein de votre équipe actuelle ?

- Bonne entente générale
- Soutien entre collègues
- Communication ouverte
- Répartition équilibrée des tâches
- Coopération en période de forte charge de travail
- Peu d'échanges ou d'interactions
- Conflits fréquents ou climat tendu

Pensez-vous que la qualité de la collaboration au sein de votre équipe influençait votre motivation à rester dans votre cabinet ?

- Oui, de manière très importante
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Non, pas du tout
- Je ne sais pas

19.2 Les avantages extralégaux

Lorsque vous travailliez en audit externe, dans quelle mesure étiez-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Les avantages extralégaux offerts par mon cabinet me semblaient attractifs.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Ces avantages étaient cohérents avec les exigences du métier.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Ils contribuaient à ma motivation de rester dans le cabinet.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Le manque d'avantages extralégaux a pesé dans ma décision de partir.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Un package plus avantageux m'aurait peut-être encouragé(e) à rester

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

De quels avantages extralégaux disposiez-vous dans votre cabinet ?

- Chèques-repas
- Assurance hospitalisation
- Téléphone/abonnement
- Possibilité de télétravail
- Voiture de société/mobilité
- Formations offertes
- Aucun
- Autre (à préciser)

19.3 La flexibilité

Lorsque vous travailliez en audit externe, dans quelle mesure étiez-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Je pouvais adapter mes horaires en fonction de mes besoins personnels (ex : rdv, contraintes familiales).

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Mon cabinet m'offrait une certaine autonomie dans la gestion de mon emploi du temps.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Cette flexibilité contribuait à mon bien-être et à ma motivation de rester dans mon cabinet.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Parmi les éléments suivants, lesquels décrivent la flexibilité dont vous avez bénéficié ?

- Horaires souples (heures d'arrivée et de départ variables)
- Possibilité de télétravailler
- Liberté dans le choix du lieu de travail (ex : bureaux différents)
- Possibilité d'adapter sa charge horaire en période creuse
- Je ne bénéficiais pas de flexibilité particulière

La flexibilité que vous aviez dans votre organisation de travail influençait-elle votre motivation à rester dans votre cabinet ?

- Oui, de manière importante
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout
- Je ne sais pas

19.4 La diversité des clients audités

Lorsque vous travailliez en audit externe, dans quelle mesure étiez-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

J'ai eu l'opportunité d'auditer des entreprises très différentes.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Cette diversité me permettait de découvrir des environnements professionnels variés.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Auditer des entreprises aux profils différents rendait mon travail plus intéressant.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Cette diversité me permettait de mieux apprendre et de progresser dans mon métier.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Le fait de travailler avec des clients différents renforçait ma motivation à rester dans mon cabinet.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Quels aspects de la diversité des entreprises auditées vous semblaient les plus stimulants ?

- Travailler avec des entreprises de tailles différentes
- Découvrir des secteurs d'activité variés
- S'adapter à des cultures d'entreprises différentes
- Varier les méthodes et les rythmes selon les clients
- Comprendre des modèles économiques différents
- Aucun de ces éléments

Diriez-vous que la diversité des entreprises influençait votre motivation à rester ?

- Oui, fortement
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout
- Je ne sais pas

19.5 La charge de travail

Lorsque vous travailliez en audit externe, dans quelle mesure étiez-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

La charge de travail était souvent excessive.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Les périodes de forte activité entraînaient des journées très longues.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Je ressentais de la fatigue ou une surcharge mentale liée au rythme imposé.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

La charge de travail a joué un rôle dans ma décision de quitter le secteur.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Un meilleur équilibre de la charge de travail aurait pu me convaincre de rester.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Quels effets de la charge de travail avez-vous ressentis durant votre expérience en audit ?

- Heures supplémentaires fréquentes
- Travail le week-end ou en soirée
- Stress ou pression prolongée
- Baisse de motivation
- Fatigue physique ou mentale
- Aucun de ces effets

Diriez-vous que la charge de travail a été un facteur important dans votre décision de quitter l'audit ?

- Oui, c'est l'un des éléments principaux
- Oui, en partie
- Non, pas vraiment
- Pas du tout
- Je ne sais pas

19.6 L'évolution des normes d'audit

Lorsque vous travailliez en audit externe, dans quelle mesure étiez-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Les normes et exigences réglementaires évoluaient en permanence.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Il était difficile de suivre toutes les nouveautés normatives.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Les changements fréquents augmentaient ma charge mentale.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Quels effets avez-vous ressenti en lien avec l'évolution constante des normes ?

- Sentiment de surcharge d'information
- Difficulté à rester à jour
- Crainte de faire des erreurs
- Perte de sens dans certaines missions
- Aucune difficulté particulière
- Je ne me souviens pas

Diriez-vous que l'évolution constante des normes a influencé votre décision de quitter l'audit ?

- Oui, clairement
- Oui, en partie
- Non, pas vraiment
- Pas du tout
- Je ne sais pas

19.7 La rémunération

Lorsque vous travailliez en audit externe, dans quelle mesure étiez-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Mon salaire ne reflétait pas les efforts que je fournissais.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

La rémunération n'était pas à la hauteur des exigences du métier.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

La question du salaire a pesé sur ma motivation à rester.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Un meilleur niveau de rémunération aurait pu me convaincre de rester.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

La rémunération était un sujet de discussion récurrent dans mon entourage professionnel.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Quels éléments liés à la rémunération étaient problématiques selon vous ?

- Le salaire de base était trop bas
- Le système de primes n'était pas motivant
- Les critères d'augmentation n'étaient pas clairs
- La rémunération ne tenait pas compte de la charge de travail
- L'évolution salariale était trop lente
- Aucun problème selon moi
- Je ne me souviens pas

Dans quelle mesure le niveau de rémunération a-t-il influencé votre décision de quitter l'audit ?

- De façon déterminante
- En partie
- Peu
- Pas du tout
- Je ne sais pas

19.8 L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle

Lorsque vous travailliez en audit externe, dans quelle mesure étiez-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Mon travail empiétait souvent sur ma vie privée.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Il était difficile de concilier mes obligations professionnelles et personnelles.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Le rythme du travail impactait mon équilibre de vie.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle m'aurait peut-être convaincu(e) de rester.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Quels effets avez-vous ressentis en lien avec le manque d'équilibre ?

- Fatigue physique
- Sentiment de ne jamais « déconnecter »

- Moins de temps pour ma famille ou mes loisirs
- Stress ou surcharge mentale
- Baisse de motivation ou de moral
- Aucun effet particulier
- Je ne me souviens pas

Le manque d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée a-t-il influencé votre décision de quitter l'audit ?

- Oui, de manière déterminante
- Oui, en partie
- Non, pas vraiment
- Pas du tout
- Je ne sais pas

19.9 La perception du métier d'audit par les clients

Lorsque vous travailliez en audit externe, dans quelle mesure étiez-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

J'avais le sentiment que notre rôle était mal perçu par certains clients.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Certains clients nous voyaient davantage comme un obstacle que comme un soutien.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Ce manque de reconnaissance de notre rôle a pesé sur ma motivation.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

La perception des clients influençait mon bien-être professionnel.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Que retenez-vous de vos interactions avec les clients ?

- Bonne coopération dans la majorité des cas
- Une certaine méfiance ou réserve de leur part
- Des tensions ou incompréhensions sur notre rôle
- Des remarques négatives ou critiques
- Une reconnaissance claire de notre utilité

- Je n'étais pas en contact direct avec les clients
- Je ne me souviens pas

La perception que les clients avaient de votre rôle a-t-elle influencé votre décision de quitter l'audit ?

- Oui, clairement
- Oui, en partie
- Non, pas vraiment
- Pas du tout
- Je ne sais pas

19.10 Le sens au travail

Lorsque vous travaillez en audit externe, dans quelle mesure étiez-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Je trouvais que mon travail avait du sens.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Je percevais clairement l'utilité de mes missions.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Je trouvais que mes tâches étaient répétitives.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Il m'arrivait de me demander si ce que je faisais était vraiment utile.

- Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Quels éléments contribuent selon vous à une perte de sens dans le métier d'auditeur ?

- Le caractère répétitif des missions
- La forte standardisation des procédures
- Le manque de reconnaissance de la part des clients
- L'impression de ne pas voir l'impact concret de son travail
- La constante évolution des normes
- Aucun de ces éléments

Diriez-vous que le manque de sens dans votre travail a influencé votre motivation à quitter l'audit ?

- Oui de manière importante
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout
- Je ne sais pas

19.11 L'audit à long terme

Lorsque vous travailliez en audit externe, dans quelle mesure étiez-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Je considérais l'audit comme une bonne école pour débiter ma carrière.

Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Je ne me projetais pas dans l'audit à long terme.

Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Autour de moi, beaucoup voyaient l'audit comme une étape, pas une finalité.

Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

L'idée de « faire ses armes » puis de partir était assez répandue.

Échelle de Likert : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

À l'époque, aviez-vous l'intention de faire carrière dans l'audit externe ?

- Oui, c'était mon objectif initial
- Je n'étais pas sûr(e), j'ai voulu tester
- Non, je savais que ce serait temporaire
- Je ne me suis pas posé la question
- Je ne me souviens pas

Pourquoi considériez-vous l'audit comme une expérience temporaire ?

- Trop exigeant sur le long terme
- Manque de perspectives d'évolution motivantes
- Déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée
- Métier formateur mais répétitif

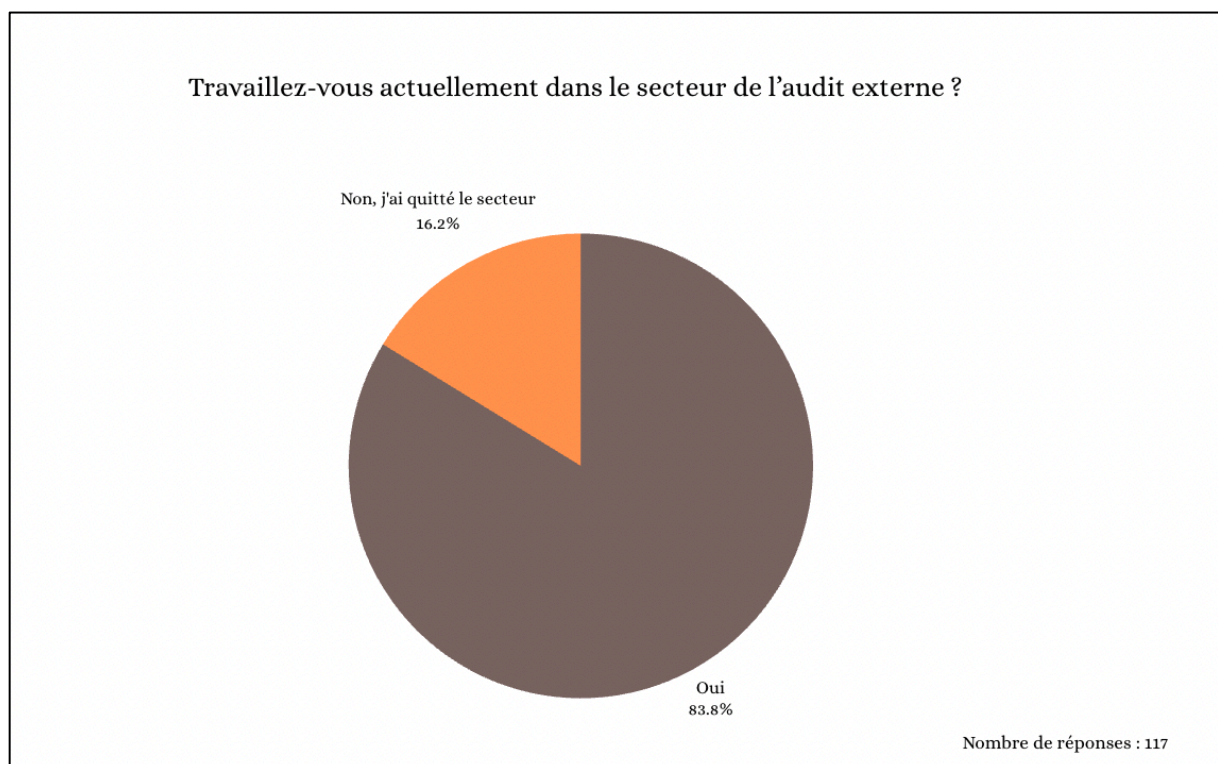
- Volonté de découvrir d'autres secteurs
- Ce n'était pas mon projet professionnel initial
- Ce n'était pas mon cas, je comptais y faire carrière
- Autre (à préciser)

Avec le recul, diriez-vous que vous regrettez d'avoir quitté le secteur de l'audit ?

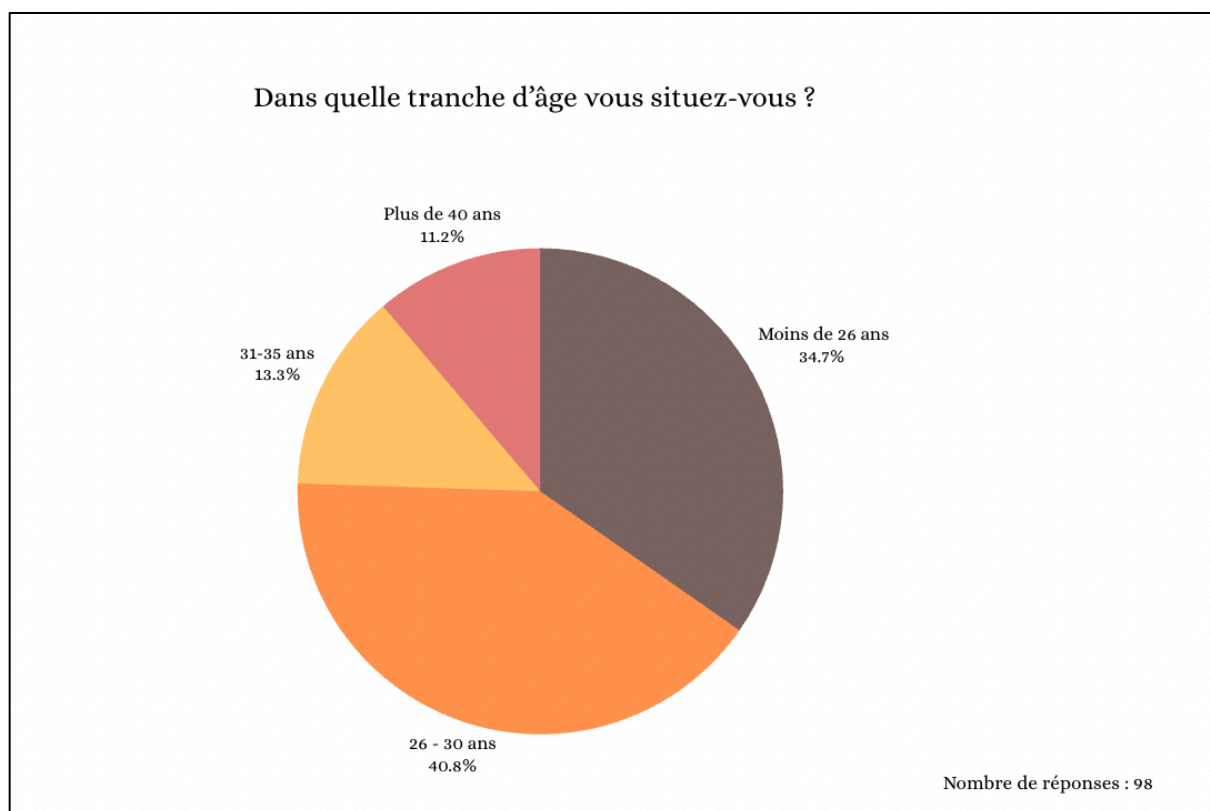
- Non, je suis satisfait(e) de mon choix
- Un peu, certains aspects de l'audit me manquent
- Oui, je regrette d'avoir quitté le secteur
- Je ne sais pas/je suis mitigé(e)

(Envoyer le formulaire)

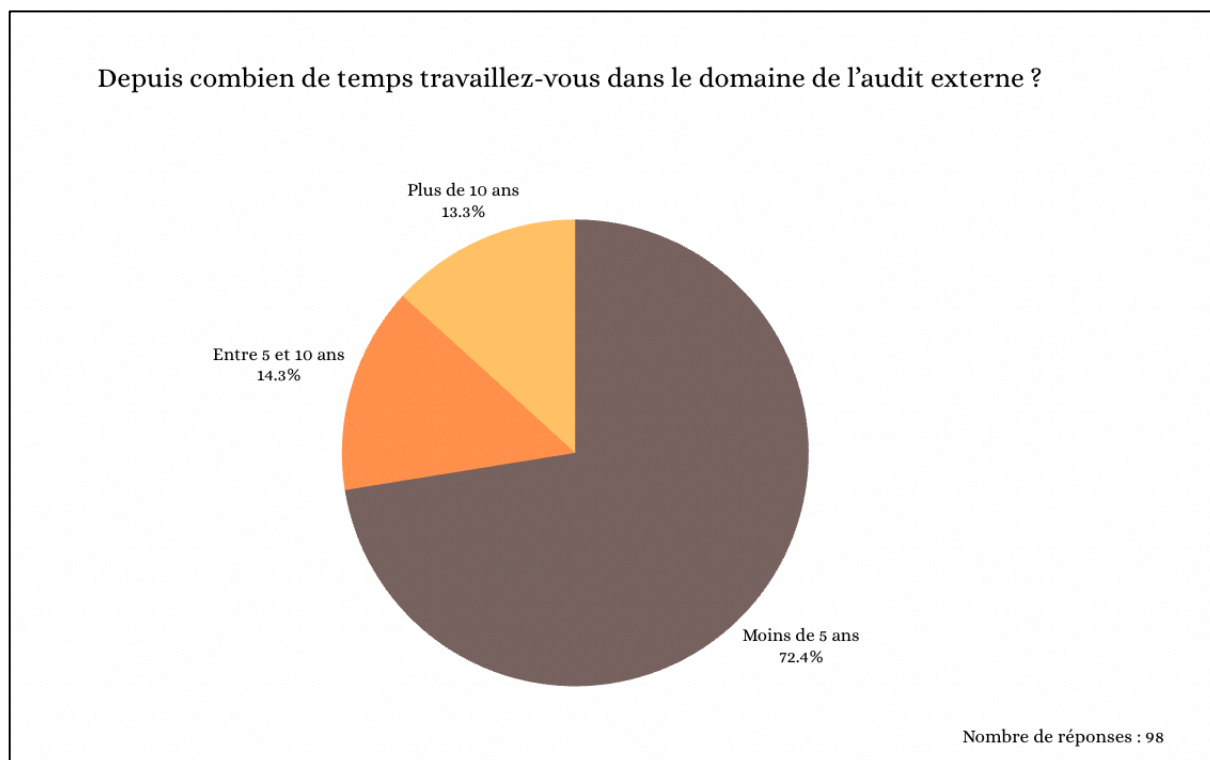
Annexe 12 : Situation professionnelle actuelle des répondants – tous profils confondus



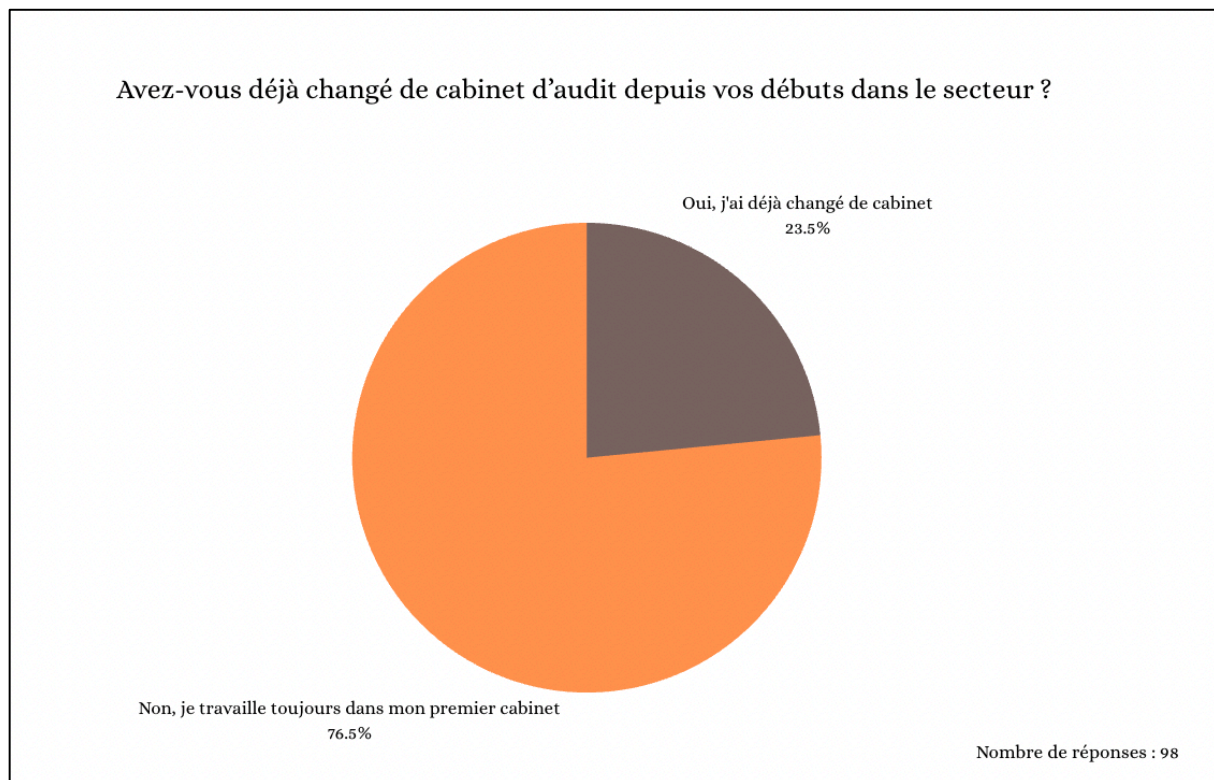
Annexe 13 : Répartition des répondants selon leur tranche d'âge – auditeurs en poste



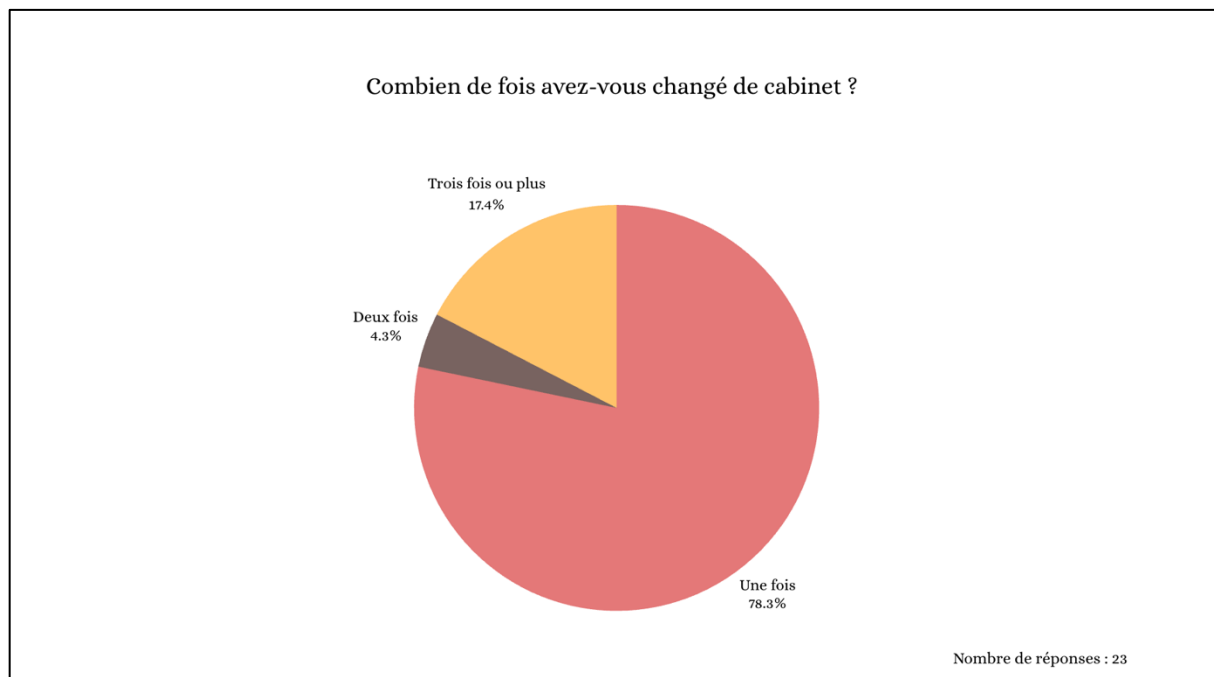
Annexe 14 : Ancienneté des répondants dans le secteur de l'audit externe – auditeurs en poste



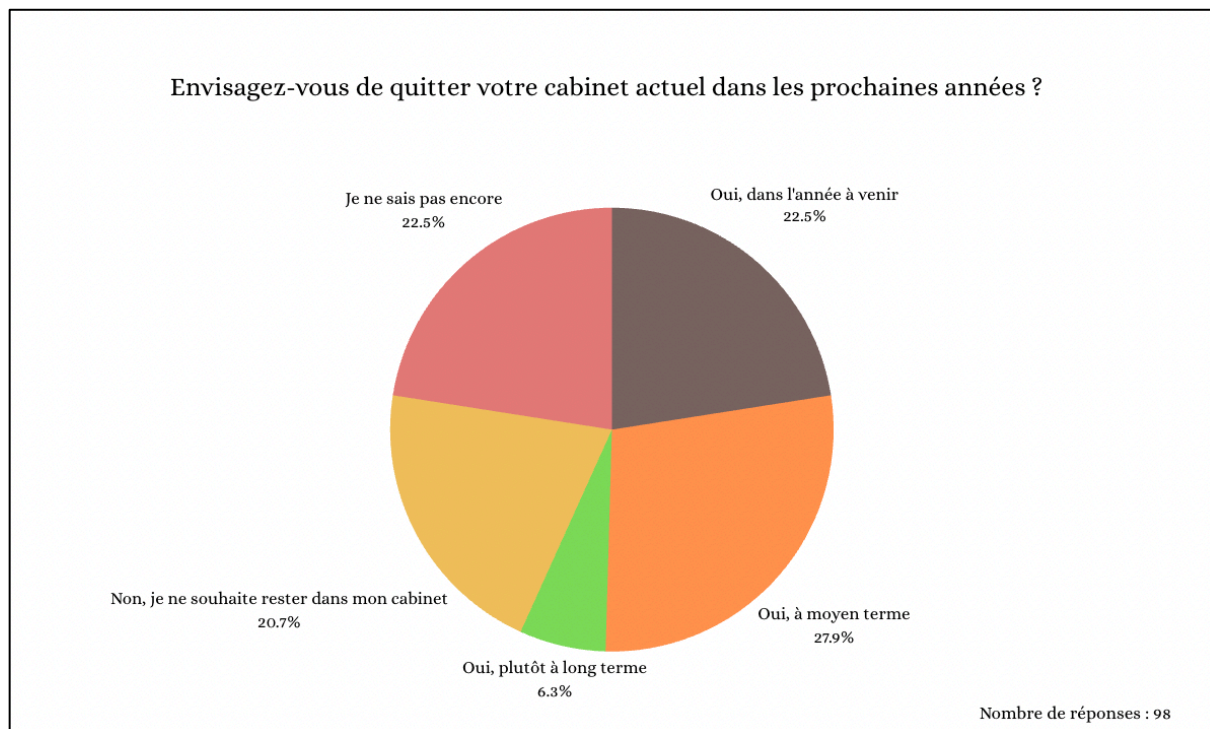
Annexe 15 : Changement de cabinet d’audit depuis l’entrée dans le secteur – auditeurs en poste



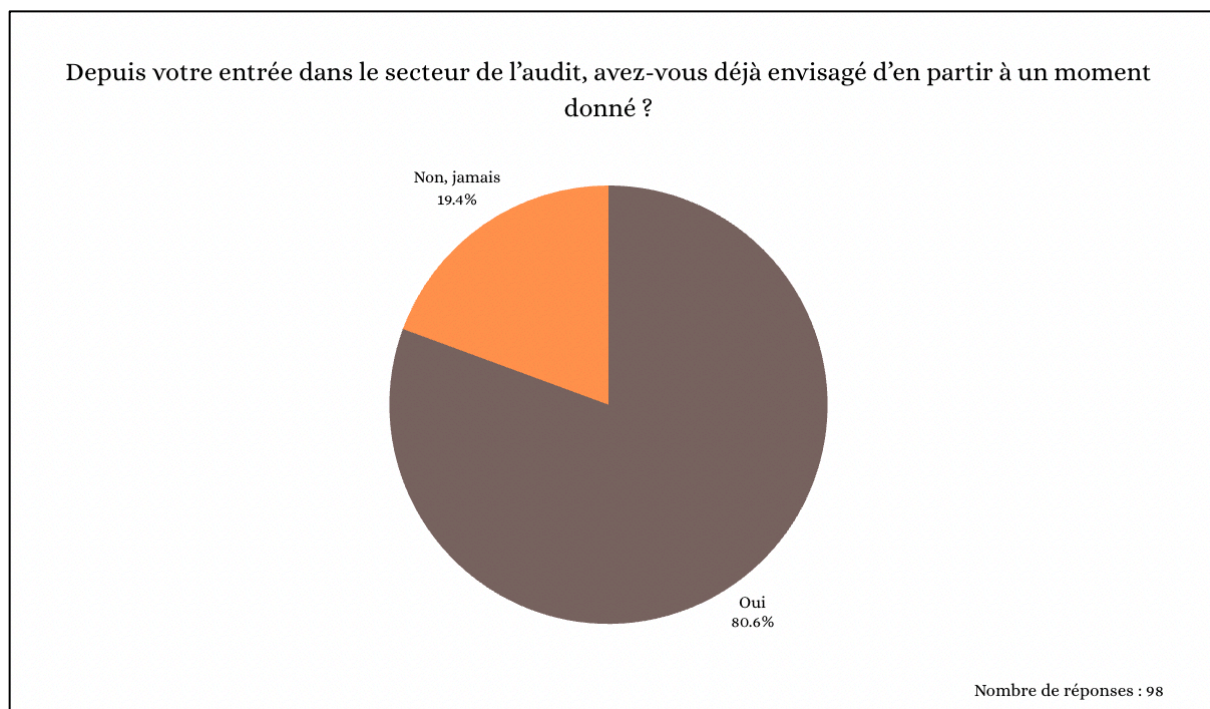
Annexe 16 : Fréquence des changements de cabinet d’audit – auditeurs en poste concernés



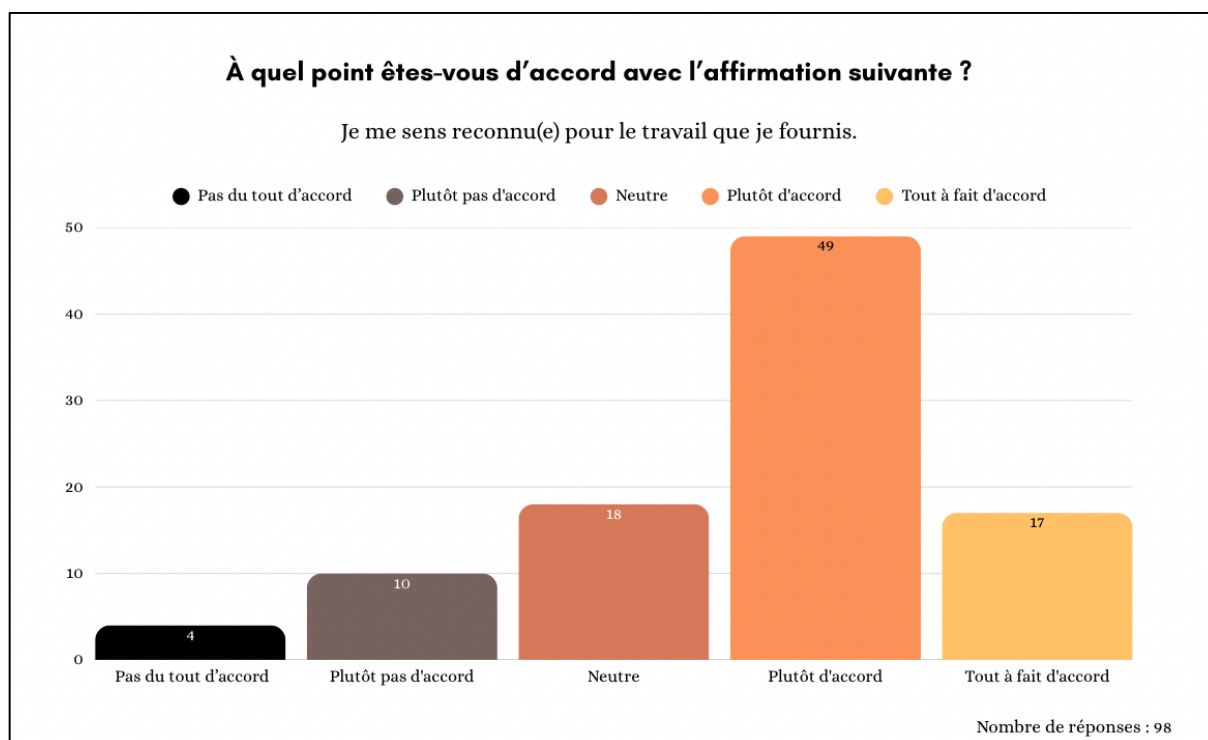
Annexe 17 : Intention de quitter le cabinet actuel dans les prochaines années – auditeurs en poste



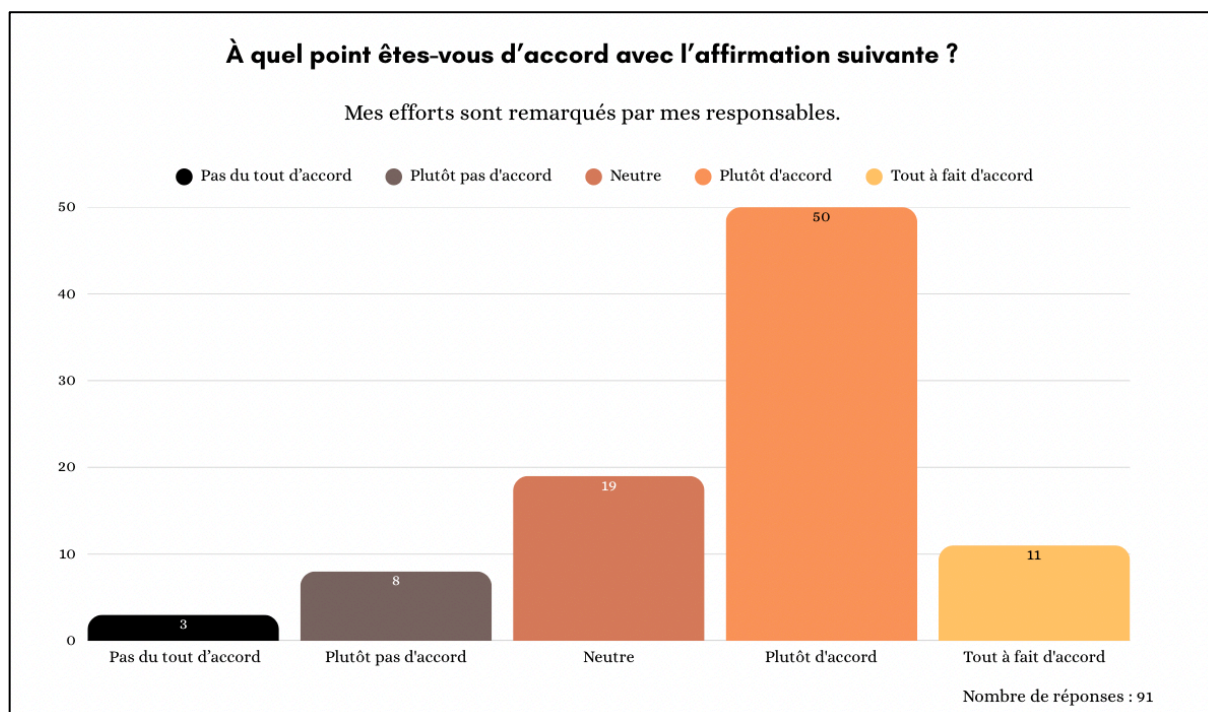
Annexe 18 : Intention déjà envisagée de quitter le secteur de l'audit – auditeurs en poste



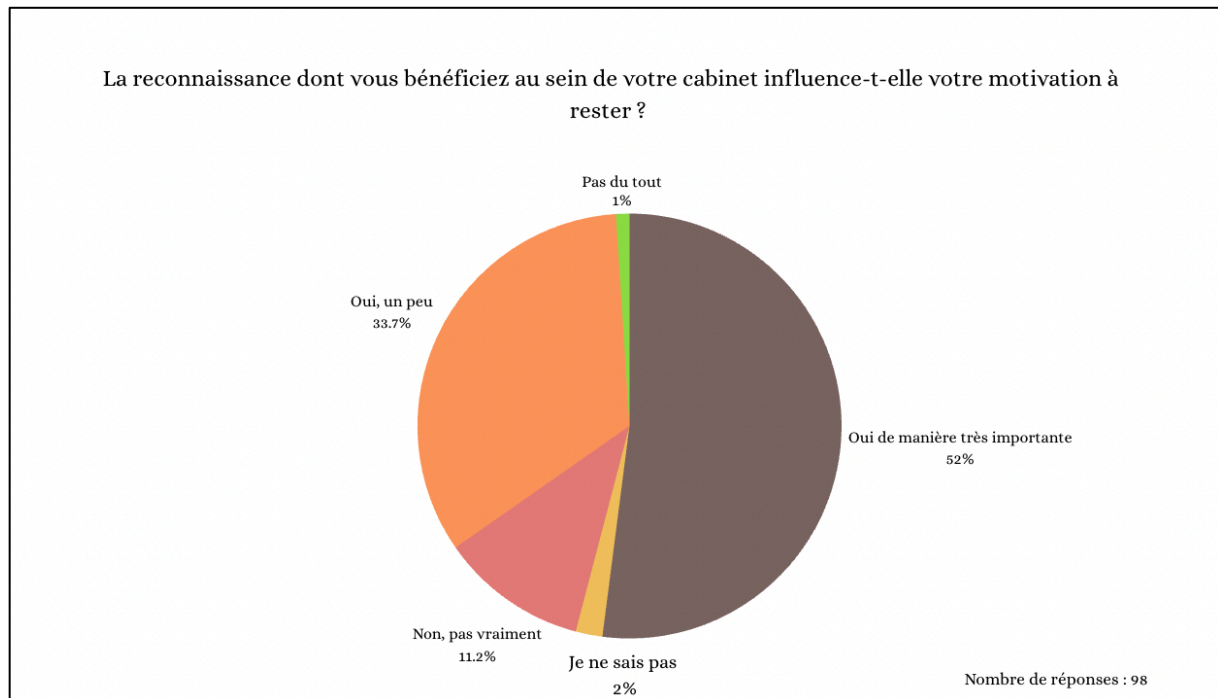
Annexe 19 : Reconnaissance du travail fourni – auditeurs en poste



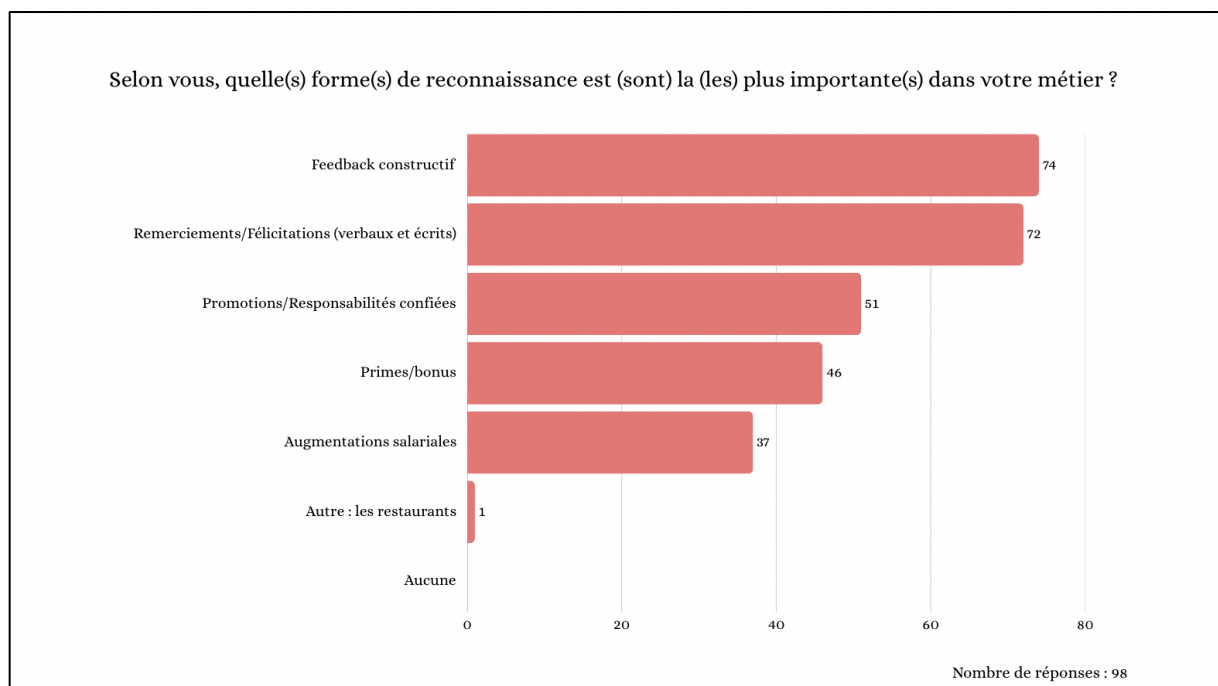
Annexe 20 : Reconnaissance des efforts par les responsables – auditeurs en poste



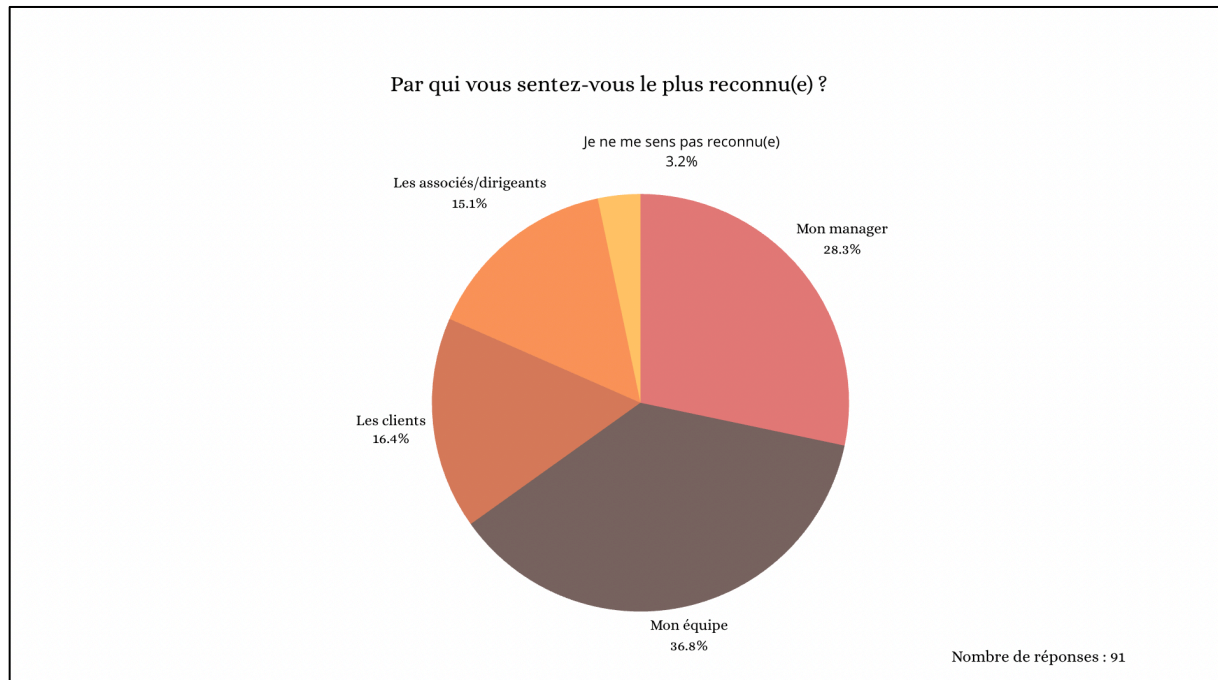
Annexe 21 : Influence de la reconnaissance sur la motivation à rester – auditeurs en poste



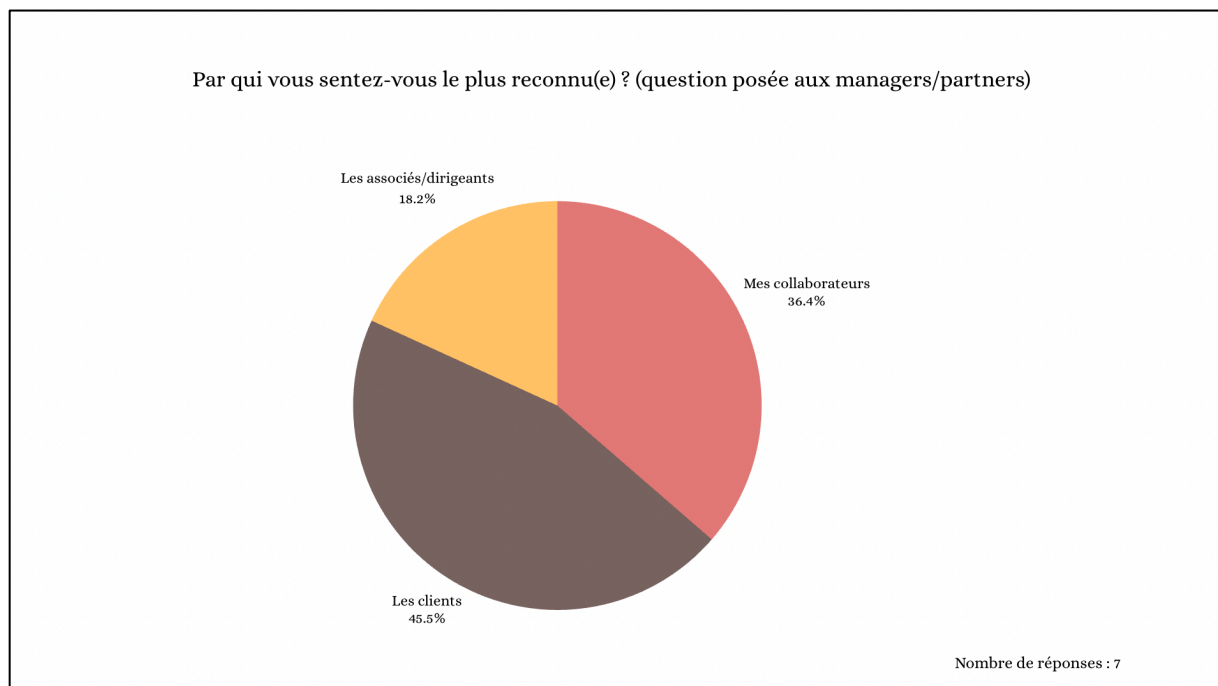
Annexe 22 : Formes de reconnaissance les plus importantes – auditeurs en poste



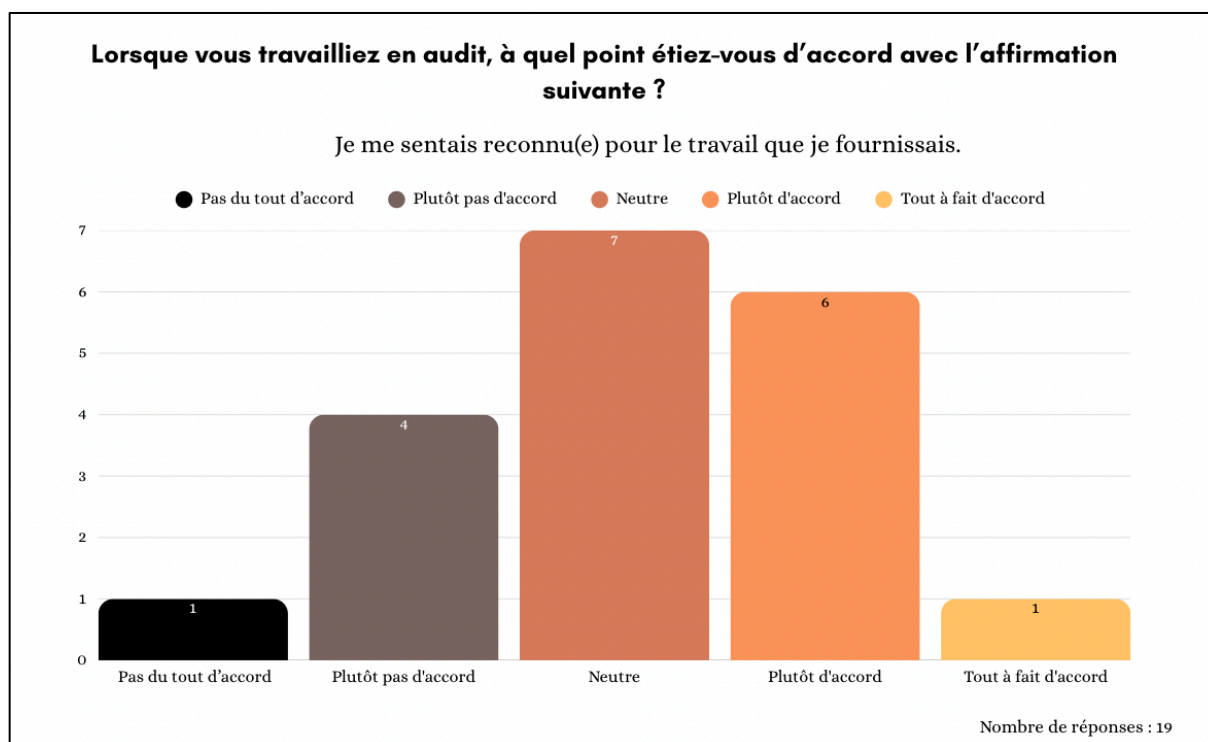
Annexe 23 : Sources principales de reconnaissance – auditeurs en poste



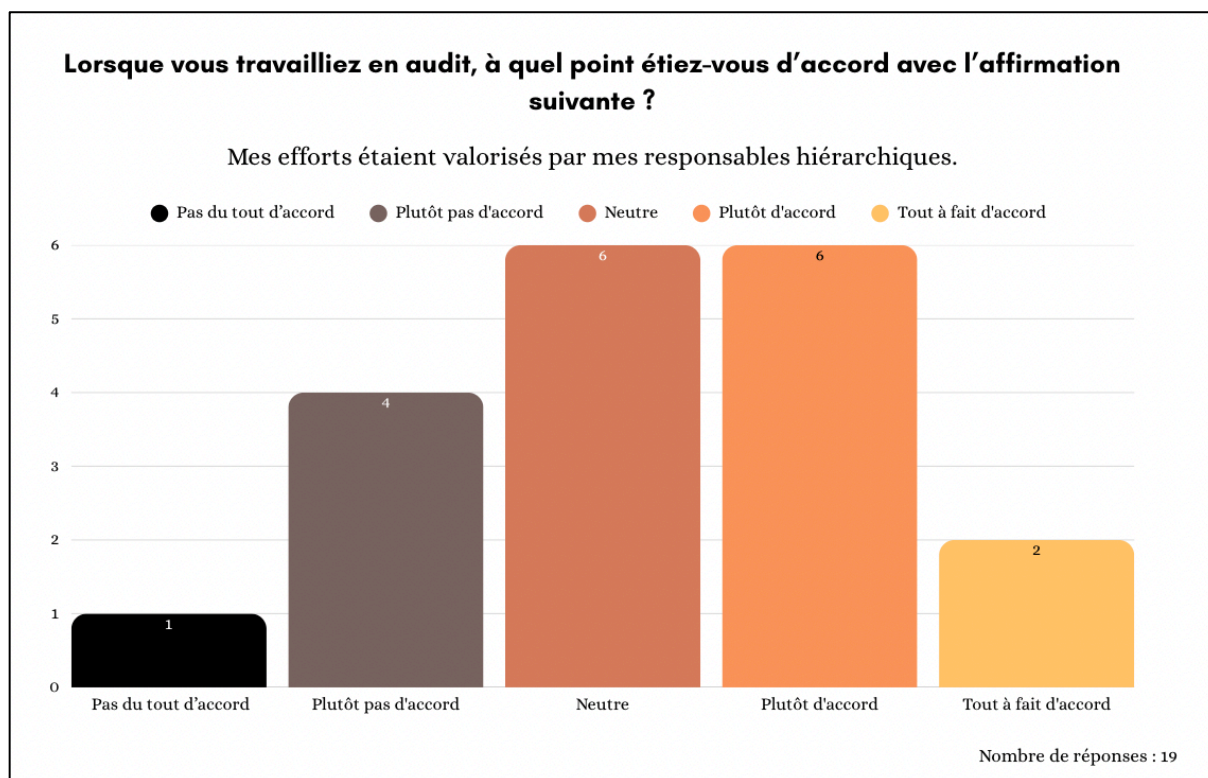
Annexe 24 : Sources principales de reconnaissance – managers



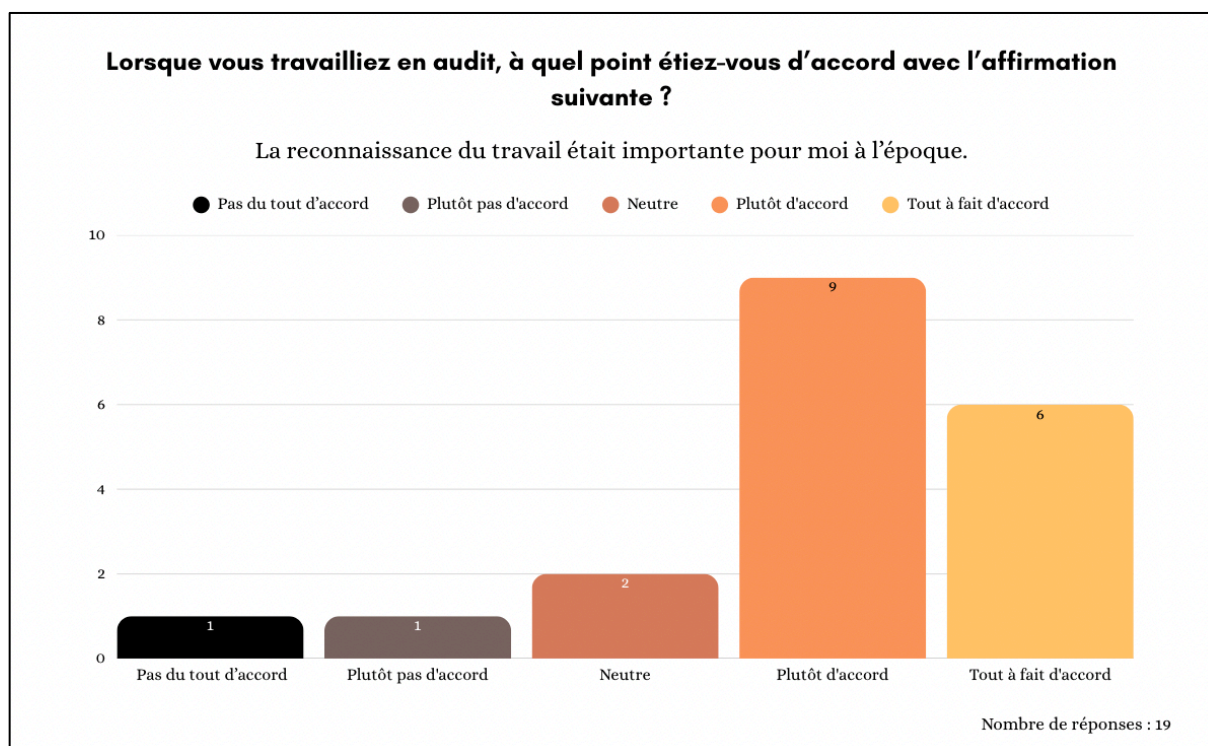
Annexe 25 : Reconnaissance du travail fourni – anciens auditeurs



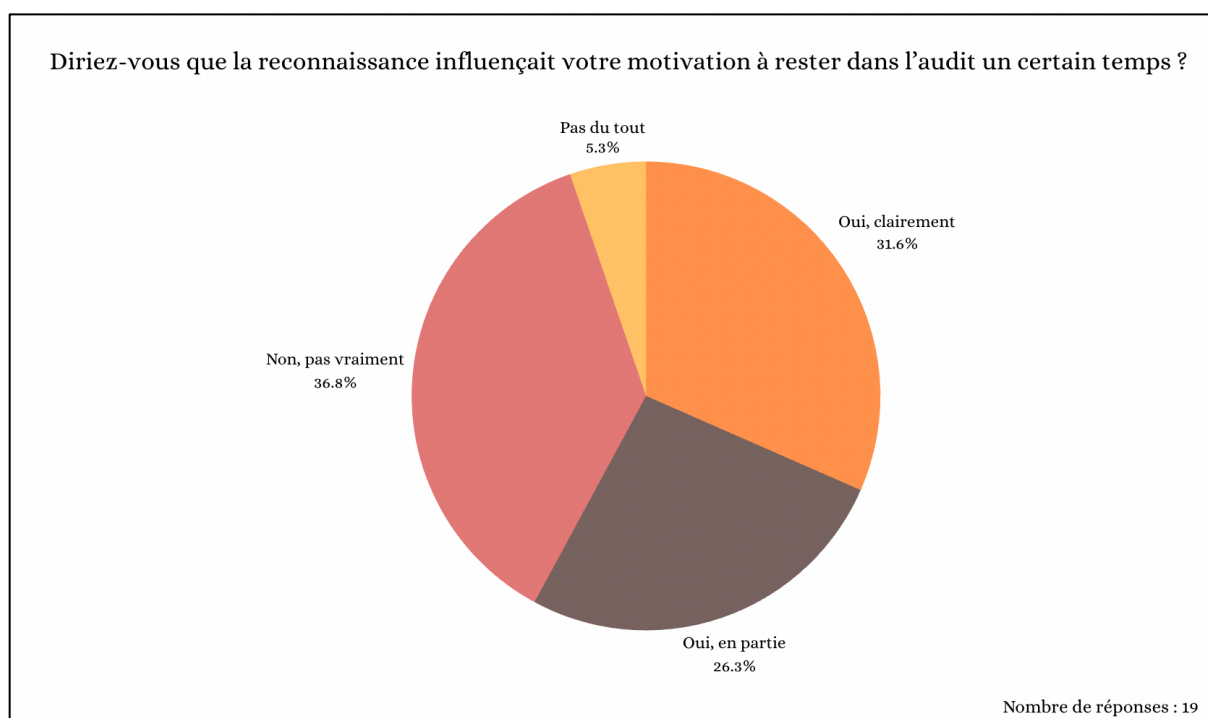
Annexe 26 : Valorisation des efforts par les responsables – anciens auditeurs



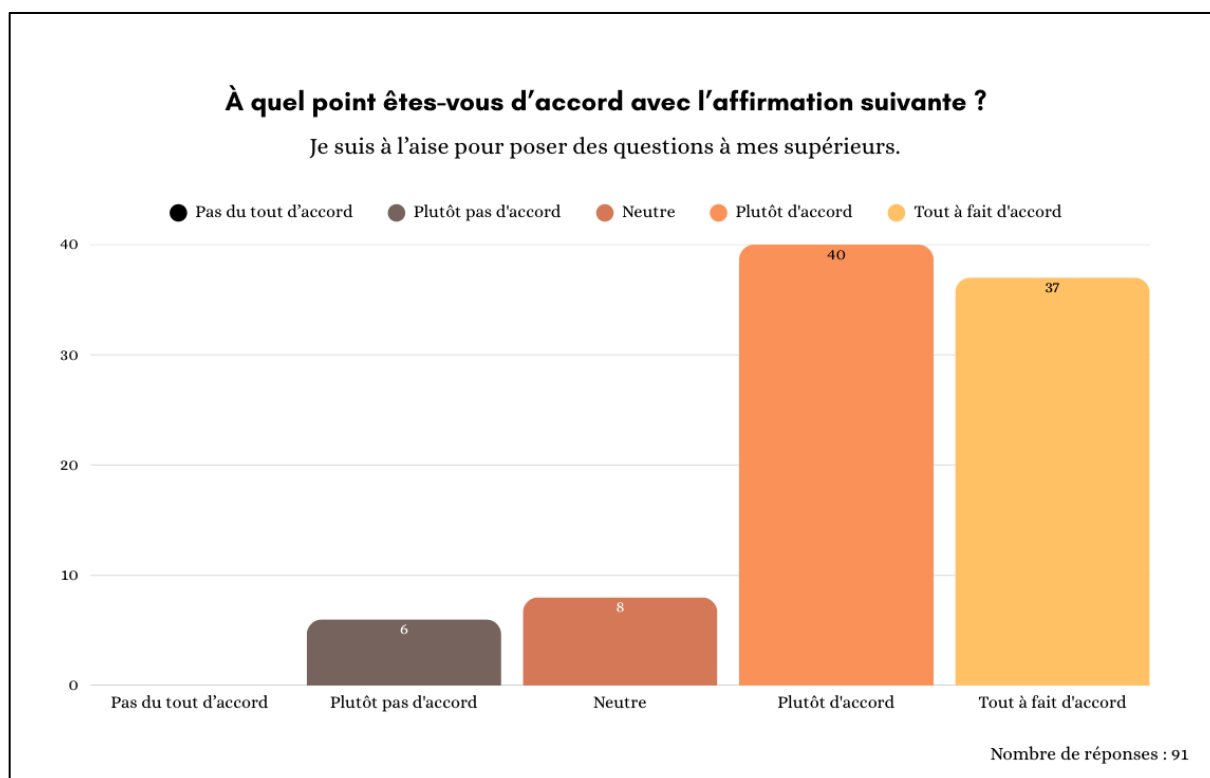
Annexe 27 : Importance de la reconnaissance du travail – anciens auditeurs



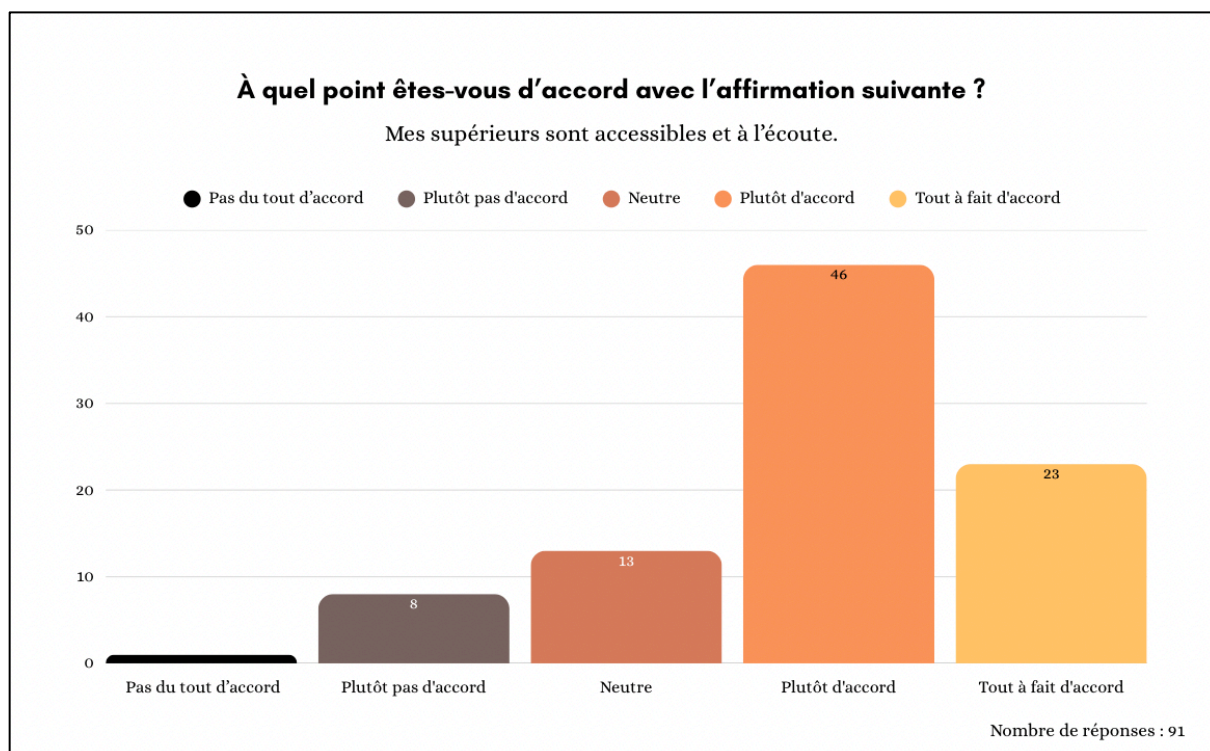
Annexe 28 : Influence de la reconnaissance sur la motivation à rester – anciens auditeurs



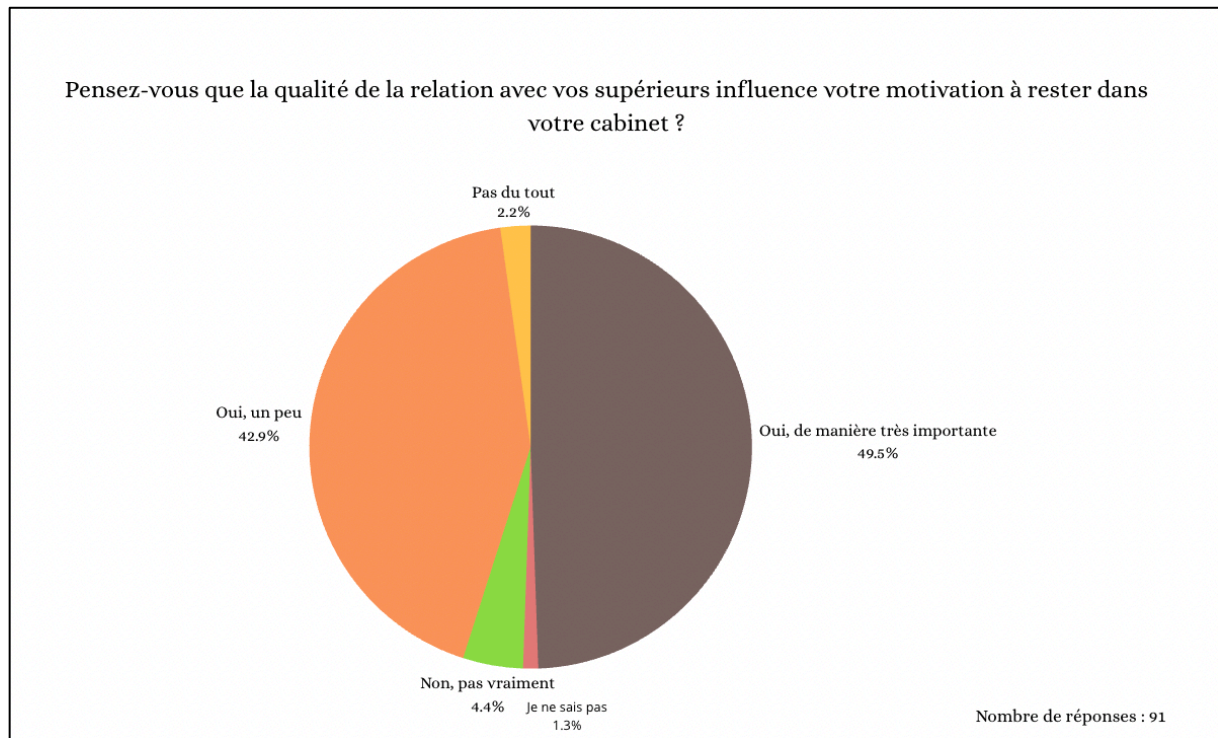
Annexe 29 : Aisance à communiquer avec les supérieurs – auditeurs en poste



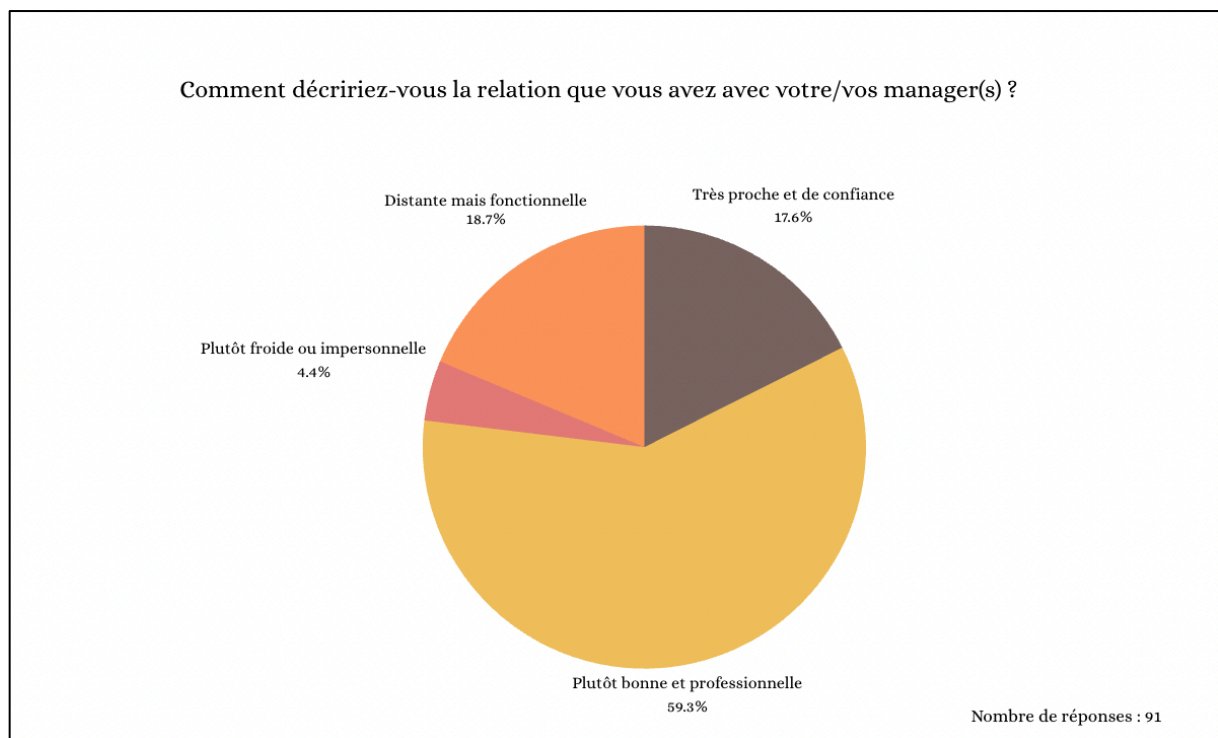
Annexe 30 : Perception de l'accessibilité et de l'écoute des supérieurs – auditeurs en poste



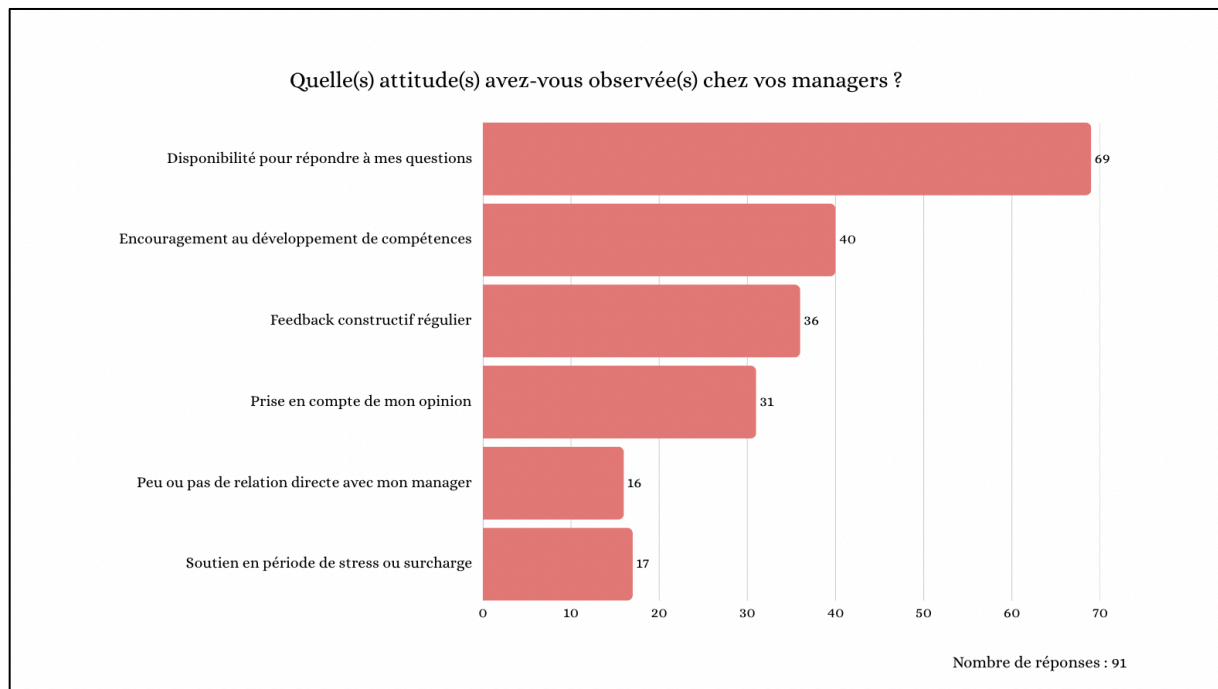
Annexe 31 : Influence de la qualité de la relation avec les supérieurs sur la motivation à rester – auditeurs en poste



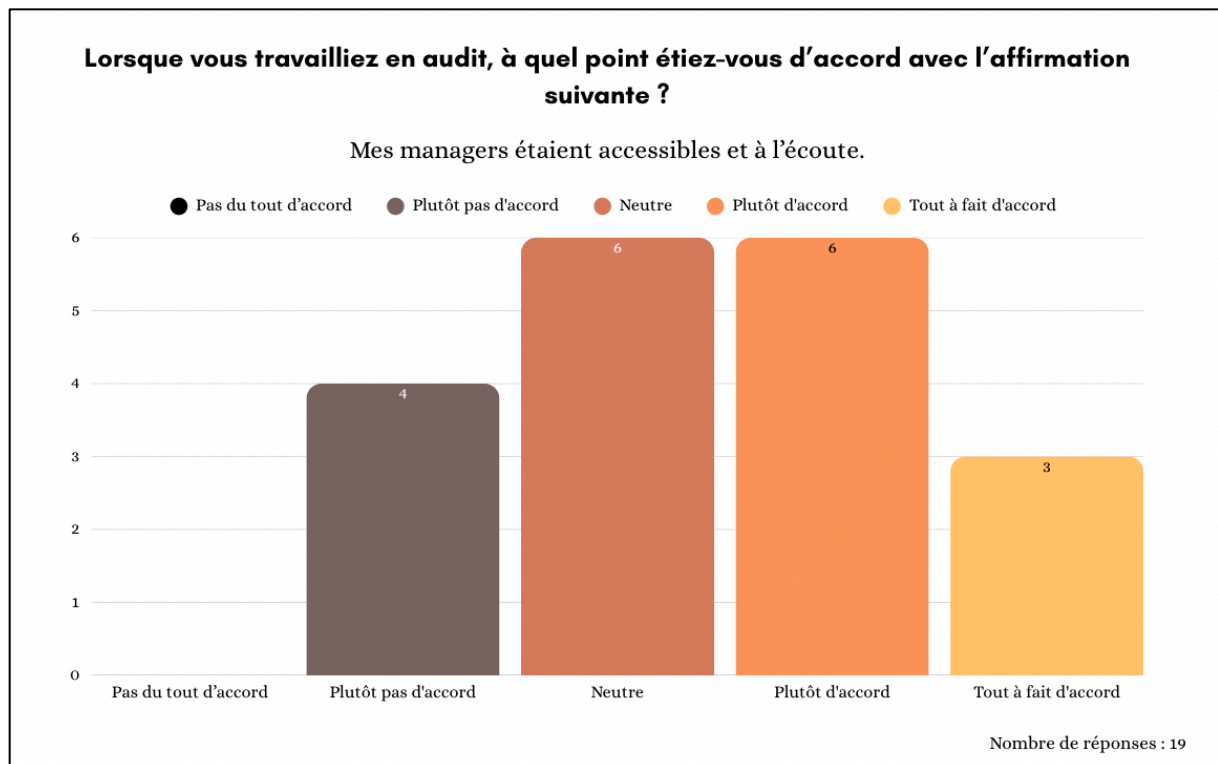
Annexe 32 : Qualité perçue de la relation avec le(s) manager(s) – auditeurs en poste



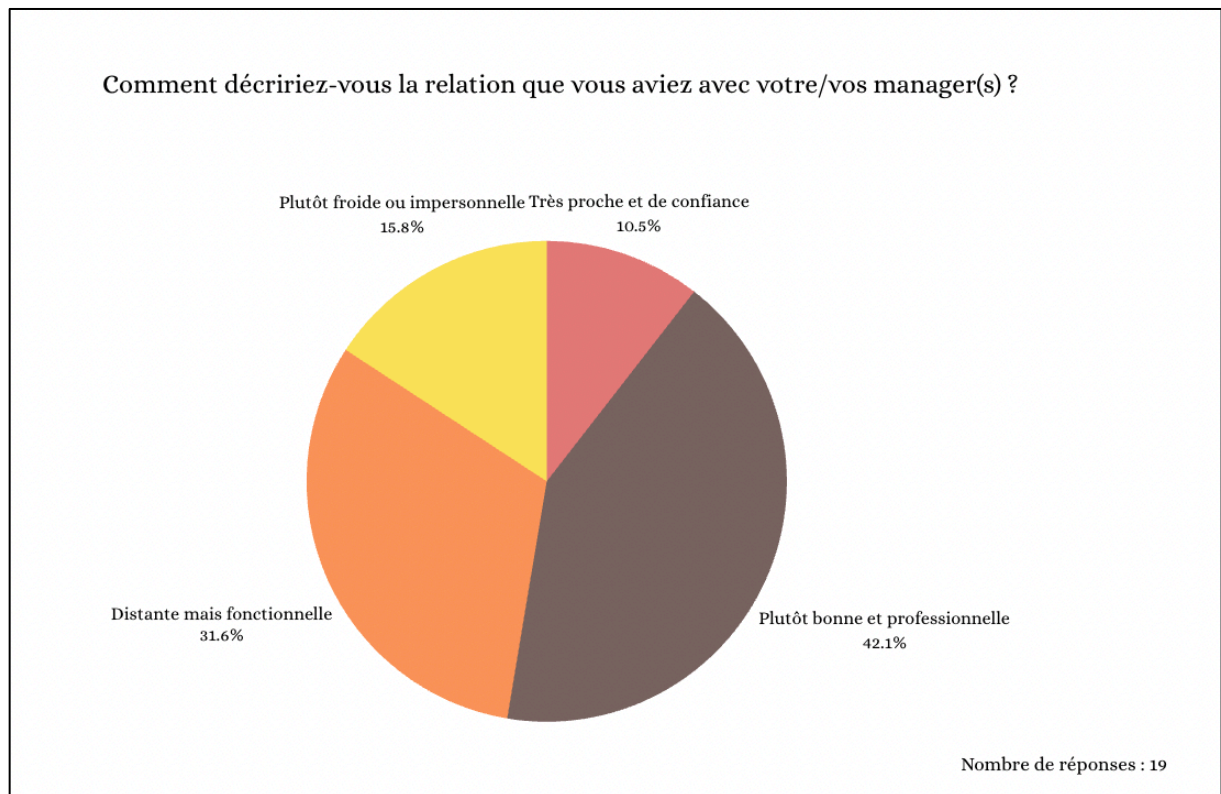
Annexe 33 : Attitudes observées chez les managers – auditeurs en poste



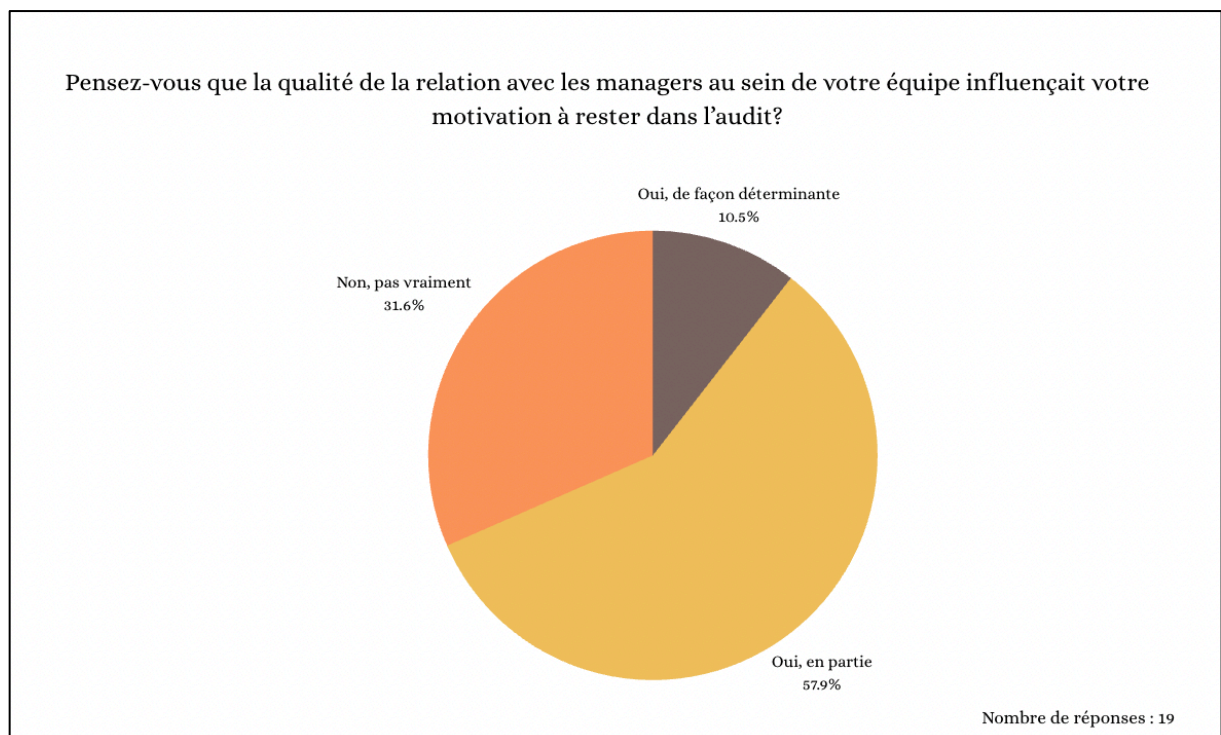
Annexe 34 : Perception de l'accessibilité et de l'écoute des supérieurs – anciens auditeurs



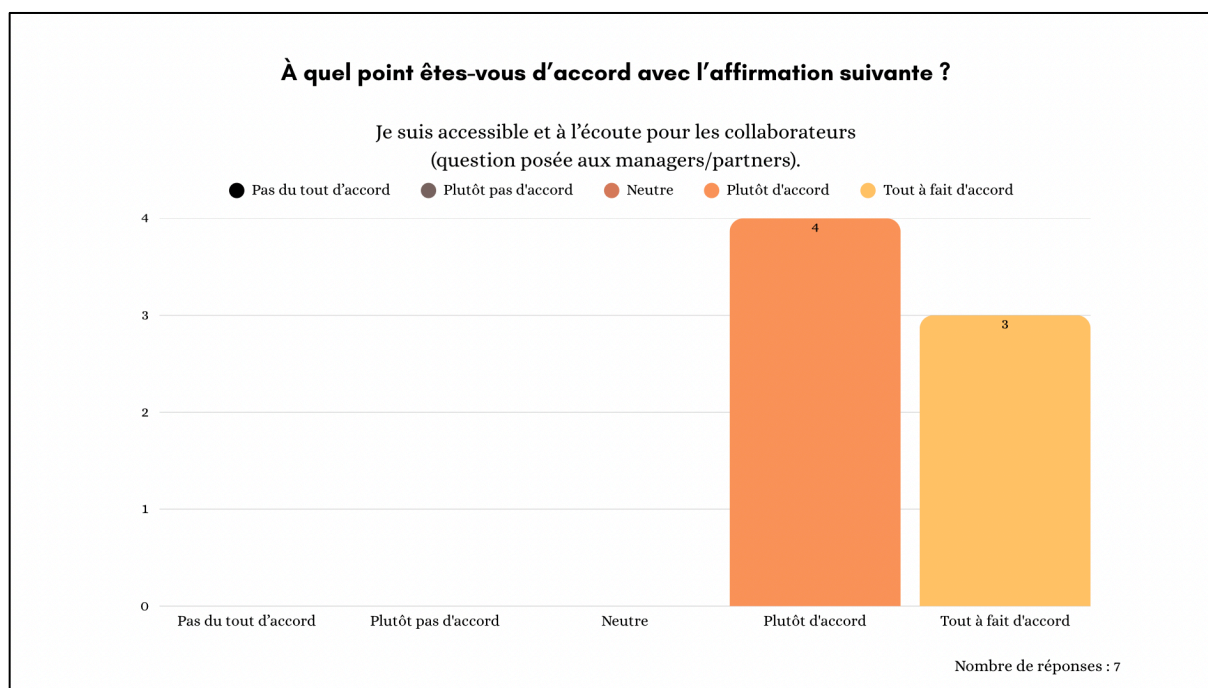
Annexe 35 : Qualité perçue de la relation avec le(s) manager(s) – anciens auditeurs



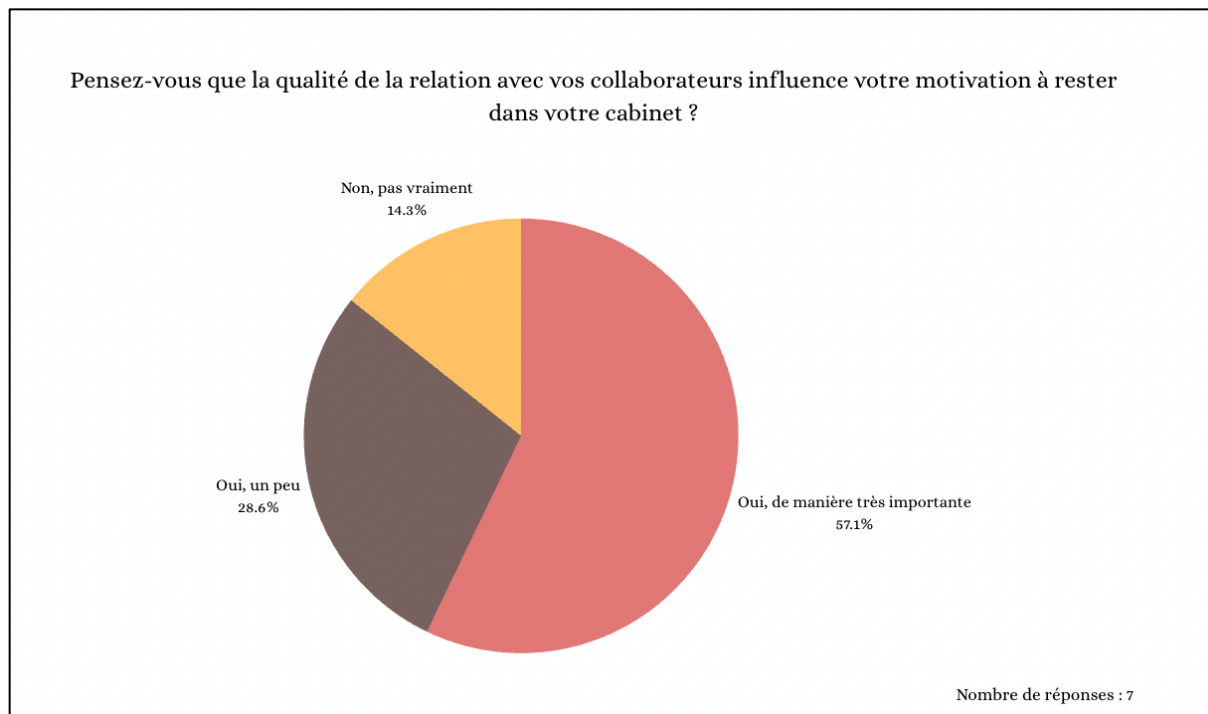
Annexe 36 : Influence de la qualité de la relation avec les supérieurs sur la motivation à rester – anciens auditeurs



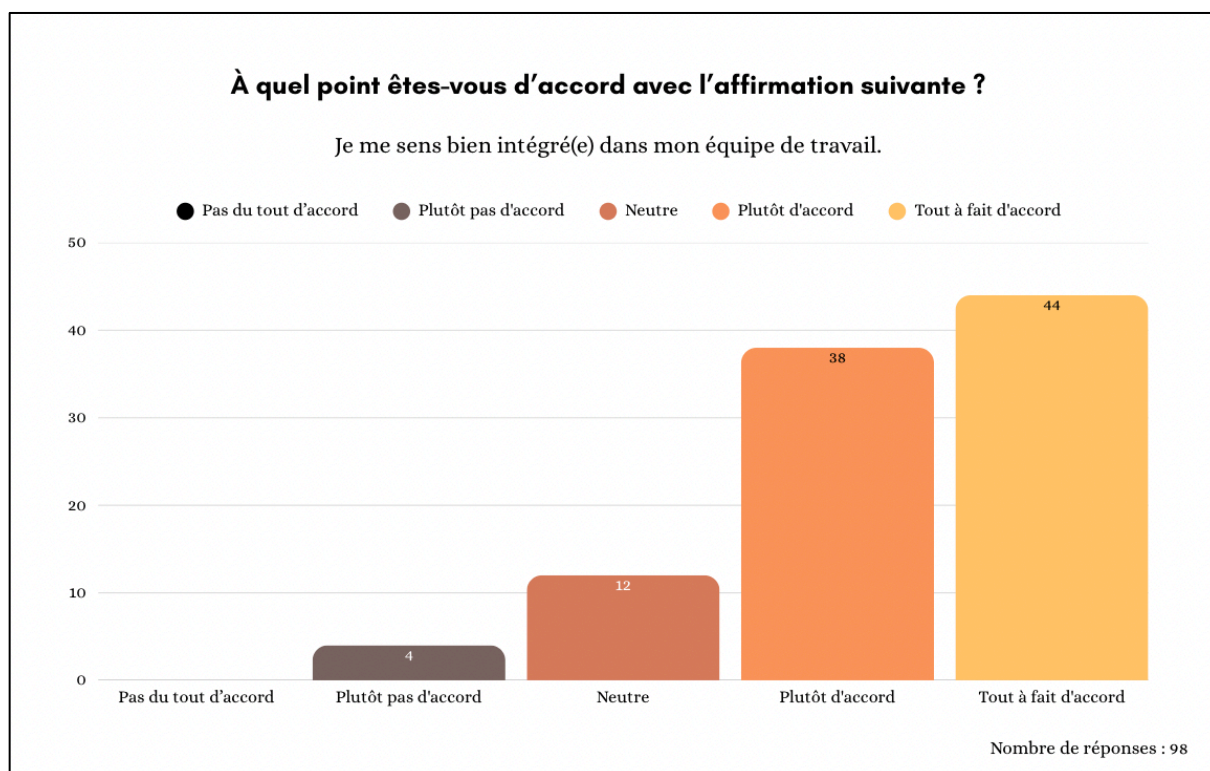
Annexe 37 : Auto-évaluation de l'accessibilité et de l'écoute – managers



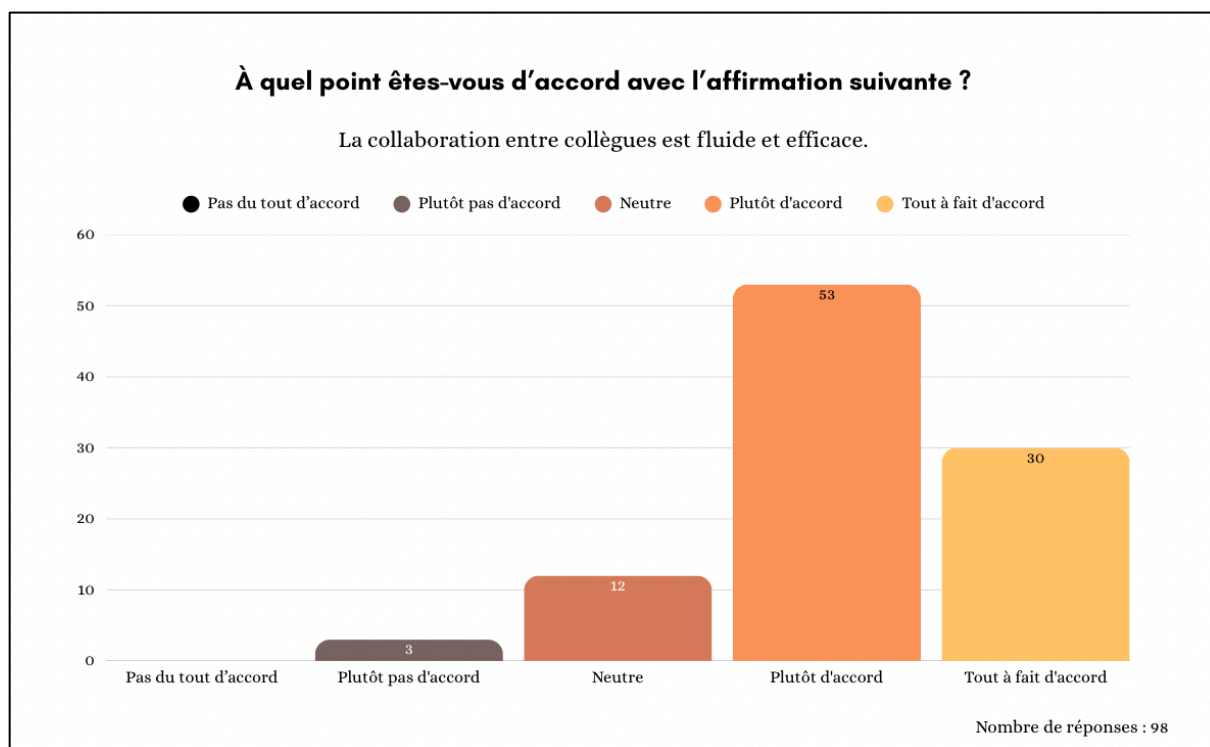
Annexe 38 : Influence de la qualité de la relation avec les collaborateurs sur la motivation à rester – managers



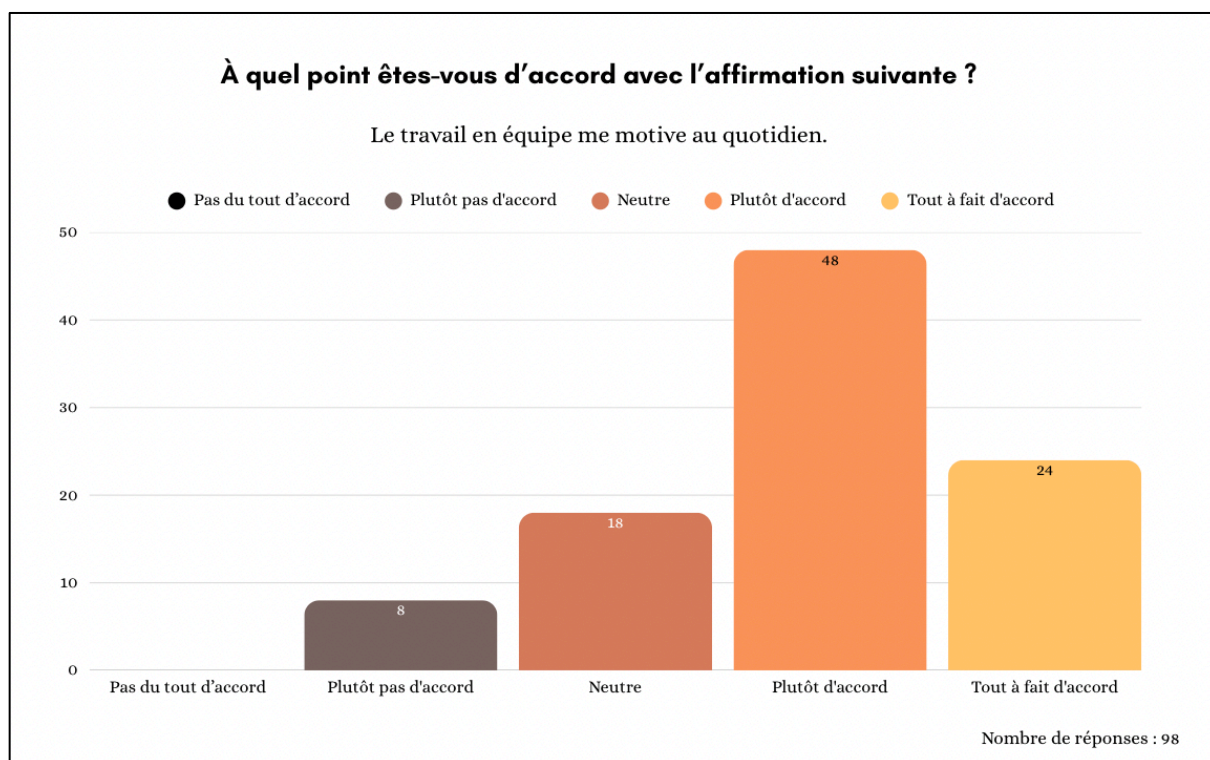
Annexe 39 : Intégration perçue dans l'équipe de travail – auditeurs en poste



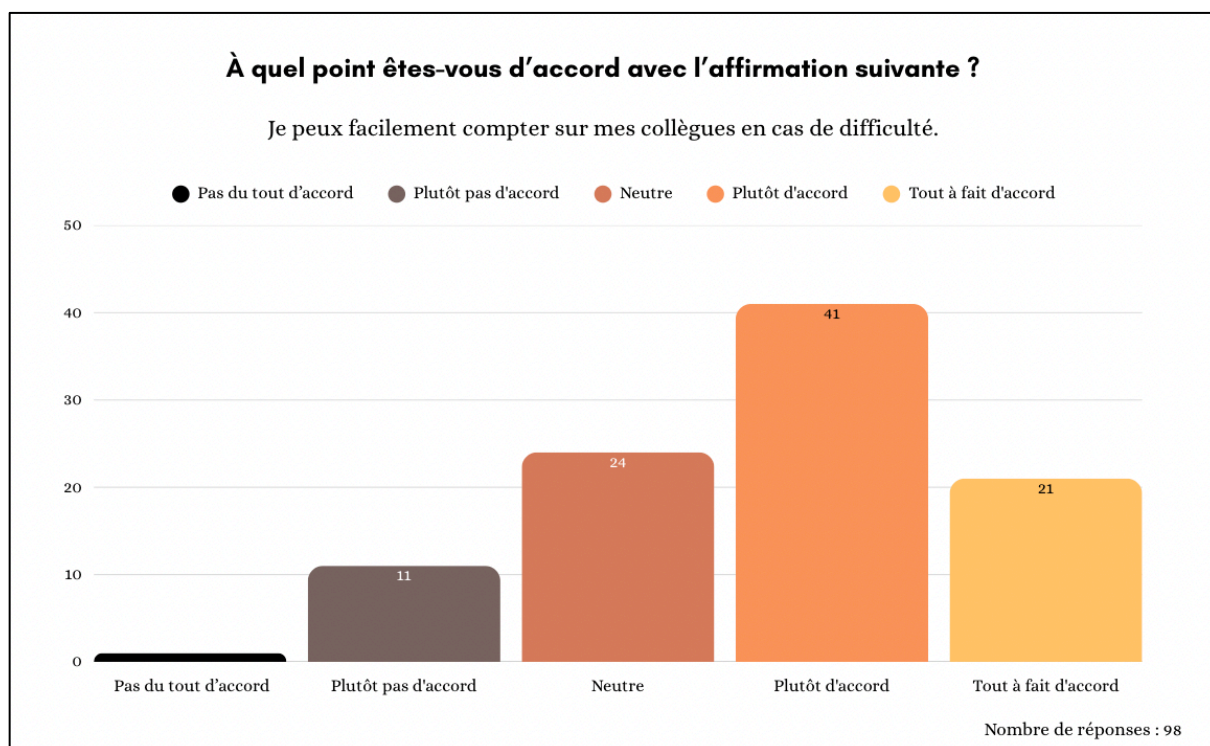
Annexe 40 : Collaboration perçue entre collègues – auditeurs en poste



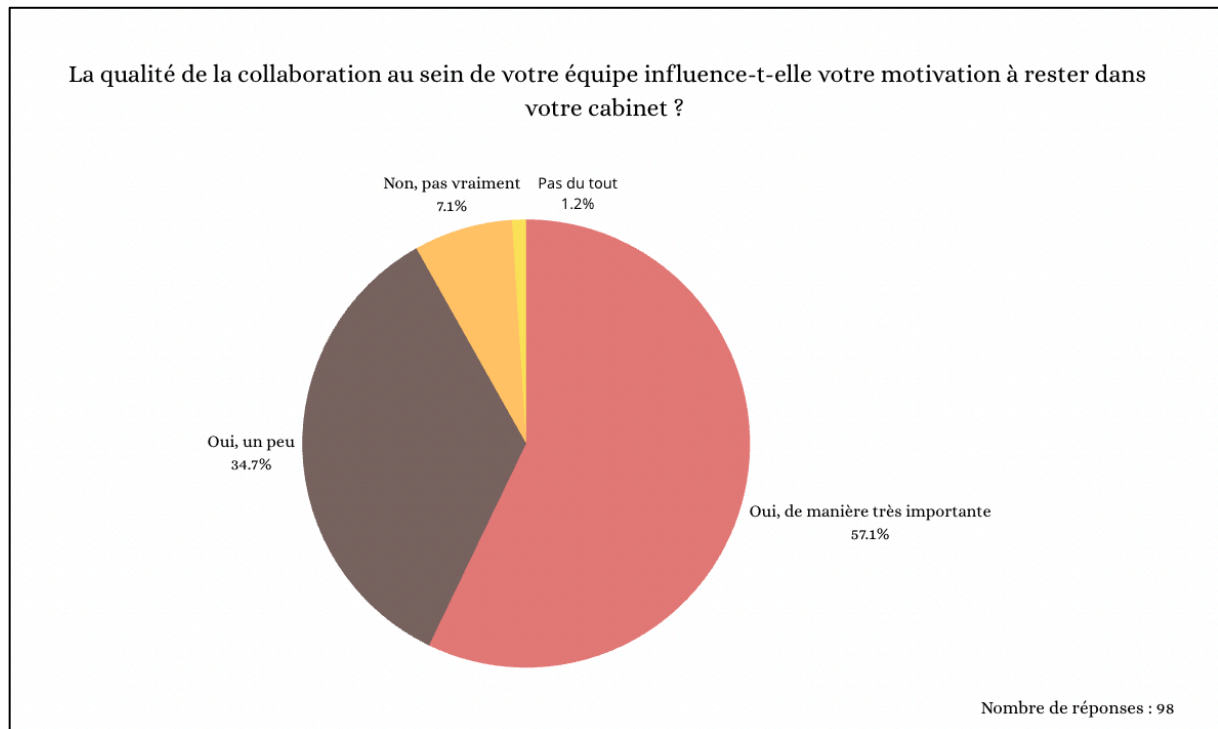
Annexe 41 : Motivation liée au travail en équipe – auditeurs en poste



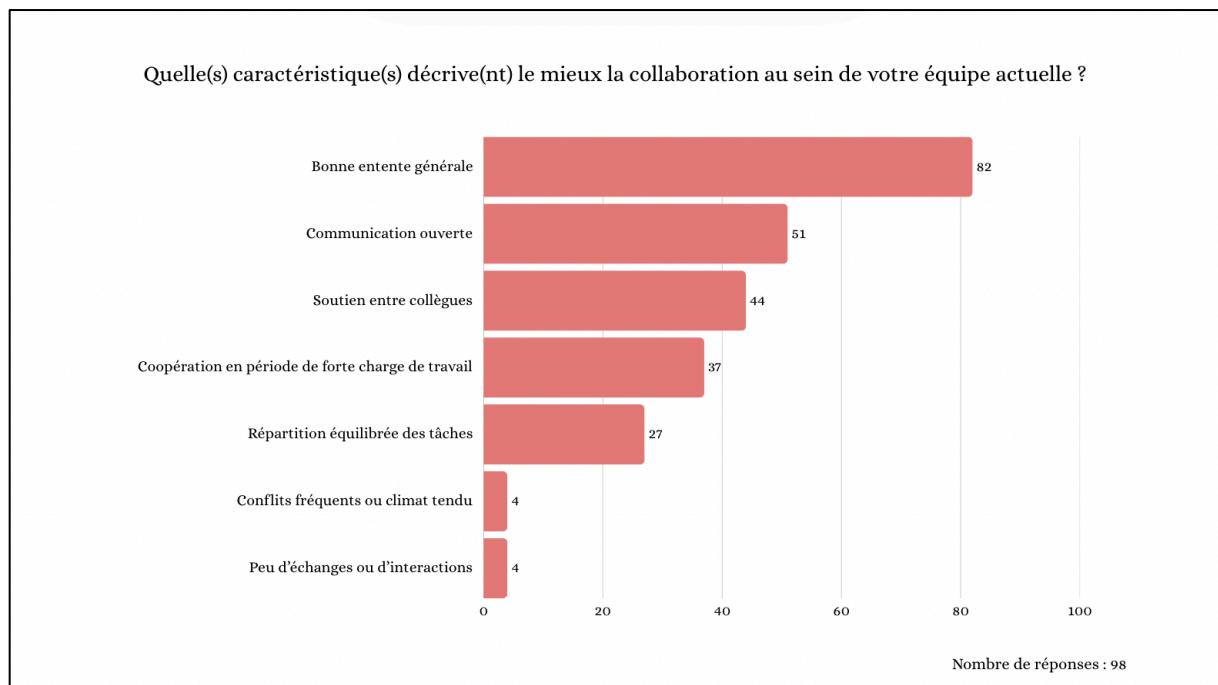
Annexe 42 : Soutien perçu entre collègues en cas de difficulté – auditeurs en poste



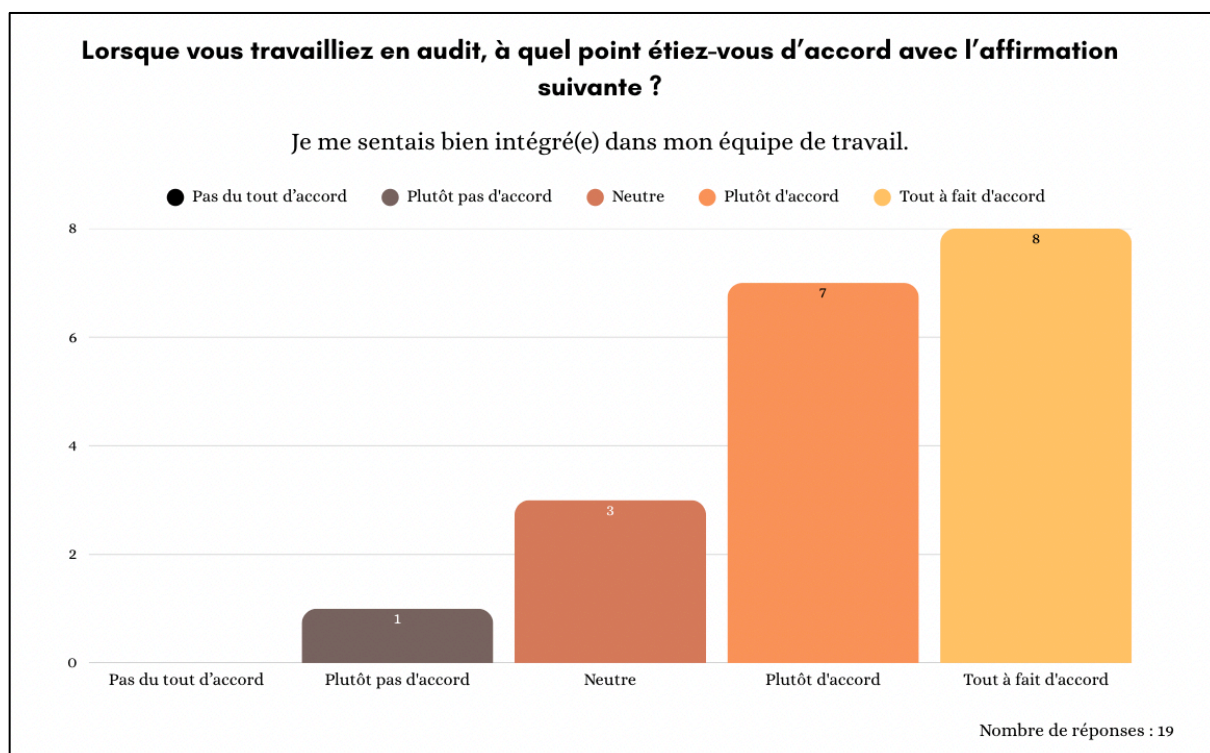
Annexe 43 : Influence de la qualité de la collaboration sur la motivation à rester – auditeurs en poste



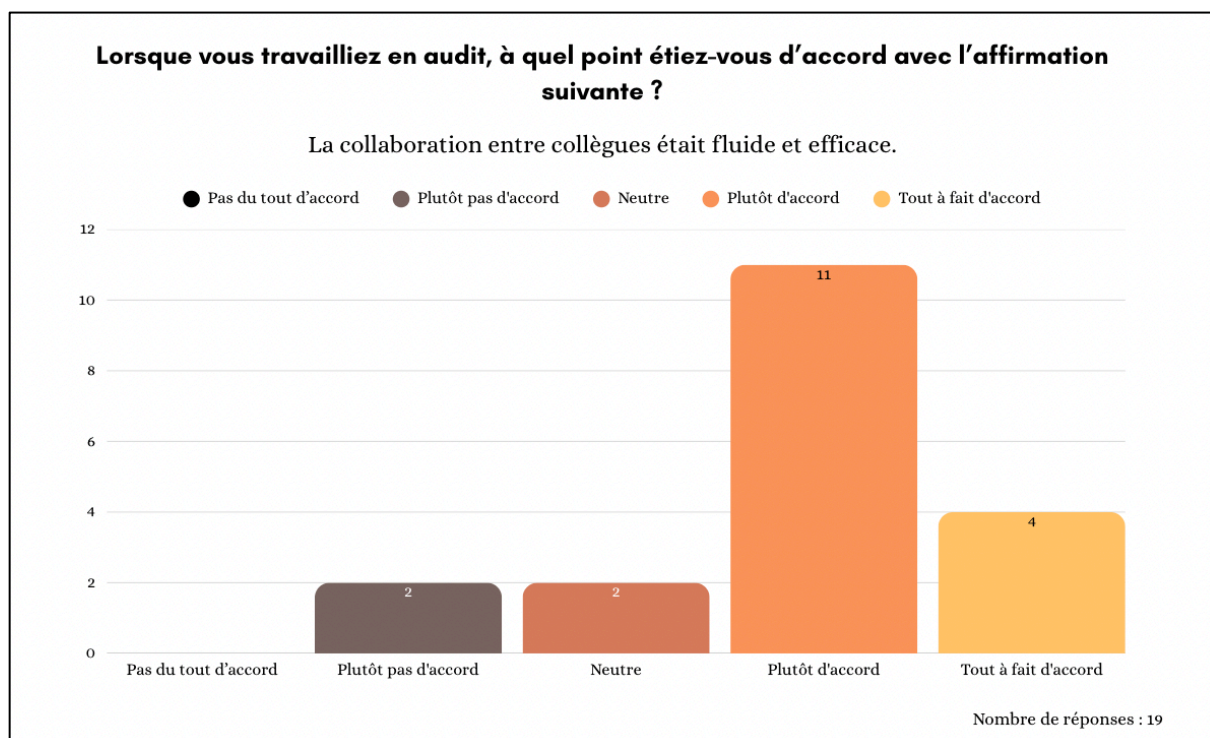
Annexe 44 : Caractéristiques de la collaboration – auditeurs en poste



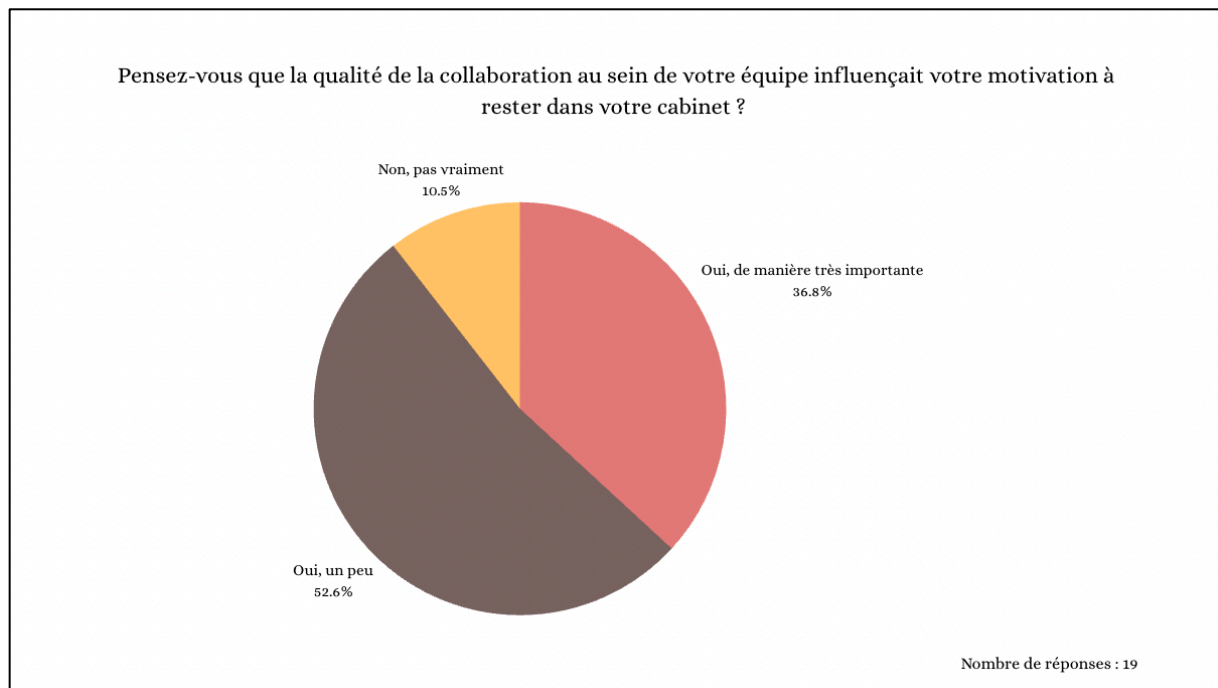
Annexe 45 : Intégration perçue dans l'équipe de travail – anciens auditeurs



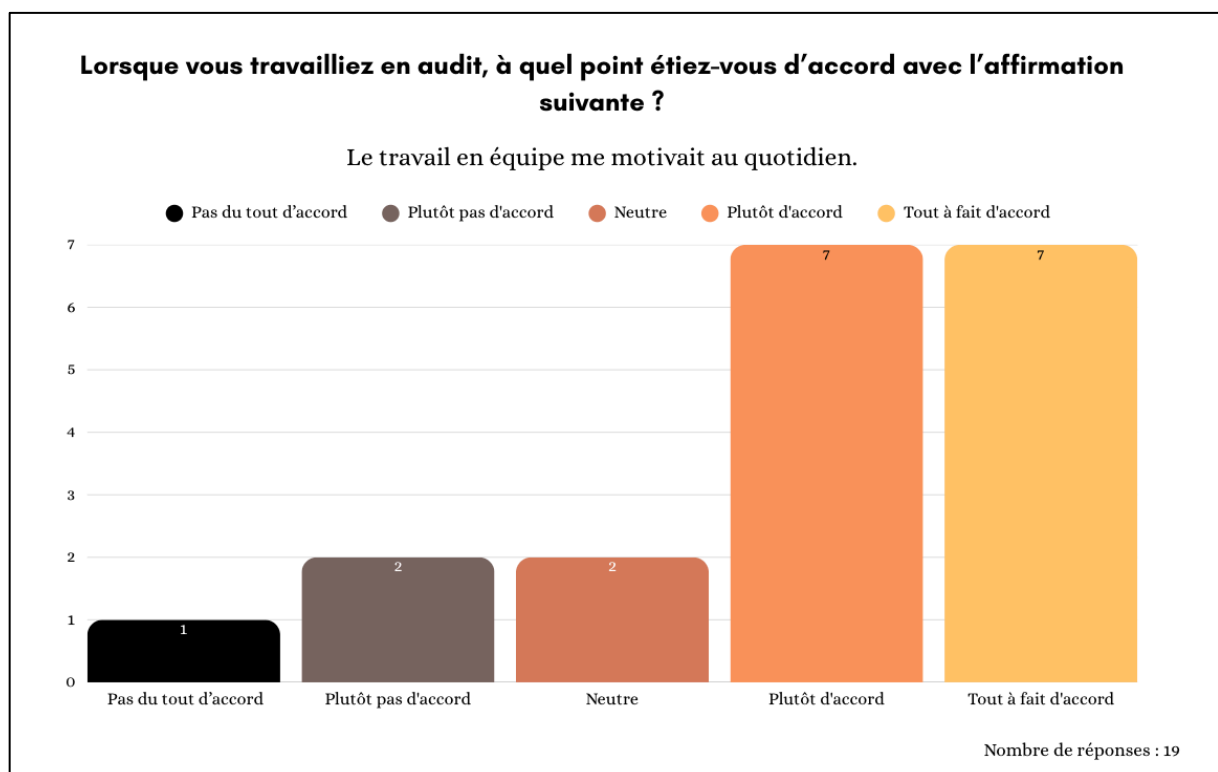
Annexe 46 : Collaboration perçue entre collègues – anciens auditeurs



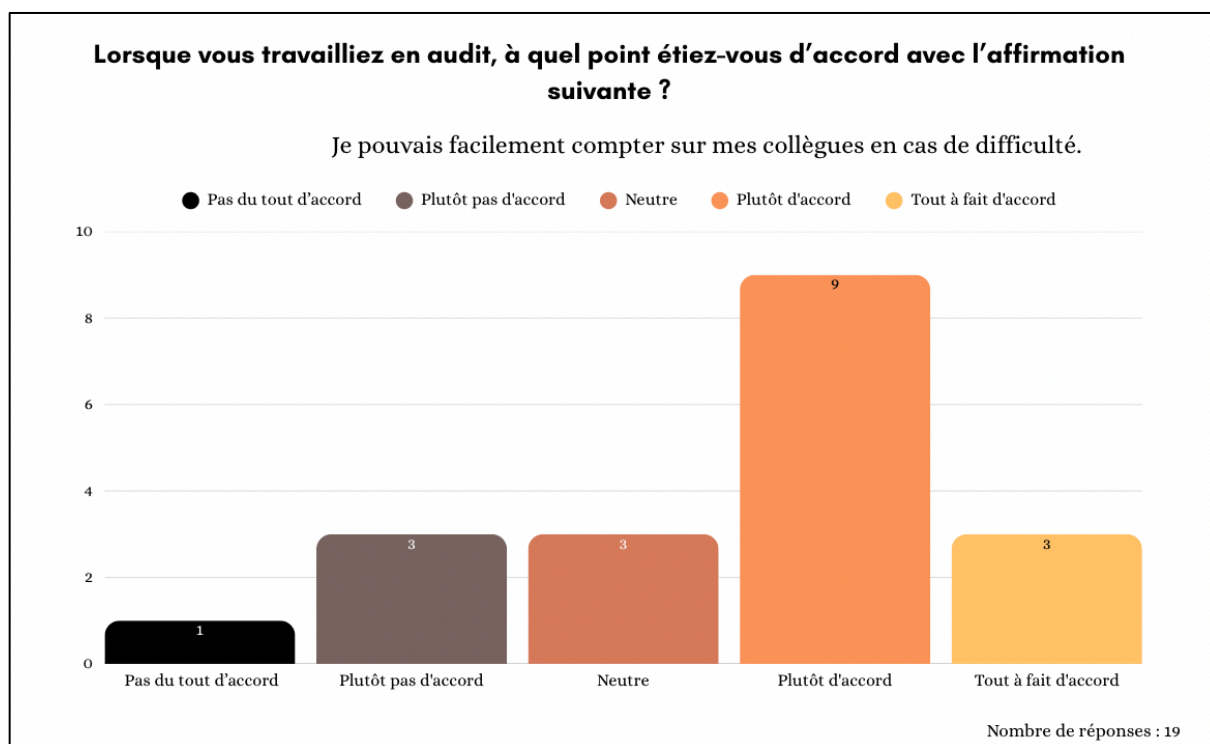
Annexe 47 : Motivation liée à la collaboration – anciens auditeurs (version circulaire)



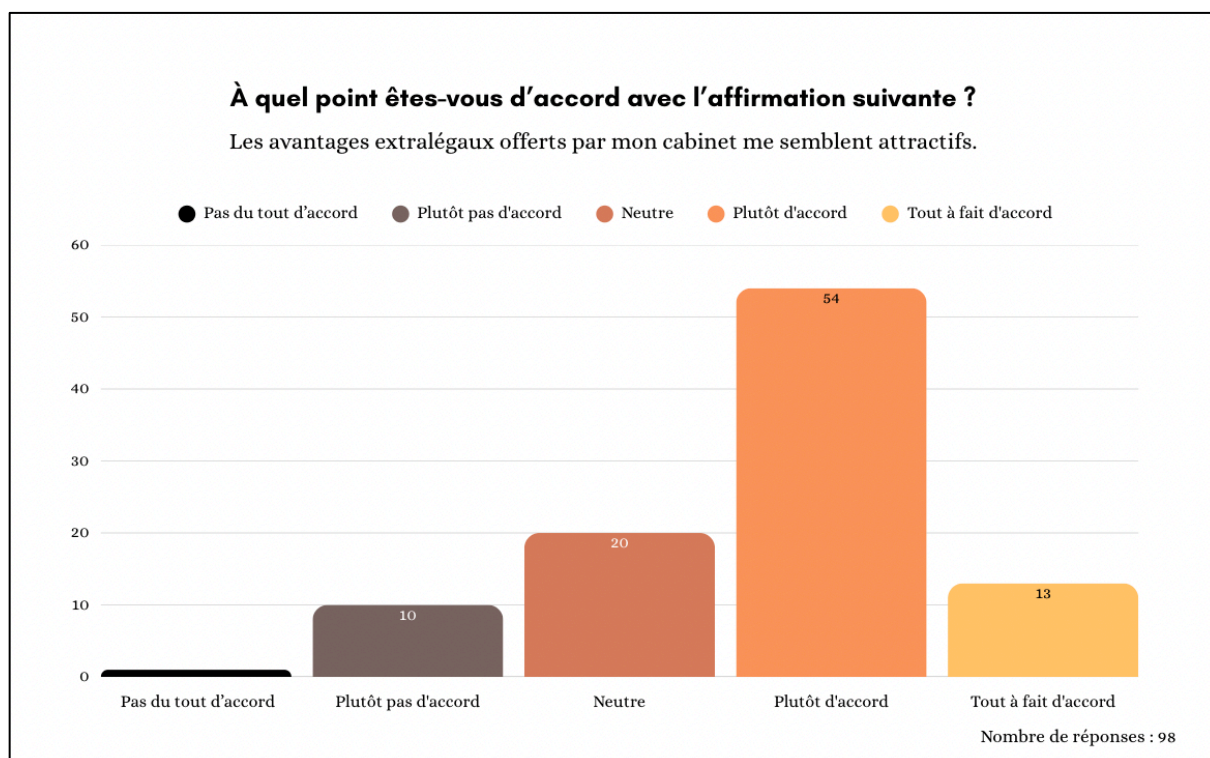
Annexe 48 : Motivation liée au travail en équipe – anciens auditeurs



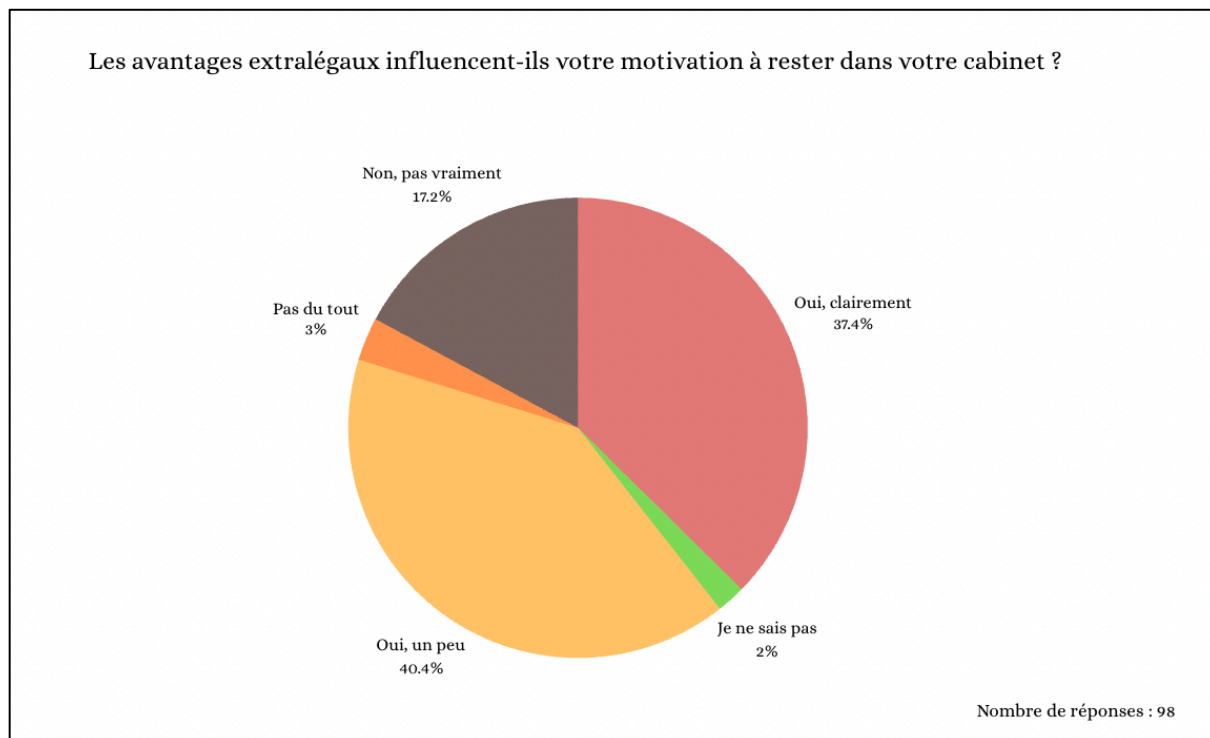
Annexe 49 : Soutien perçu entre collègues en cas de difficulté – anciens auditeurs



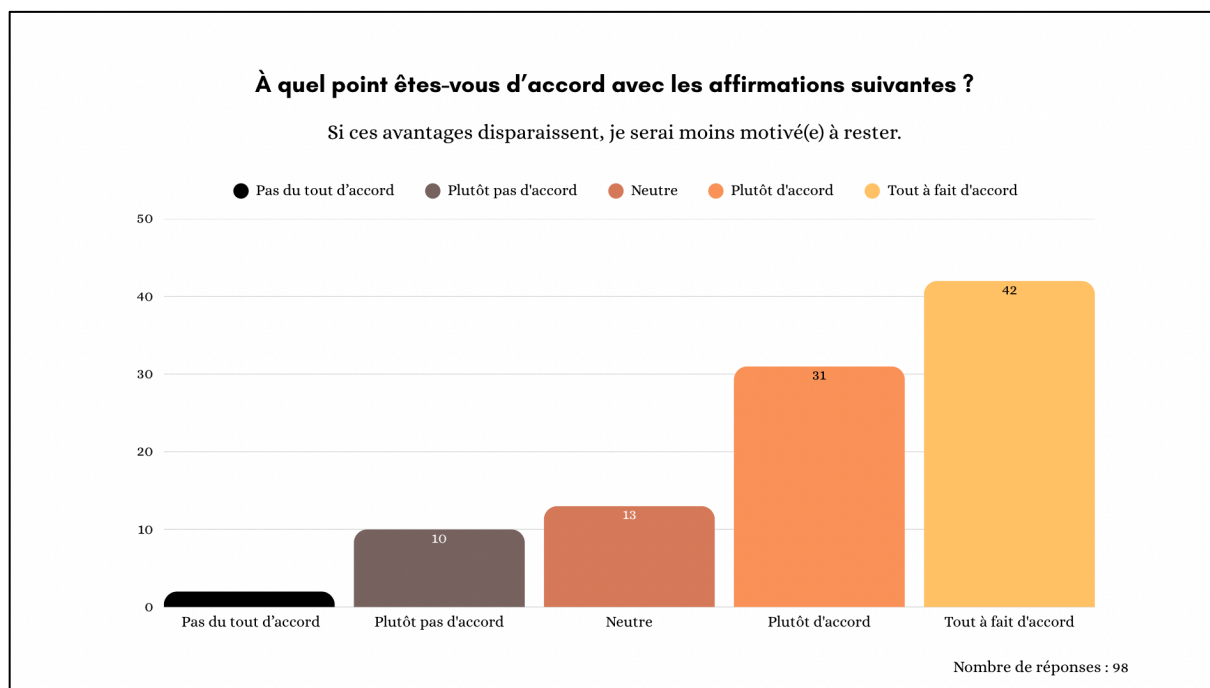
Annexe 50 : Attractivité des avantages extralégaux offerts – auditeurs en poste



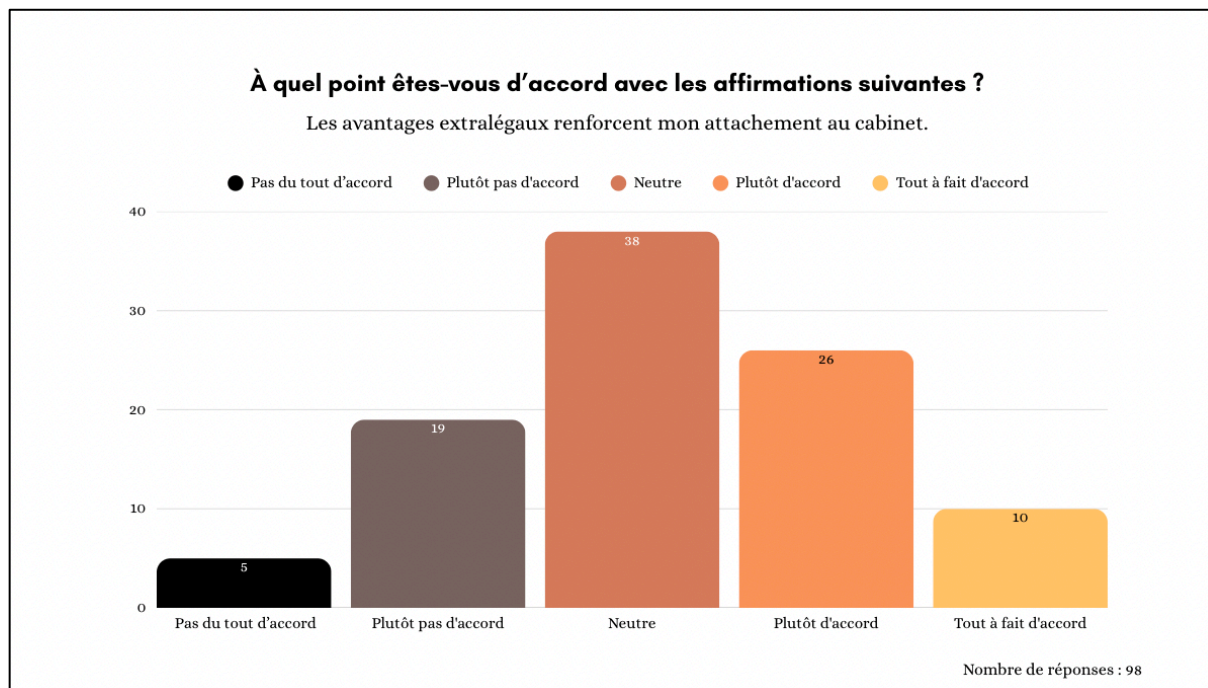
Annexe 51 : Impact des avantages extralégaux sur la motivation à rester dans le cabinet – auditeurs en poste



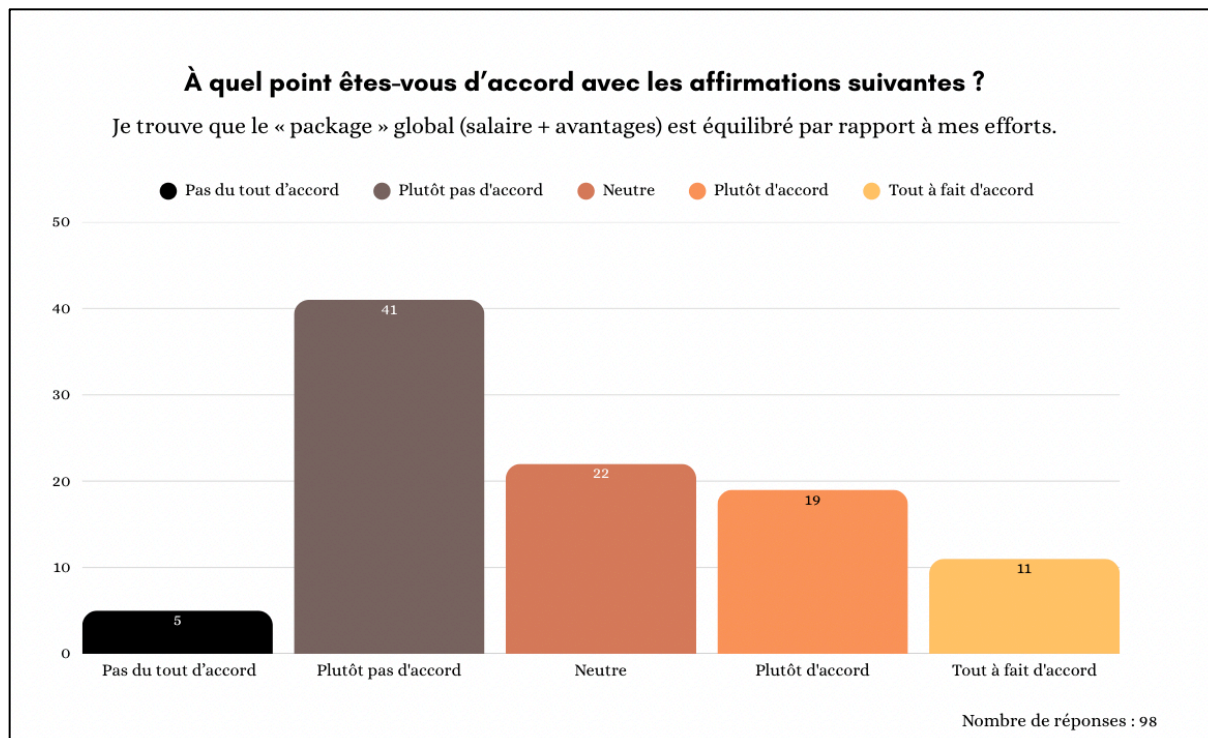
Annexe 52 : Impact de la disparition des avantages extralégaux sur la motivation – auditeurs en poste



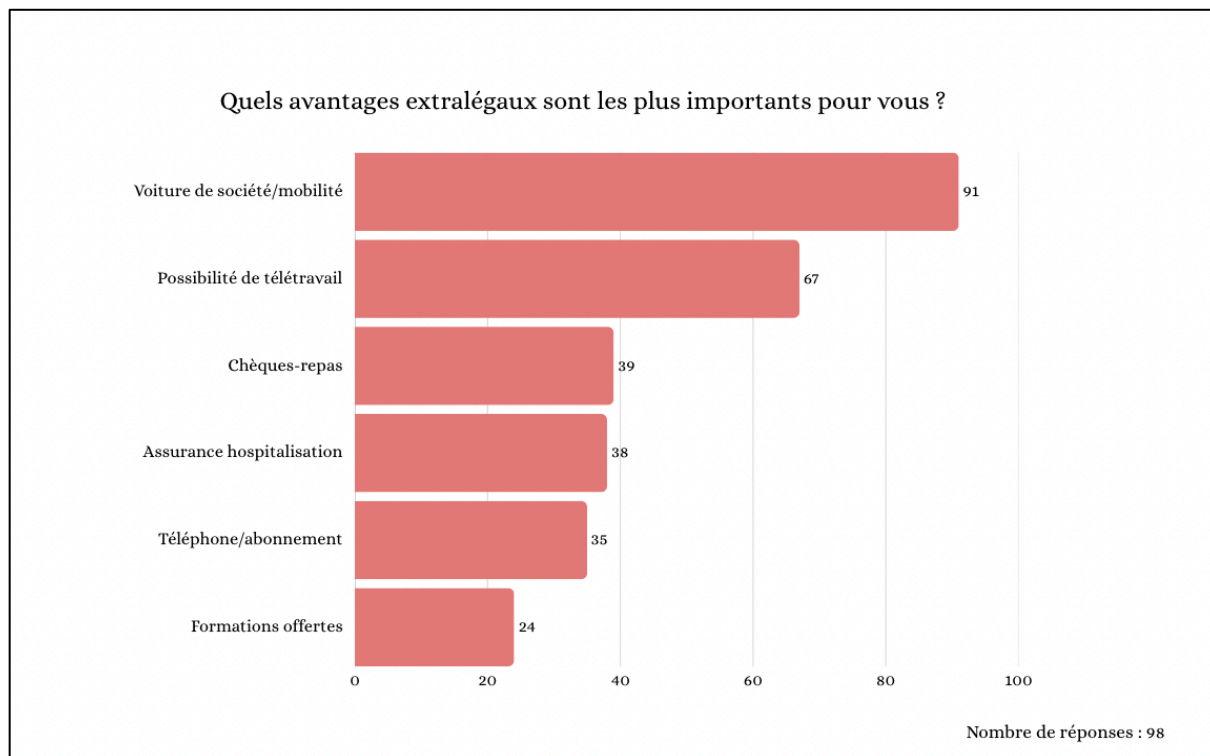
Annexe 53 : Impact des avantages extralégaux sur l'attachement au cabinet – auditeurs en poste



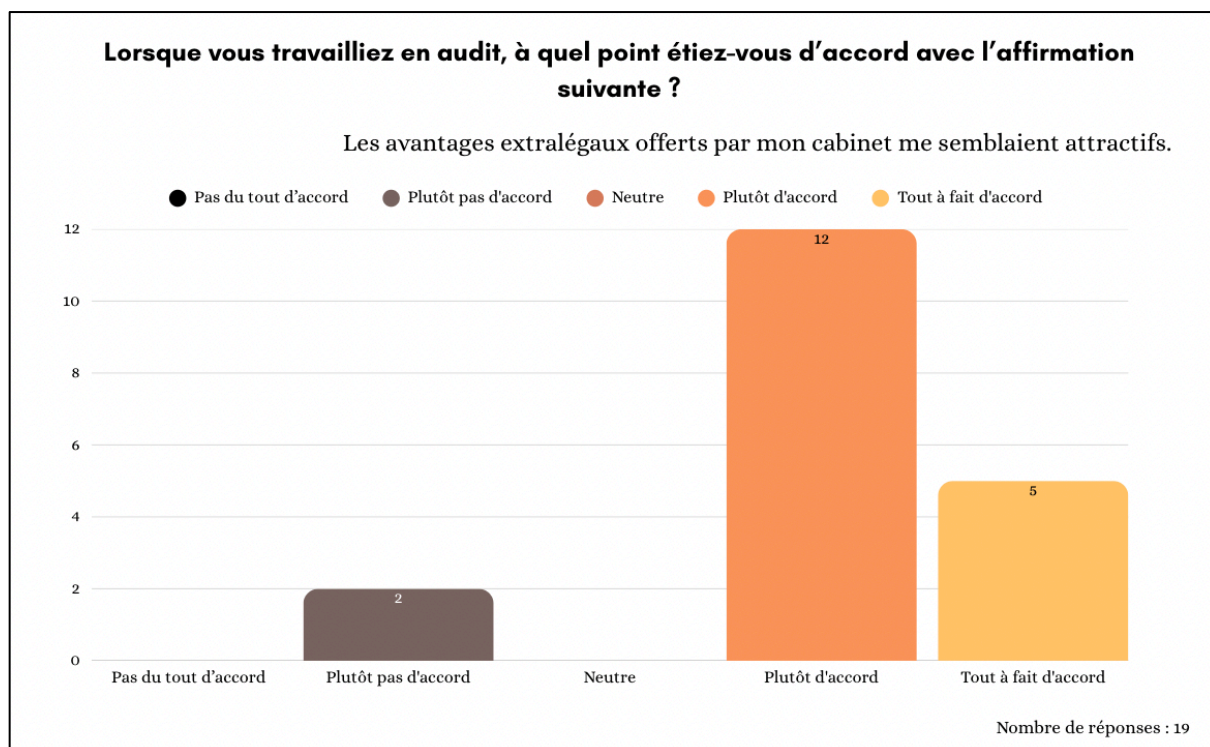
Annexe 54 : Perception de l'équilibre entre salaire et avantages – auditeurs en poste



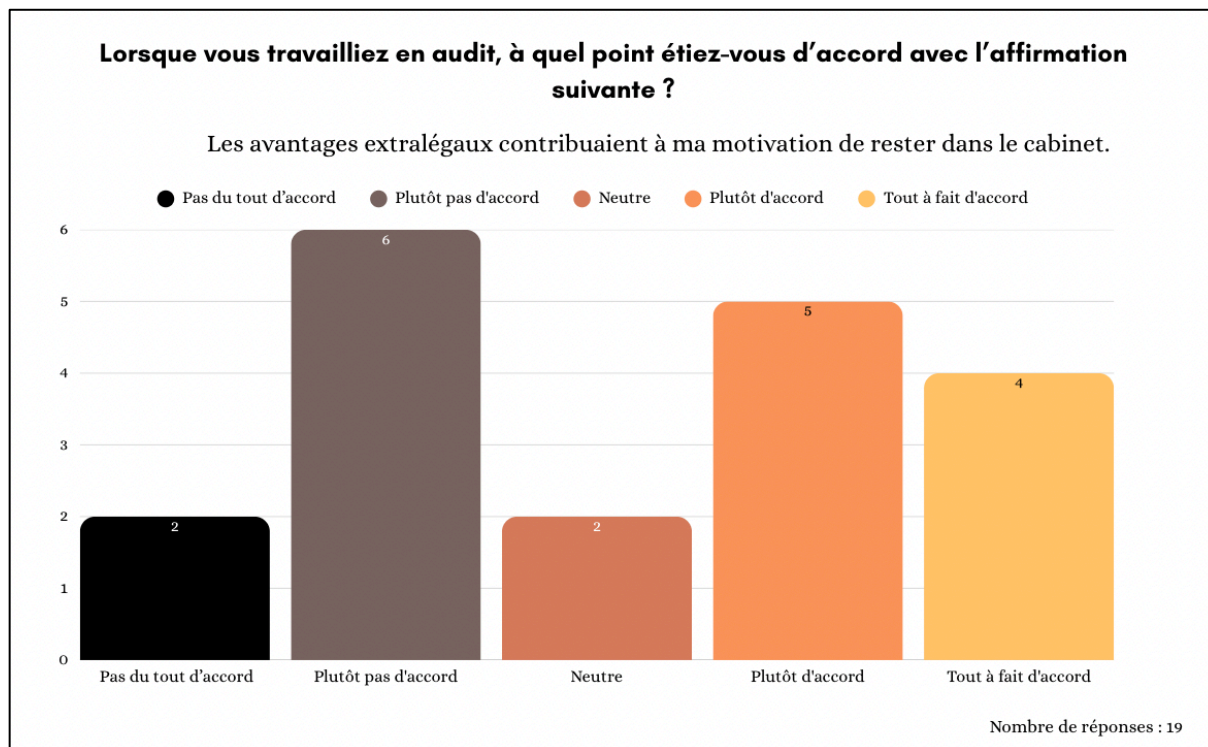
Annexe 55 : Avantages extralégaux perçus comme les plus importants – auditeurs en poste



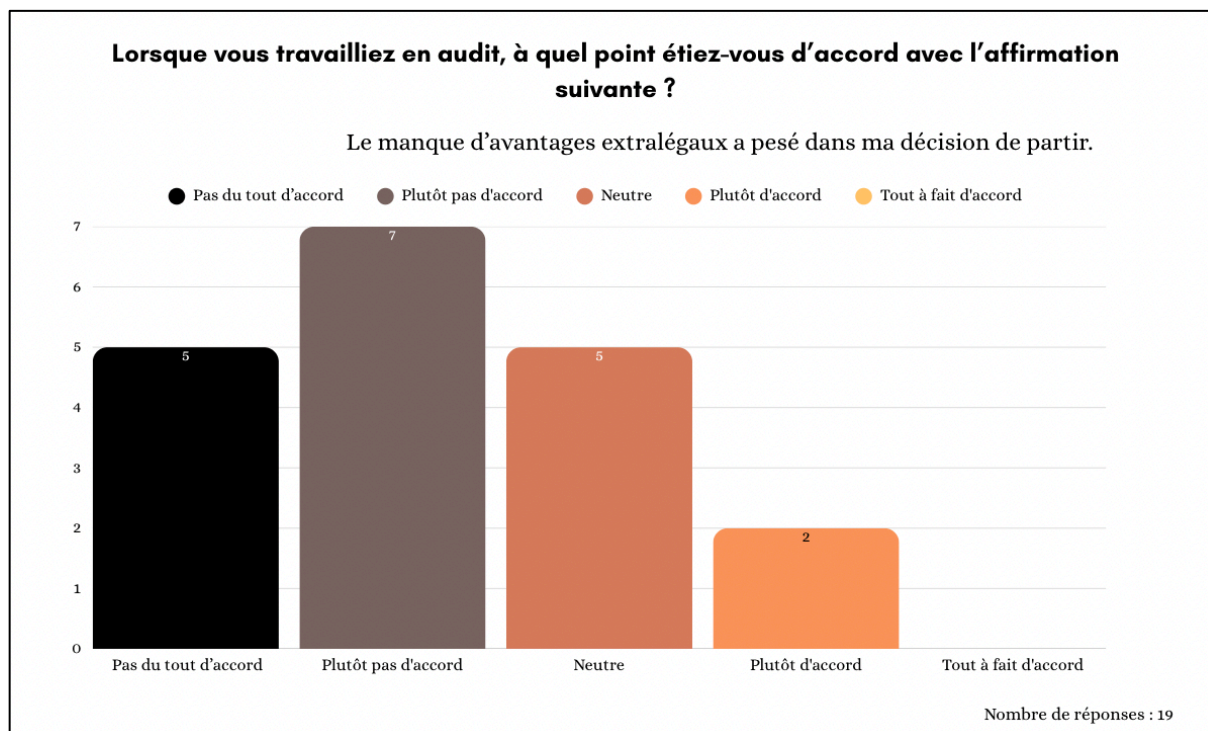
Annexe 56 : Attractivité des avantages extralégaux offerts – anciens auditeurs



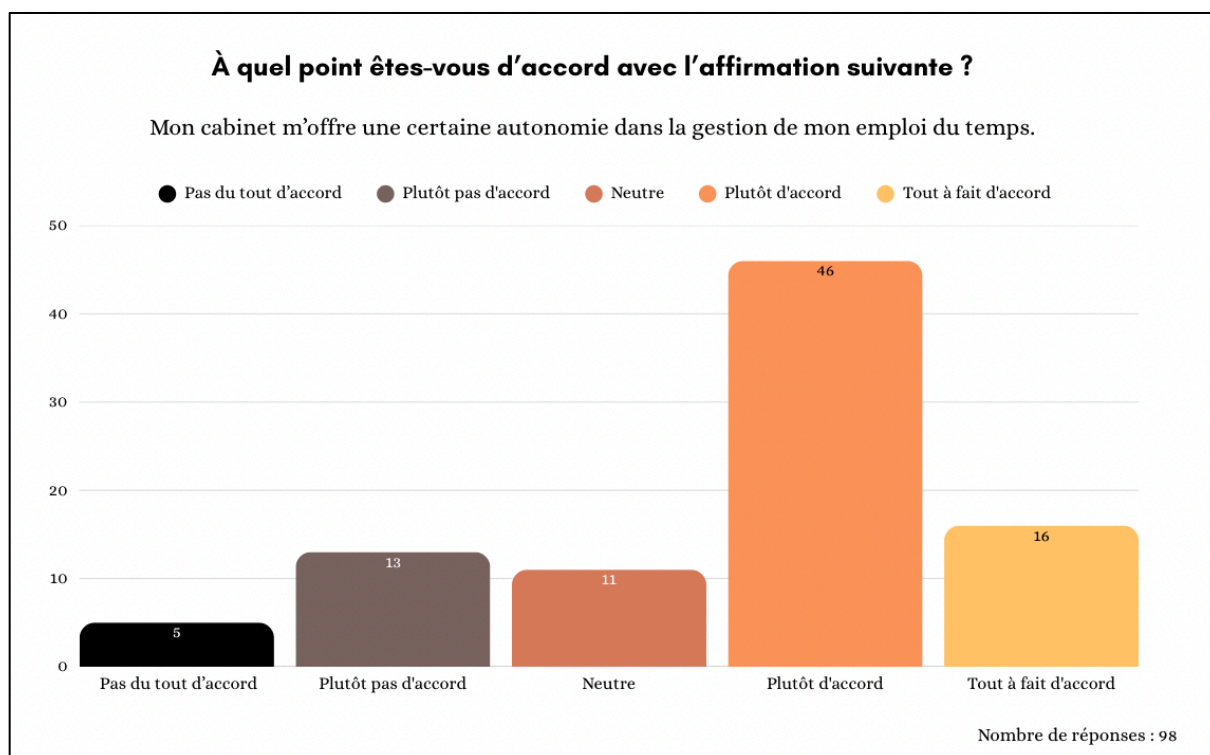
Annexe 57 : Impact des avantages extralégaux sur la motivation à rester dans le cabinet – anciens auditeurs



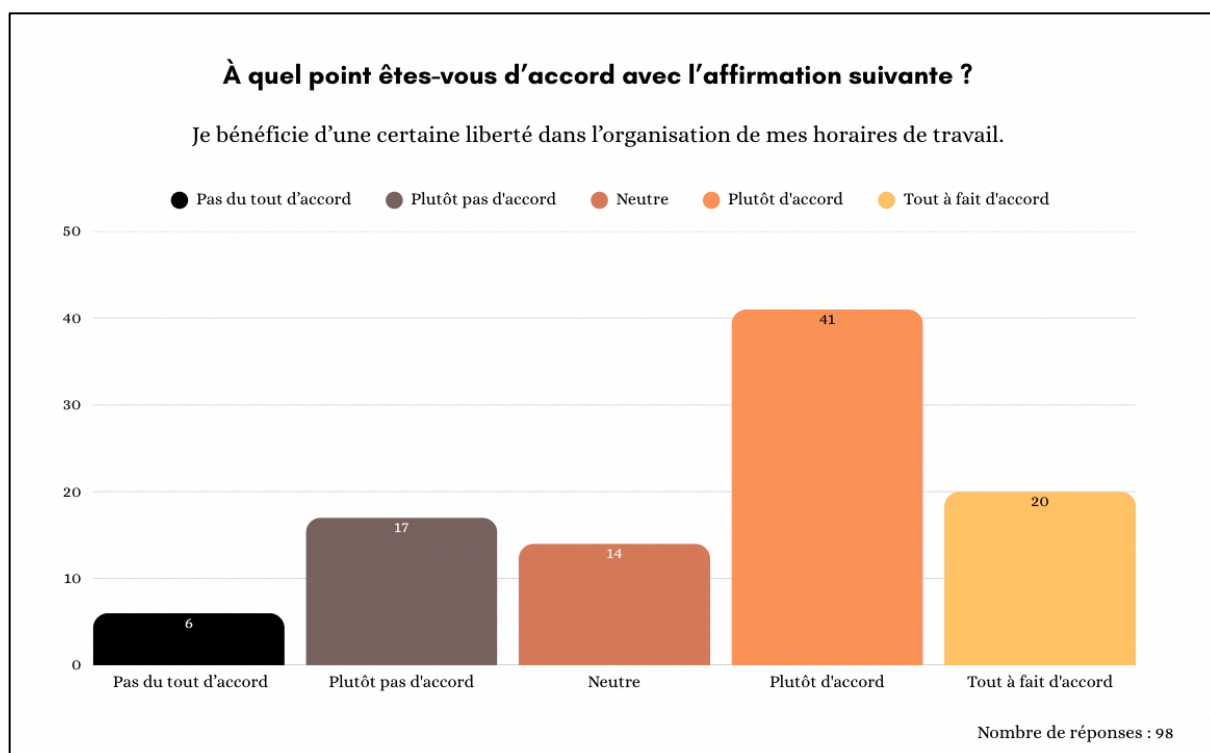
Annexe 58 : Influence du manque d'avantages extralégaux dans la décision de quitter le cabinet – anciens auditeurs



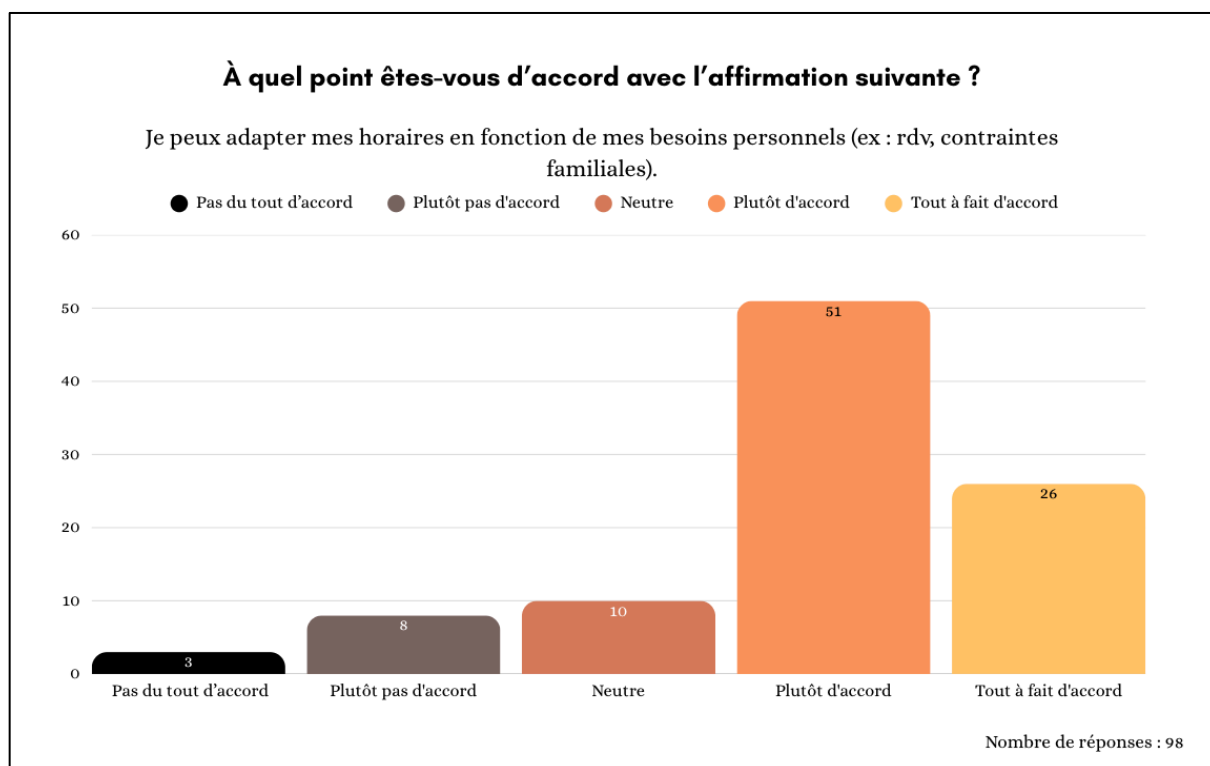
Annexe 59 : Autonomie dans la gestion du temps – auditeurs en poste



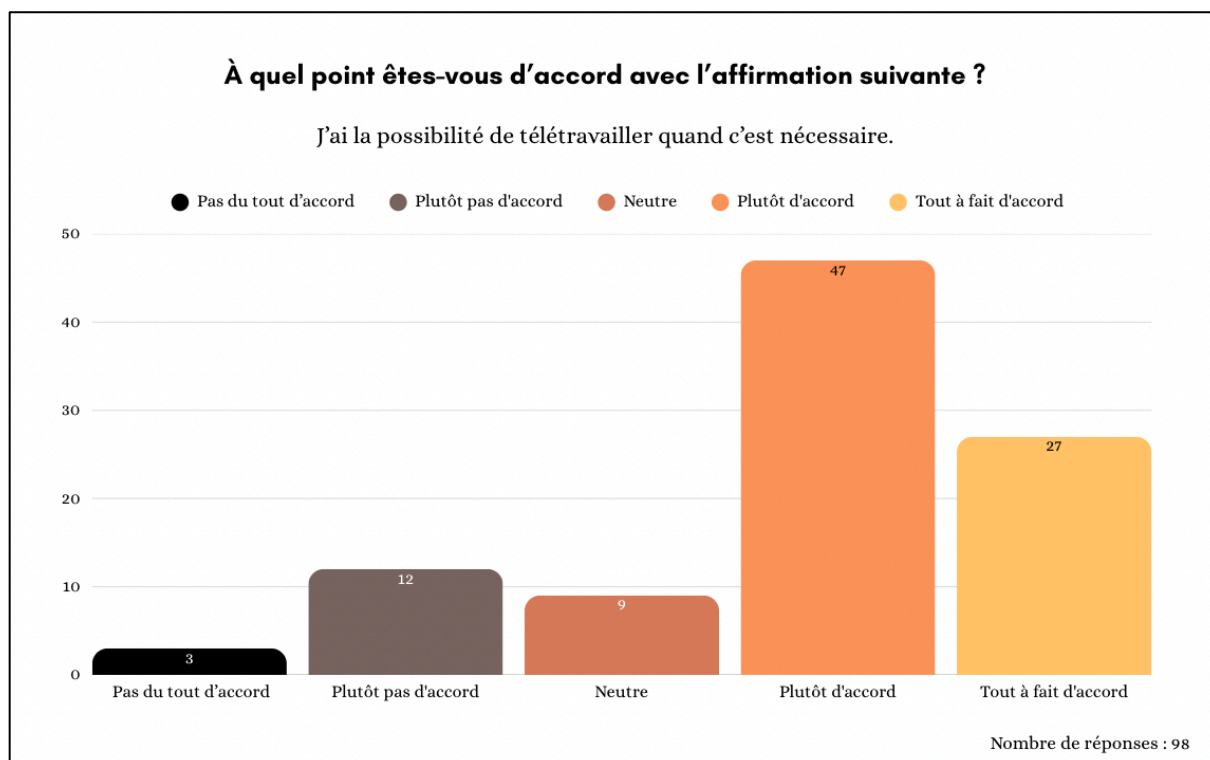
Annexe 60 : Perception de la flexibilité dans l'organisation des horaires de travail – auditeurs en poste



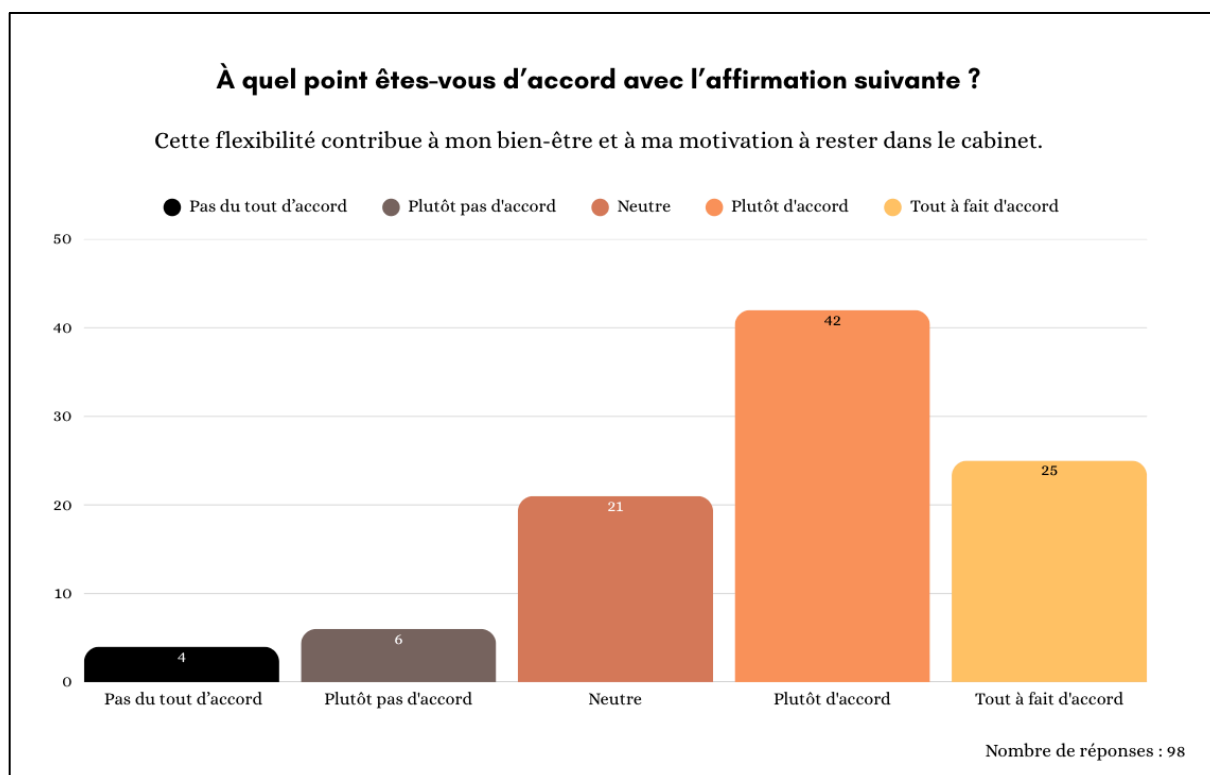
Annexe 61 : Adaptation des horaires selon les besoins personnels – auditeurs en poste



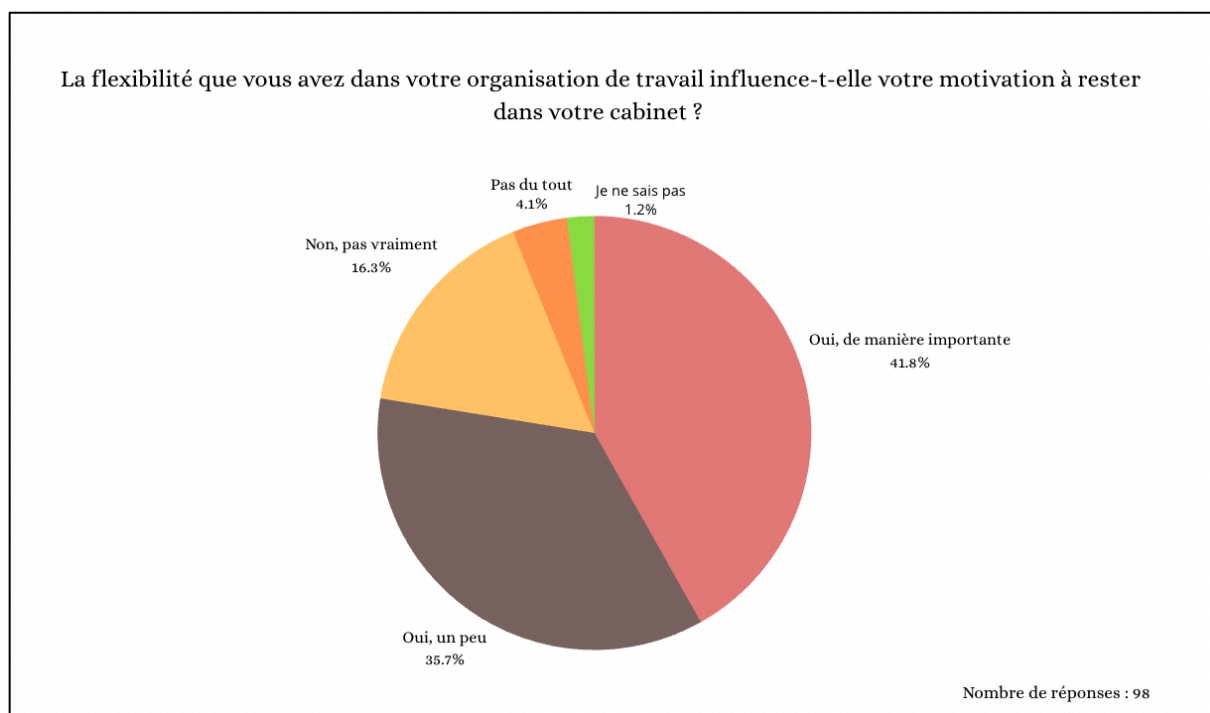
Annexe 62 : Accès au télétravail – auditeurs en poste



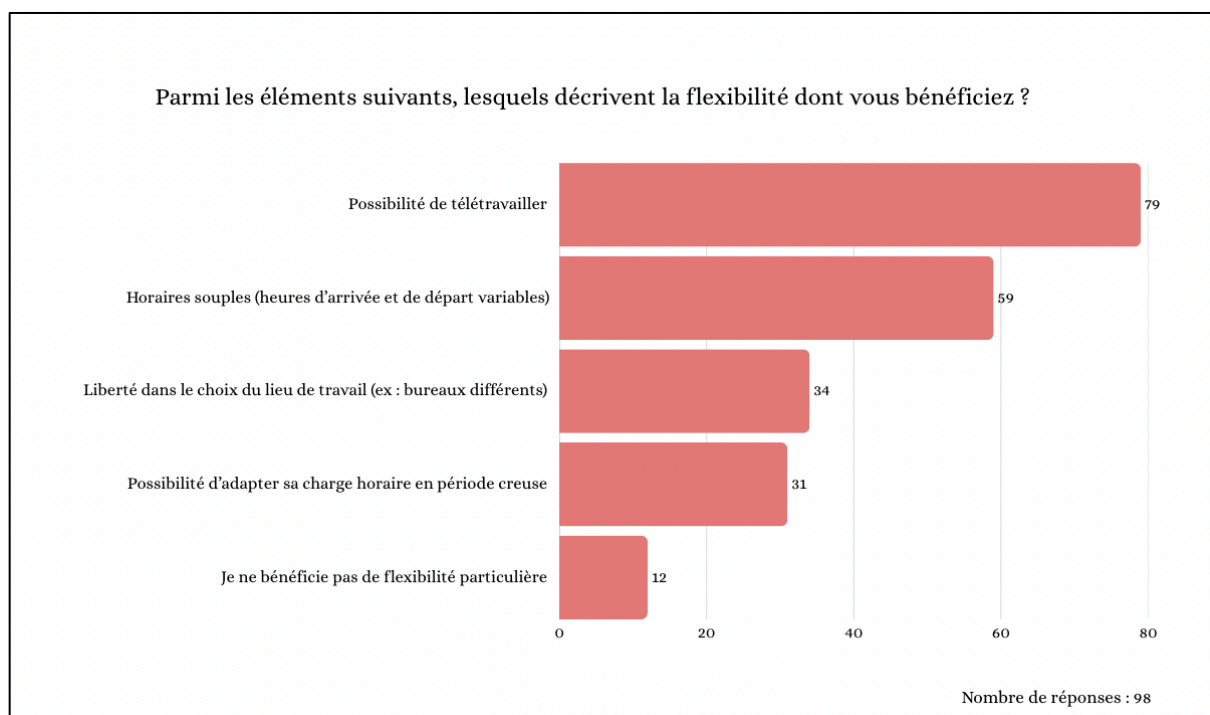
Annexe 63 : Impact de la flexibilité sur le bien-être et la motivation – auditeurs en poste



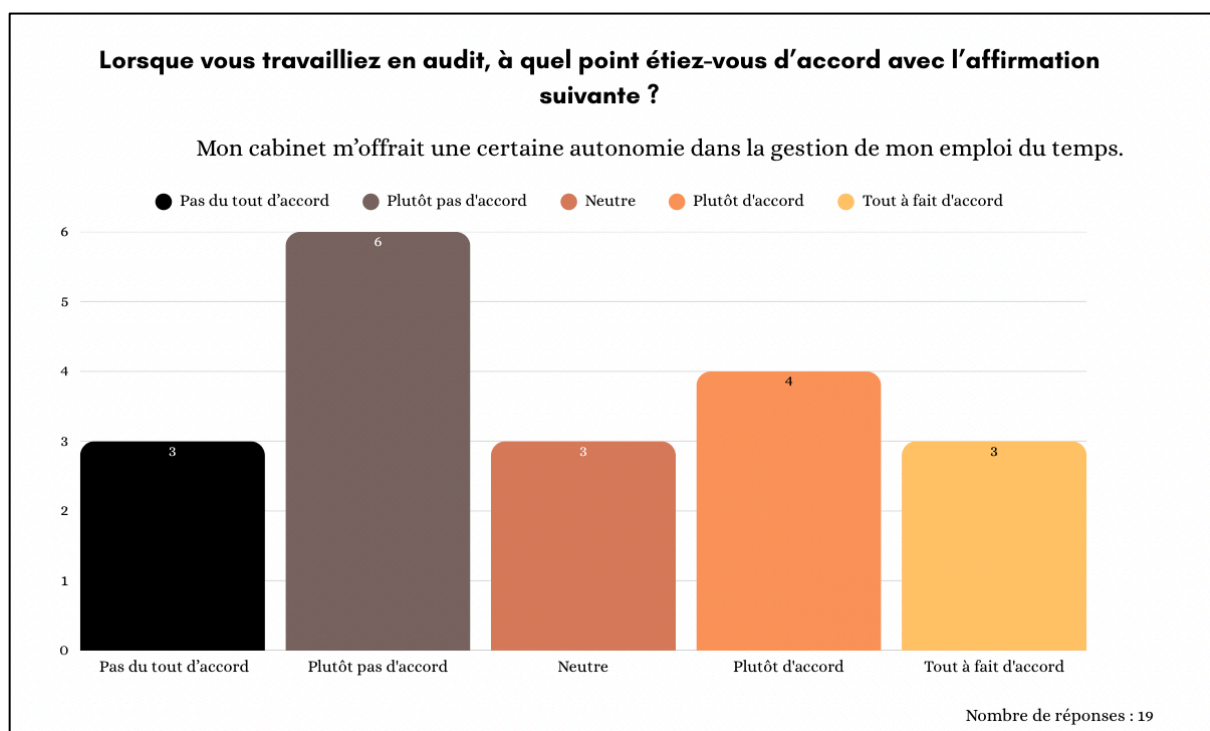
Annexe 64 : Influence de la flexibilité organisationnelle sur la motivation à rester – auditeurs en poste



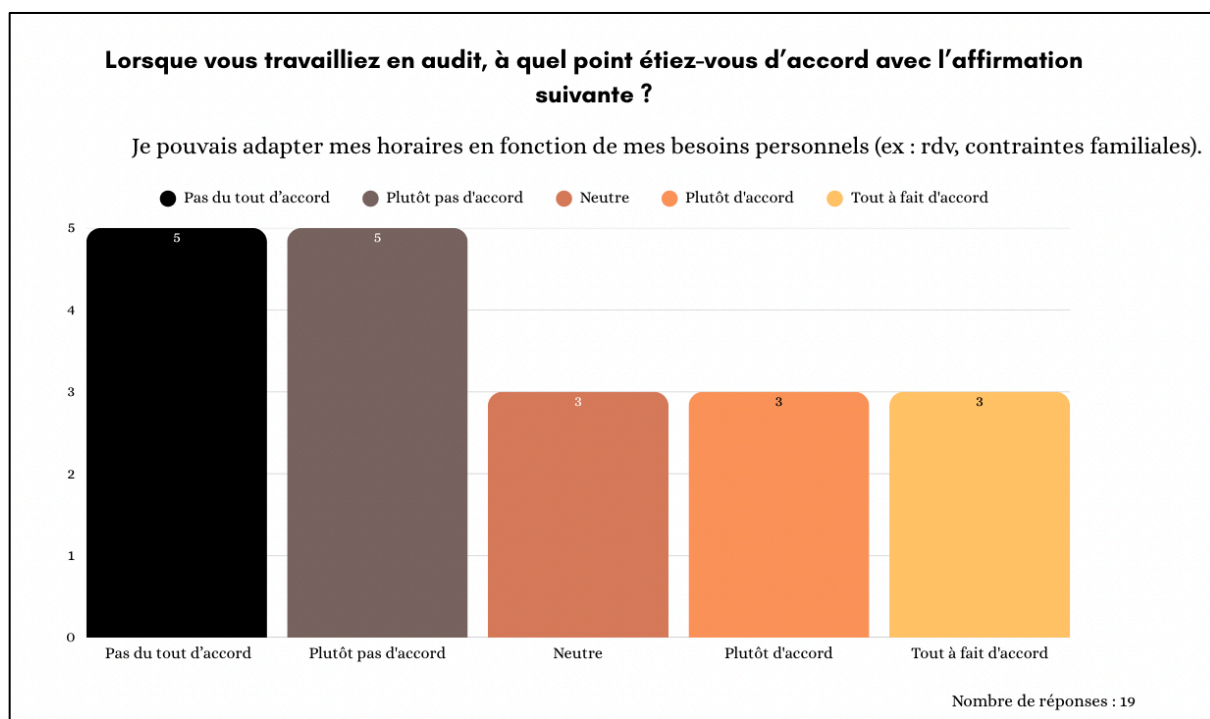
Annexe 65 : Caractéristiques de la flexibilité perçue – auditeurs en poste



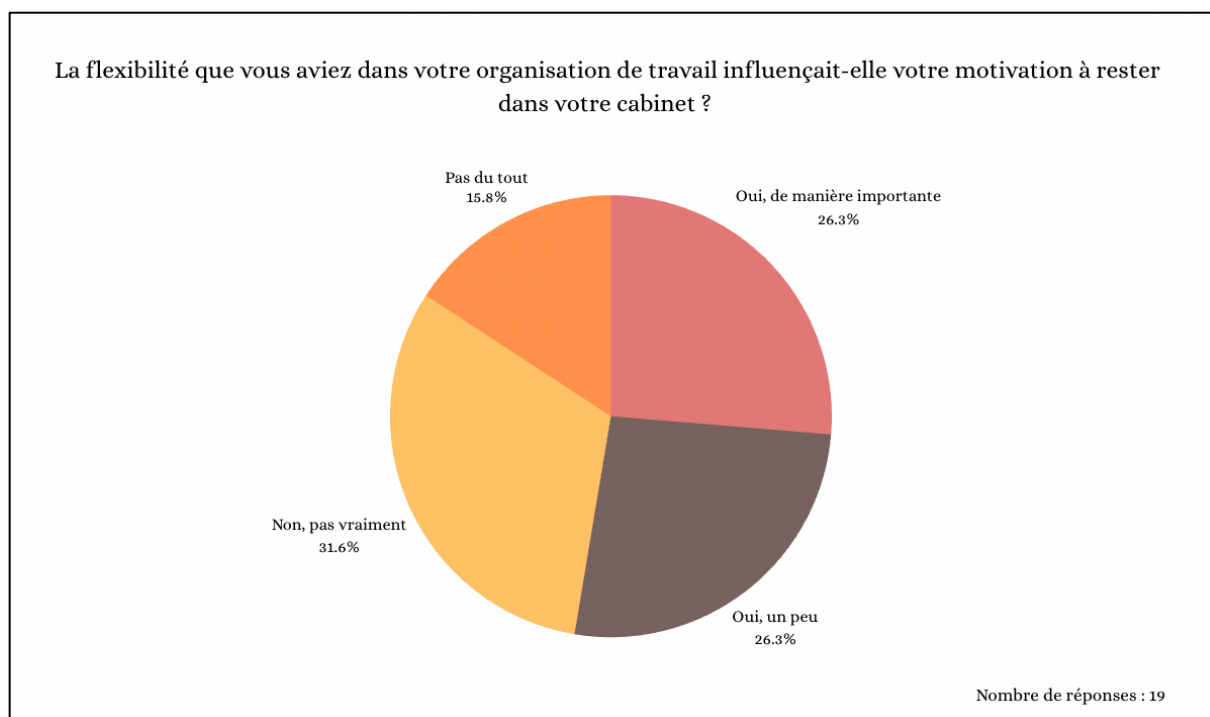
Annexe 66 : Autonomie dans la gestion du temps – anciens auditeurs



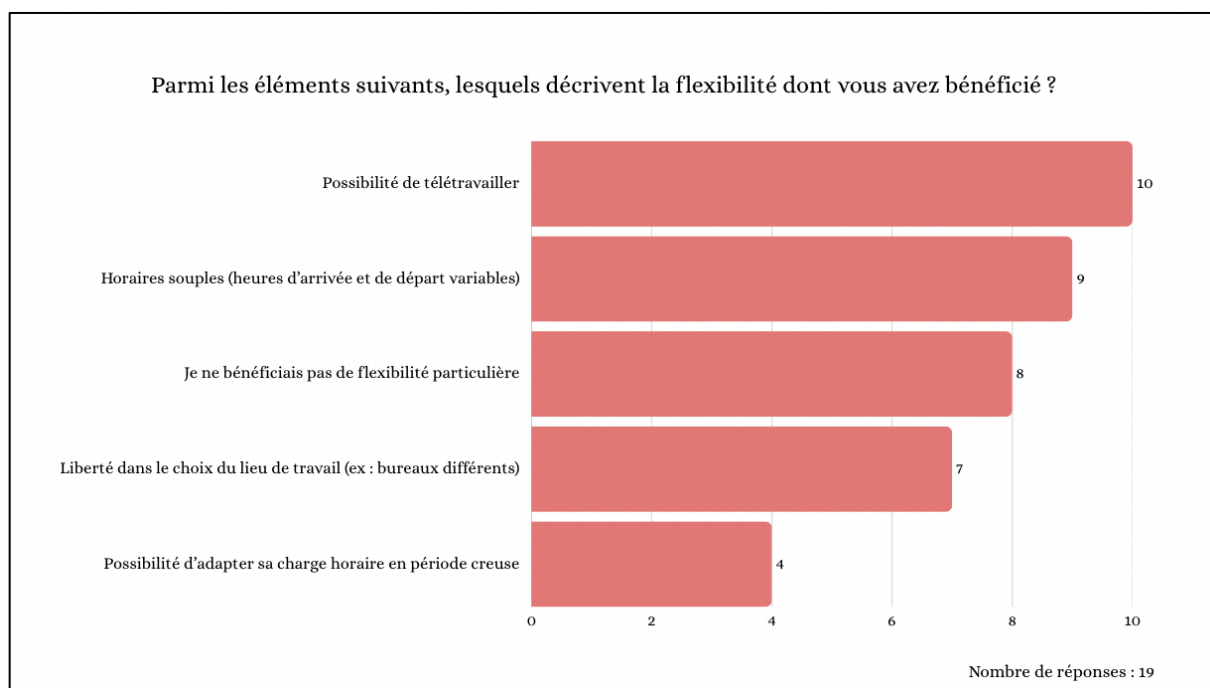
Annexe 67 : Adaptation des horaires selon les besoins personnels – anciens auditeurs



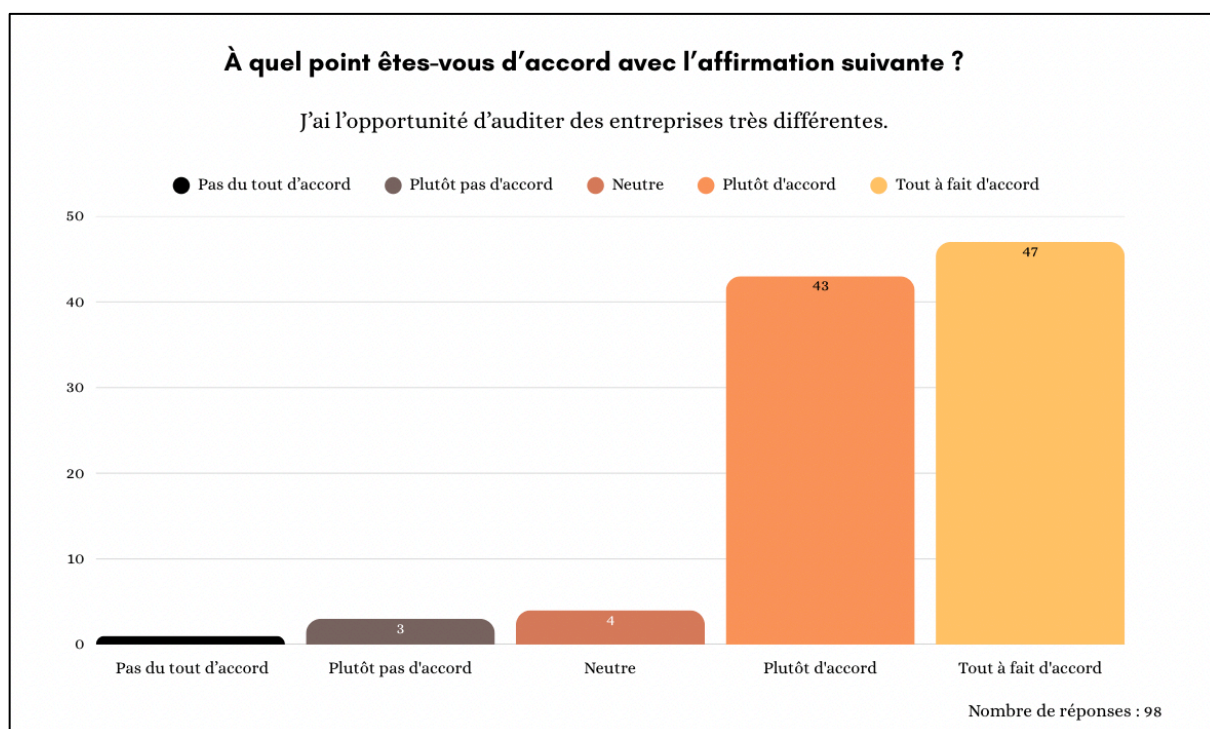
Annexe 68 : Influence de la flexibilité organisationnelle sur la motivation à rester – anciens auditeurs



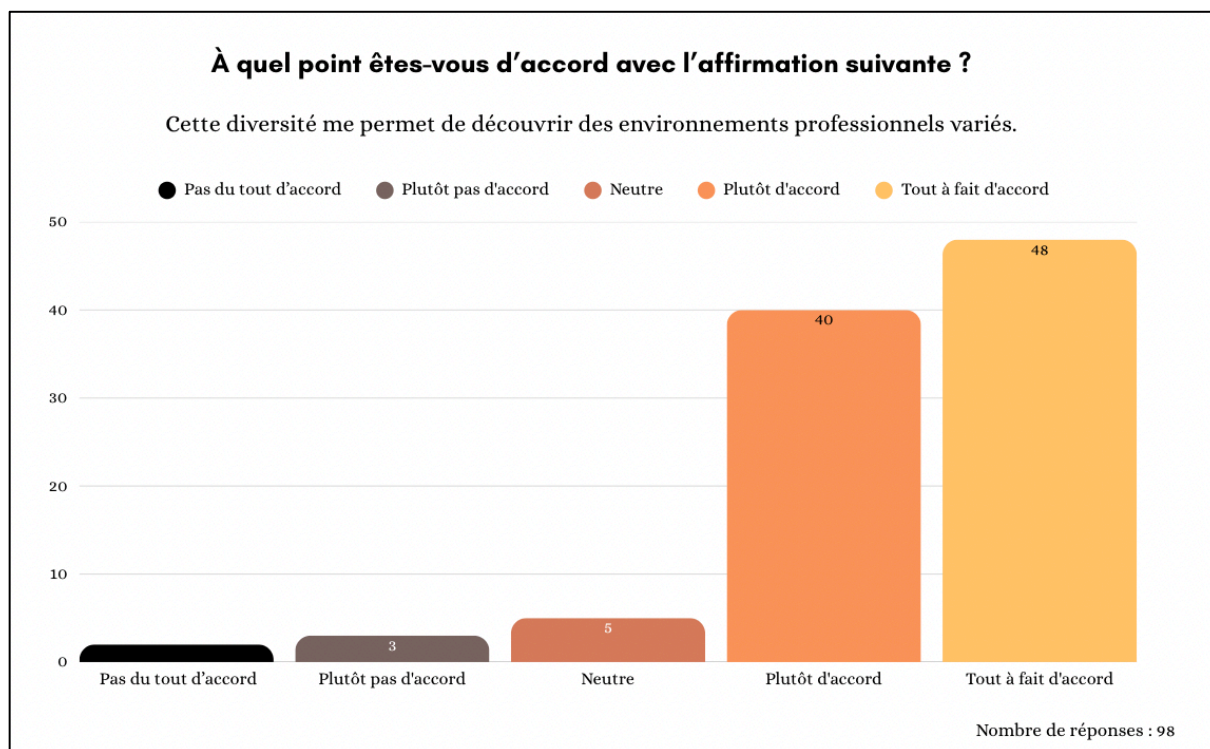
Annexe 69 : Caractéristiques de la flexibilité perçue – anciens auditeurs



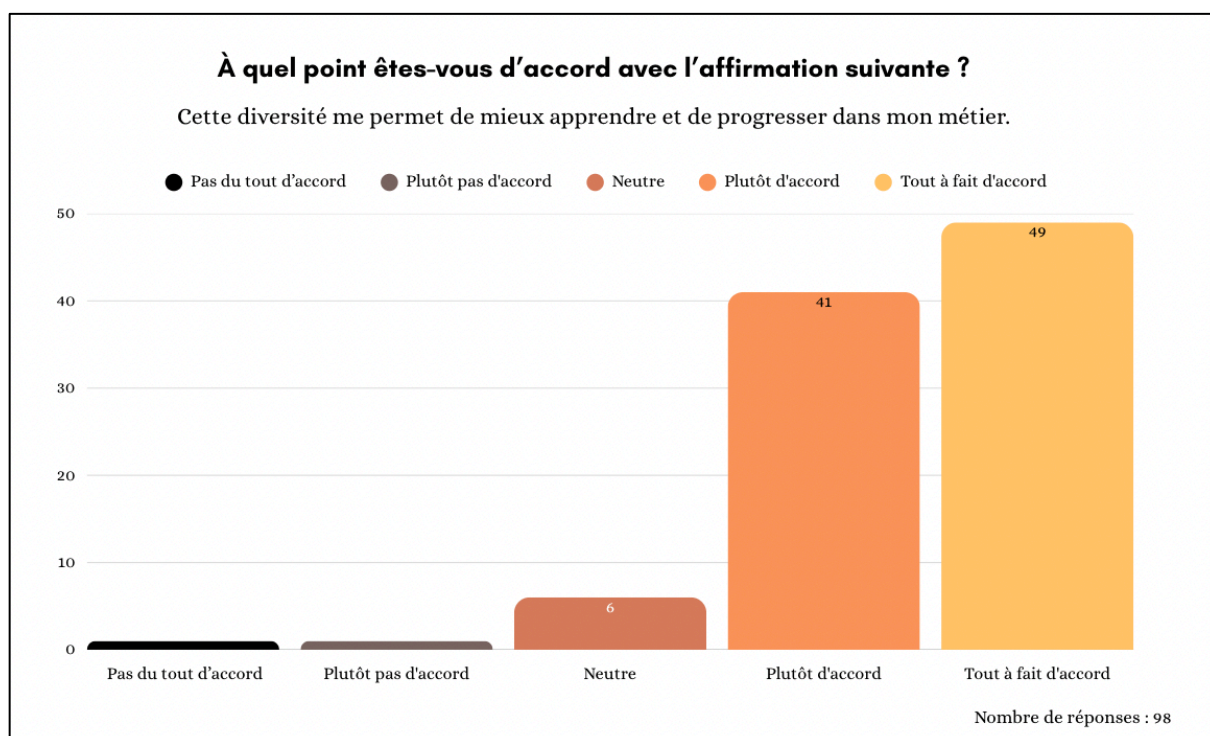
Annexe 70 : Opportunités d'auditer des entreprises variées – auditeurs en poste



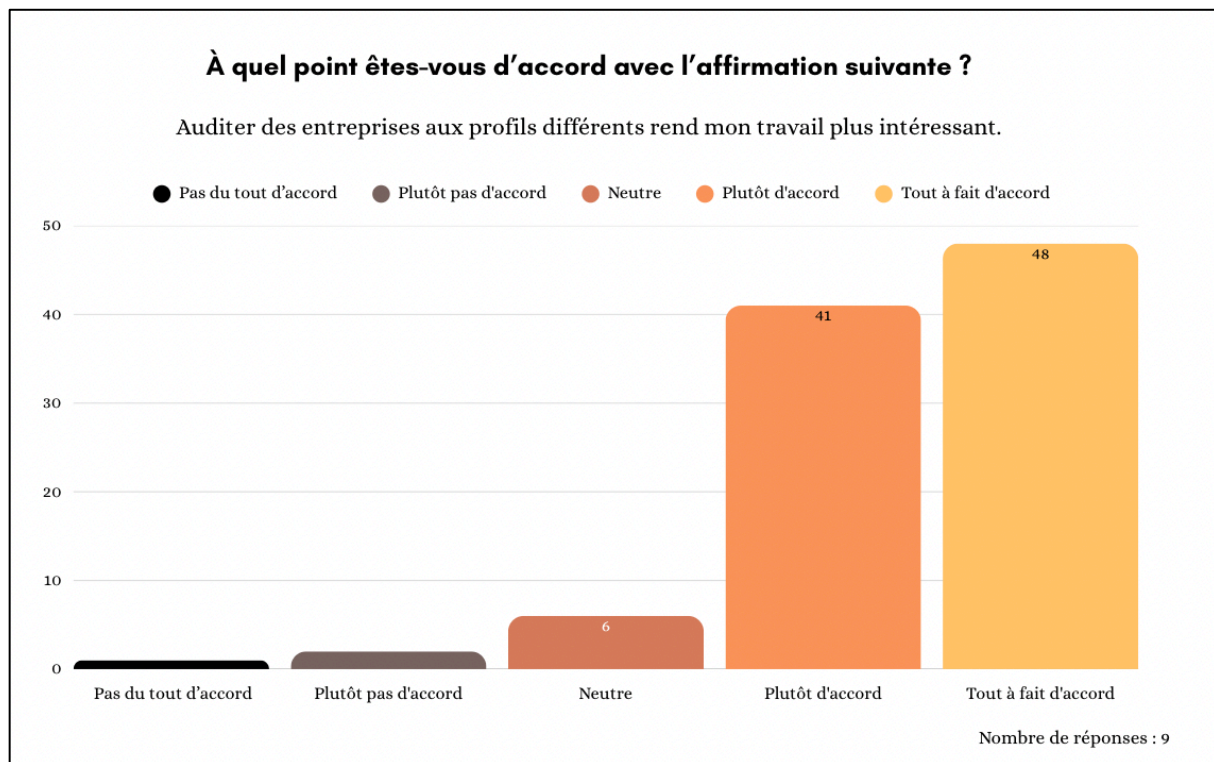
Annexe 71 : Découverte d'environnements professionnels variés grâce à la diversité – auditeurs en poste



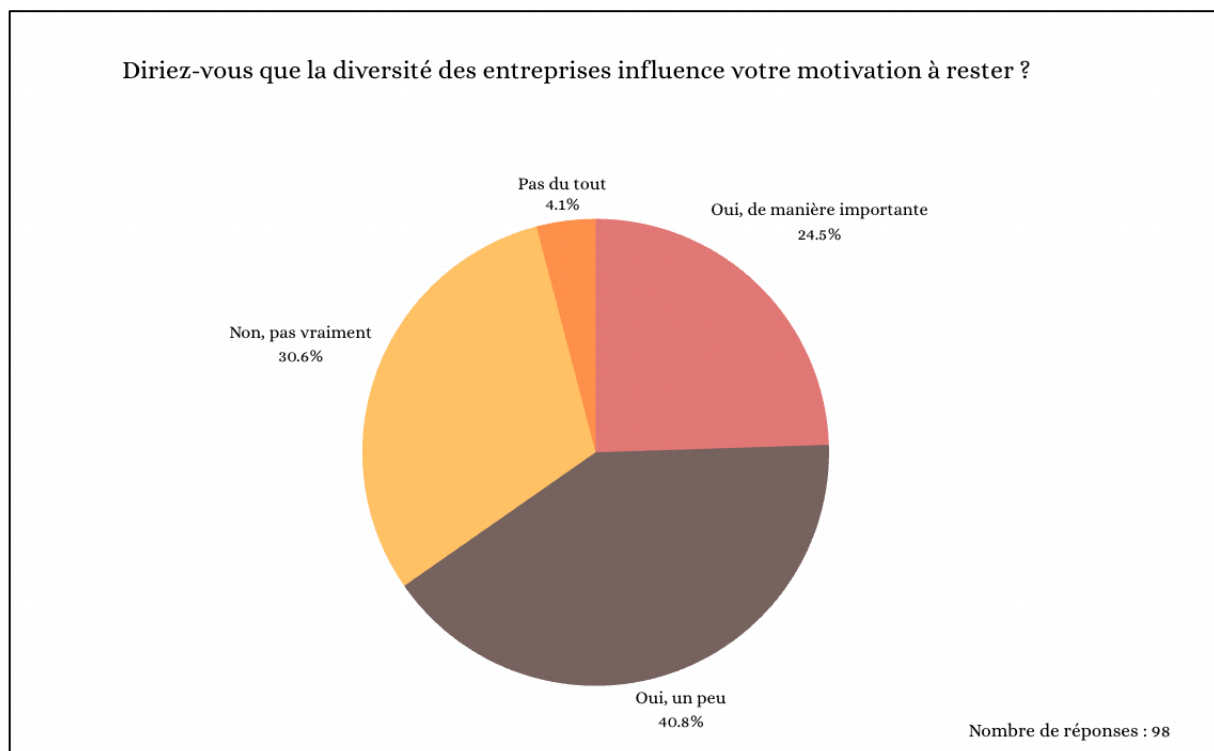
Annexe 72 : Impact de la diversité sur l'apprentissage et la progression professionnelle – auditeurs en poste



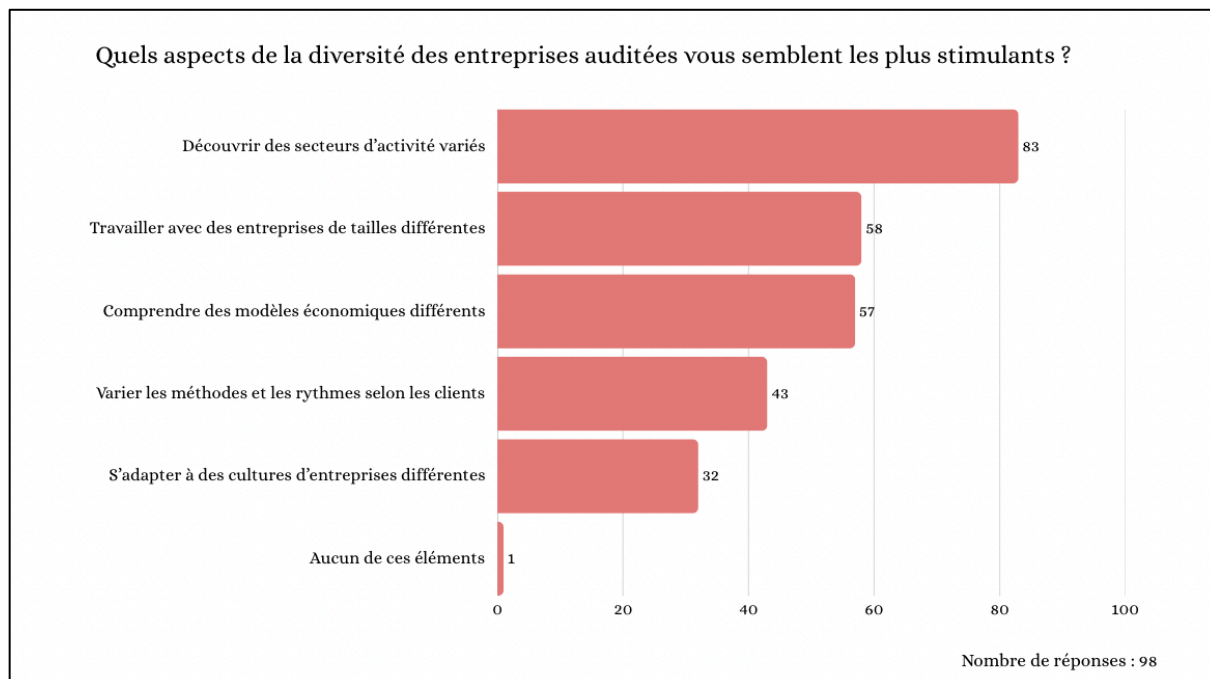
Annexe 73 : Impact de la diversité des entreprises auditées sur l'intérêt du travail – auditeurs en poste



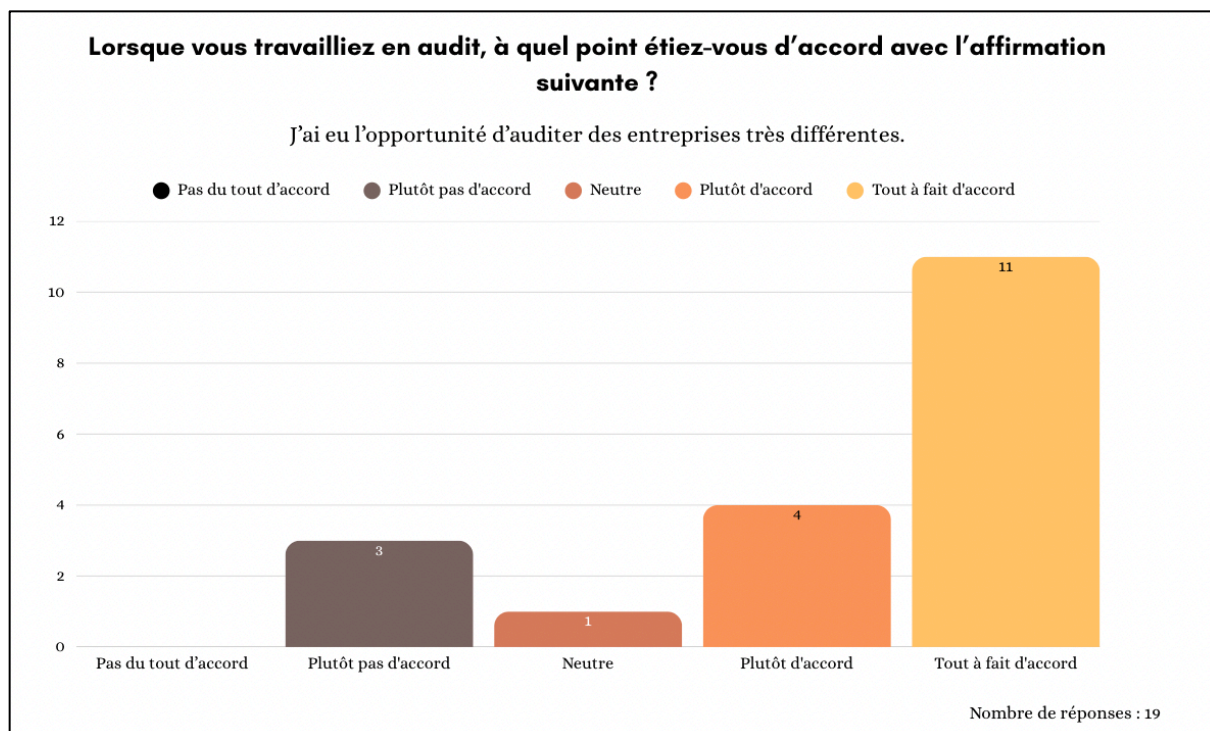
Annexe 74 : Influence de la diversité des entreprises sur la motivation à rester – auditeurs en poste



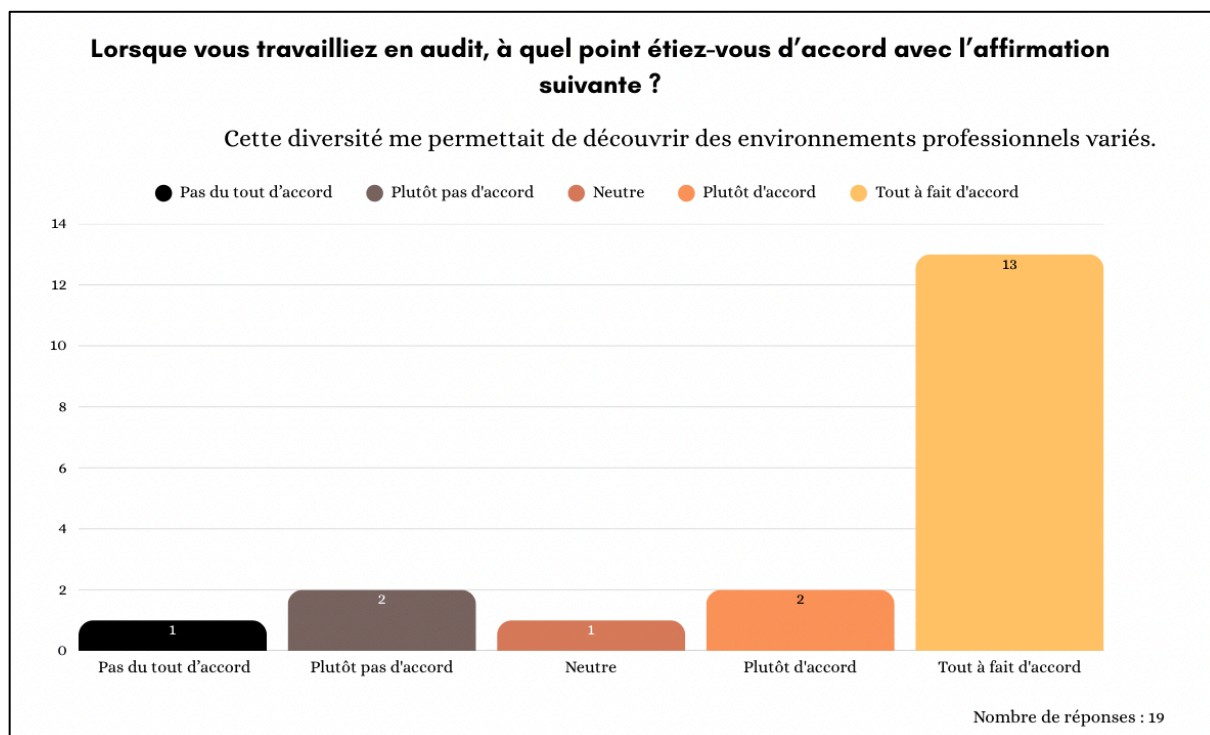
Annexe 75 : Aspects perçus comme les plus stimulants dans la diversité des entreprises auditées – auditeurs en poste



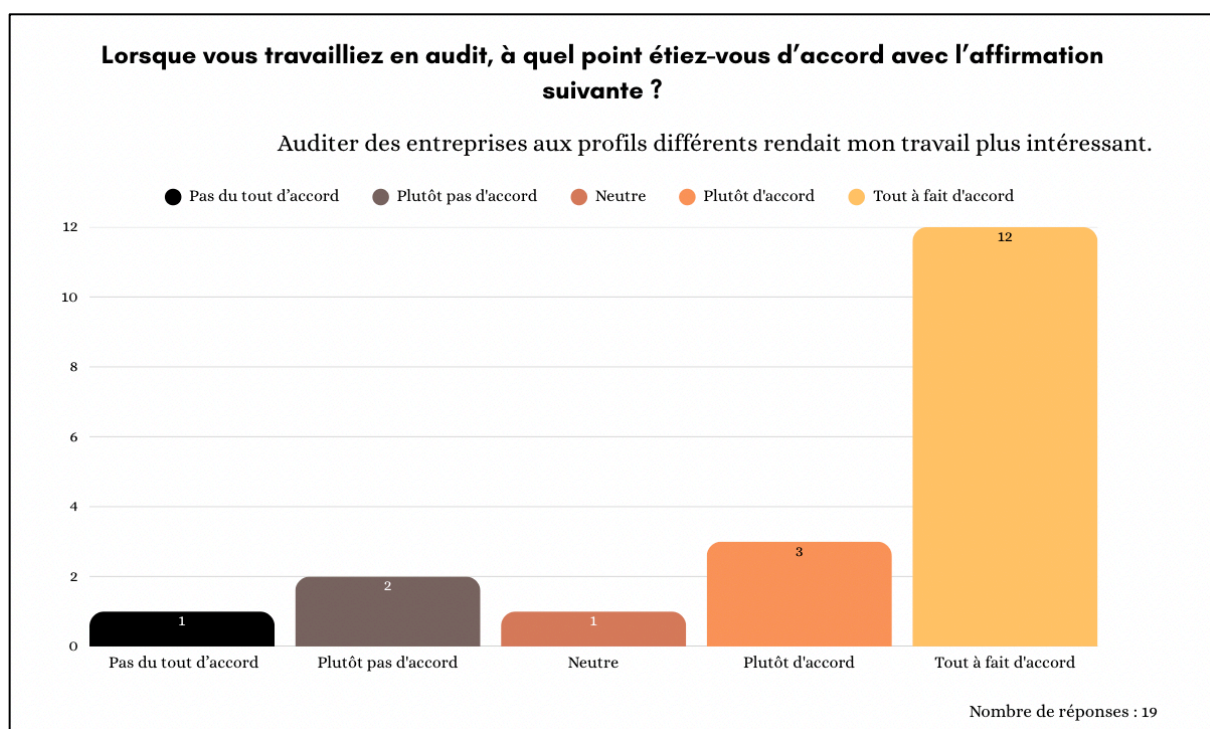
Annexe 76 : Opportunités d'auditer des entreprises variées – anciens auditeurs



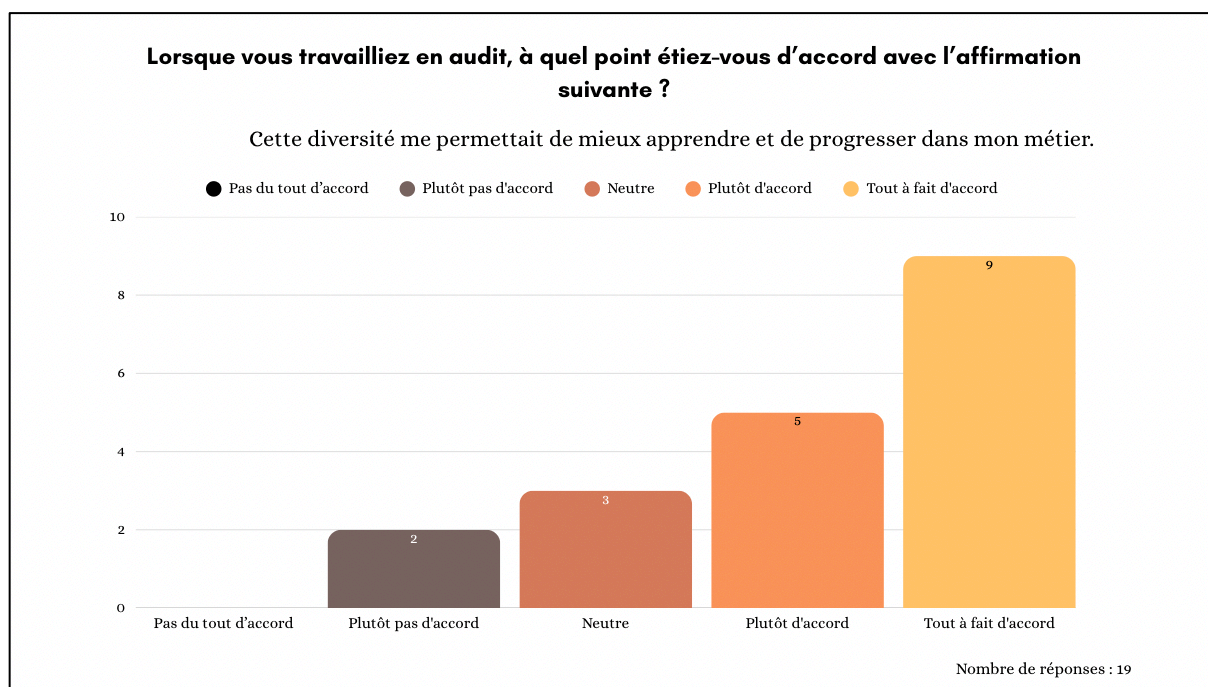
Annexe 77 : Découverte d’environnements professionnels variés grâce à la diversité – anciens auditeurs



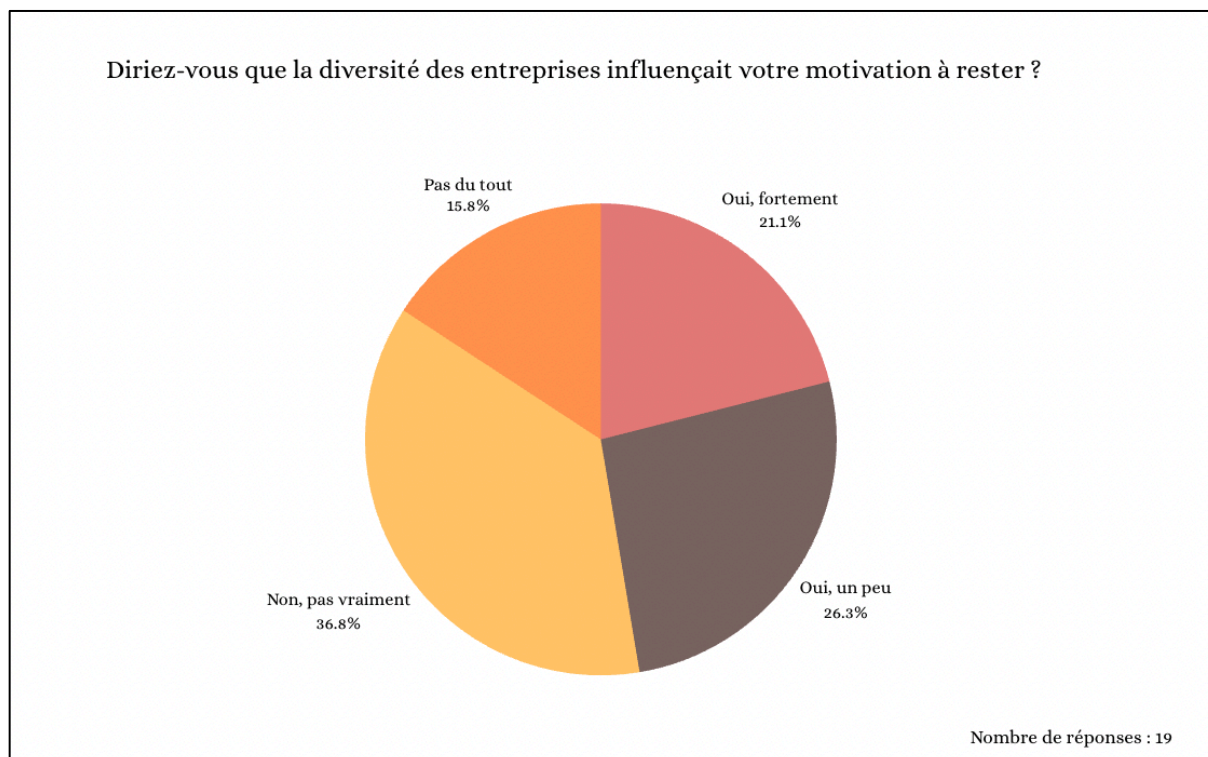
Annexe 78 : Impact de la diversité des entreprises auditées sur l’intérêt du travail – anciens auditeurs



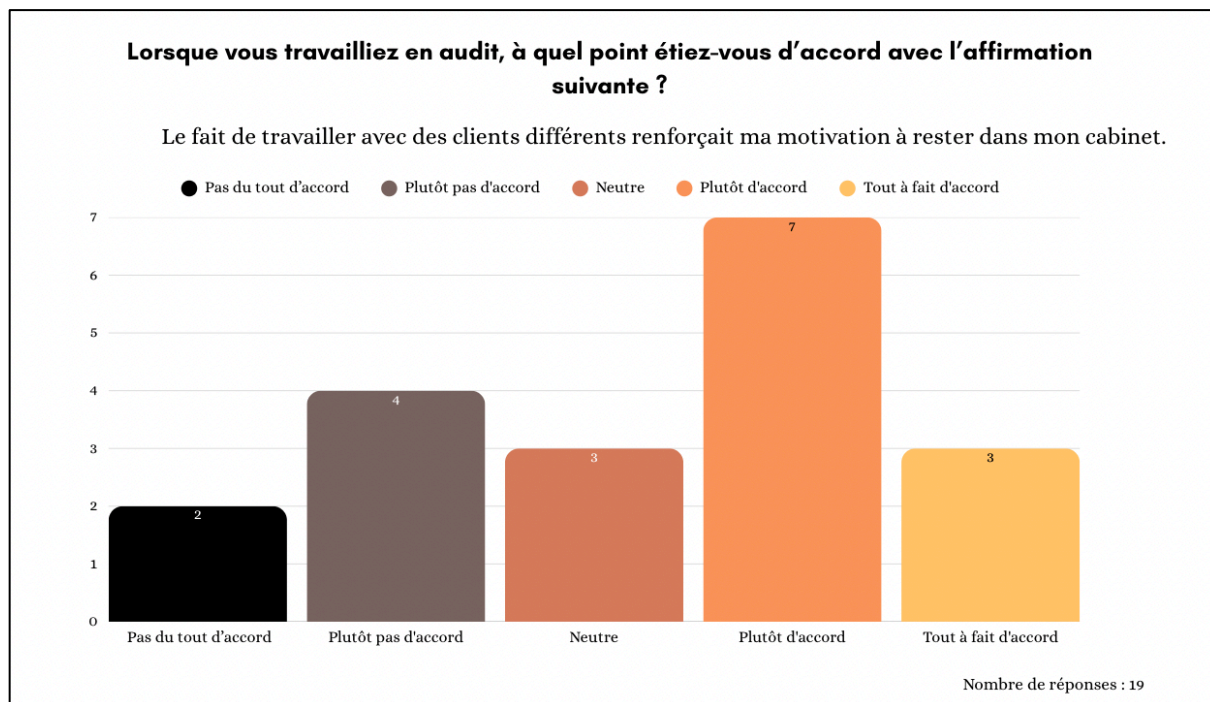
Annexe 79 : Impact de la diversité sur l'apprentissage et la progression professionnelle
– anciens auditeurs



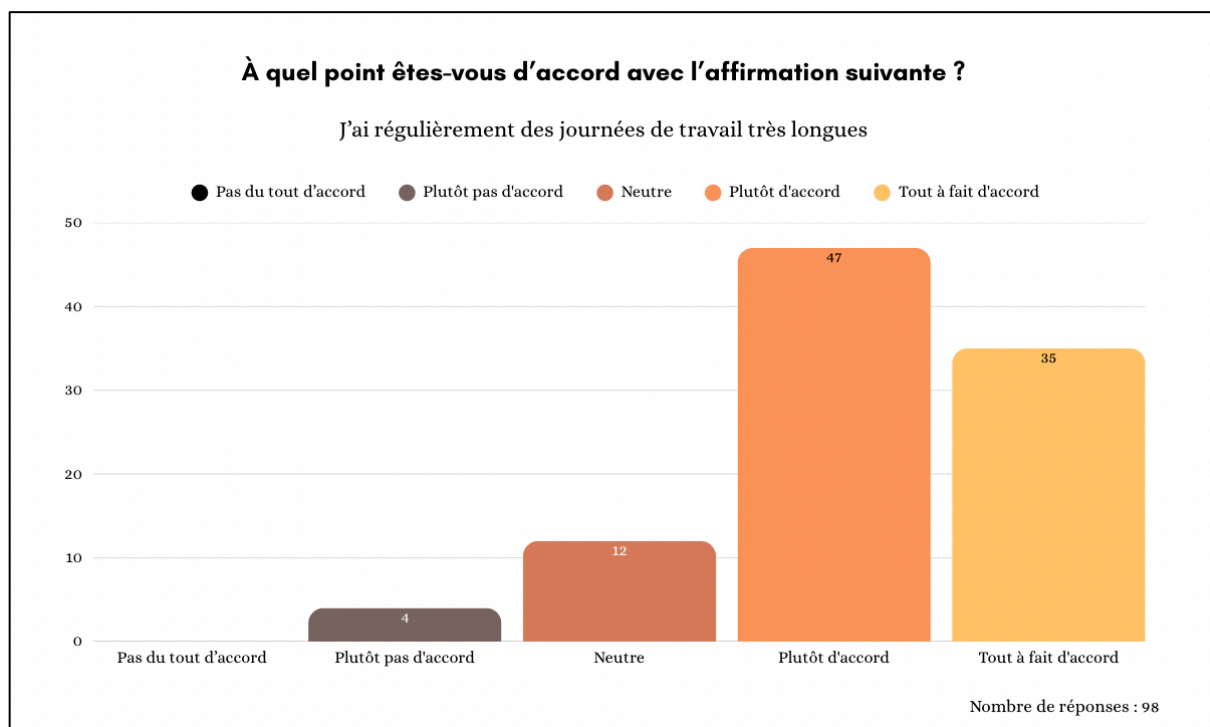
Annexe 80 : Influence de la diversité des entreprises sur la motivation à rester – anciens auditeurs (version circulaire)



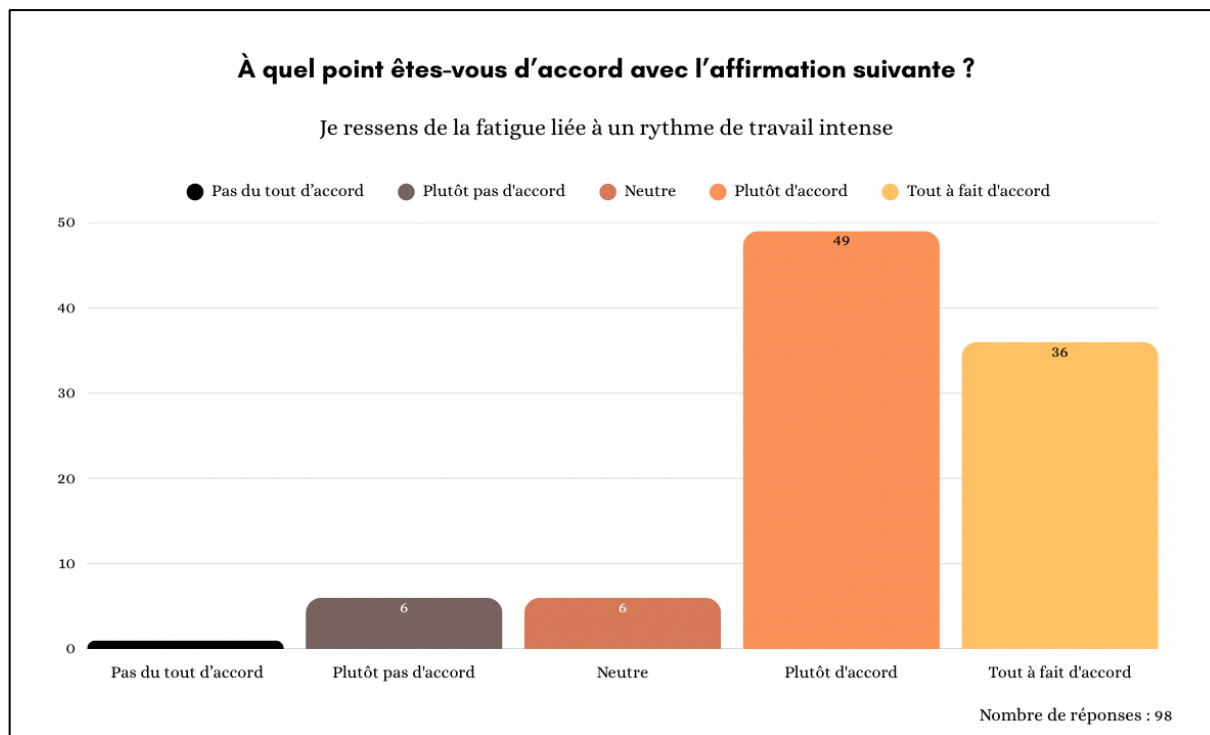
Annexe 81 : Influence de la diversité des clients sur la motivation à rester – anciens auditeurs



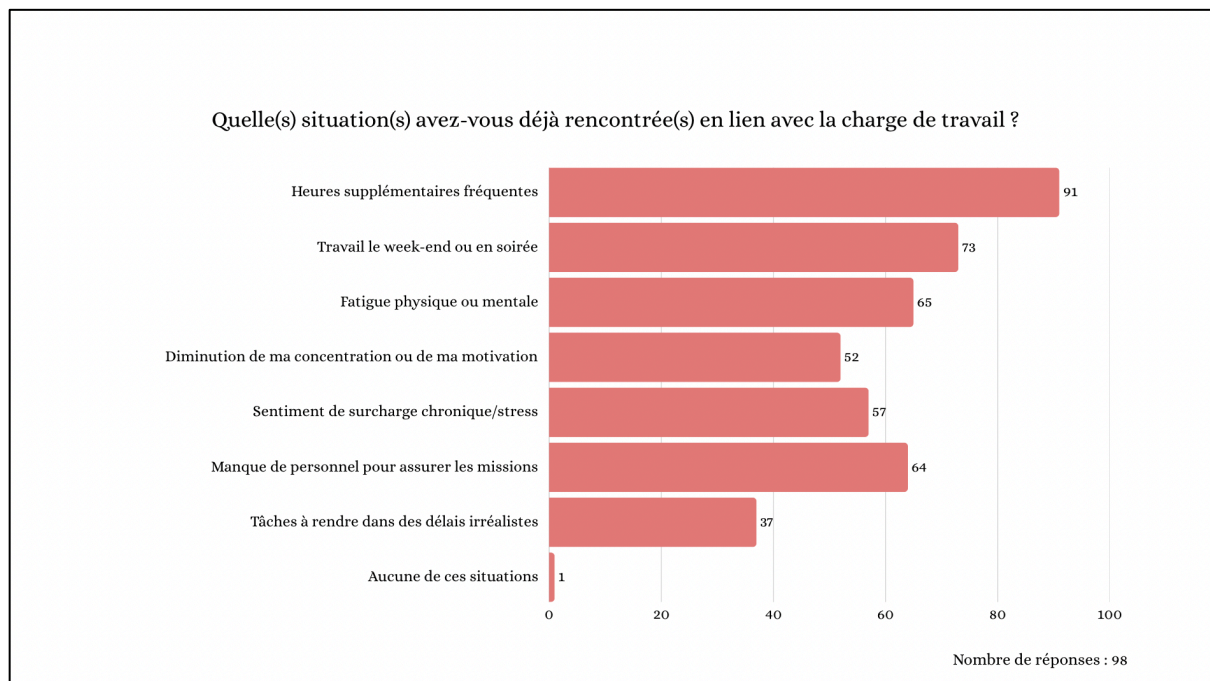
Annexe 82 : Fréquence des longues journées de travail – auditeurs en poste



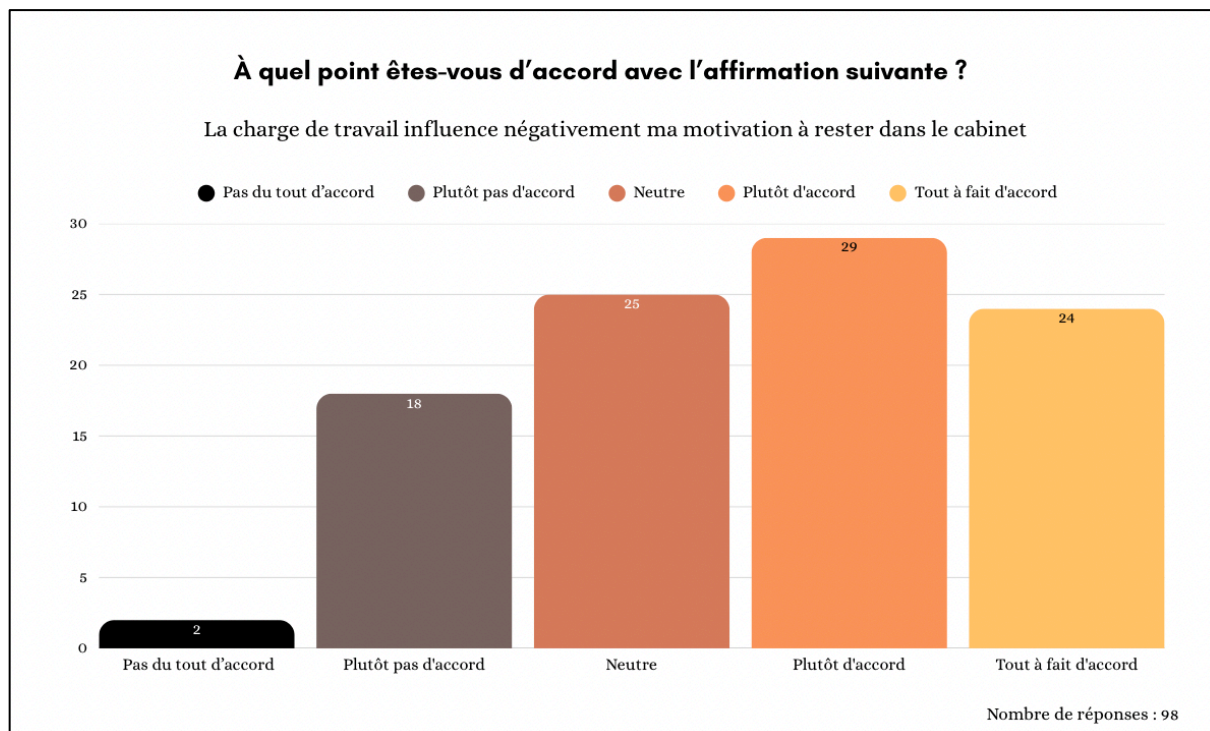
Annexe 83 : Perception de la fatigue liée à un rythme de travail intense – auditeurs en poste



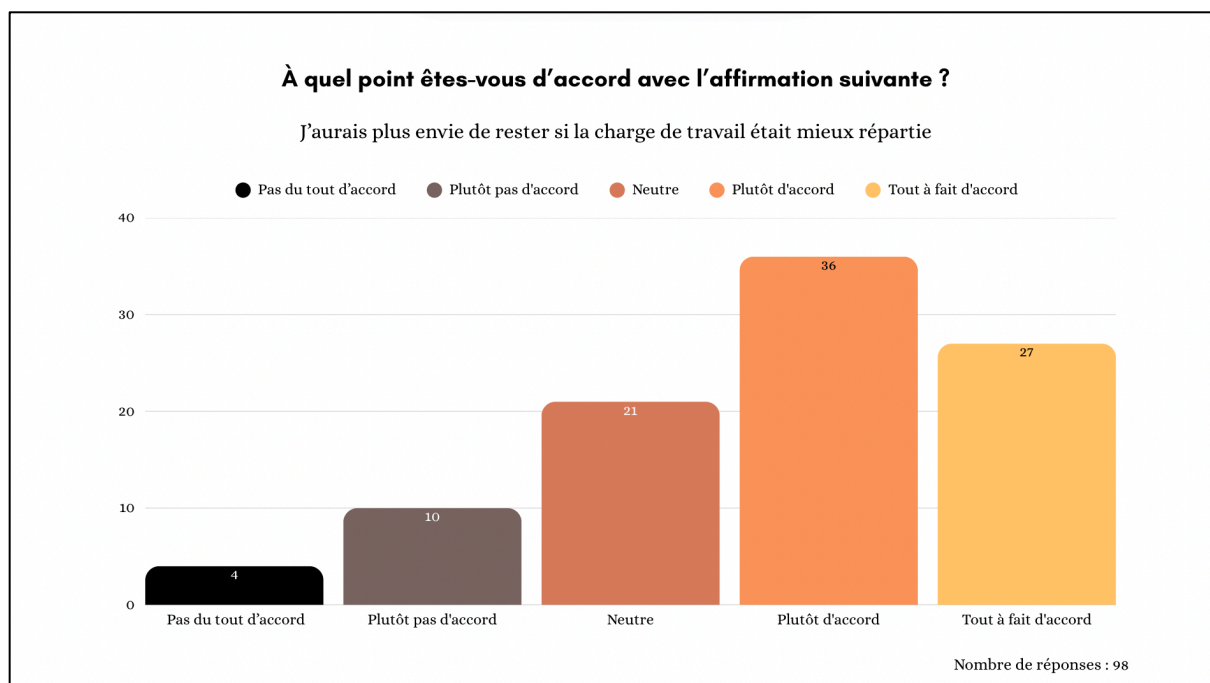
Annexe 84 : Situations rencontrées en lien avec la charge de travail – auditeurs en poste



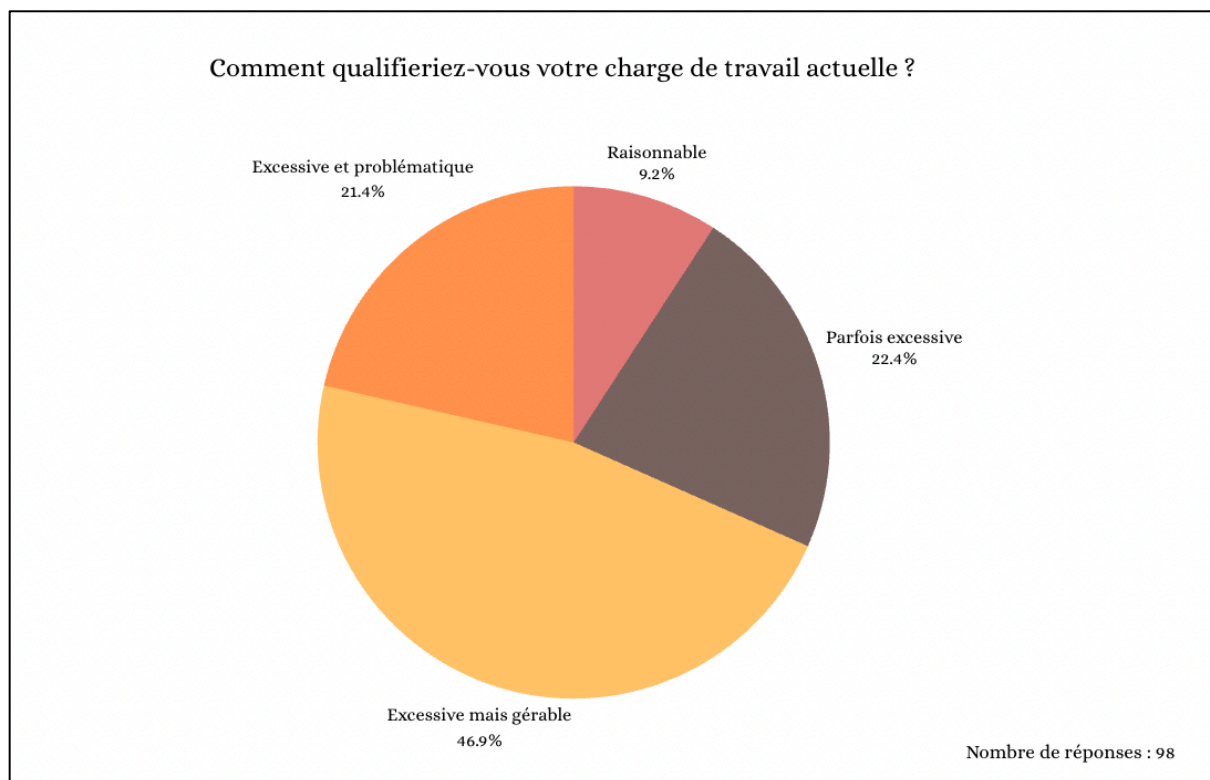
Annexe 85 : Influence de la charge de travail sur la motivation à rester dans le cabinet – auditeurs en poste



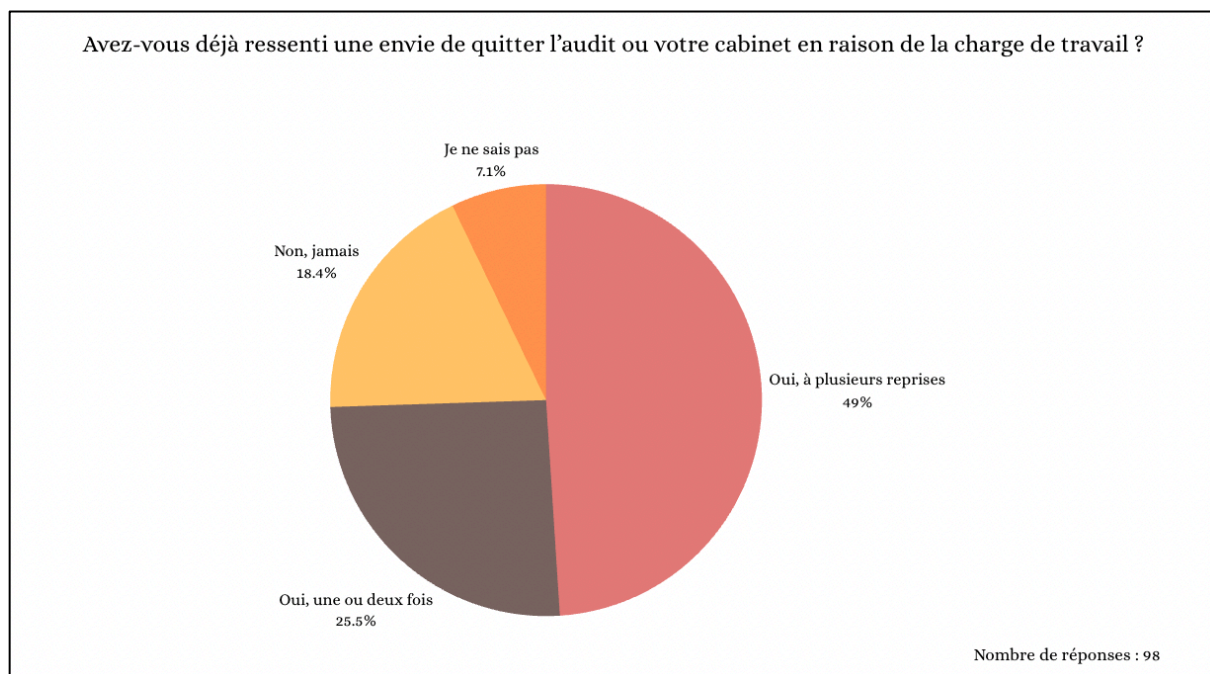
Annexe 86 : Impact perçu d'un meilleur équilibre de la charge de travail sur la volonté de rester – auditeurs en poste



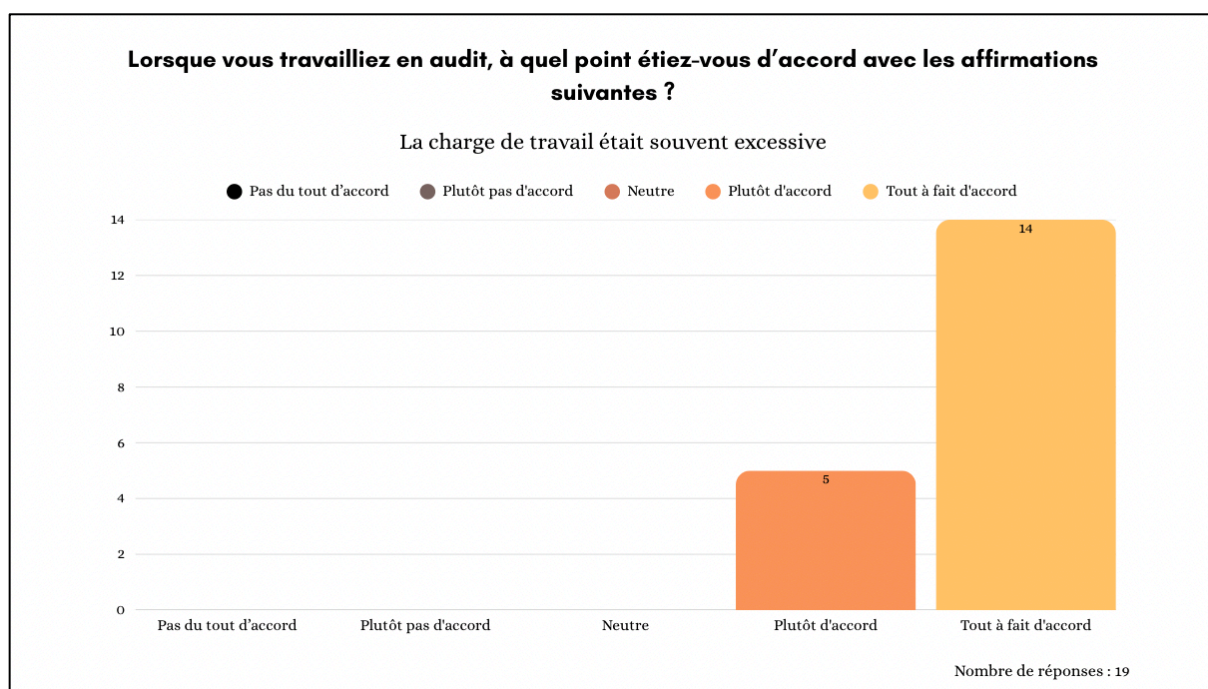
Annexe 87 : Qualification de la charge de travail – auditeurs en poste



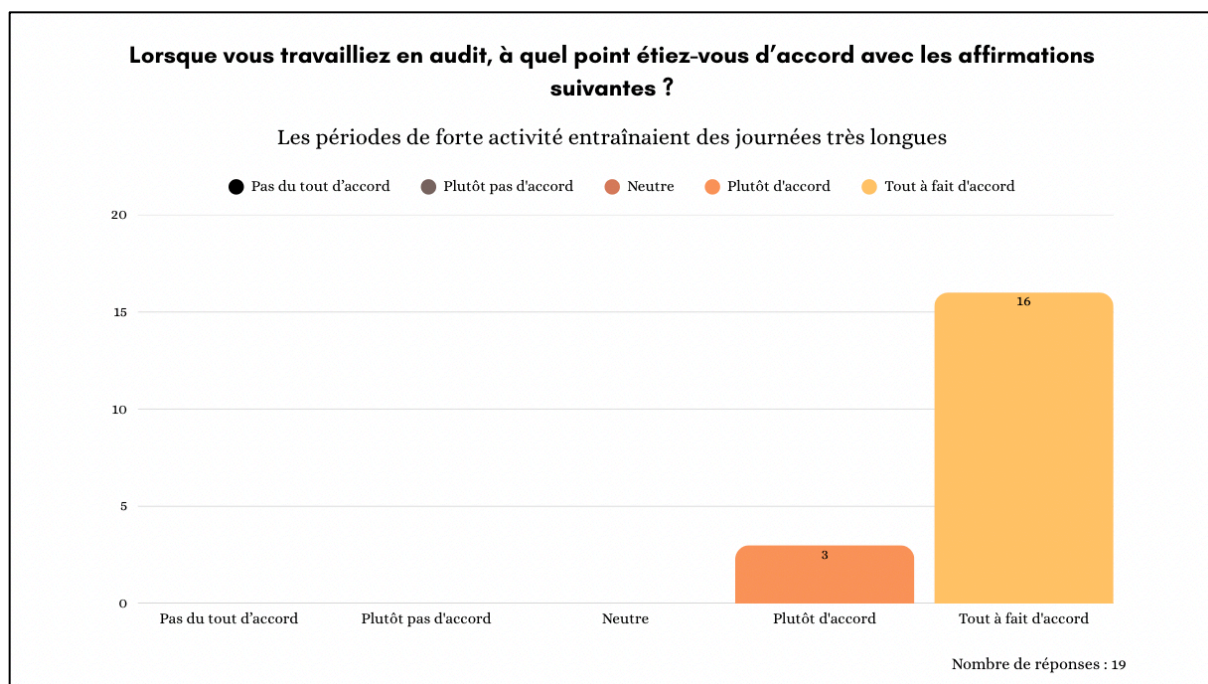
Annexe 88 : Fréquence des envies de quitter l’audit en lien avec la charge de travail – auditeurs en poste



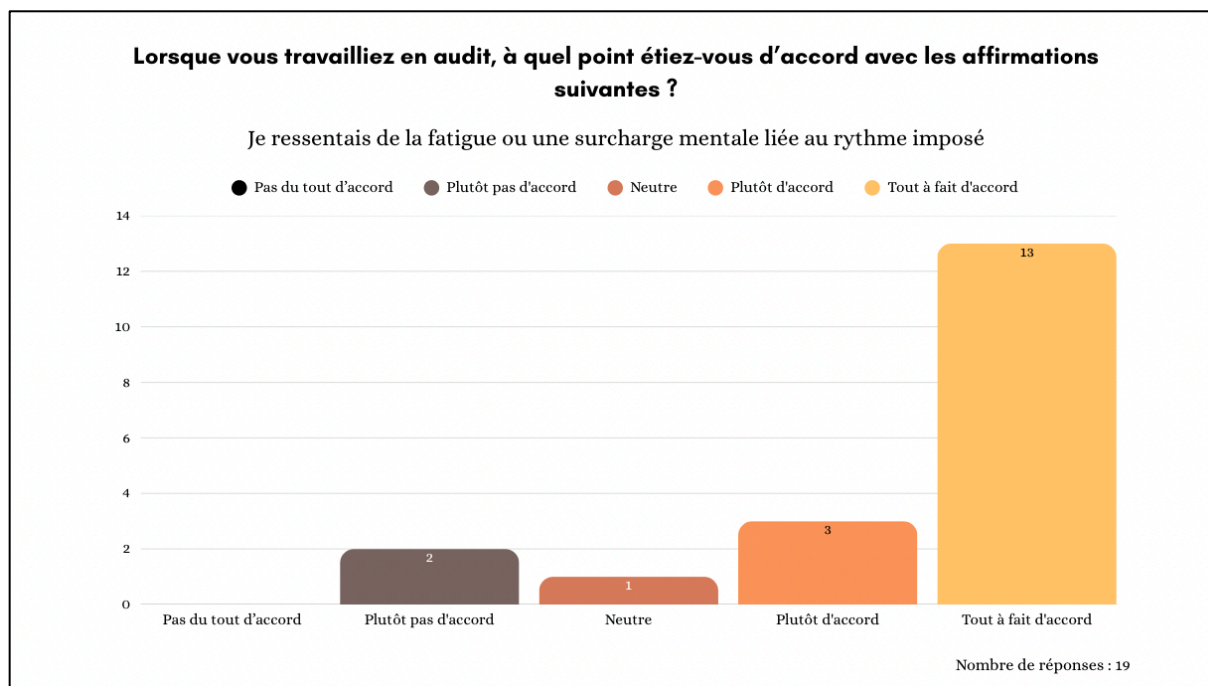
Annexe 89 : Perception d'une charge de travail excessive – anciens auditeurs



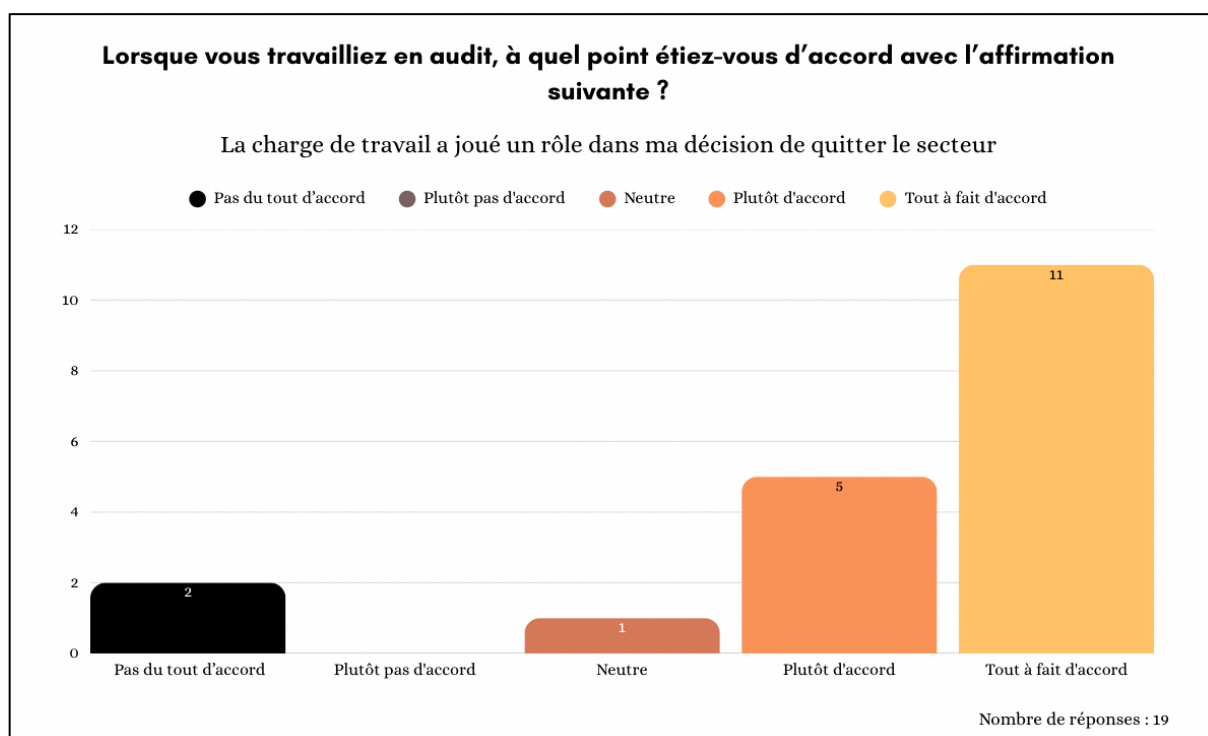
Annexe 90 : Journées prolongées en période de forte activité – anciens auditeurs



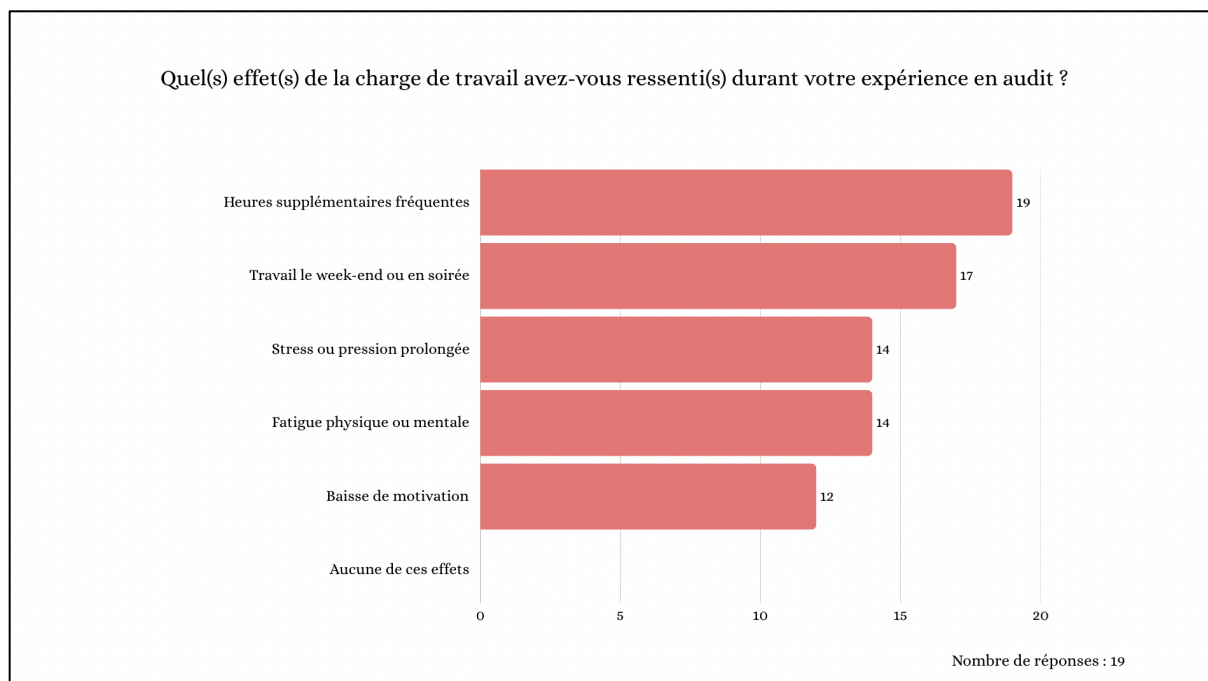
Annexe 91 : Fatigue mentale liée au rythme de travail – anciens auditeurs



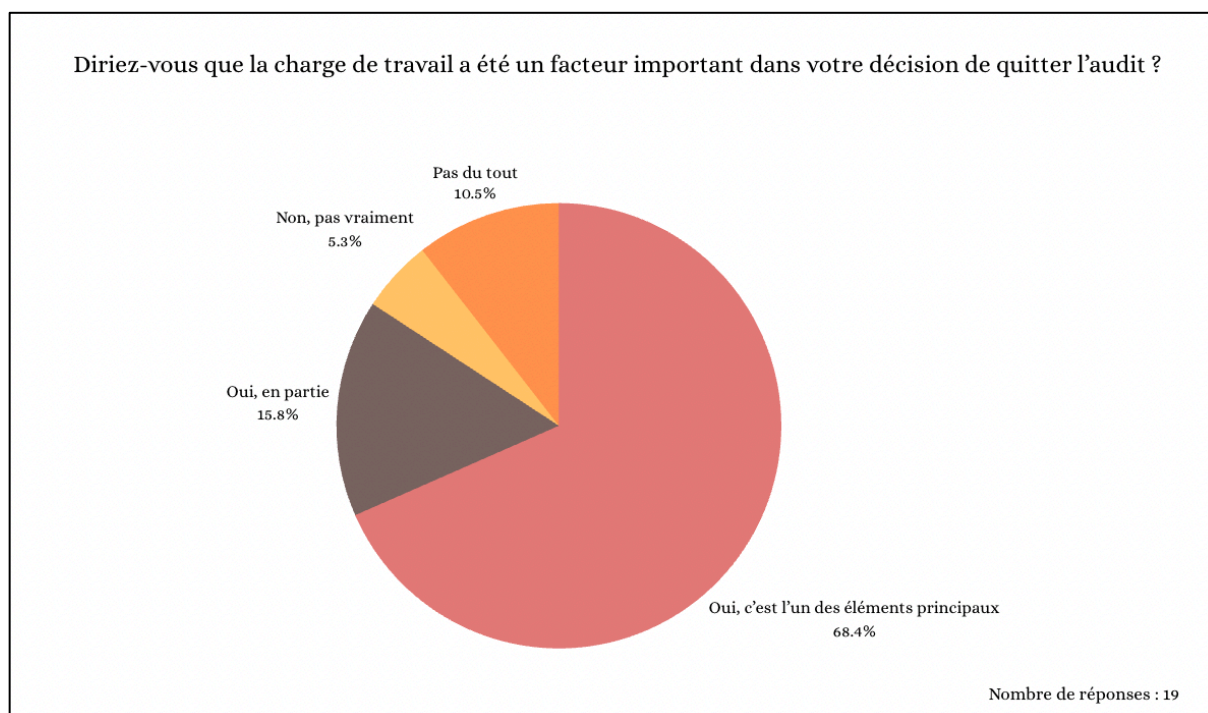
Annexe 92 : Rôle attribué à la charge de travail dans la décision de quitter l'audit – anciens auditeurs



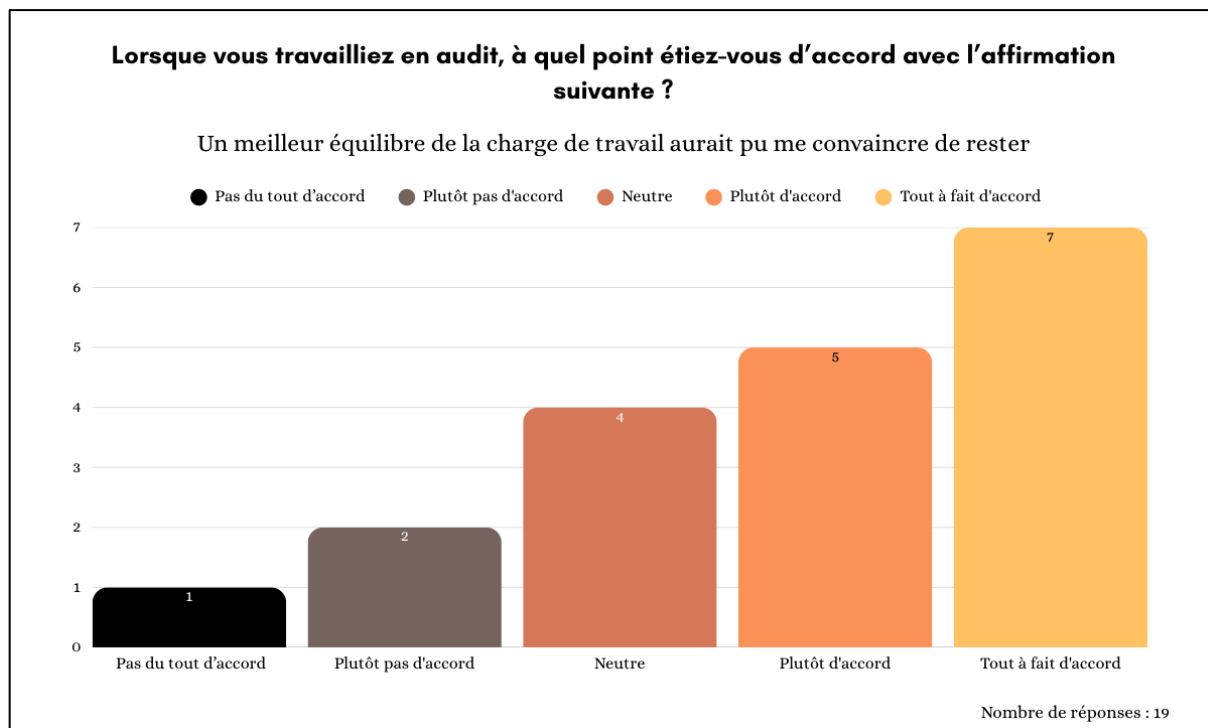
Annexe 93 : Situations rencontrées en lien avec la charge de travail – anciens auditeurs



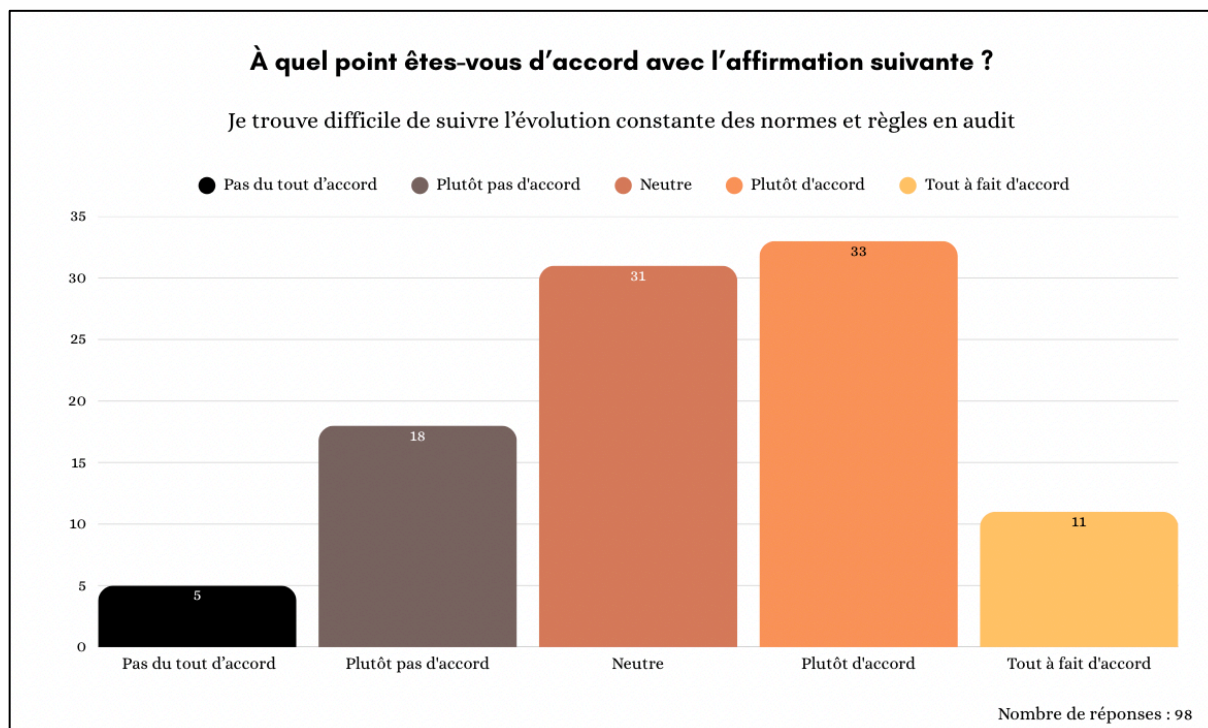
Annexe 94 : Importance de la charge de travail dans la décision de quitter l'audit – anciens auditeurs



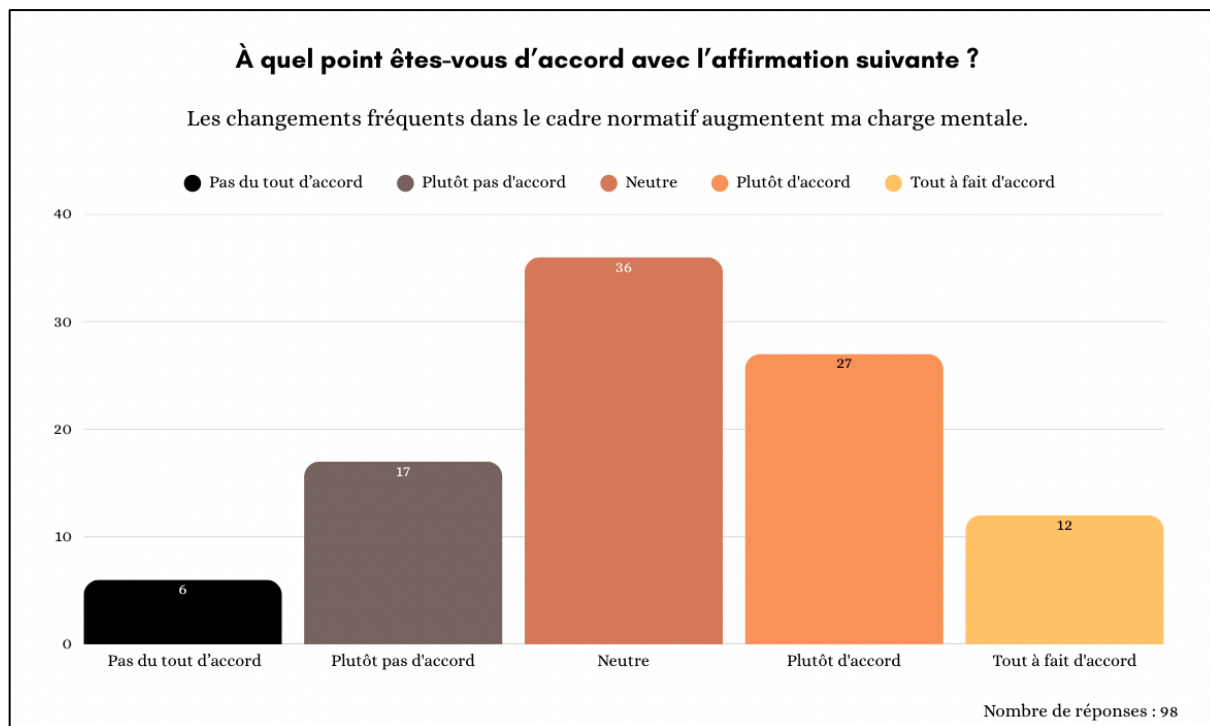
Annexe 95 : Impact perçu d'un meilleur équilibre de la charge de travail sur la décision de rester – anciens auditeurs



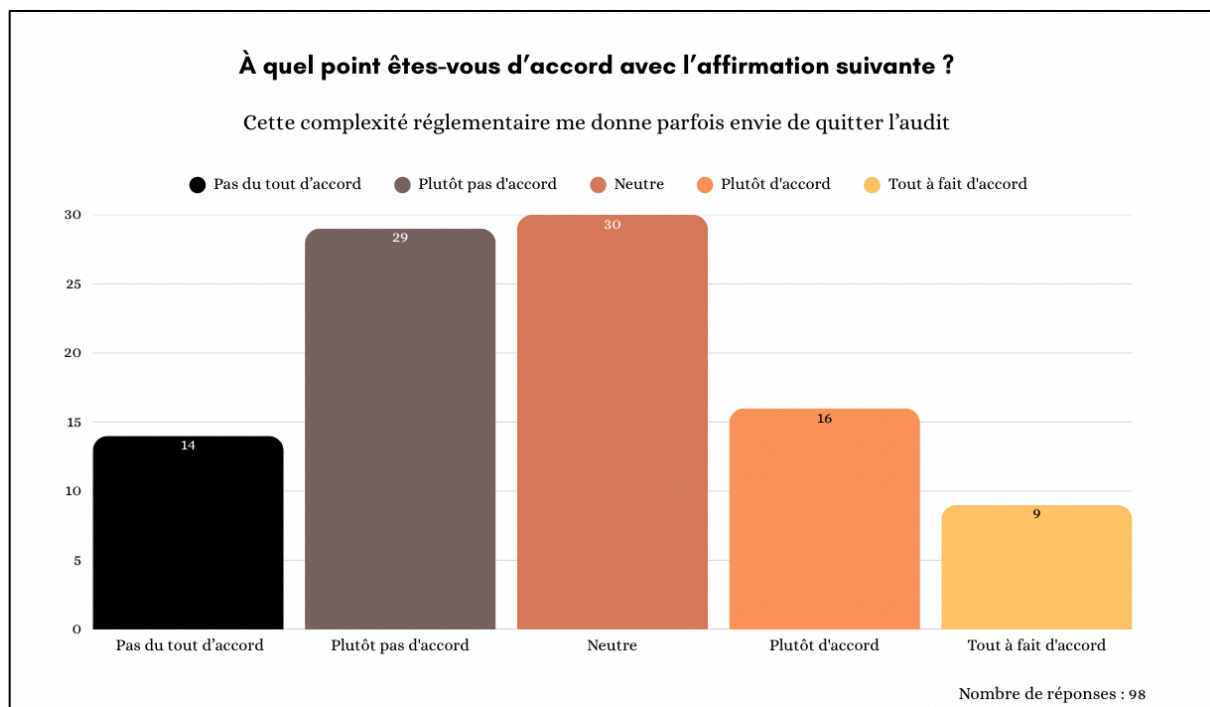
Annexe 96 : Difficulté à suivre les nouveautés normatives – auditeurs en poste



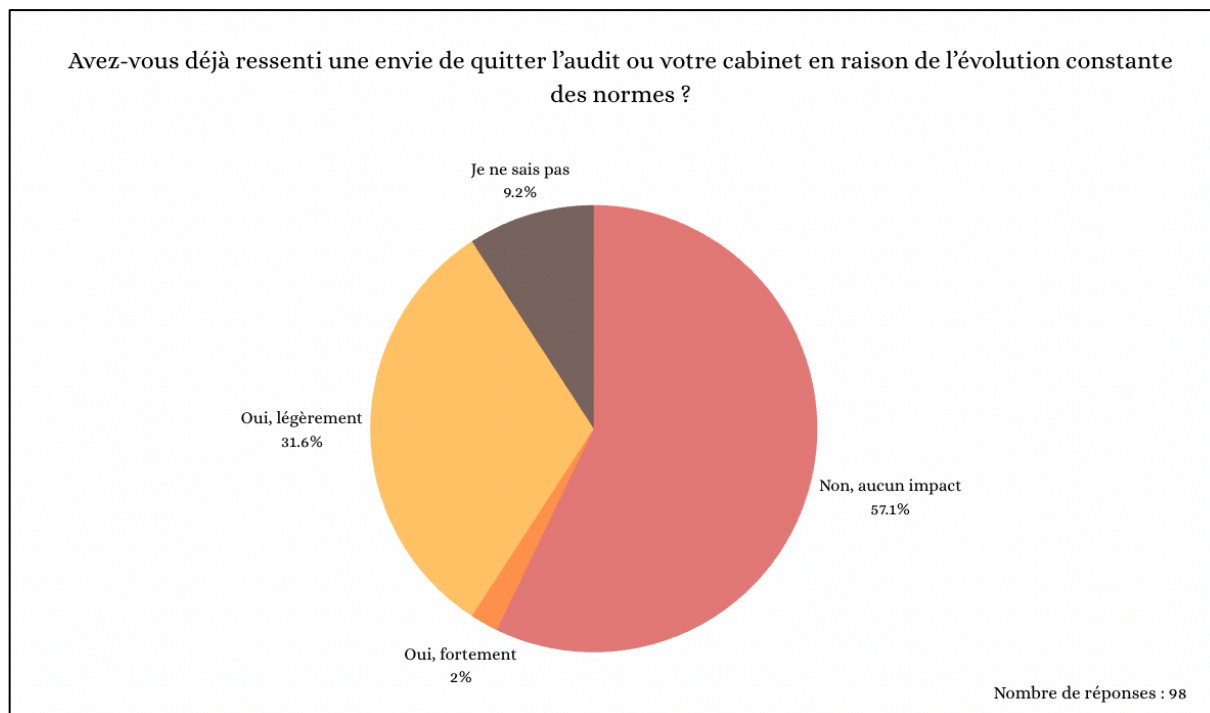
Annexe 97 : Impact des évolutions normatives sur la charge mentale – auditeurs en poste



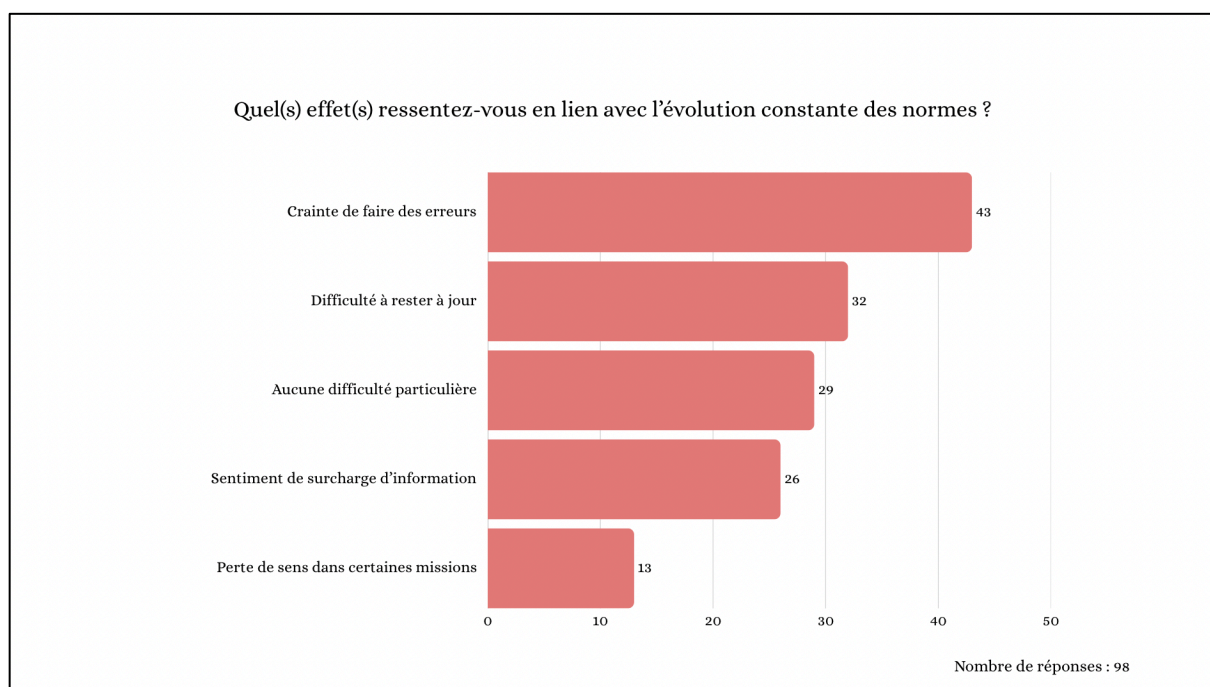
Annexe 98 : Impact de la complexité réglementaire sur la volonté de rester en audit – auditeurs en poste



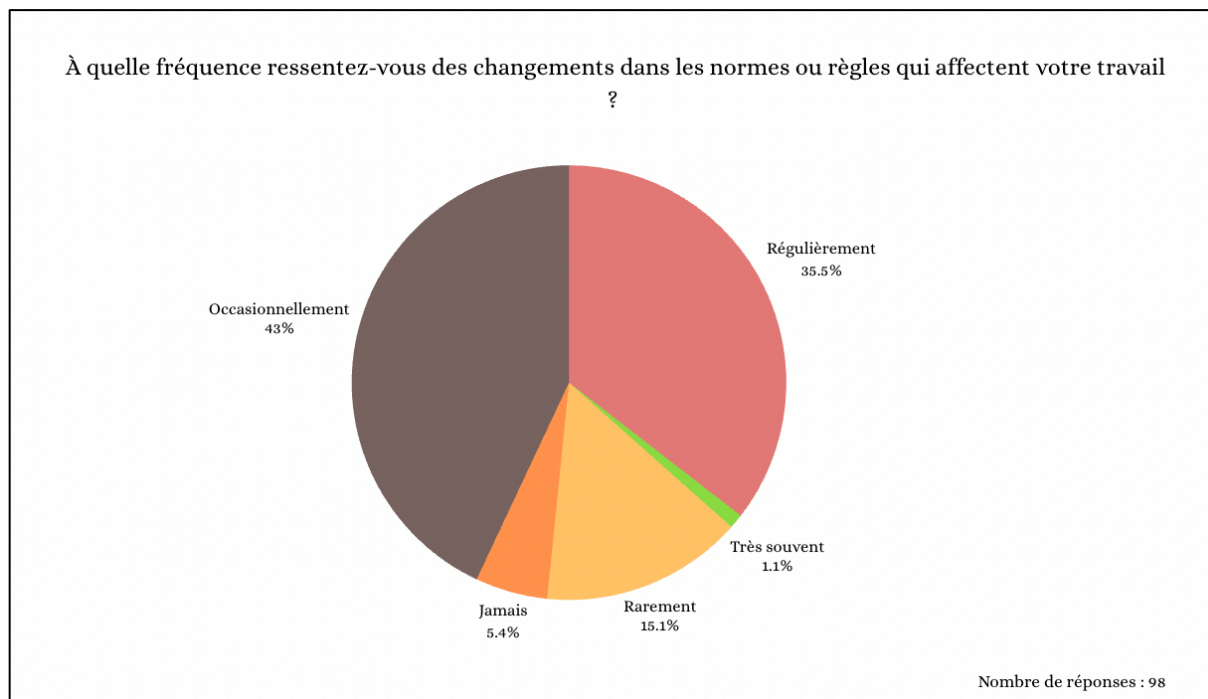
Annexe 99 : Impact de l'évolution des normes sur la volonté de quitter le métier d'auditeur – auditeurs en poste



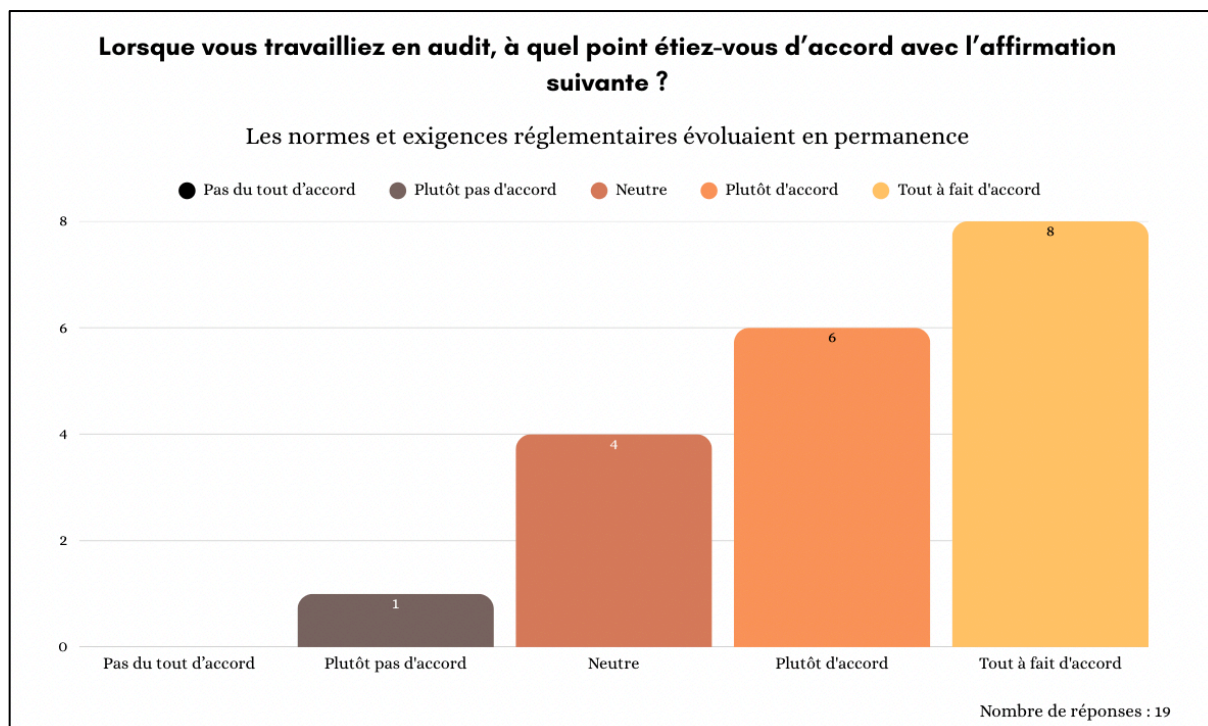
Annexe 100 : Effets ressentis face à l'évolution des normes – auditeurs en poste



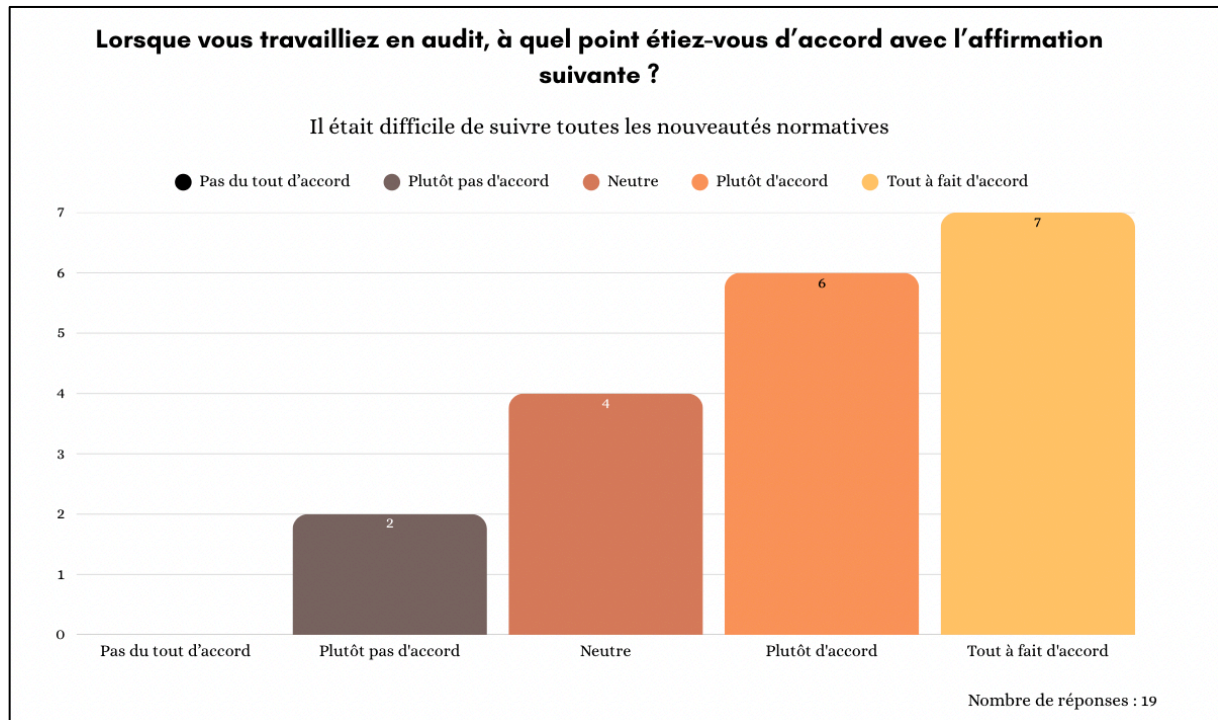
Annexe 101 : Perception de la fréquence des évolutions des normes et exigences réglementaires - auditeurs en poste



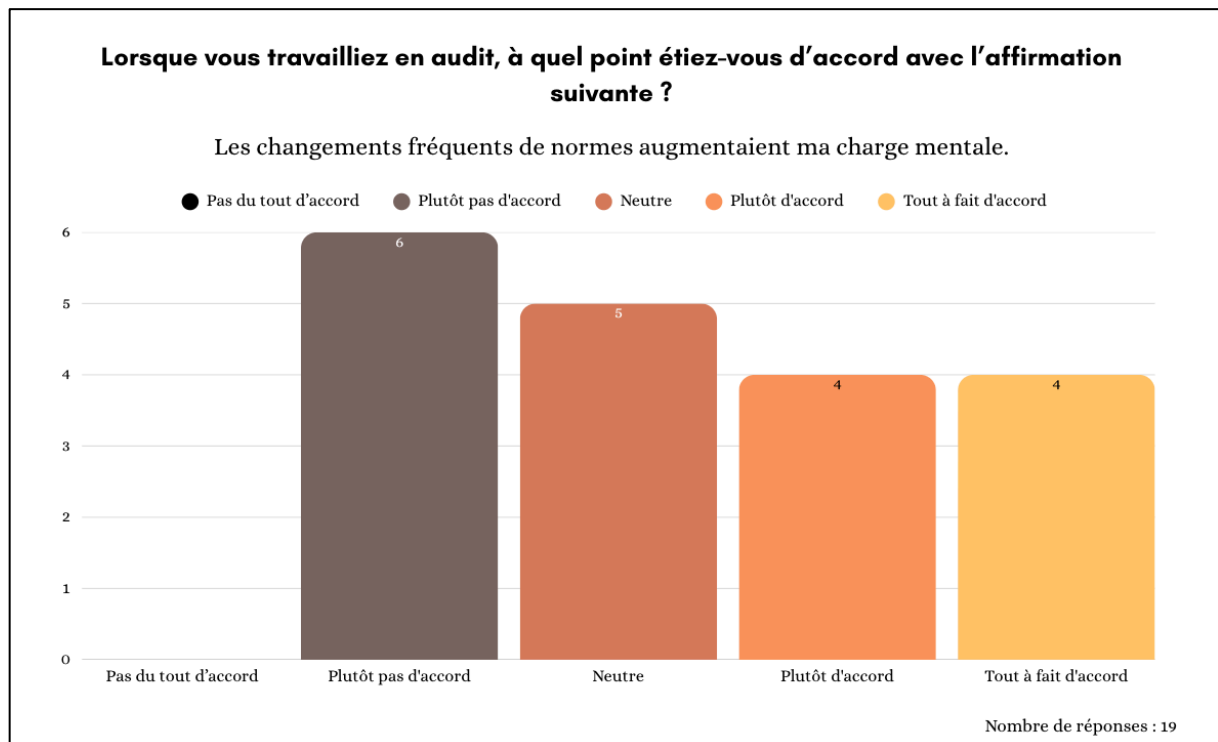
Annexe 102 : Perception de l'évolution des normes et exigences réglementaires – anciens auditeurs



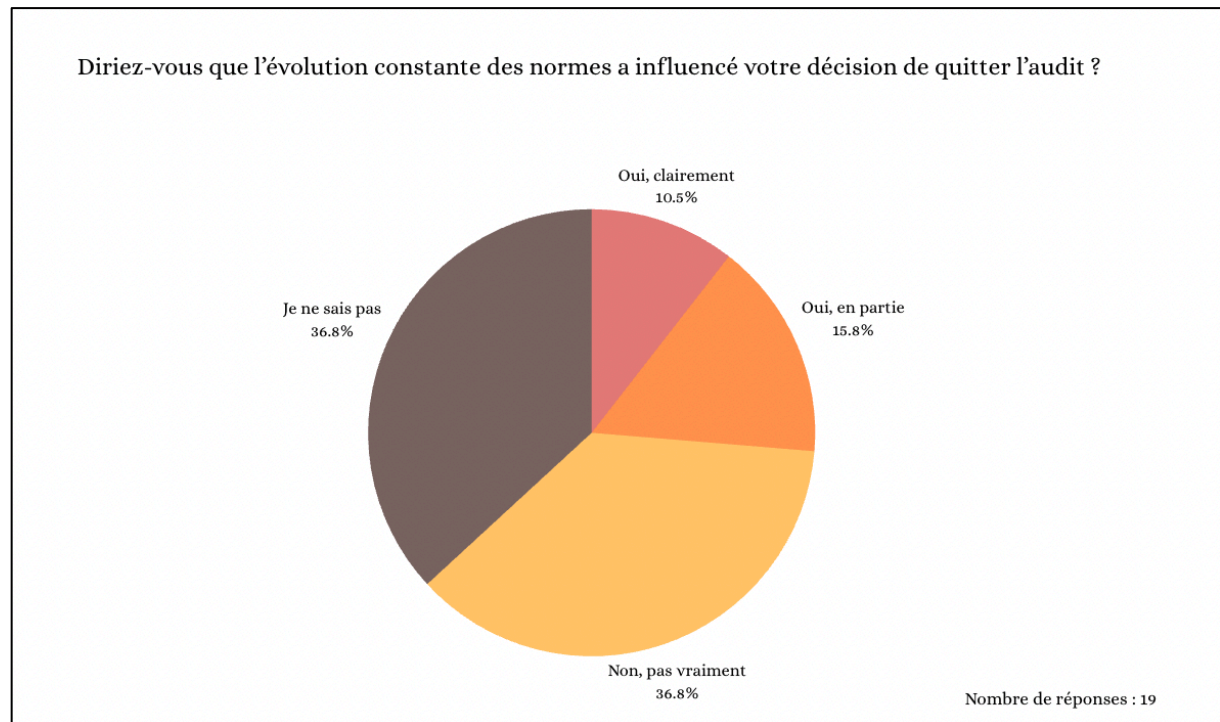
Annexe 103 : Difficulté à suivre les nouveautés normatives – anciens auditeurs



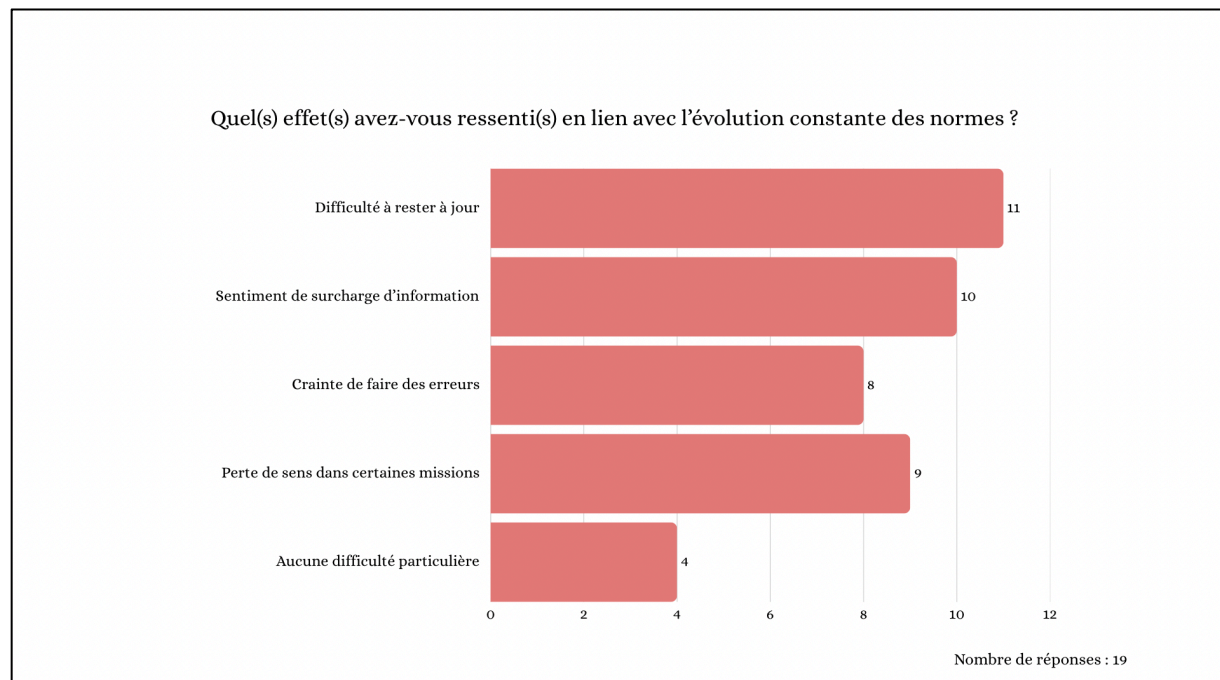
Annexe 104 : Impact des évolutions normatives sur la charge mentale – anciens auditeurs



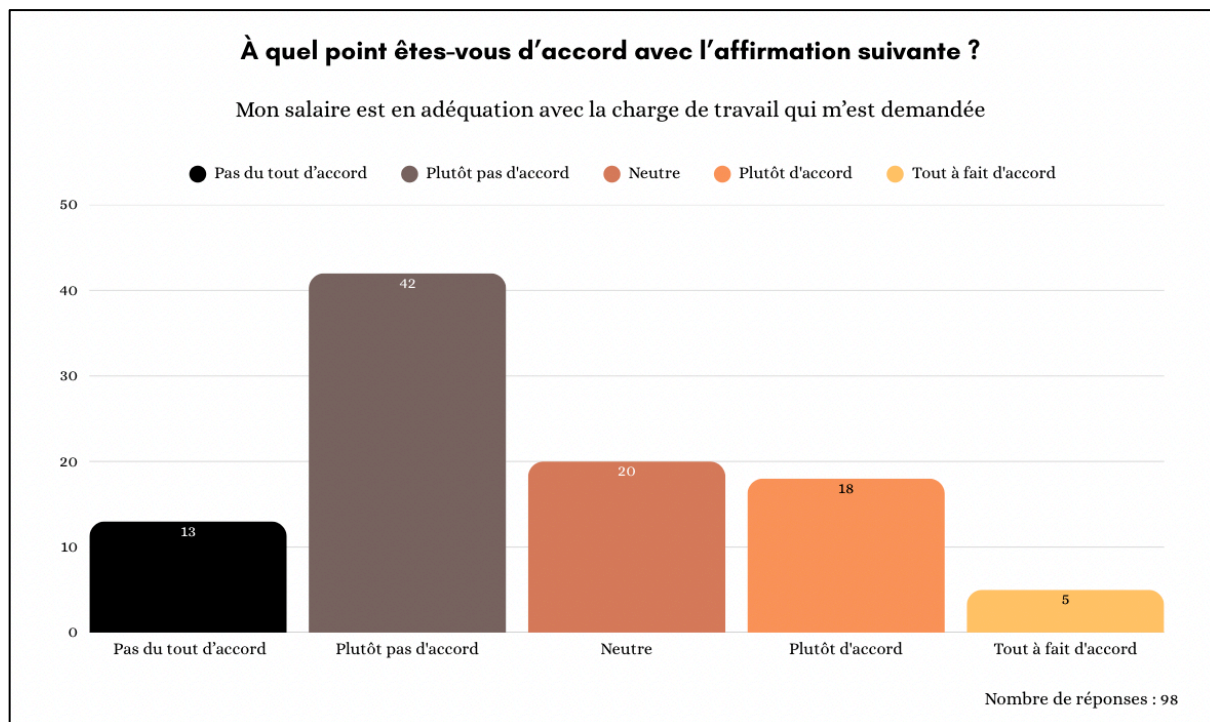
Annexe 105 : Influence de l'évolution des normes sur la décision de quitter l'audit – anciens auditeurs



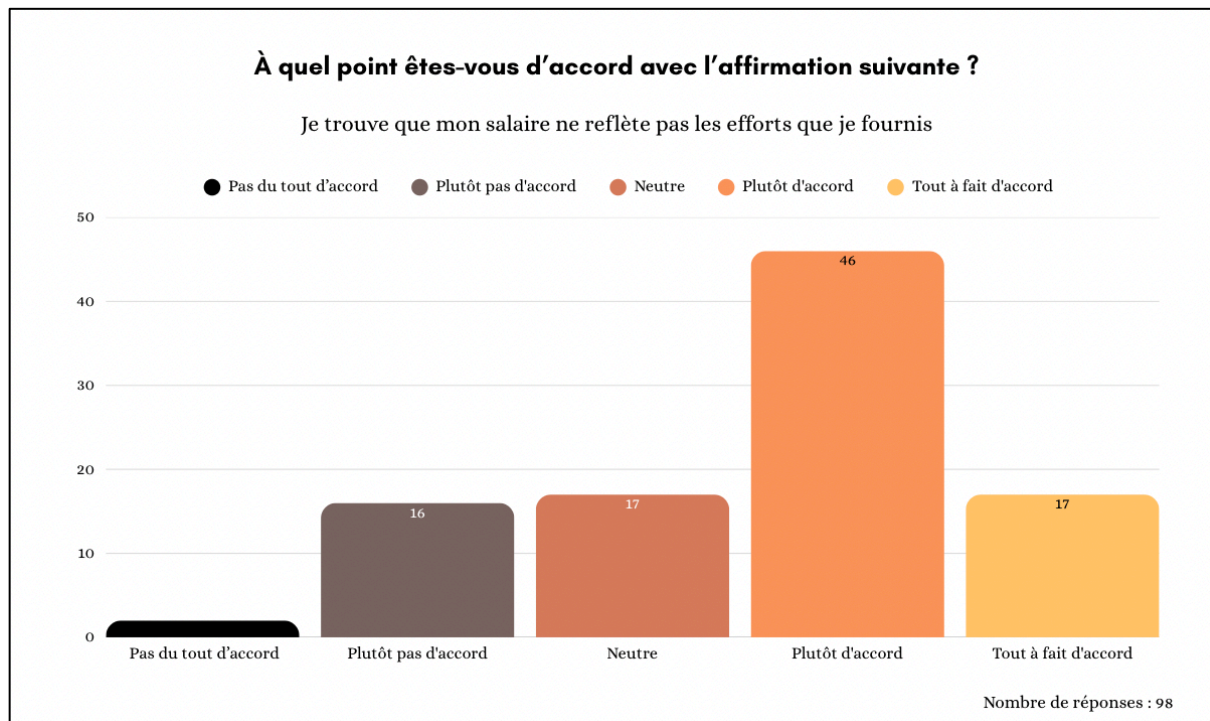
Annexe 106 : Effets ressentis face à l'évolution des normes – anciens auditeurs



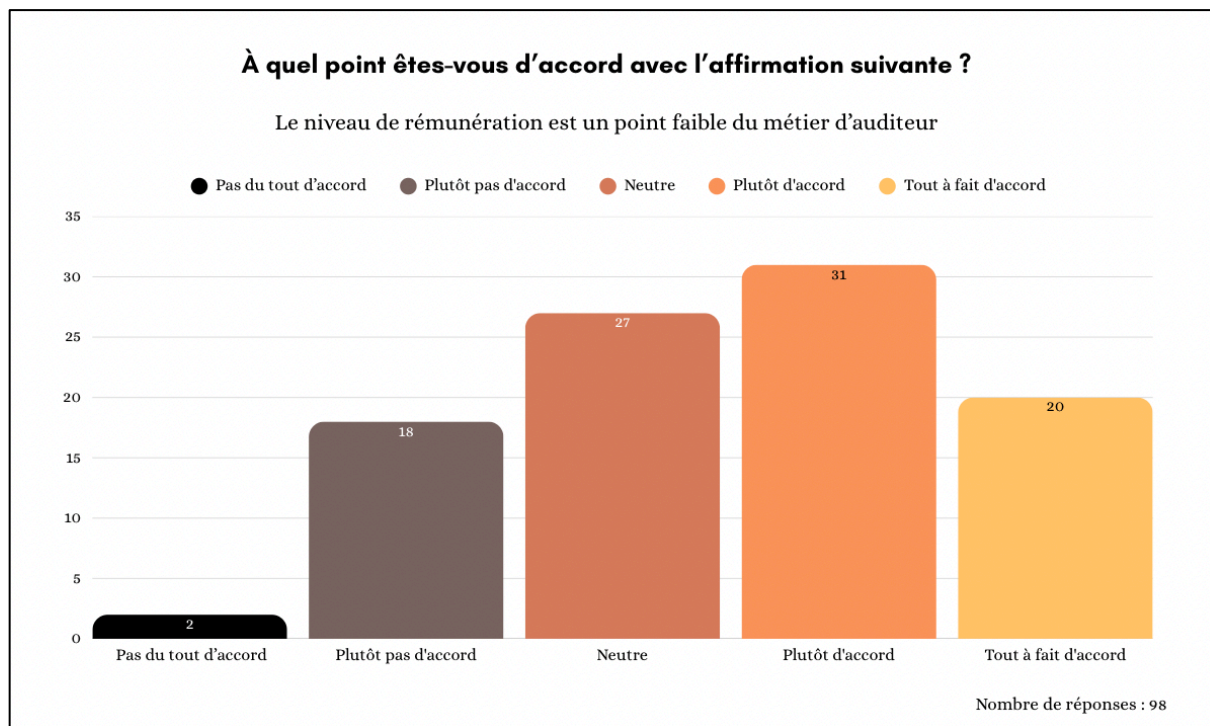
Annexe 107 : Adéquation perçue entre le salaire et la charge de travail – auditeurs en poste



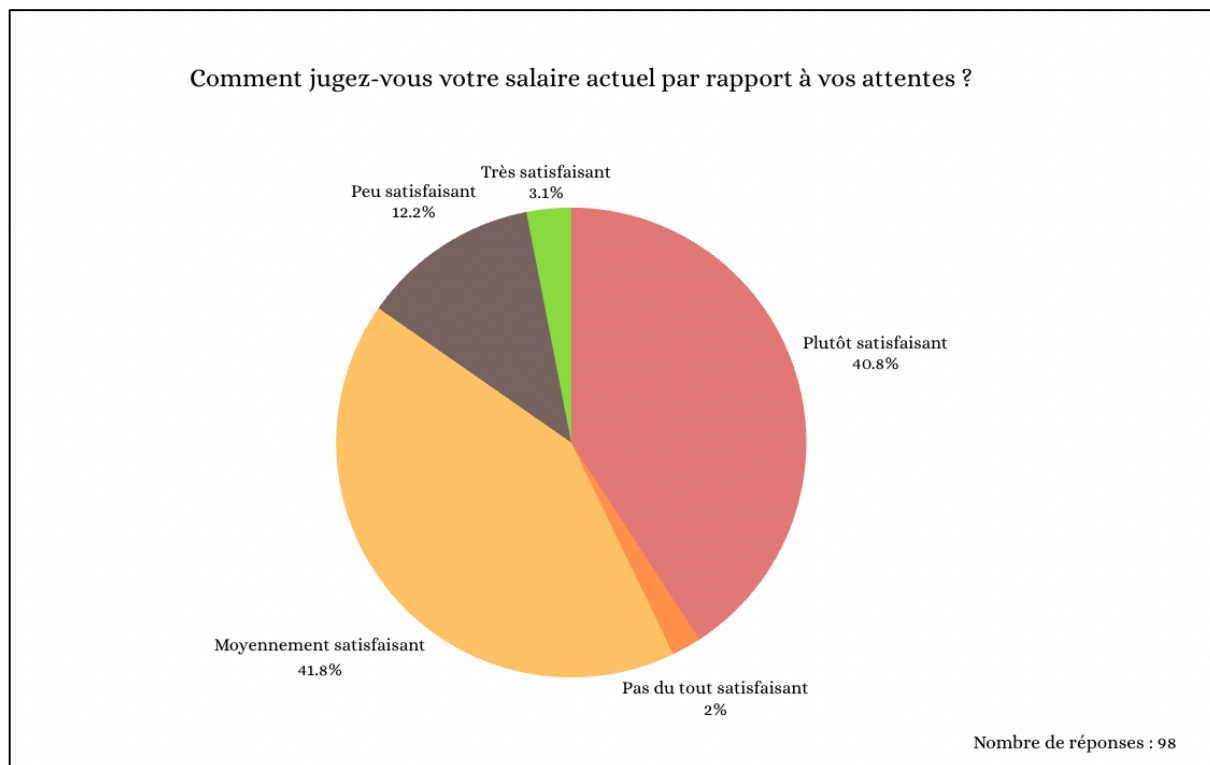
Annexe 108 : Adéquation perçue entre salaire et efforts fournis – auditeurs en poste



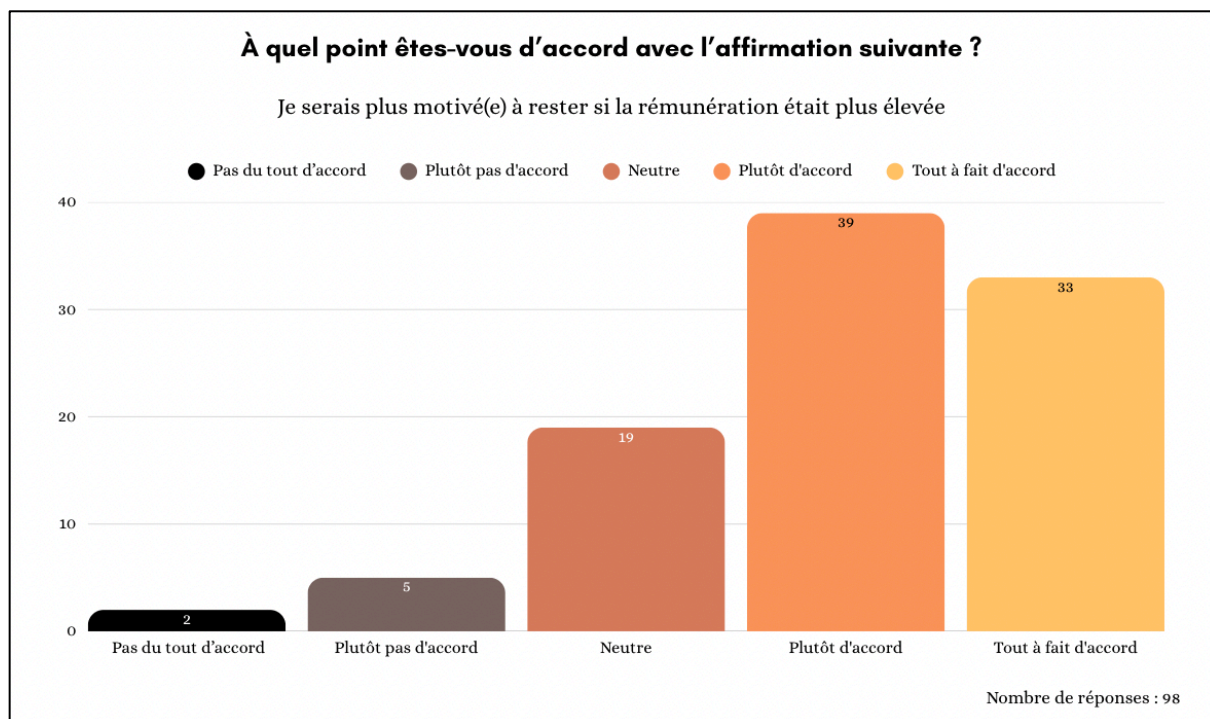
Annexe 109 : Rémunération perçue comme un point faible du métier – auditeurs en poste



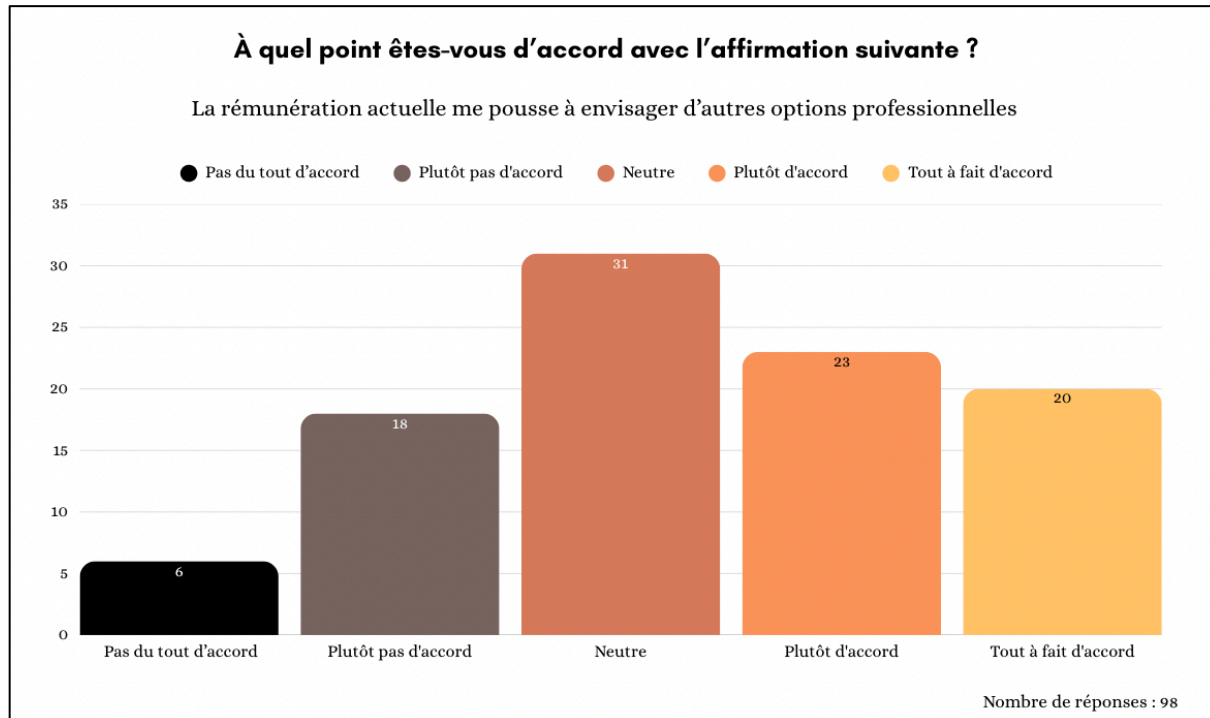
Annexe 110 : Niveau de satisfaction par rapport au salaire – auditeurs en poste



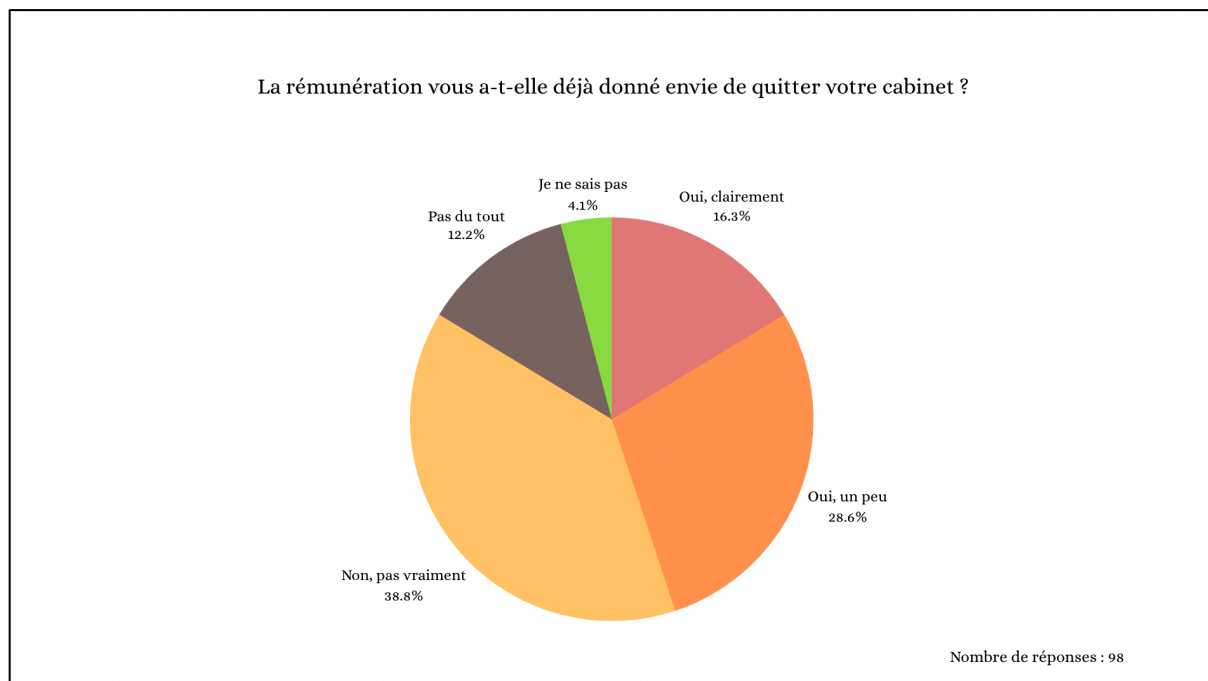
Annexe 111 : Motivation liée à une rémunération plus élevée – auditeurs en poste



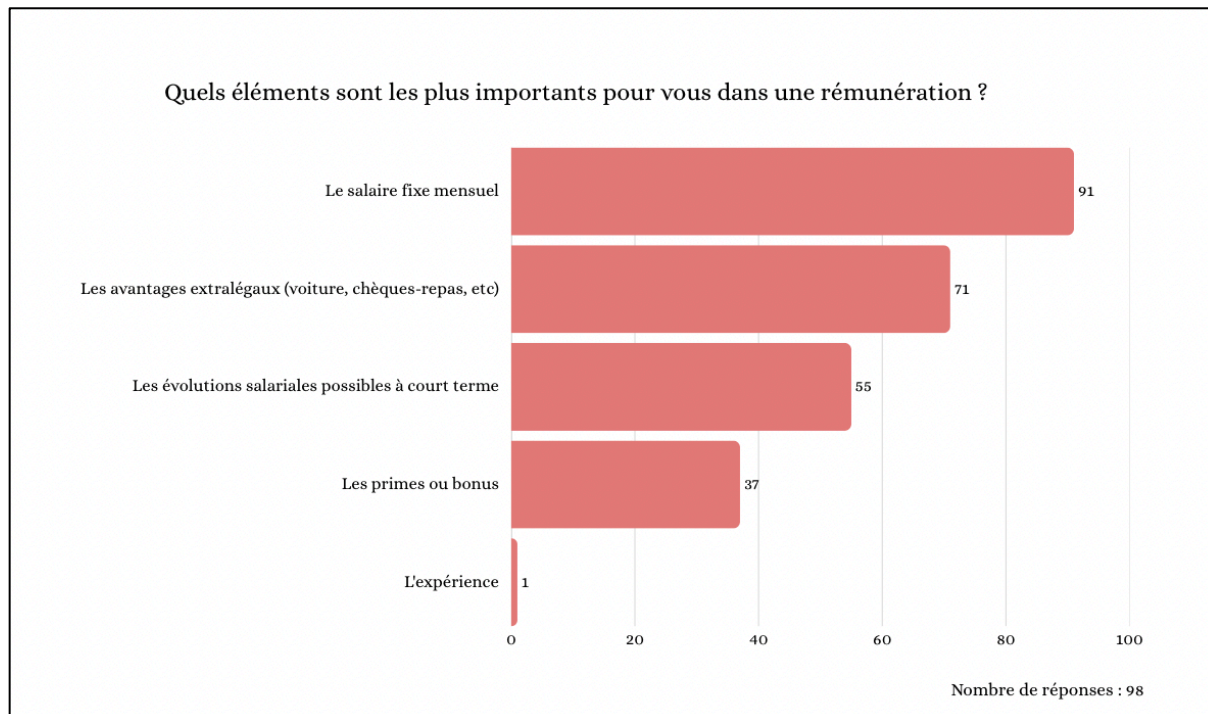
Annexe 112 : Impact de la rémunération sur l'envie de changement de carrière – auditeurs en poste



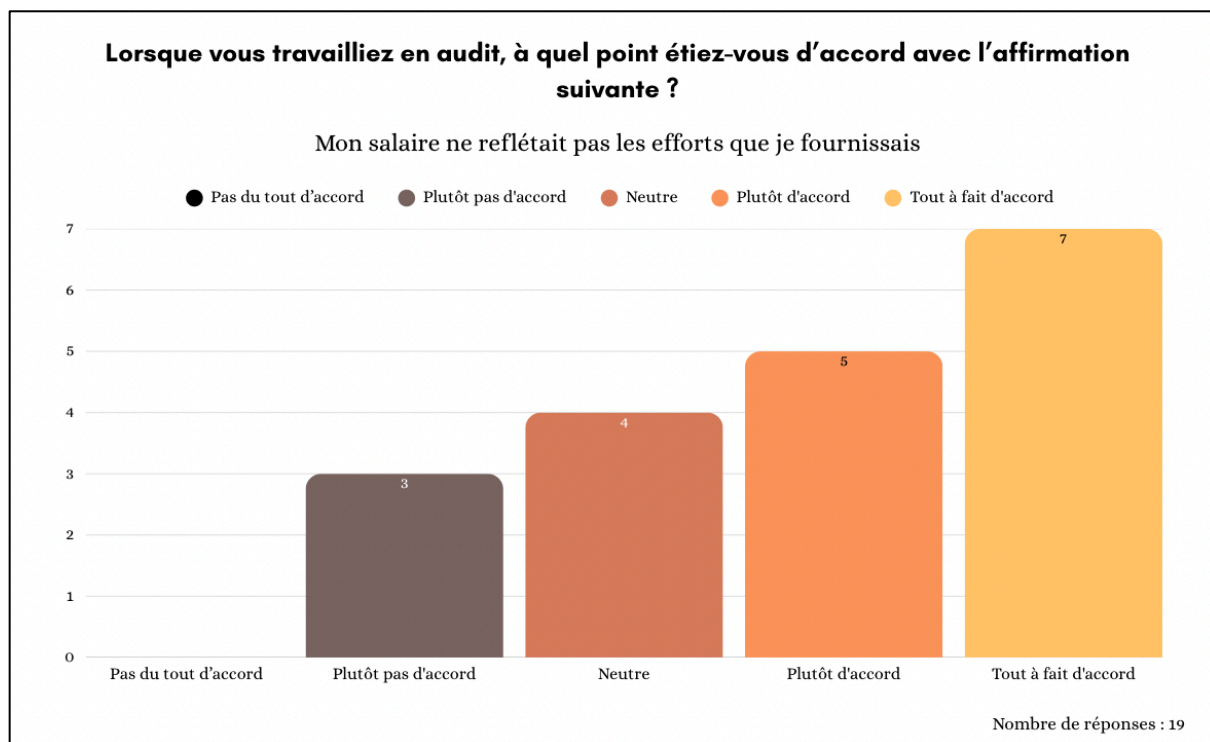
Annexe 113 : Impact de la rémunération sur l’envie de quitter le cabinet – auditeurs en poste



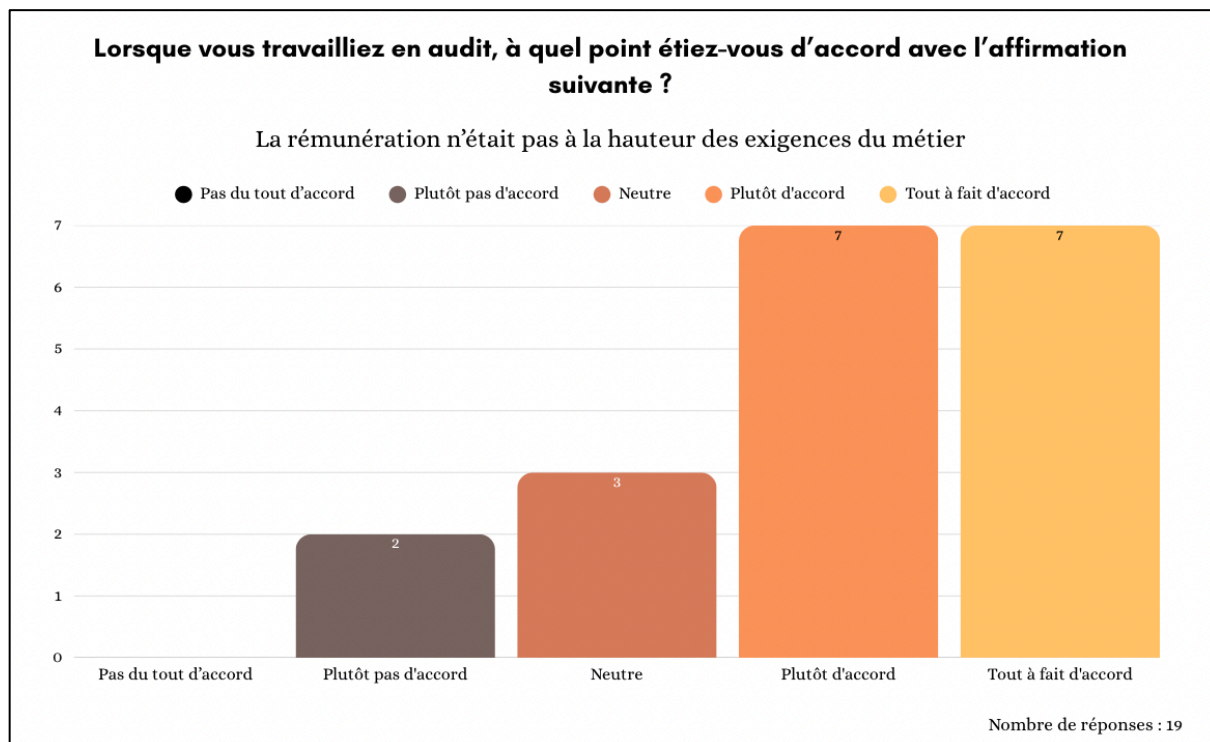
Annexe 114 : Éléments les plus importants dans la rémunération – auditeurs en poste



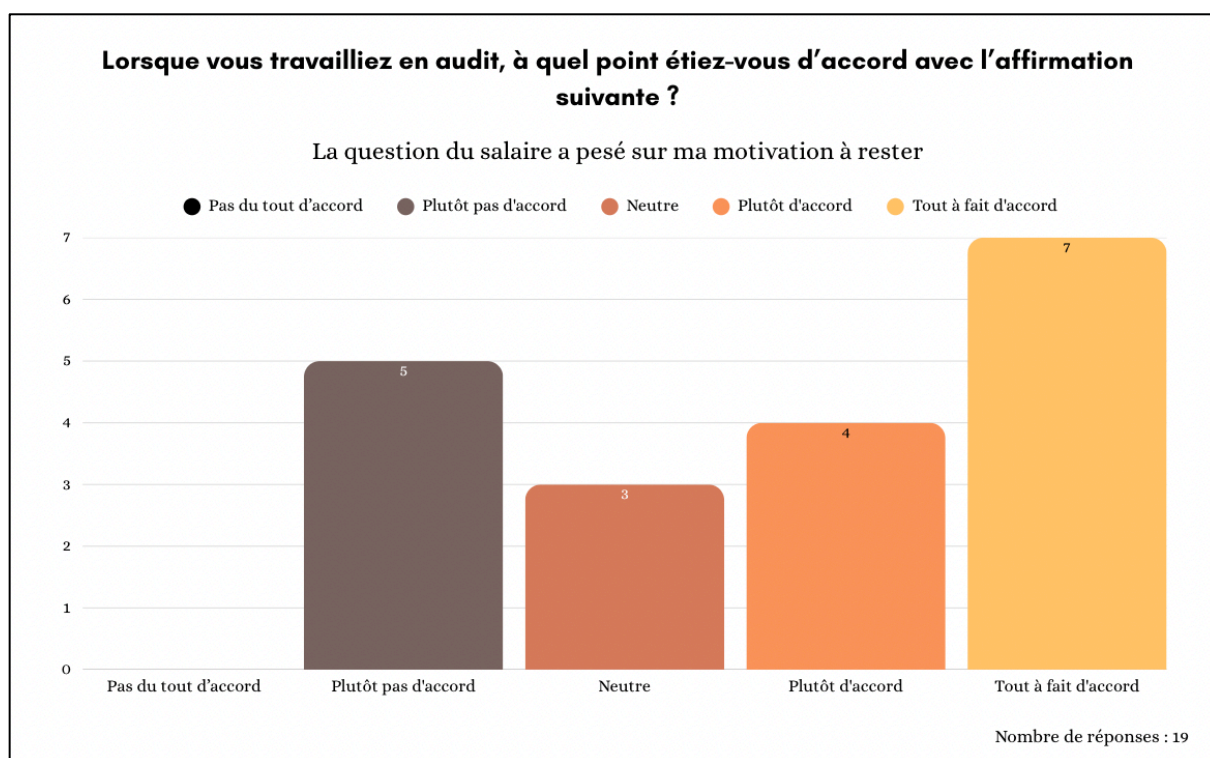
Annexe 115 : Adéquation perçue entre salaire et efforts fournis – anciens auditeurs



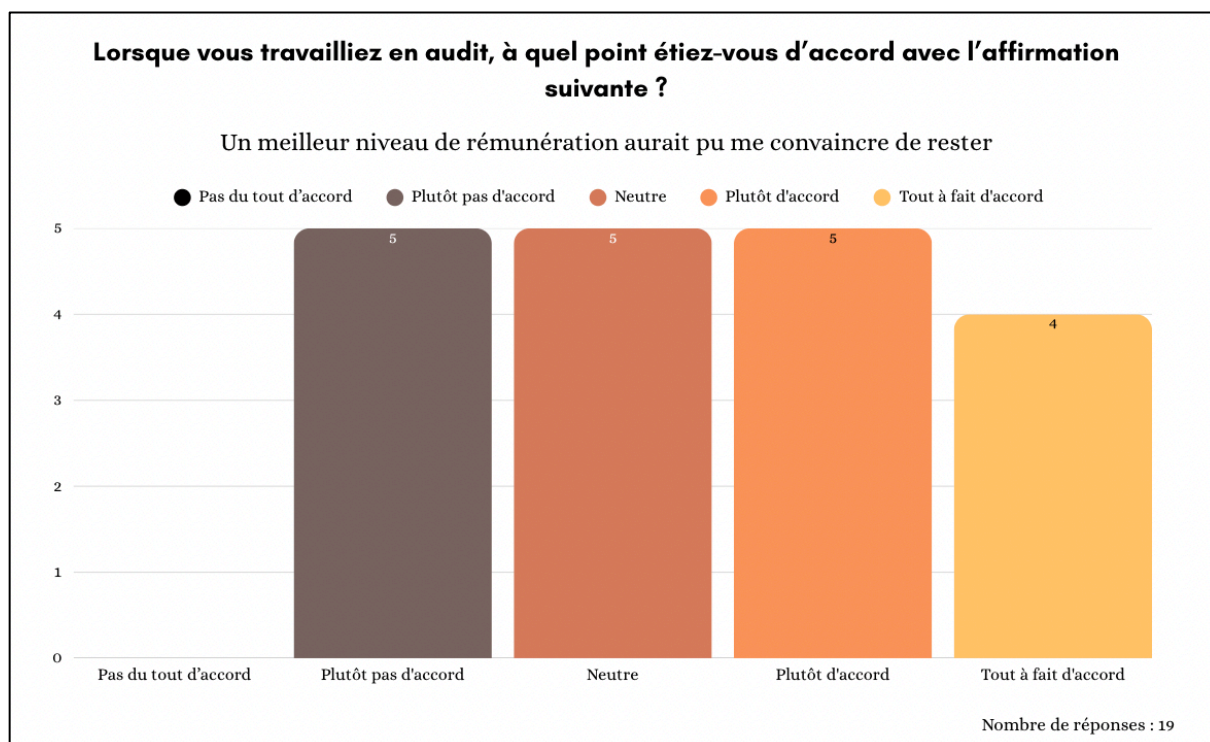
Annexe 116 : Adéquation perçue entre rémunération et exigences du métier – anciens auditeurs



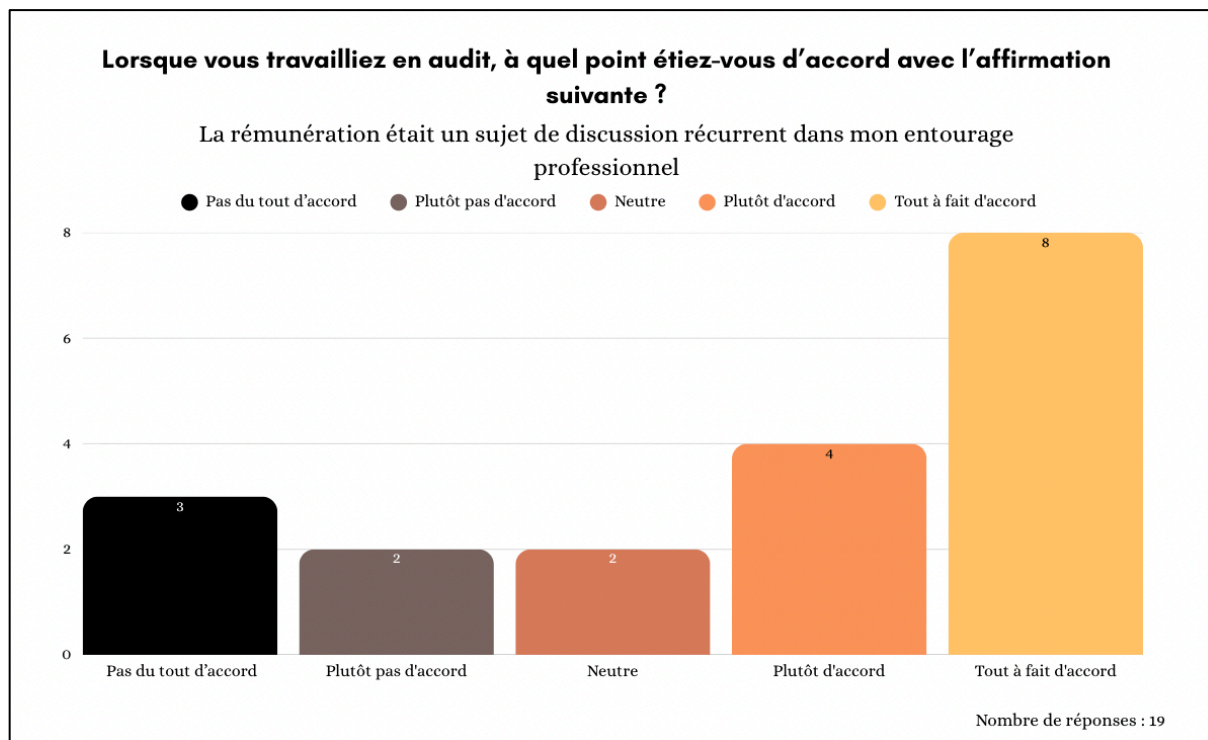
Annexe 117 : Motivation liée à la rémunération – anciens auditeurs



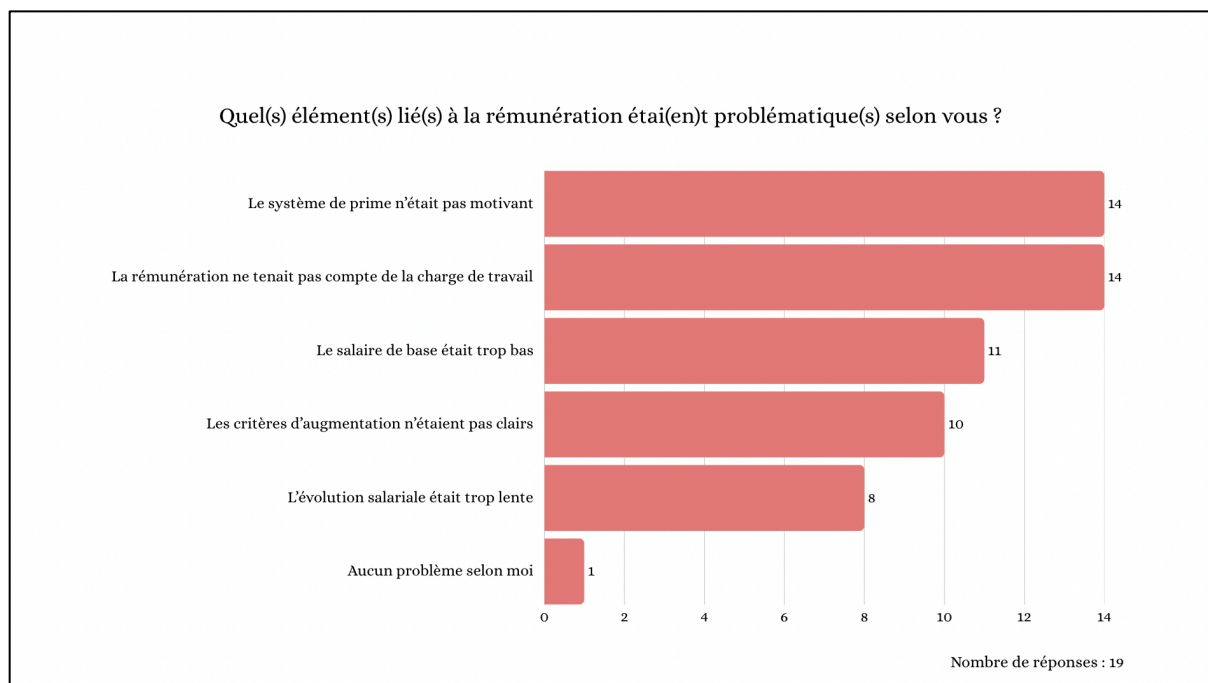
Annexe 118 : Impact potentiel d'une meilleure rémunération sur la fidélisation – anciens auditeurs



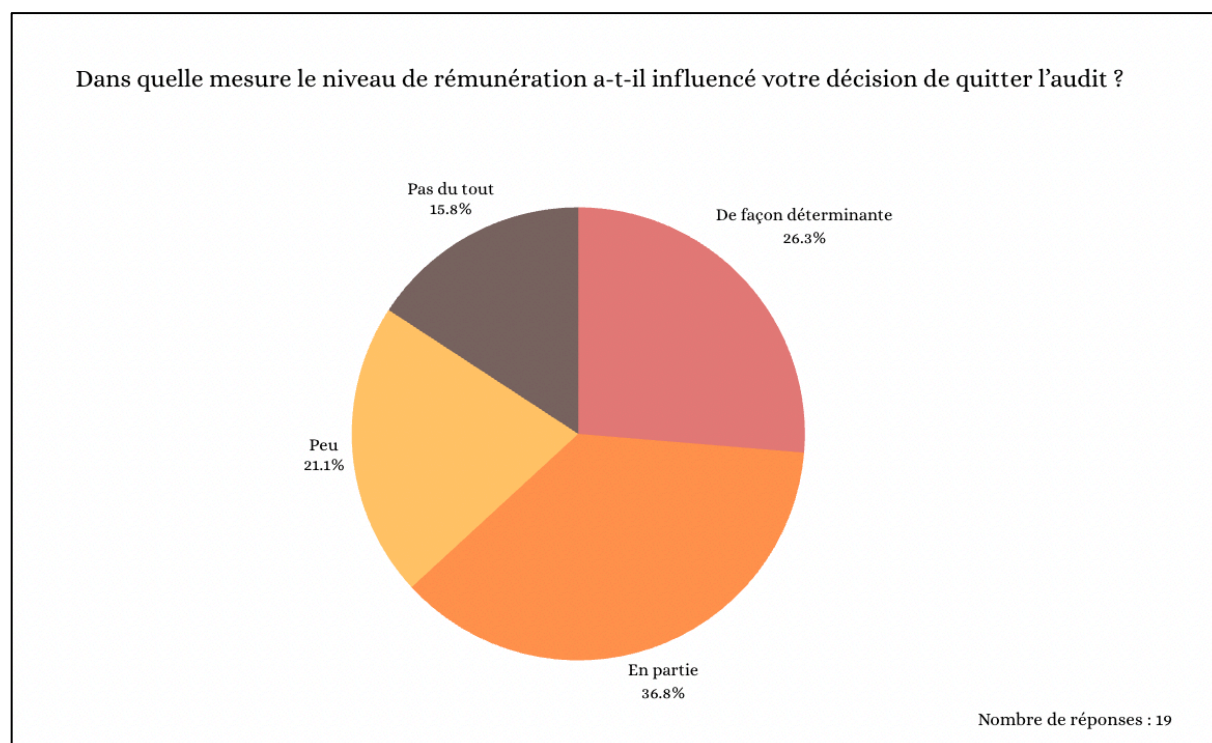
Annexe 119 : Discussions sur la rémunération dans l'environnement professionnel – anciens auditeurs



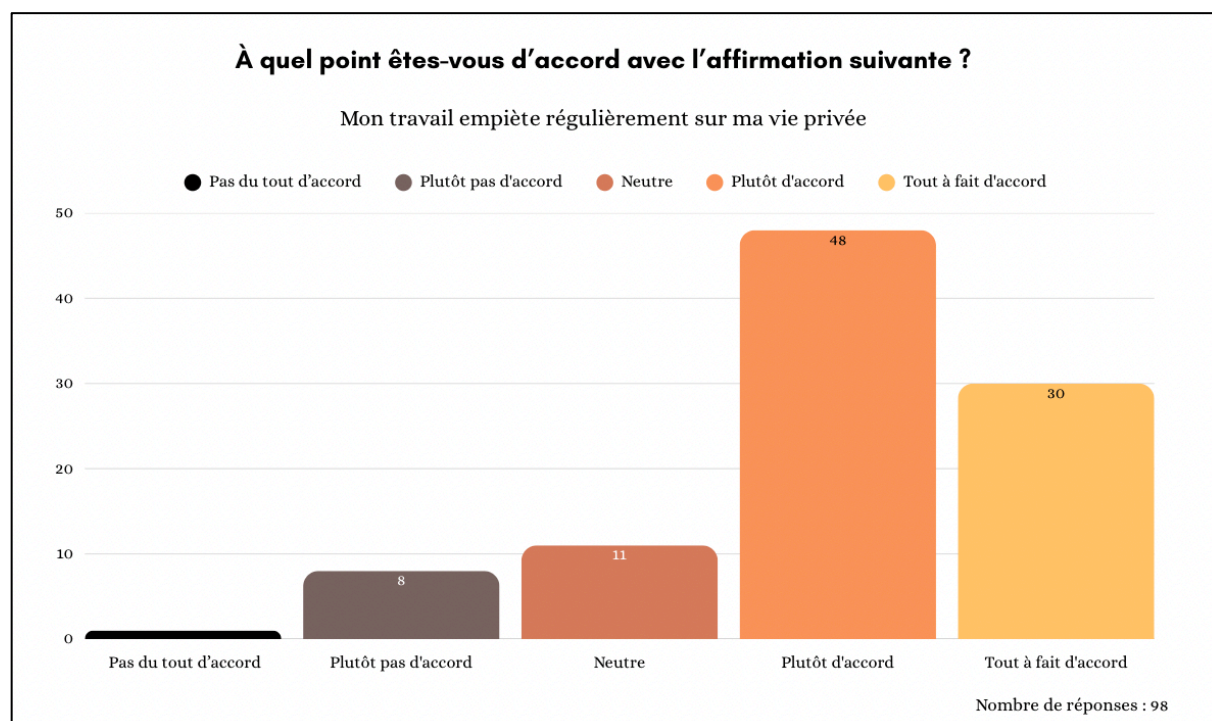
Annexe 120 : Éléments de la rémunération jugés problématiques – anciens auditeurs



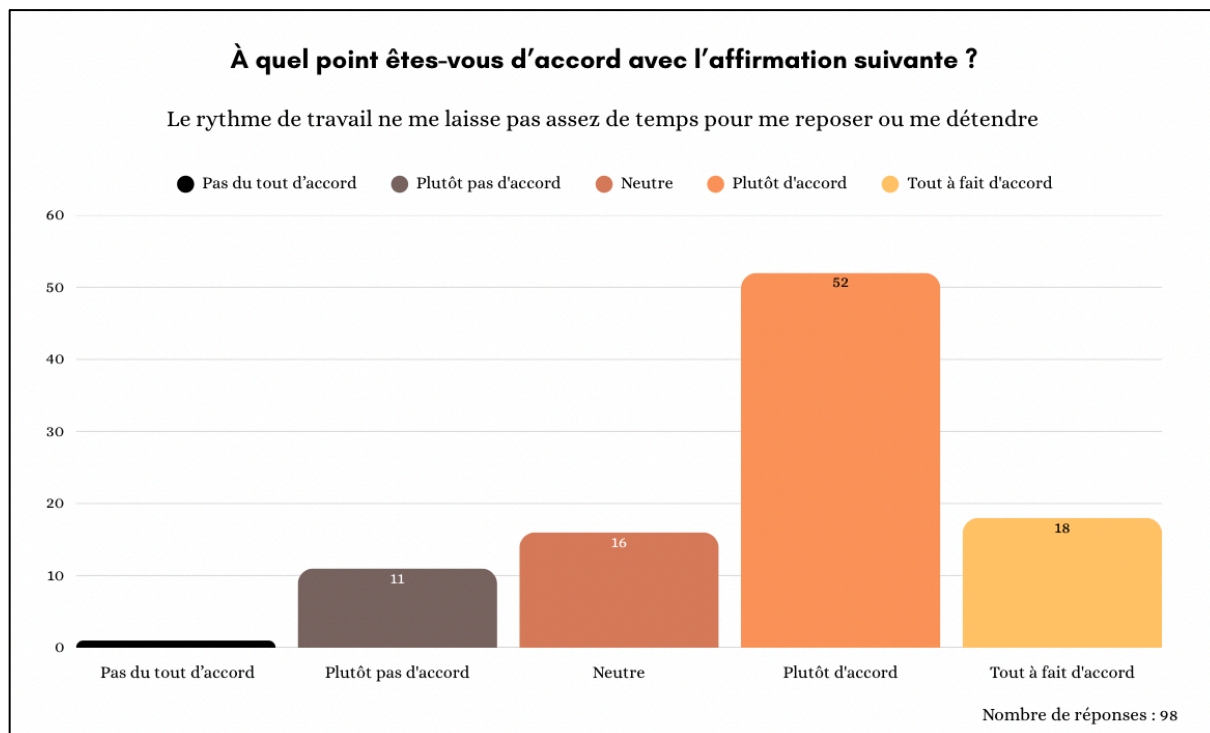
Annexe 121 : Influence du niveau de rémunération sur la décision de quitter l’audit – anciens auditeurs



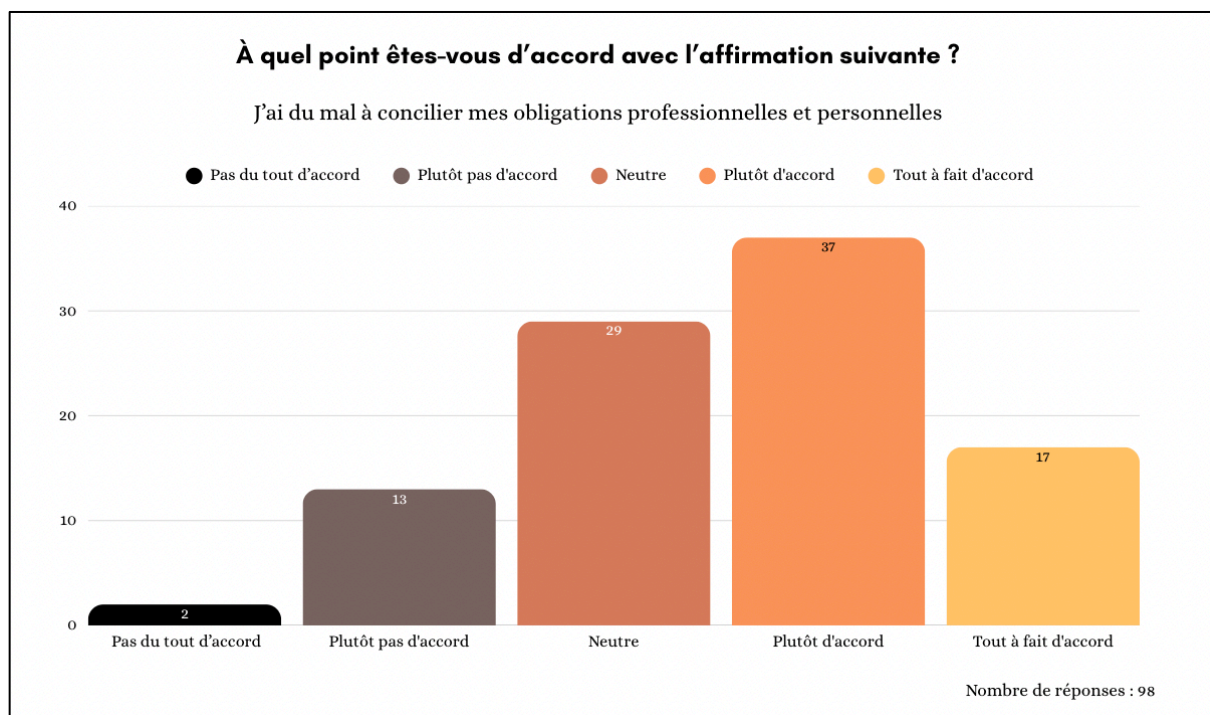
Annexe 122 : Impact du travail sur la vie privée – auditeurs en poste



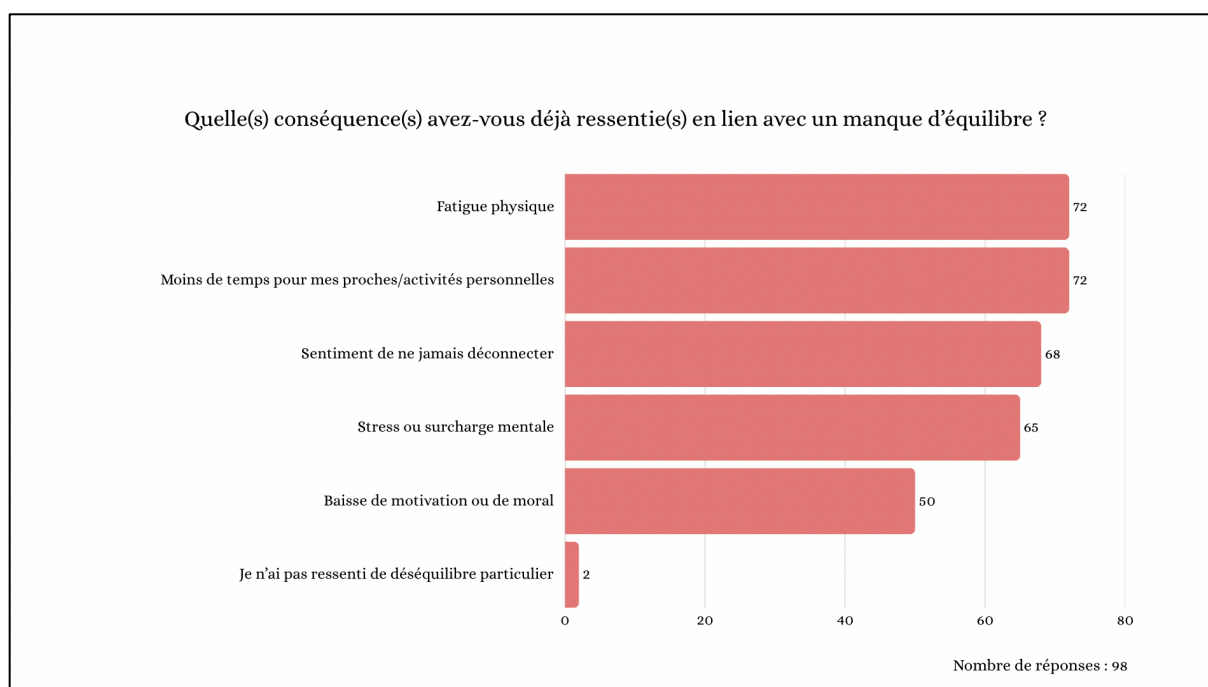
Annexe 123 : Manque de temps pour le repos et la détente lié au rythme de travail – auditeurs en poste



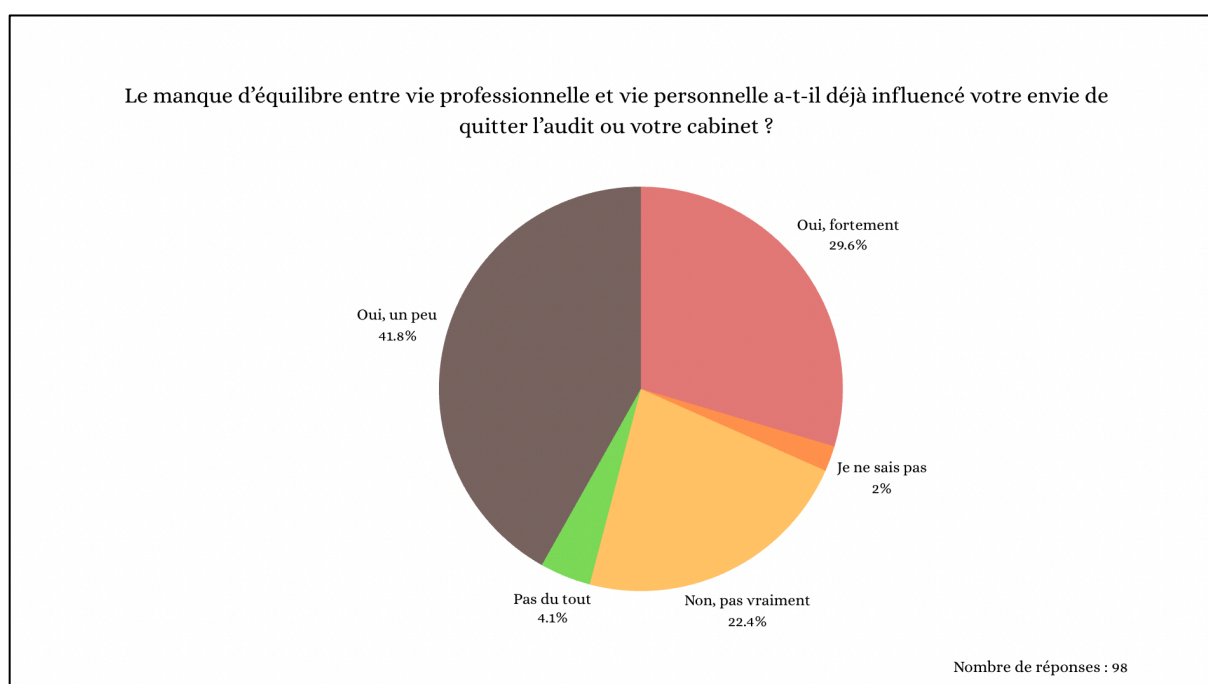
Annexe 124 : Difficulté à concilier obligations professionnelles et personnelles – auditeurs en poste



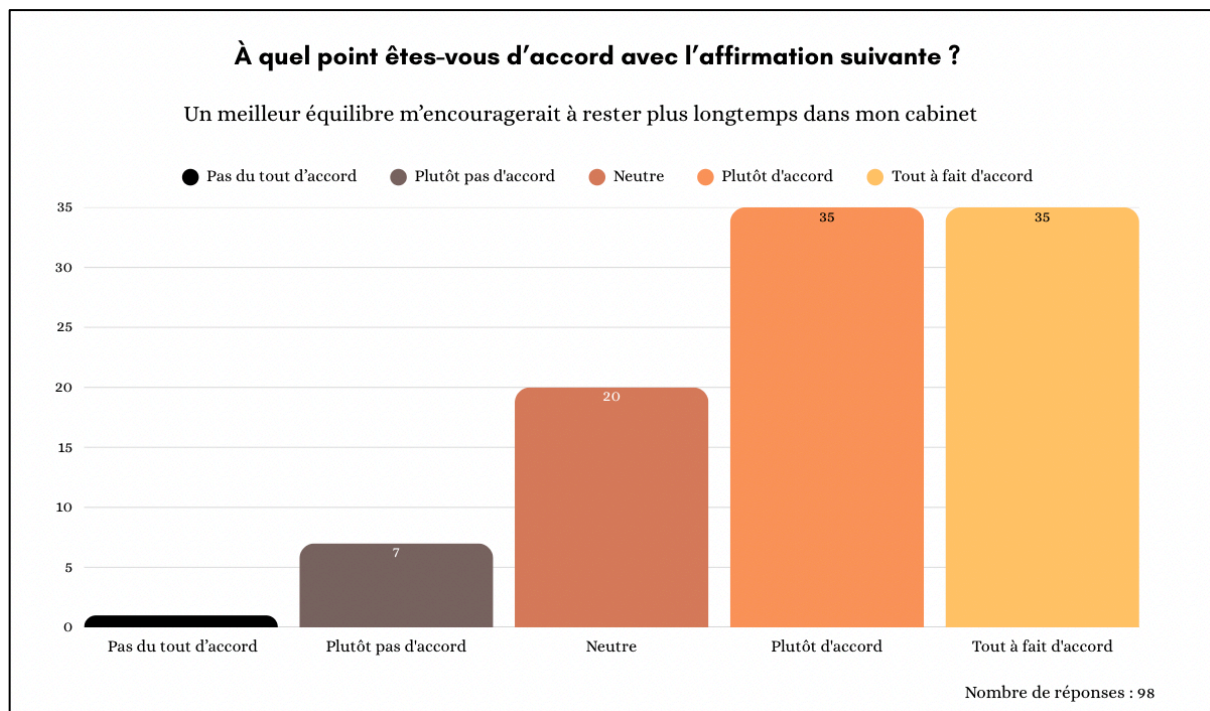
Annexe 125 : Conséquences ressenties du manque d'équilibre – auditeurs en poste



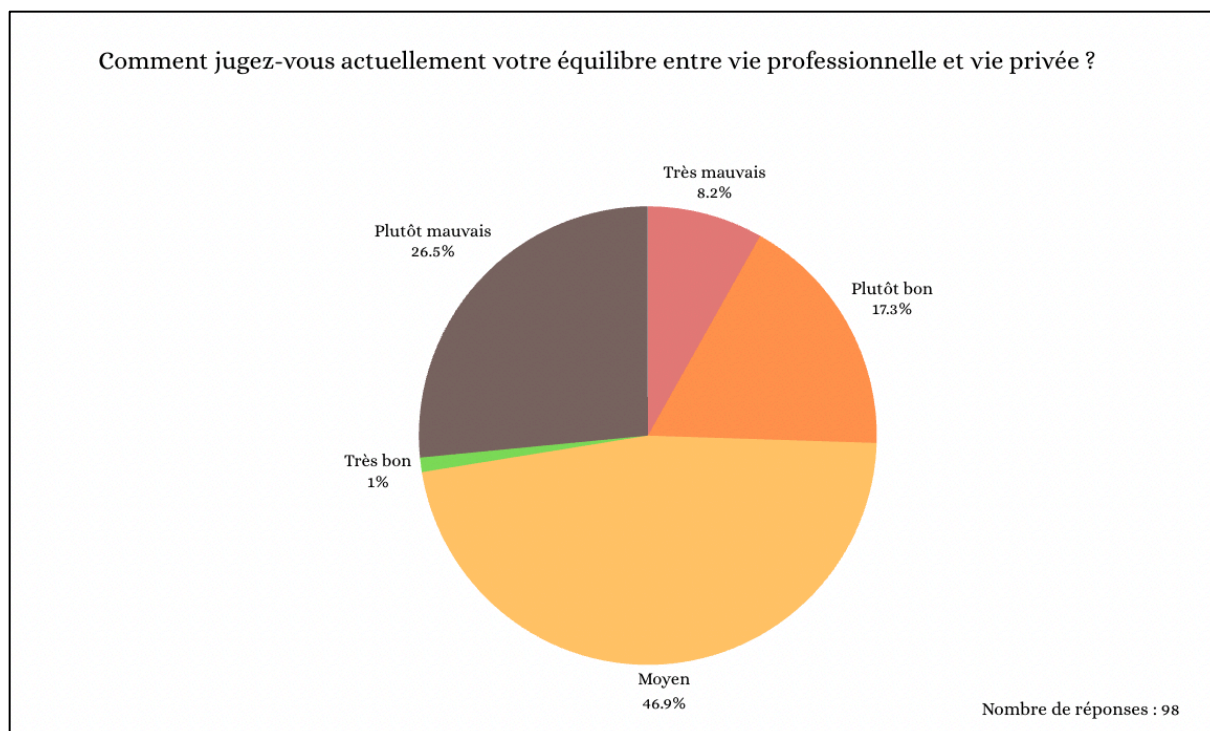
Annexe 126 : Impact du manque d'équilibre sur la volonté de quitter le cabinet ou l'audit – auditeurs en poste



Annexe 127 : Impact d'un meilleur équilibre vie professionnelle/vie privée sur la volonté de rester – auditeurs en poste



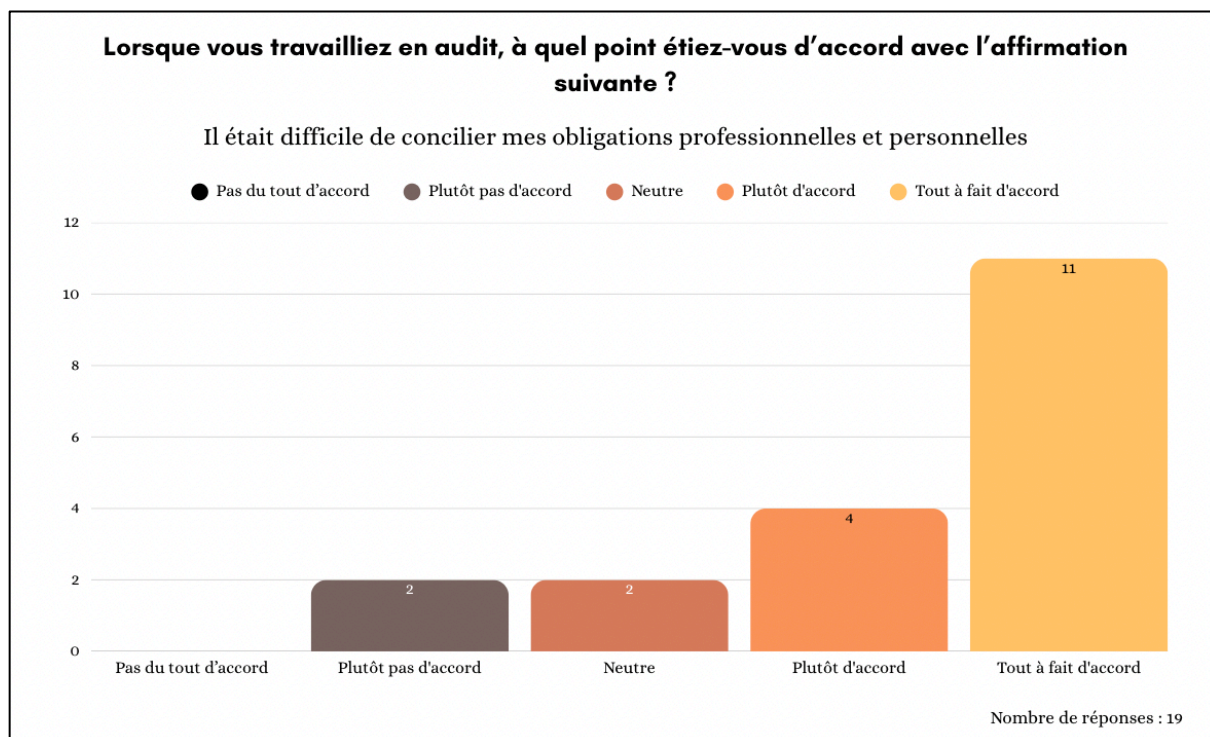
Annexe 128 : Évaluation de l'équilibre vie professionnelle/vie privée – auditeurs en poste



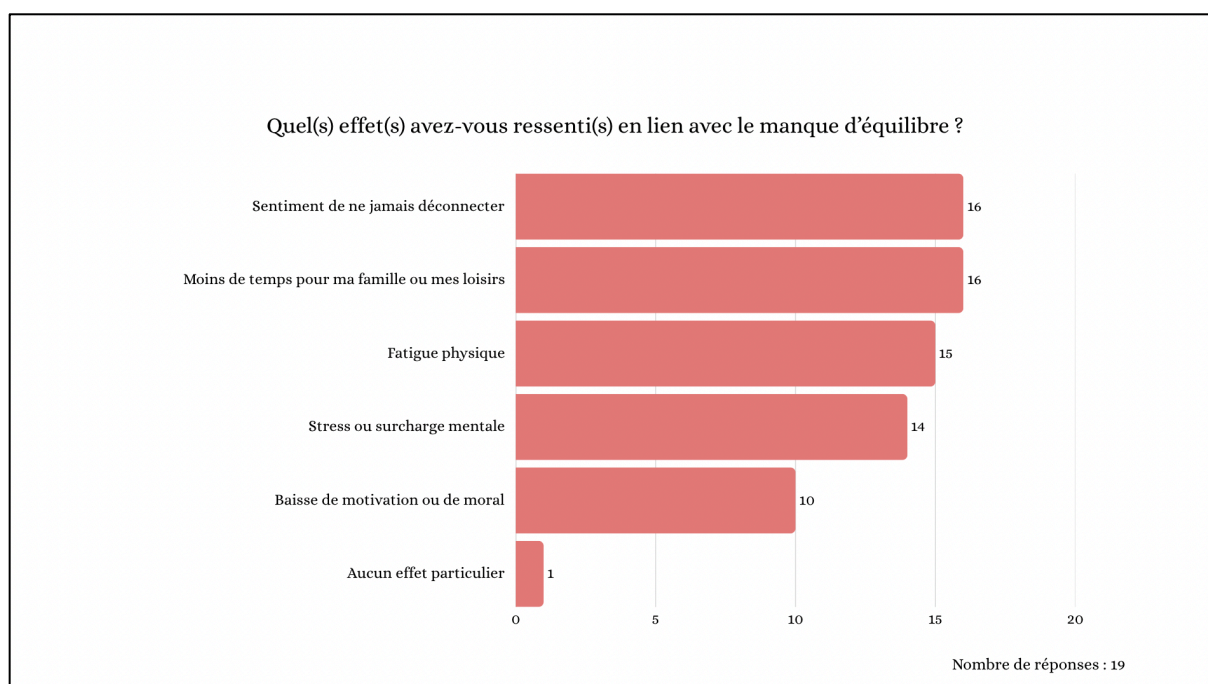
Annexe 129 : Impact du travail sur la vie privée – anciens auditeurs



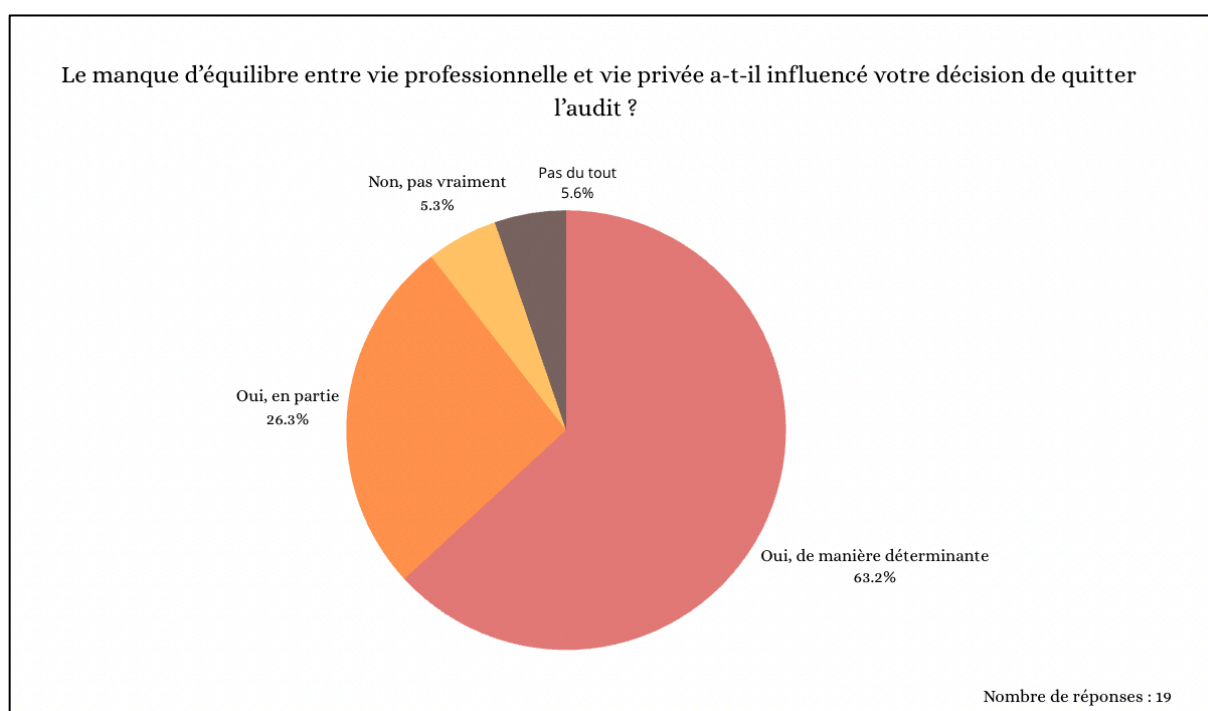
Annexe 130 : Difficulté à concilier obligations professionnelles et personnelles – anciens auditeurs



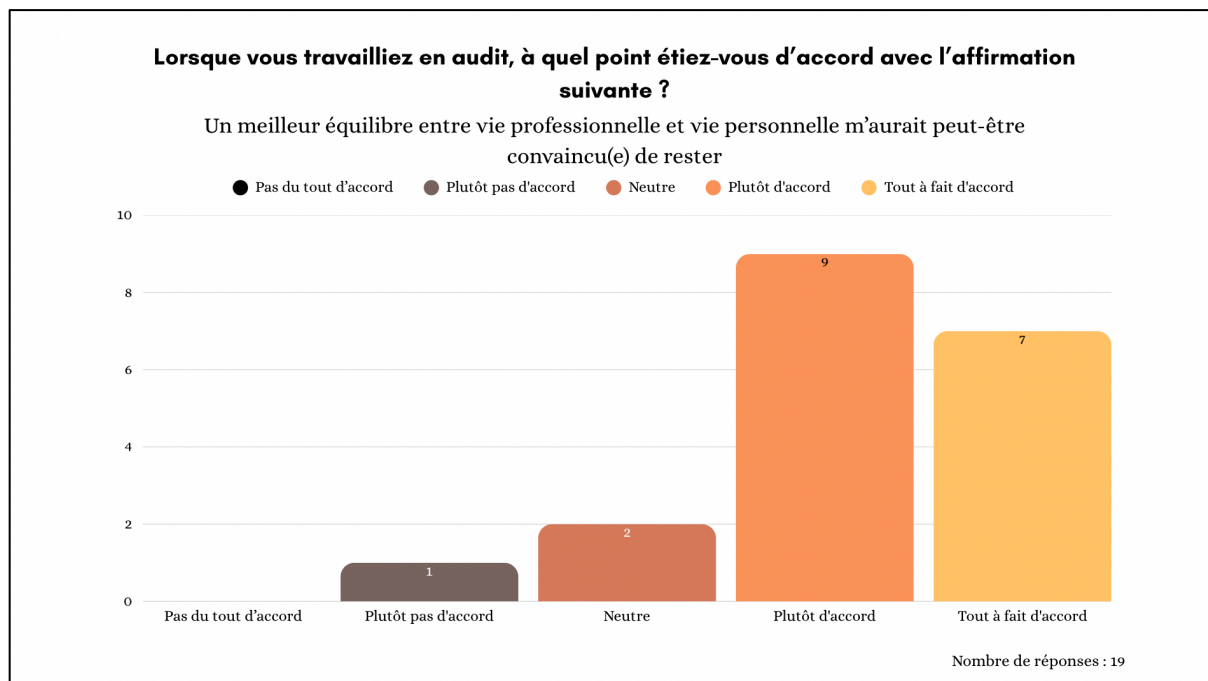
Annexe 131 : Conséquences ressenties du manque d'équilibre – anciens auditeurs



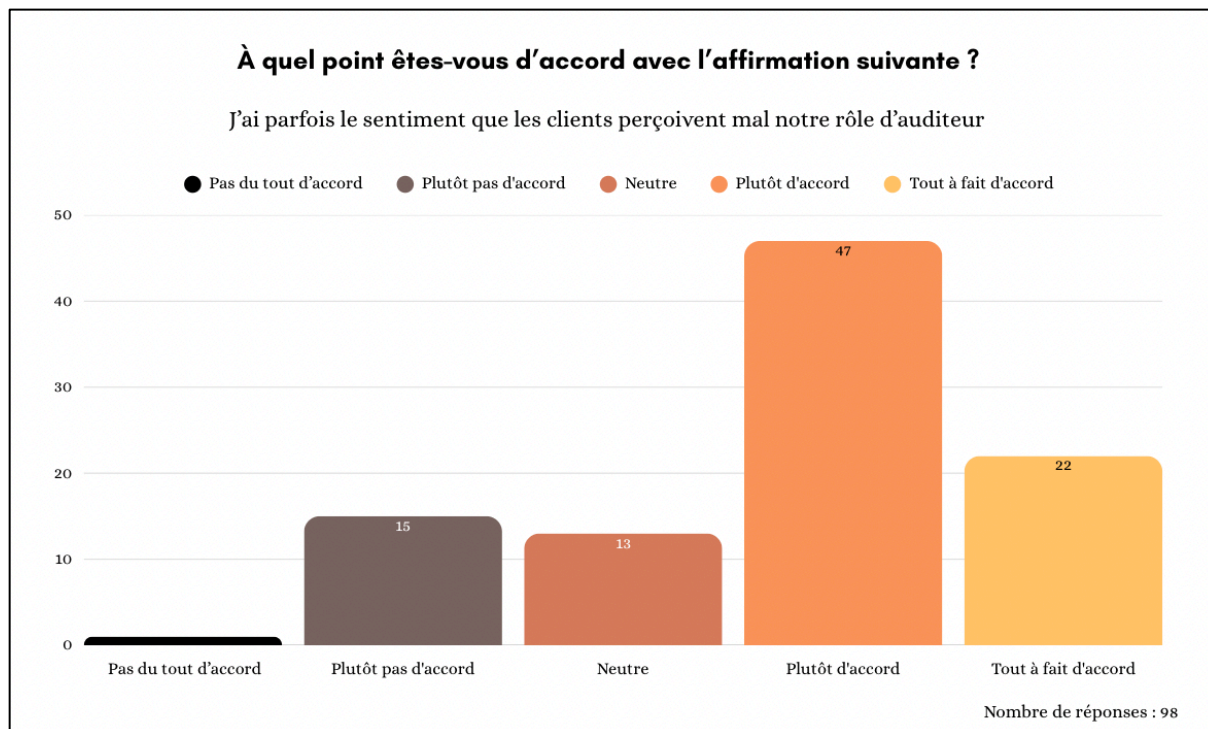
Annexe 132 : Impact du manque d'équilibre sur la décision de quitter l'audit – anciens auditeurs



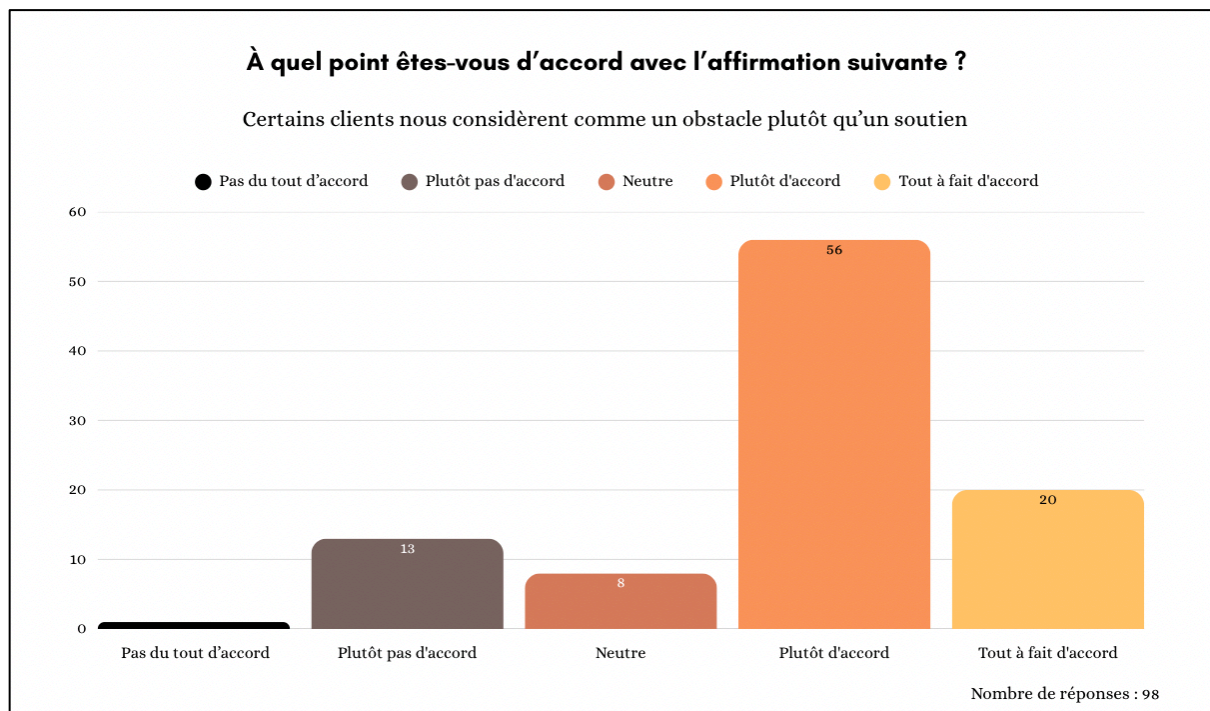
Annexe 133 : Impact du manque d'équilibre sur la fidélisation en audit – auditeurs en poste



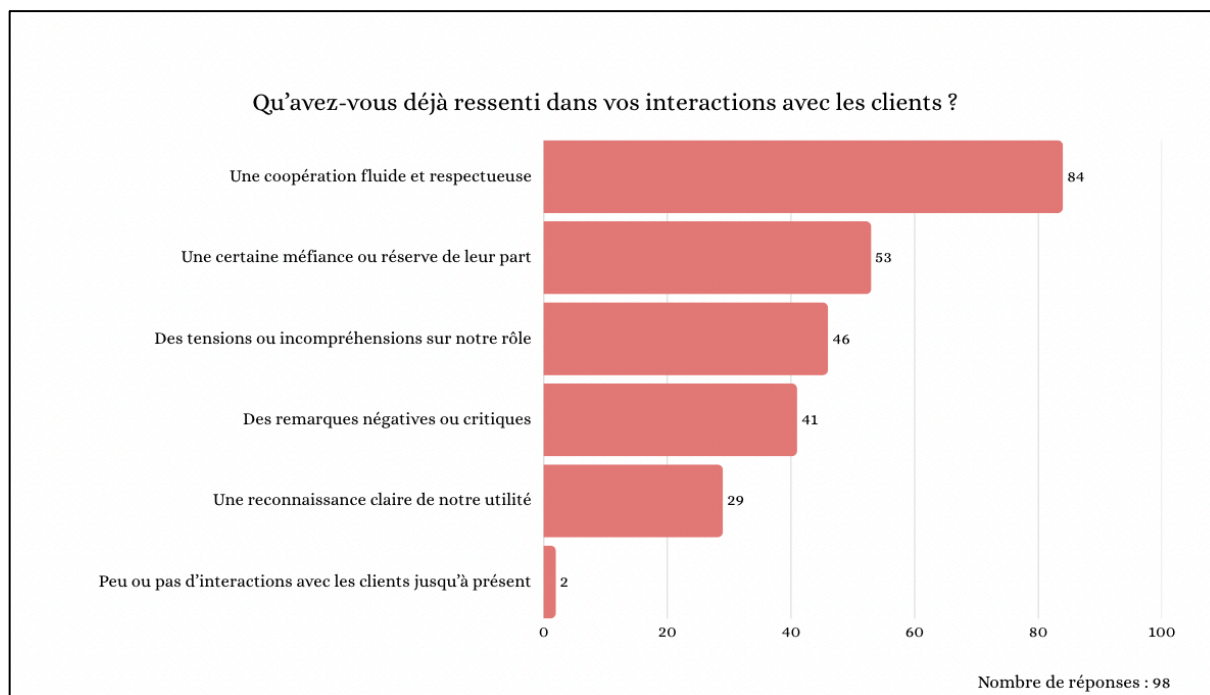
Annexe 134 : Perception négative du rôle de l'auditeur par les clients – auditeurs en poste



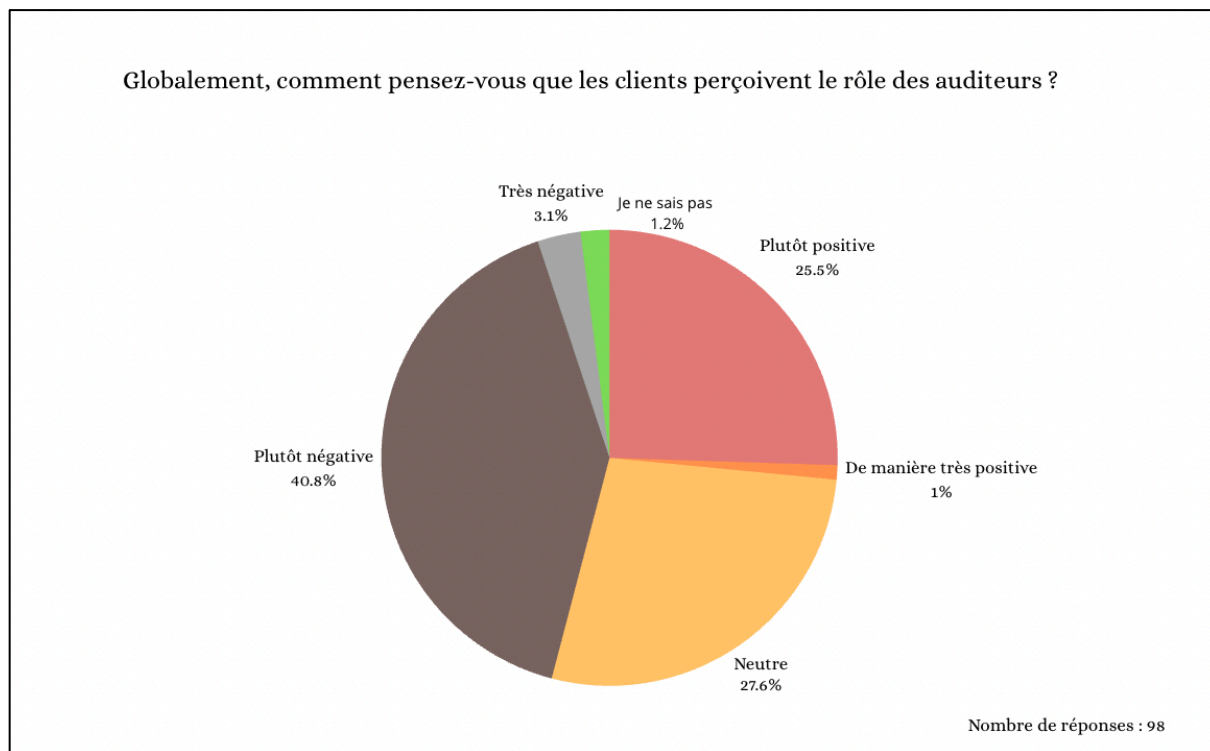
Annexe 135 : Auditeurs perçus comme un obstacle plutôt qu'un soutien – auditeurs en poste



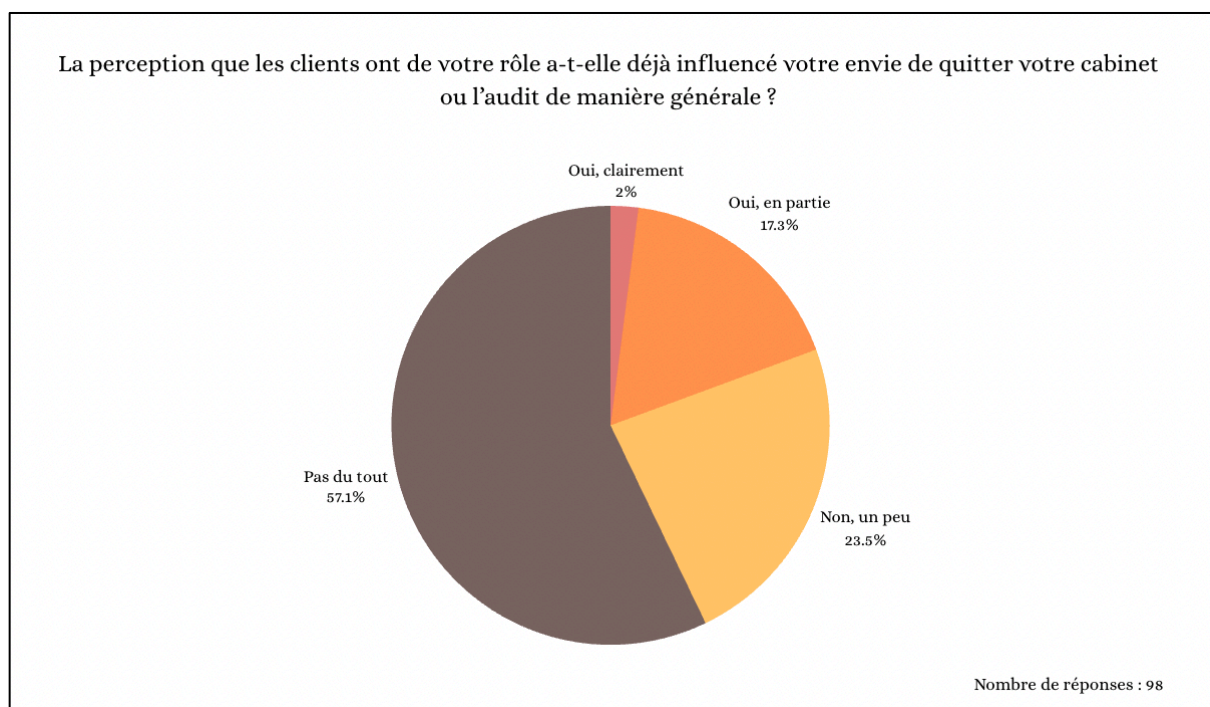
Annexe 136 : Interactions avec les clients – auditeurs en poste



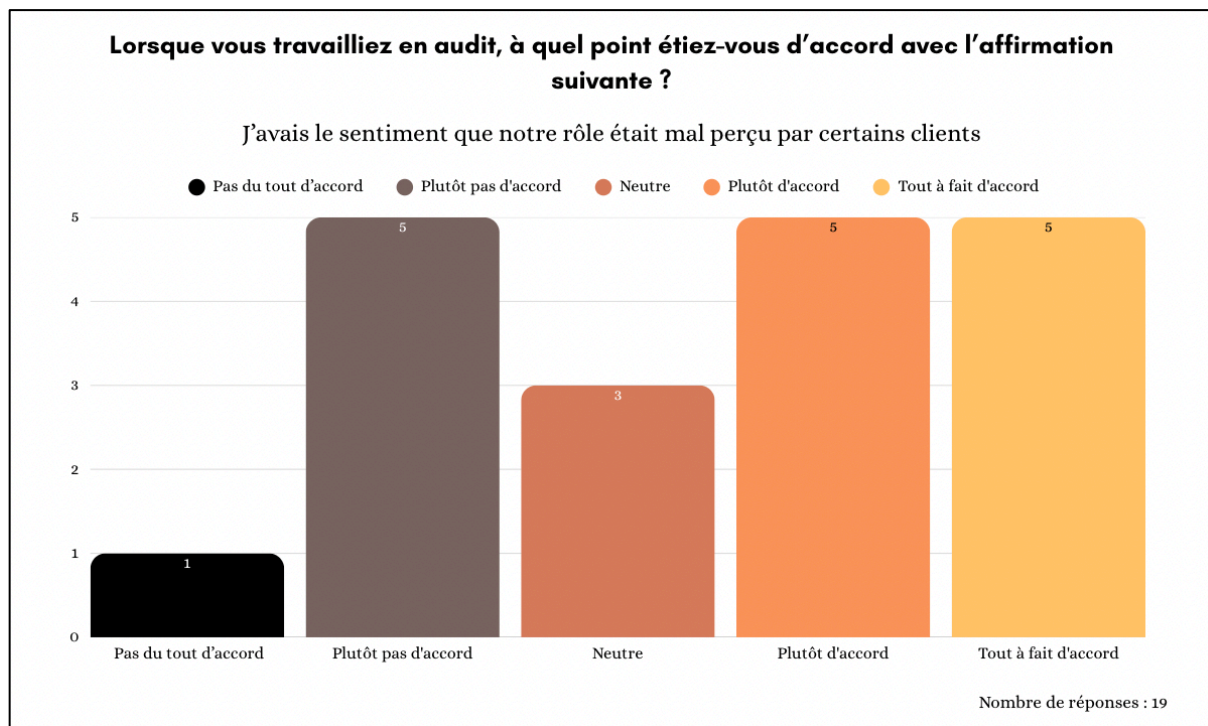
Annexe 137 : Perception de l'image que les clients ont du rôle des auditeurs – auditeurs en poste



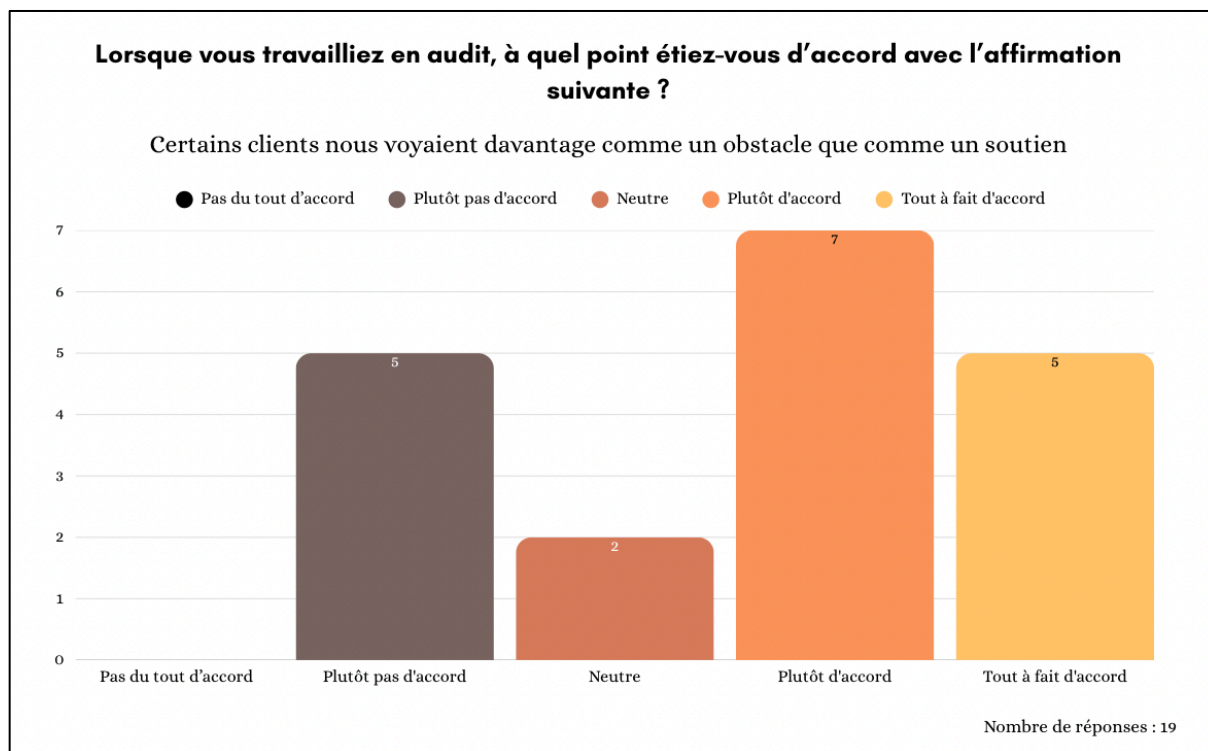
Annexe 138 : Influence de la perception clients sur l'envie de quitter l'audit – auditeurs en poste



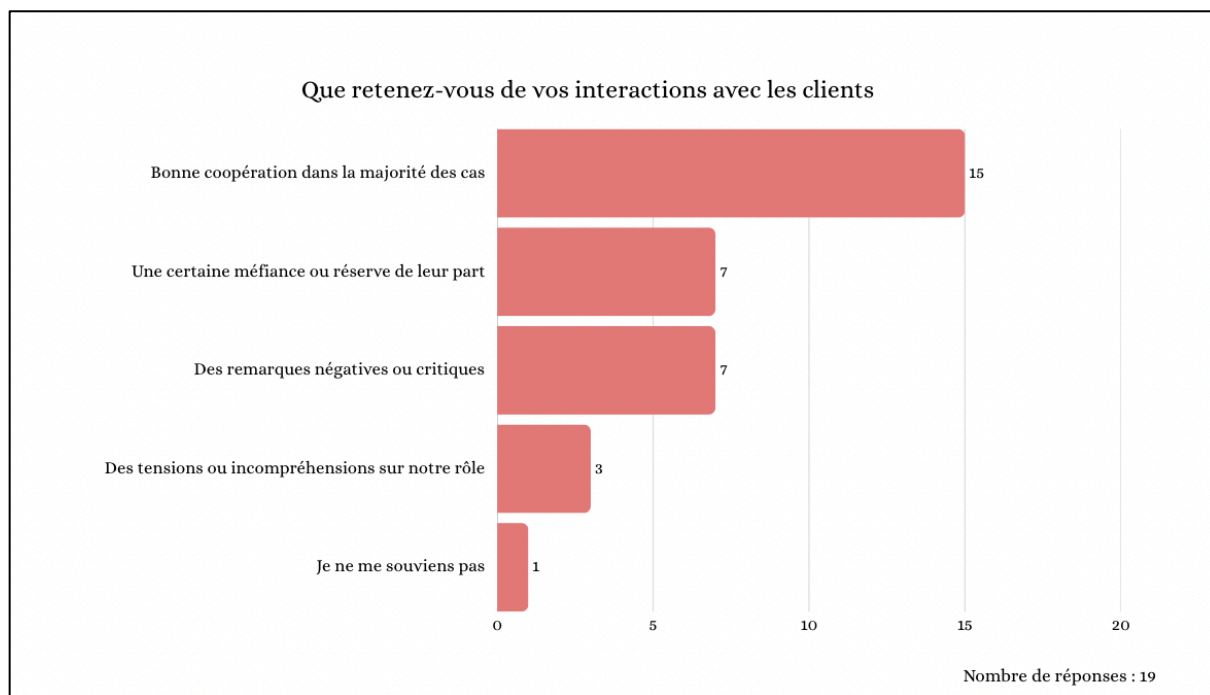
Annexe 139 : Perception négative du rôle de l’auditeur par les clients – anciens auditeurs



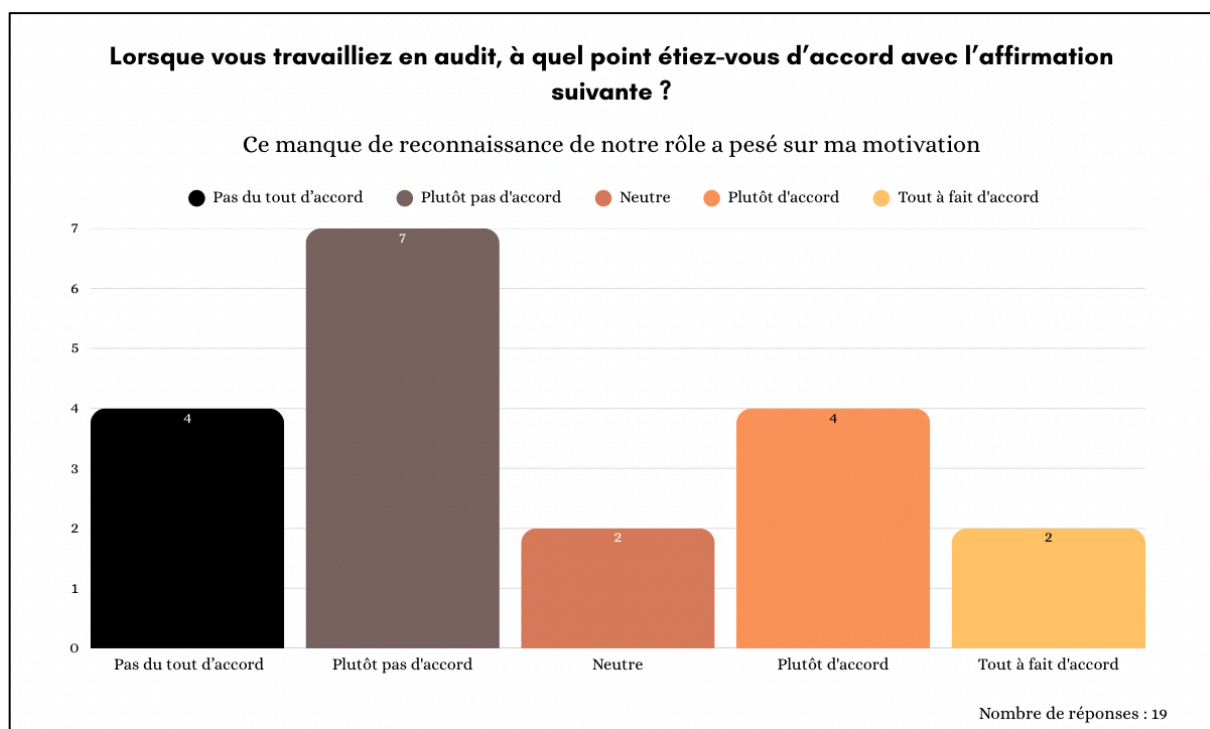
Annexe 140 : Auditeurs perçus comme un obstacle plutôt qu’un soutien – anciens auditeurs



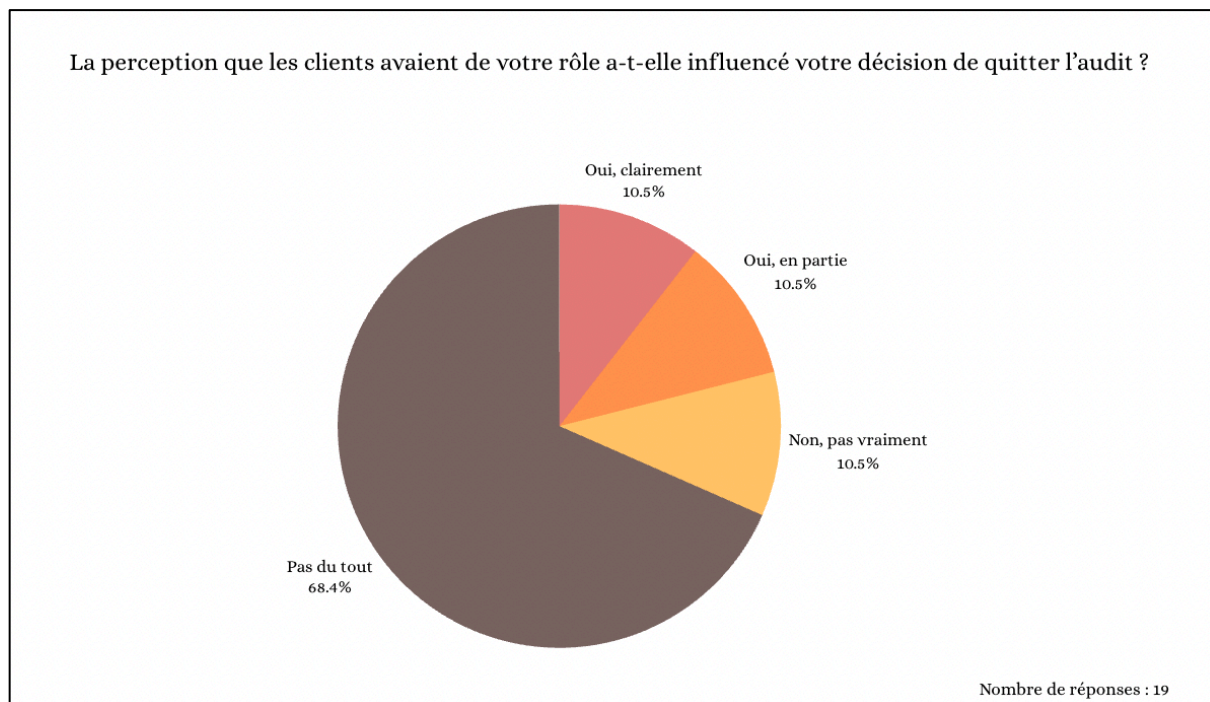
Annexe 141 : Interactions avec les clients – anciens auditeurs



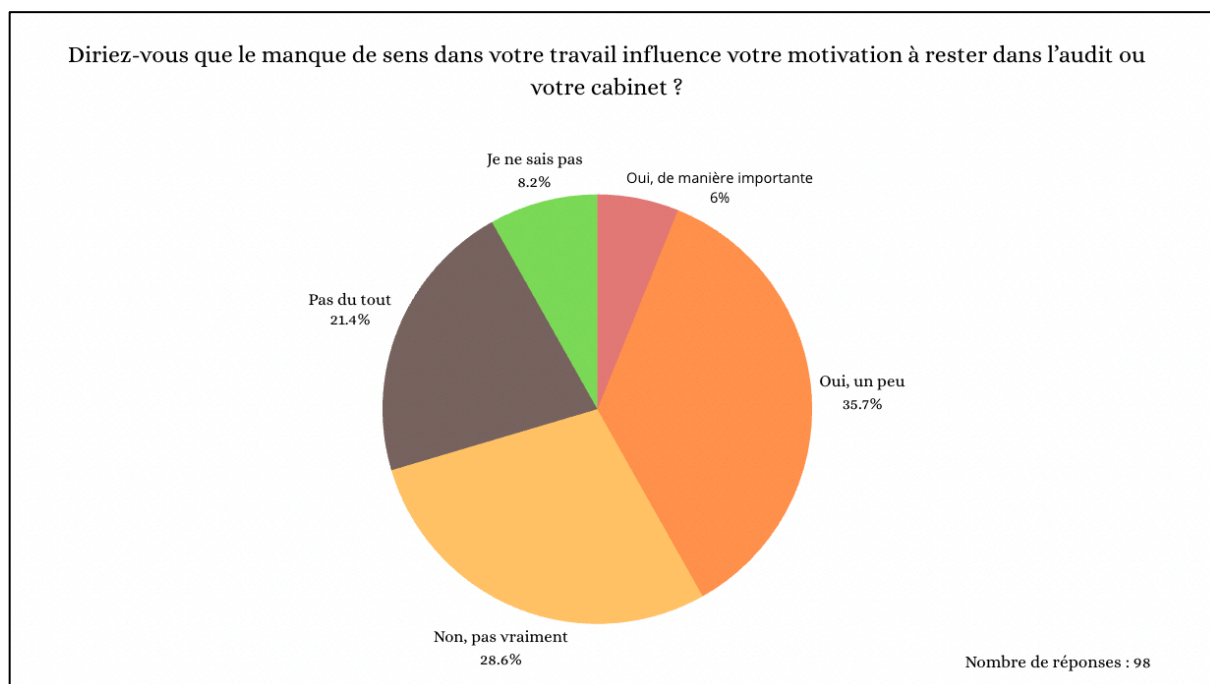
Annexe 142 : Manque de reconnaissance du rôle de l'auditeur et impact sur la motivation – anciens auditeurs



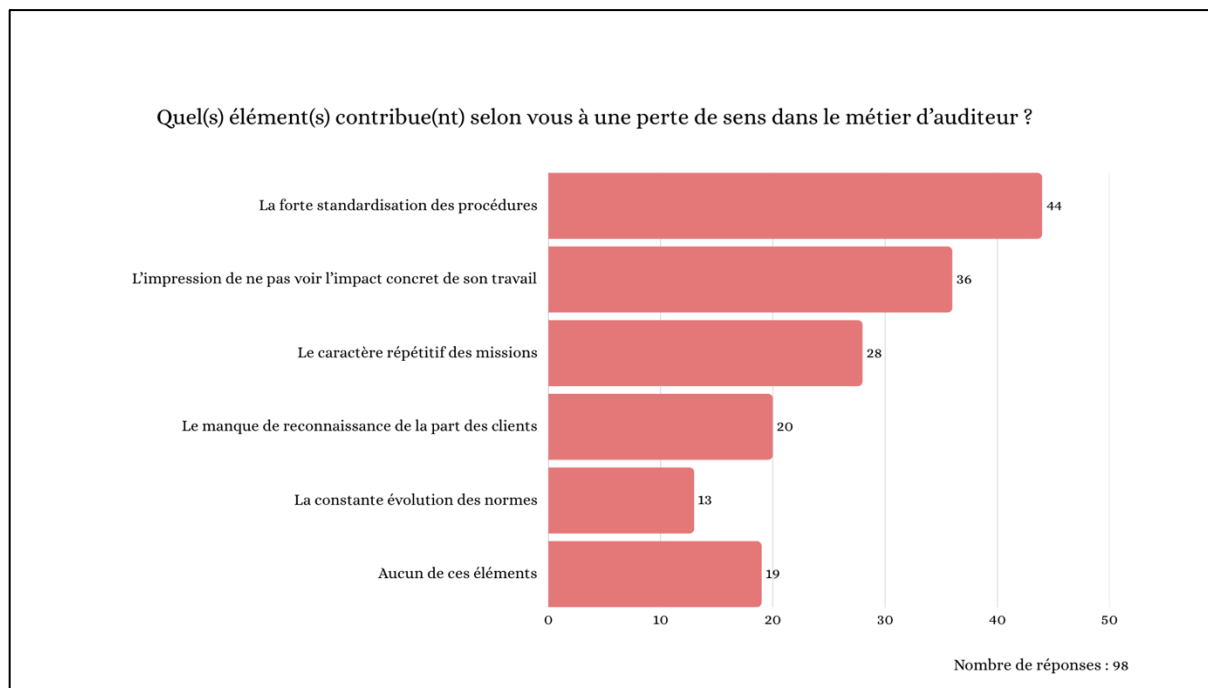
Annexe 143 : Influence de la perception clients sur l’envie de quitter l’audit – anciens auditeurs



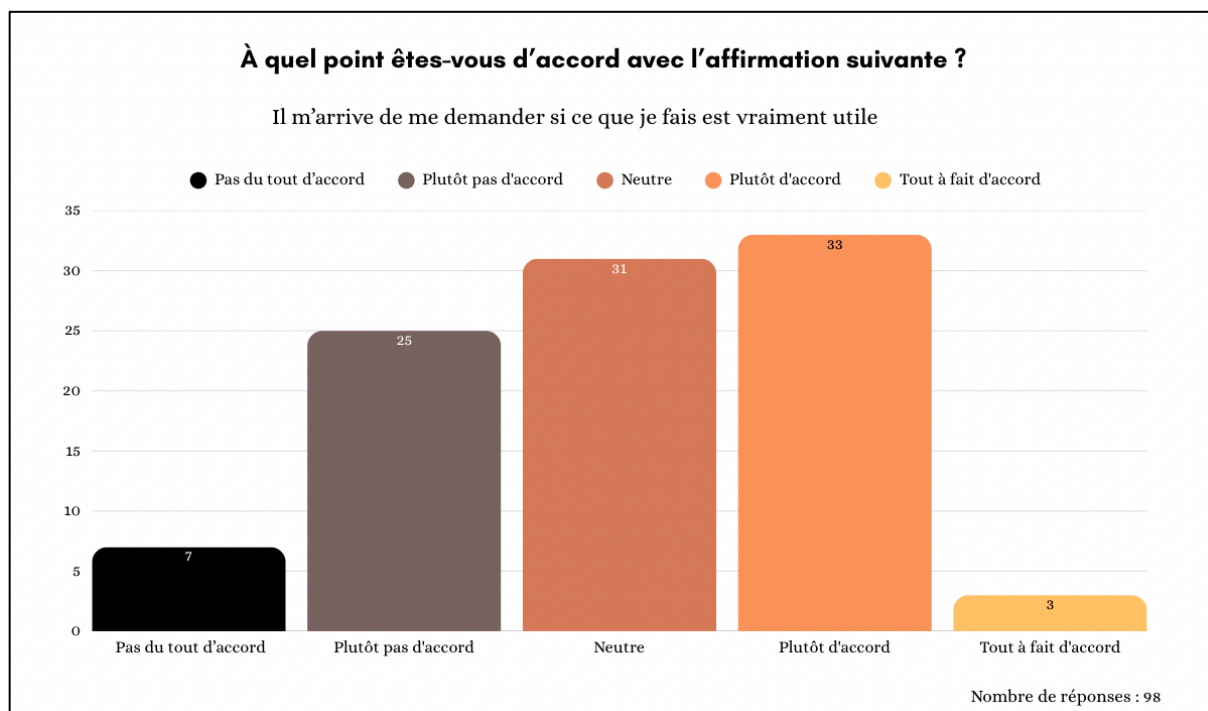
Annexe 144 : Impact du manque de sens sur la motivation à rester – auditeurs en poste



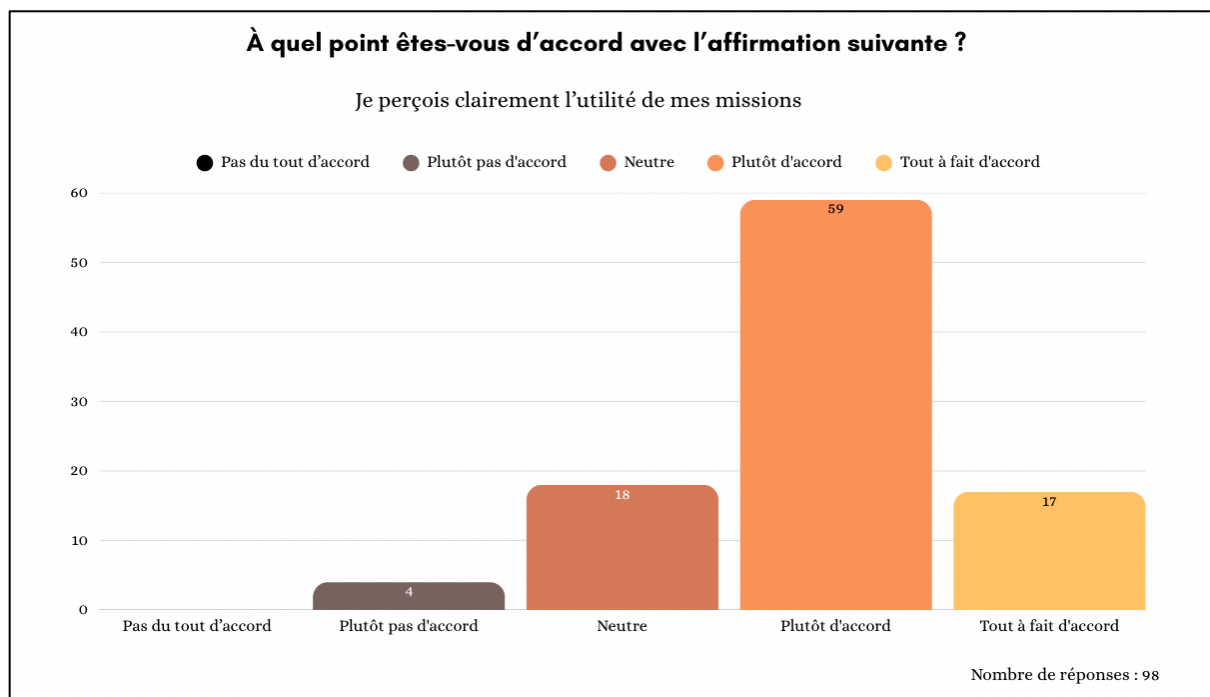
Annexe 145 : Facteurs contribuant à la perte de sens dans le métier d’auditeur – auditeurs en poste



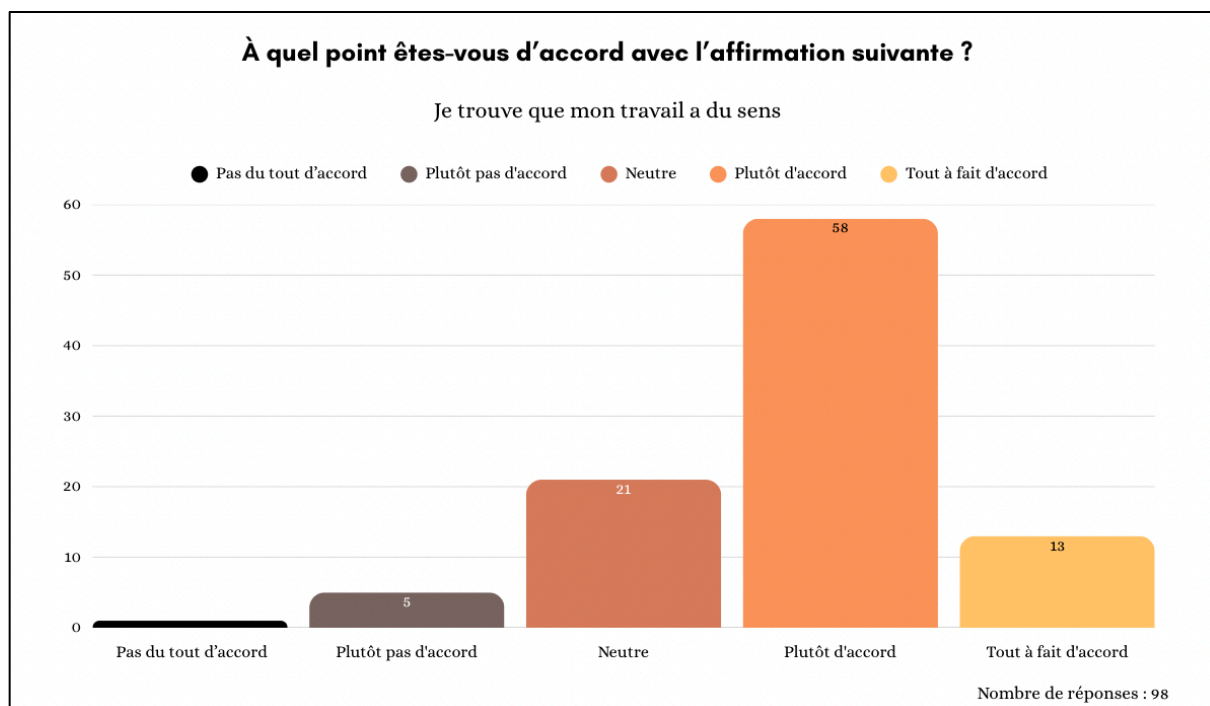
Annexe 146 : Perception de l’utilité du travail au quotidien – auditeurs en poste



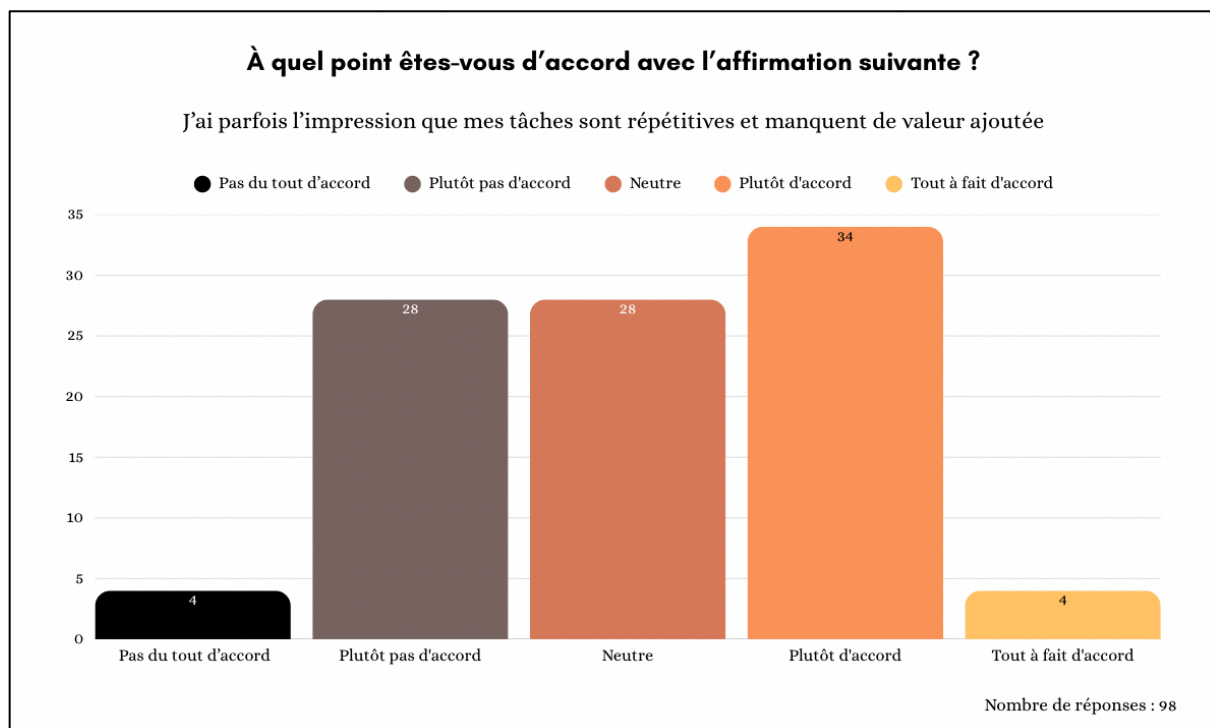
Annexe 147 : Clarté perçue de l'utilité des missions d'audit – auditeurs en poste



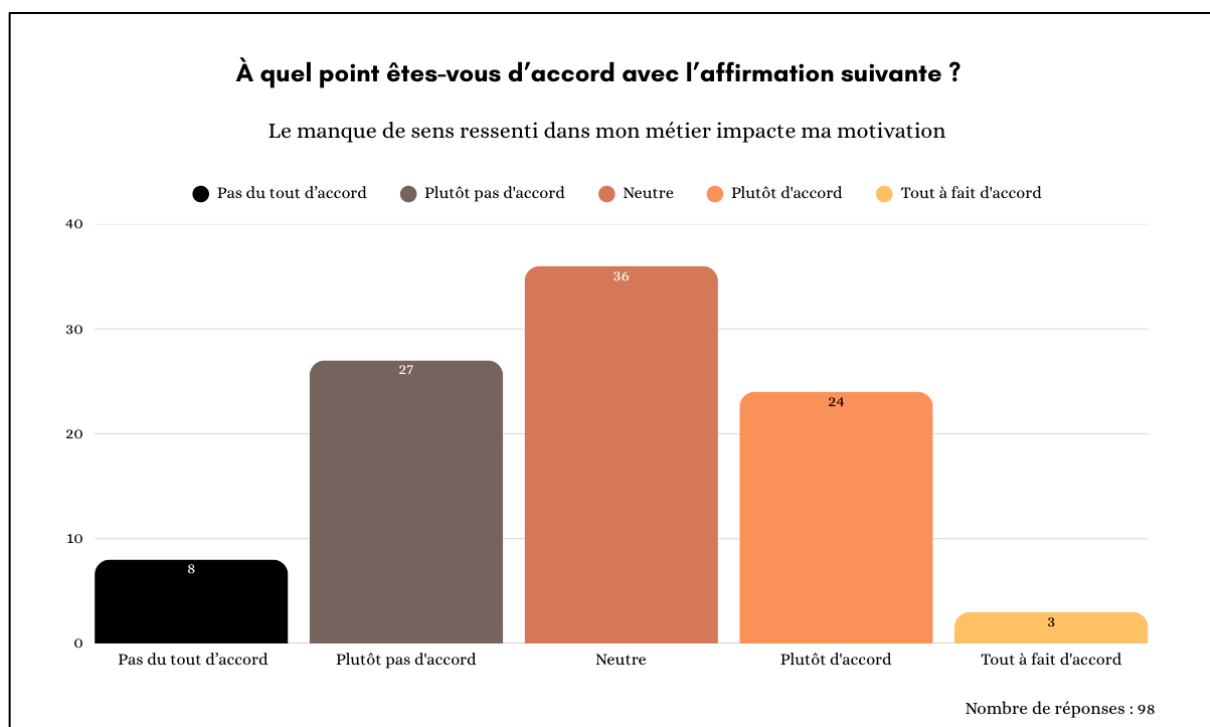
Annexe 148 : Perception du sens du travail – auditeurs en poste



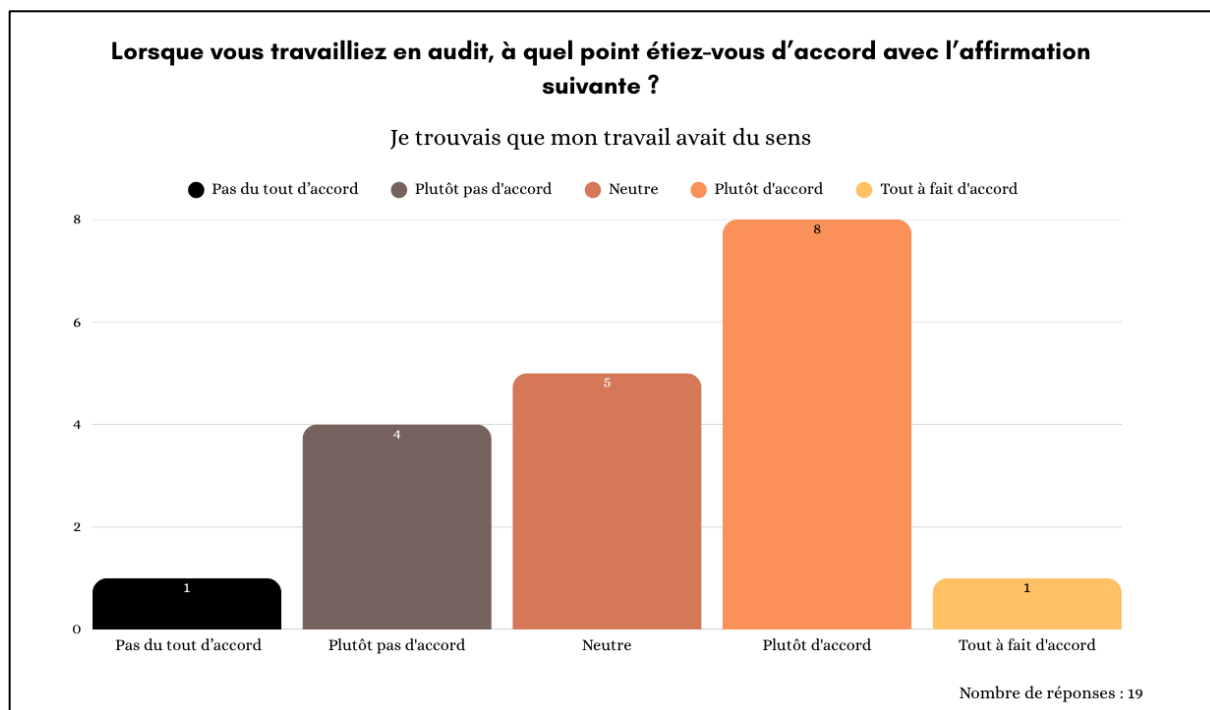
Annexe 149 : Perception de la répétitivité des tâches – auditeurs en poste



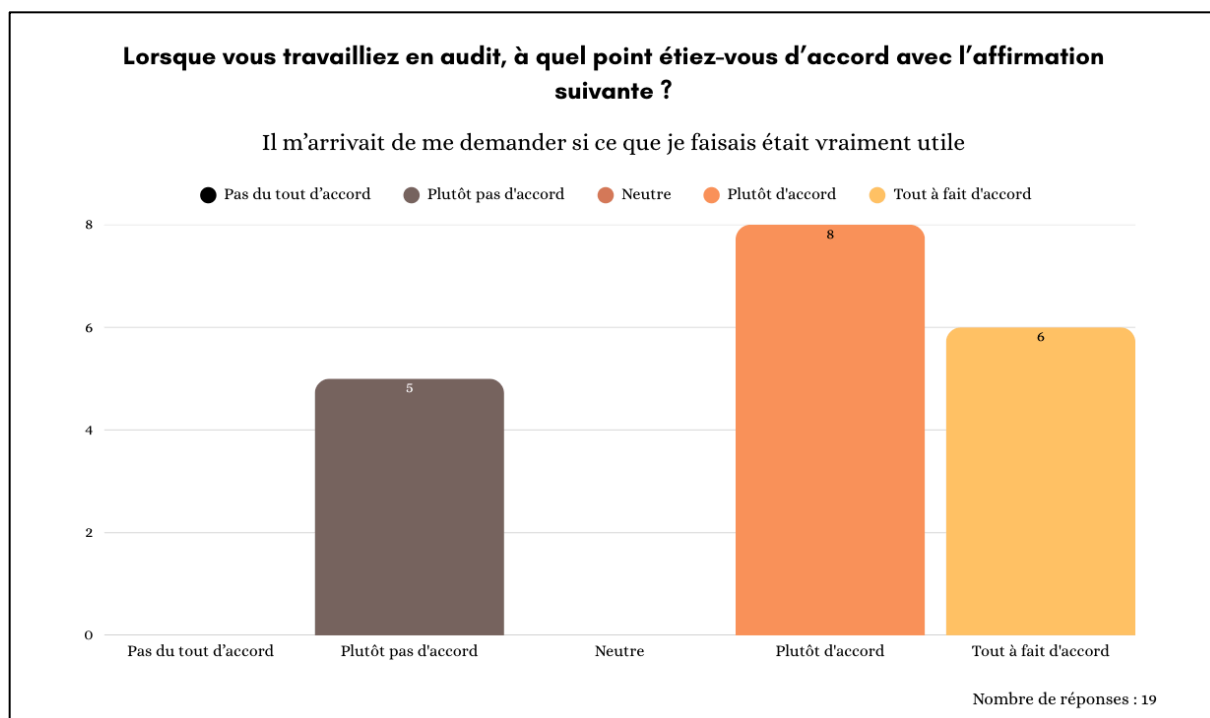
Annexe 150 : Impact du manque de sens sur la motivation – auditeurs en poste



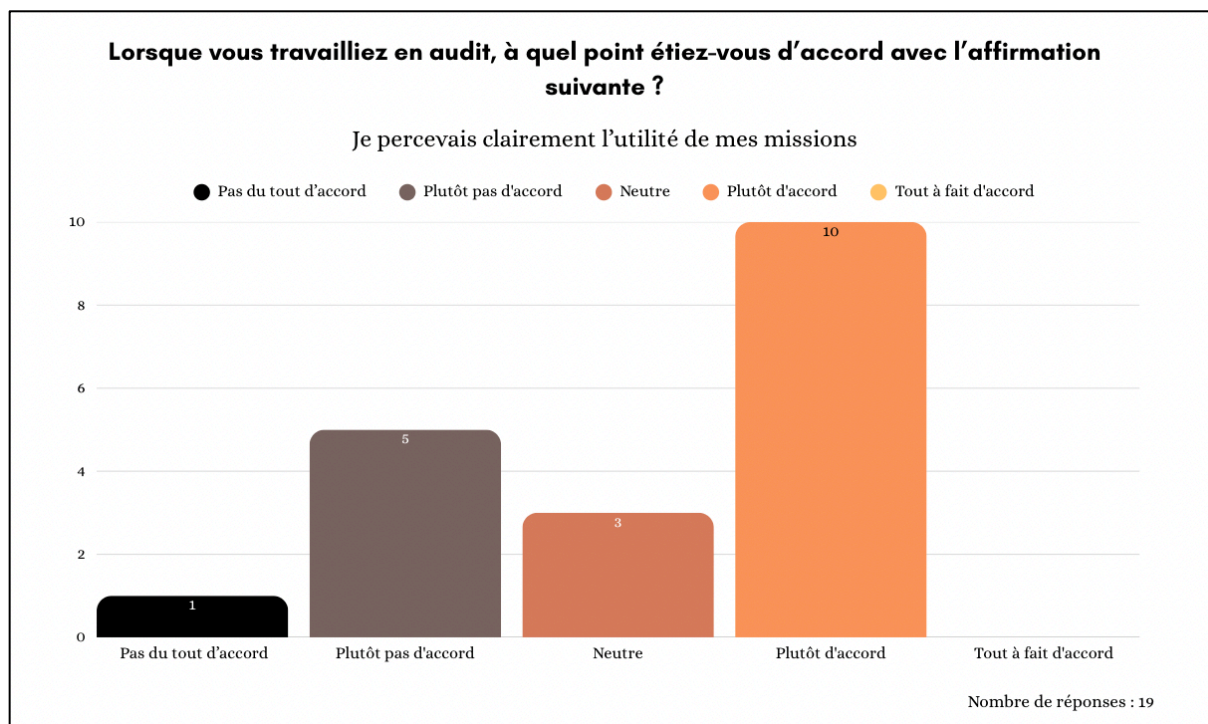
Annexe 151 : Perception du sens du travail – anciens auditeurs



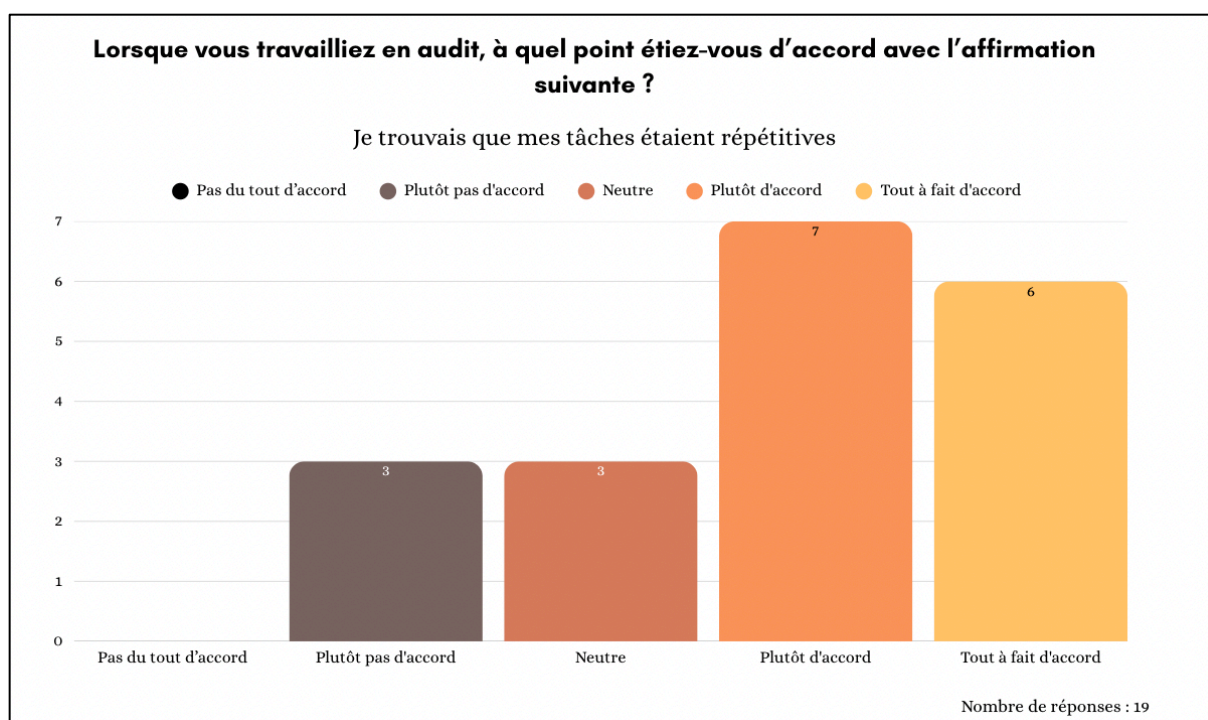
Annexe 152 : Perception de l'utilité du travail au quotidien – anciens auditeurs



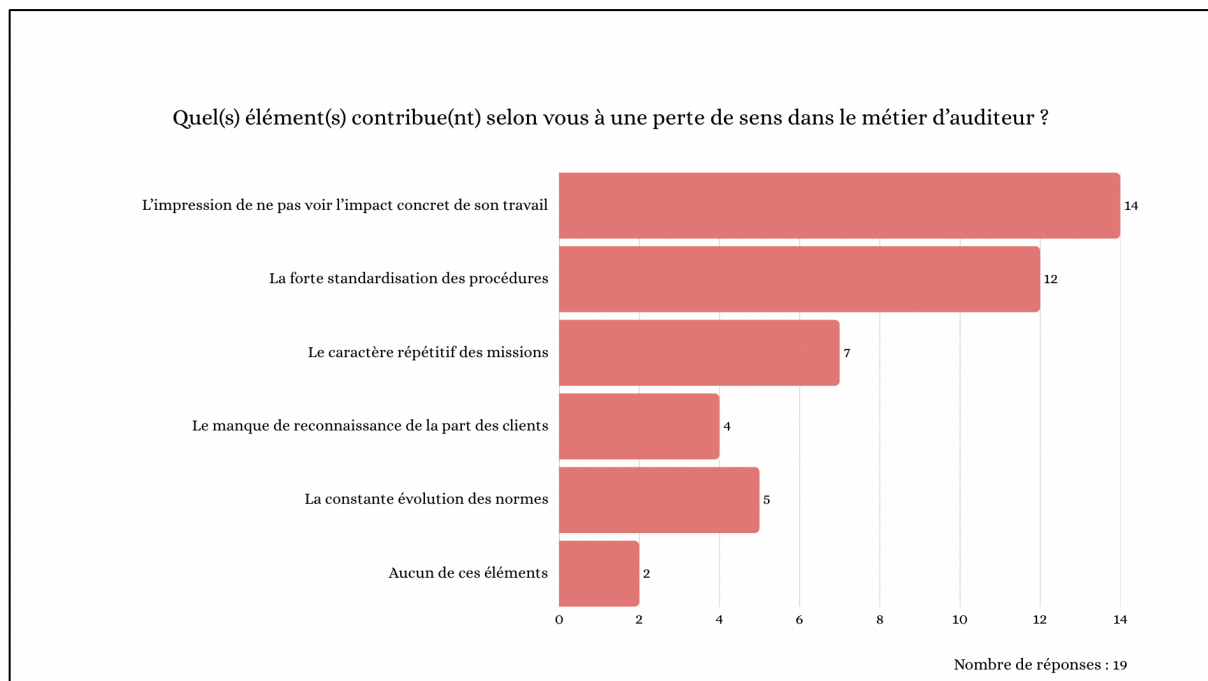
Annexe 153 : Clarté perçue de l'utilité des missions d'audit – anciens auditeurs



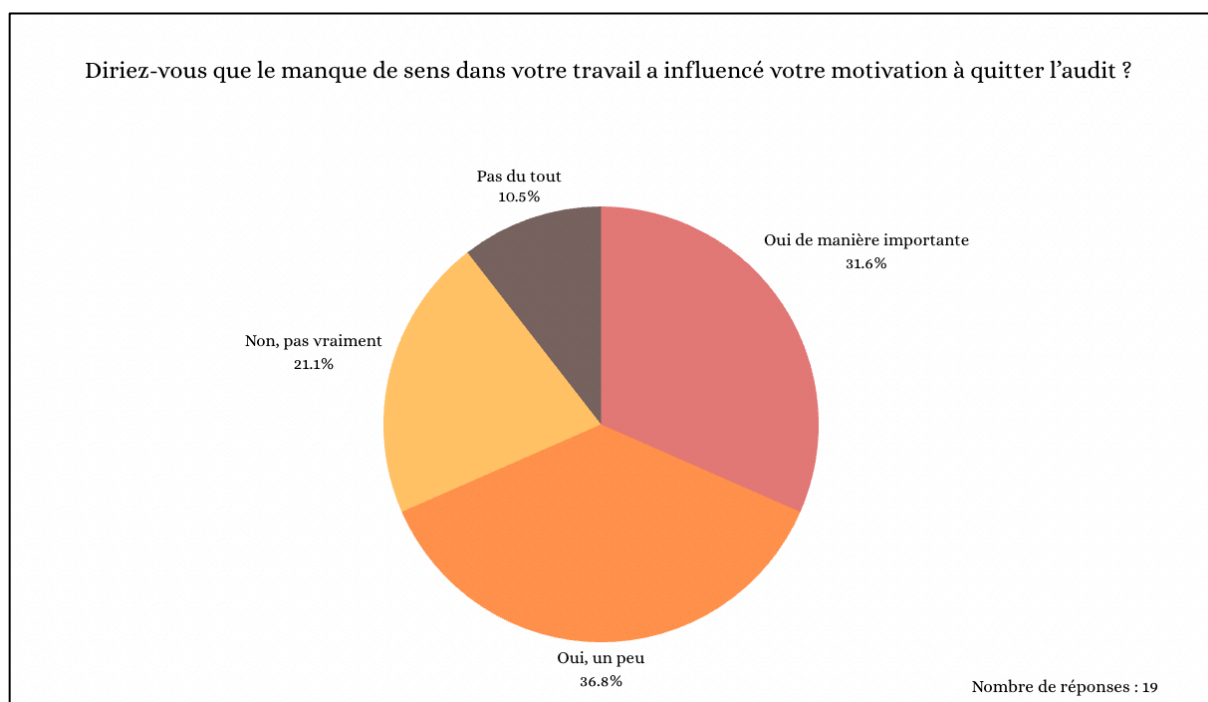
Annexe 154 : Perception de la répétitivité des tâches – anciens auditeurs



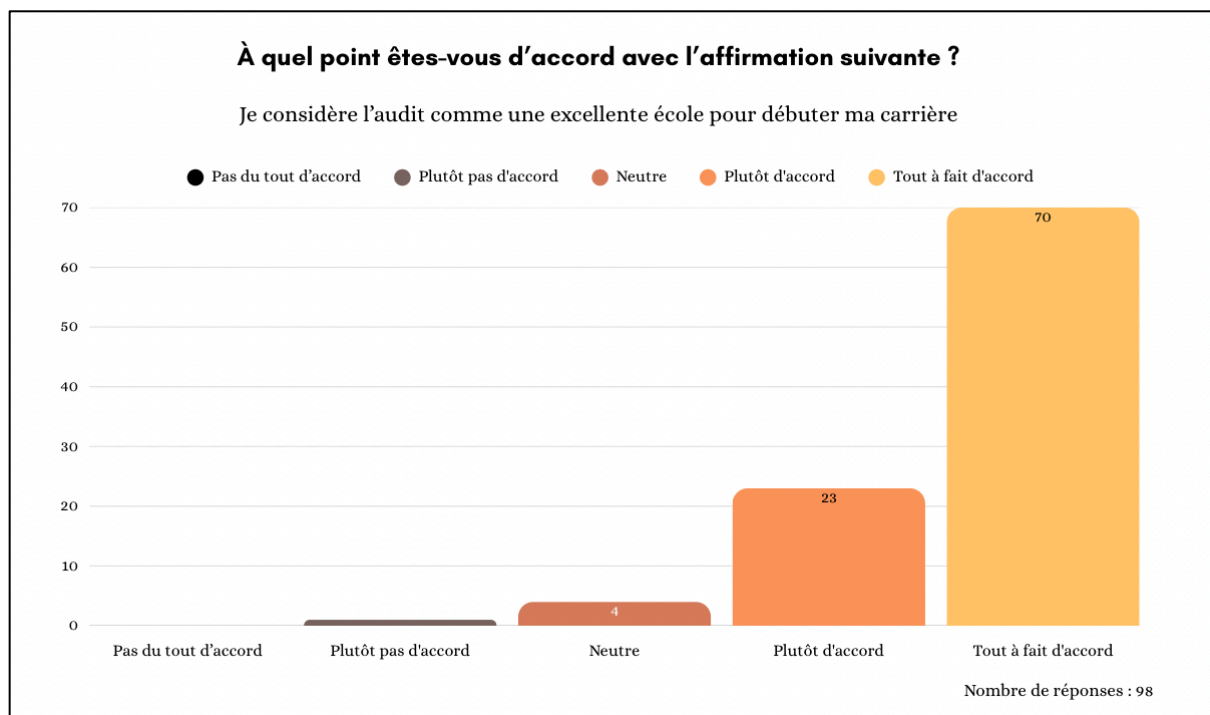
Annexe 155 : Facteurs contribuant à la perte de sens dans le métier d’auditeur – anciens auditeurs



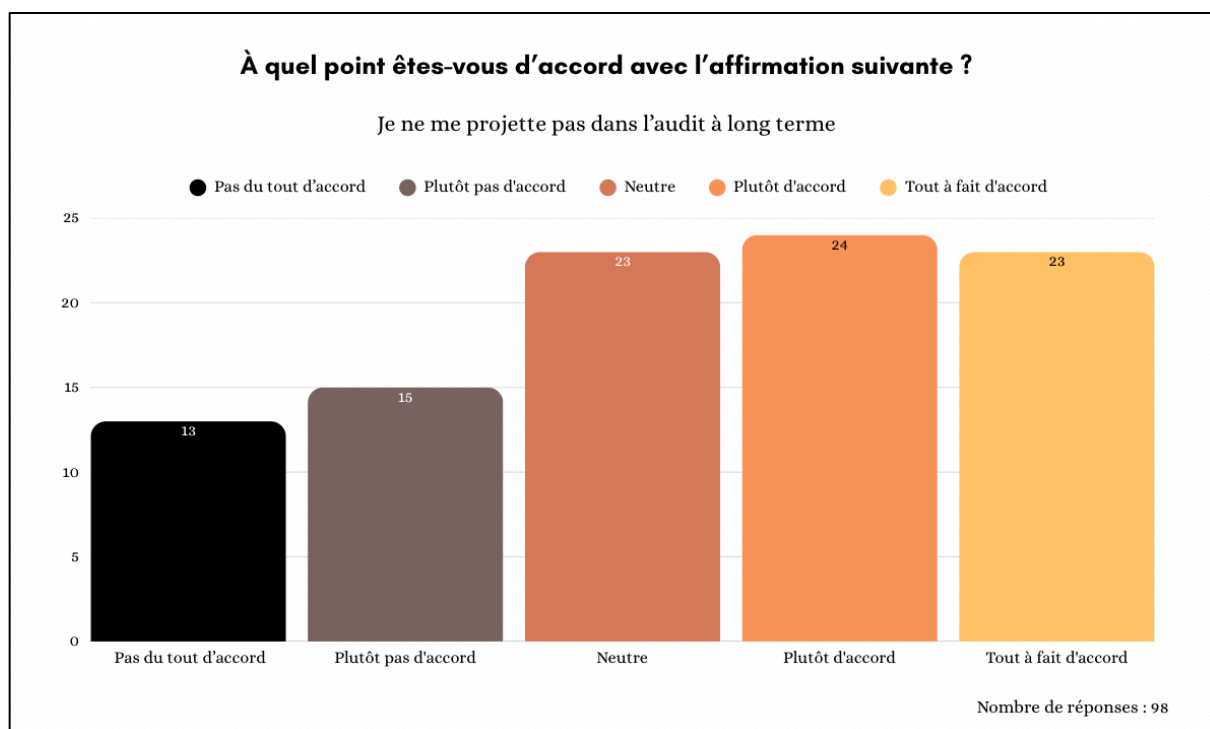
Annexe 156 : Impact du manque de sens sur la motivation à quitter – anciens auditeurs



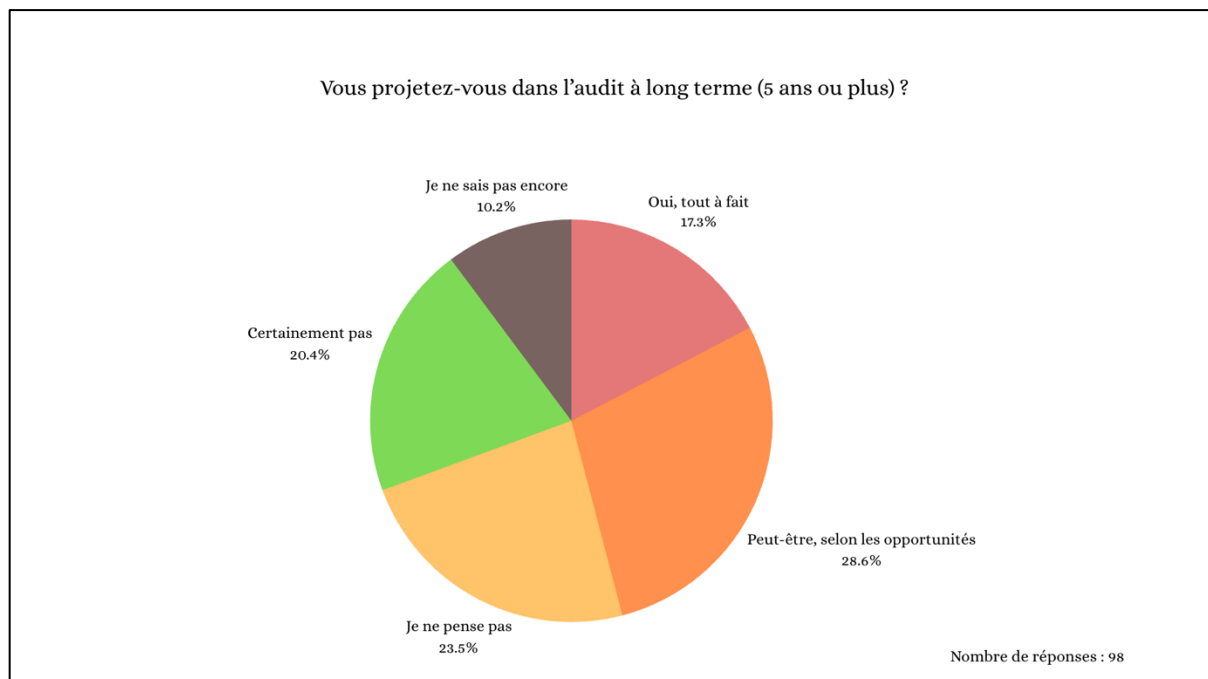
Annexe 157 : Audit perçu comme une excellente école de carrière – auditeurs en poste



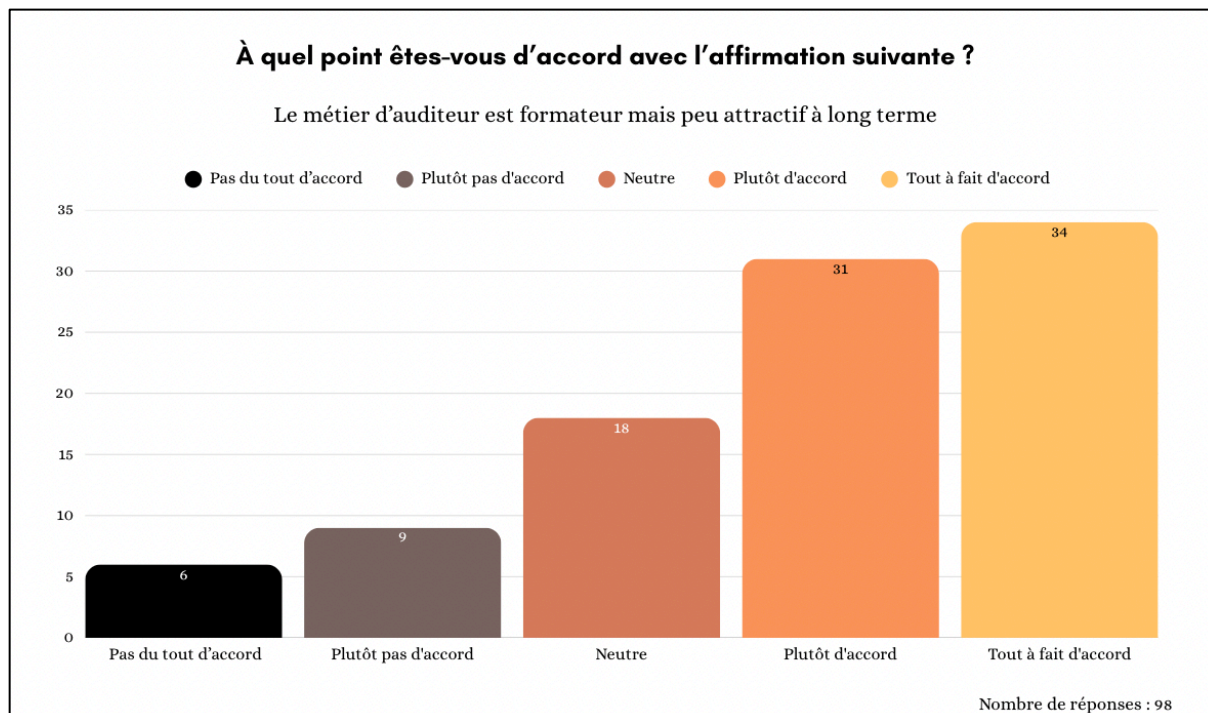
Annexe 158 : Projection à long terme dans l'audit – auditeurs en poste



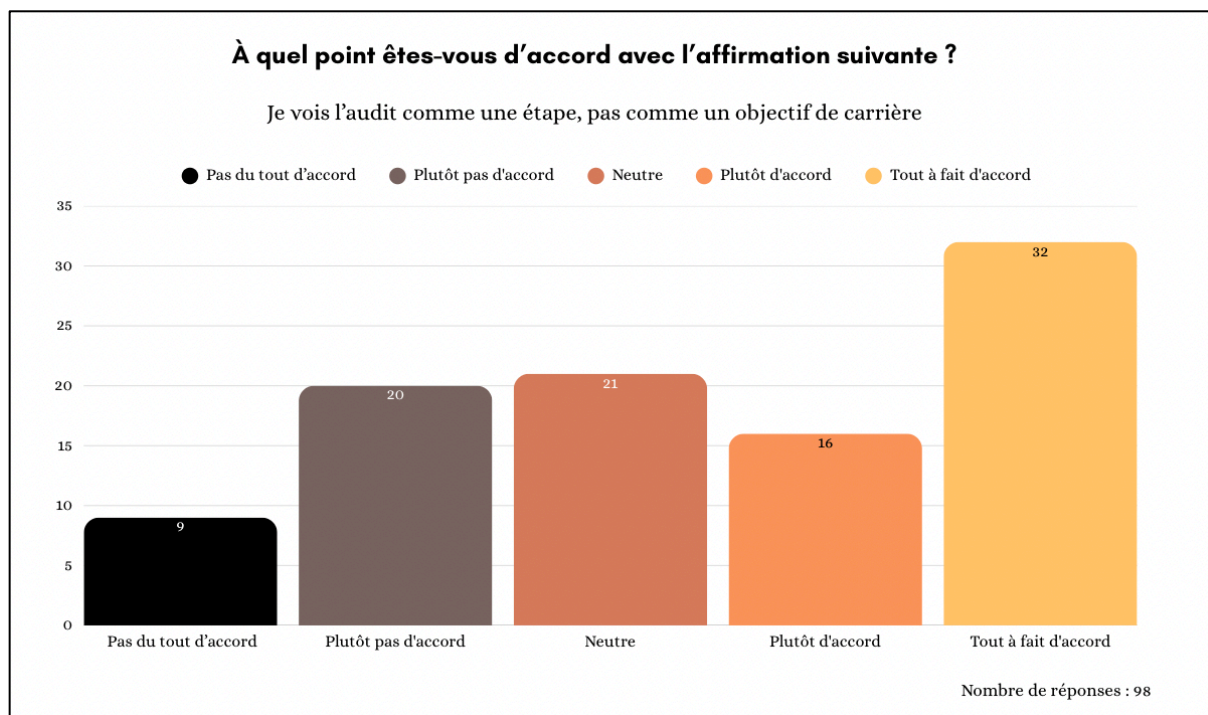
Annexe 159 : Projection à long terme dans l’audit – auditeurs en poste (version circulaire)



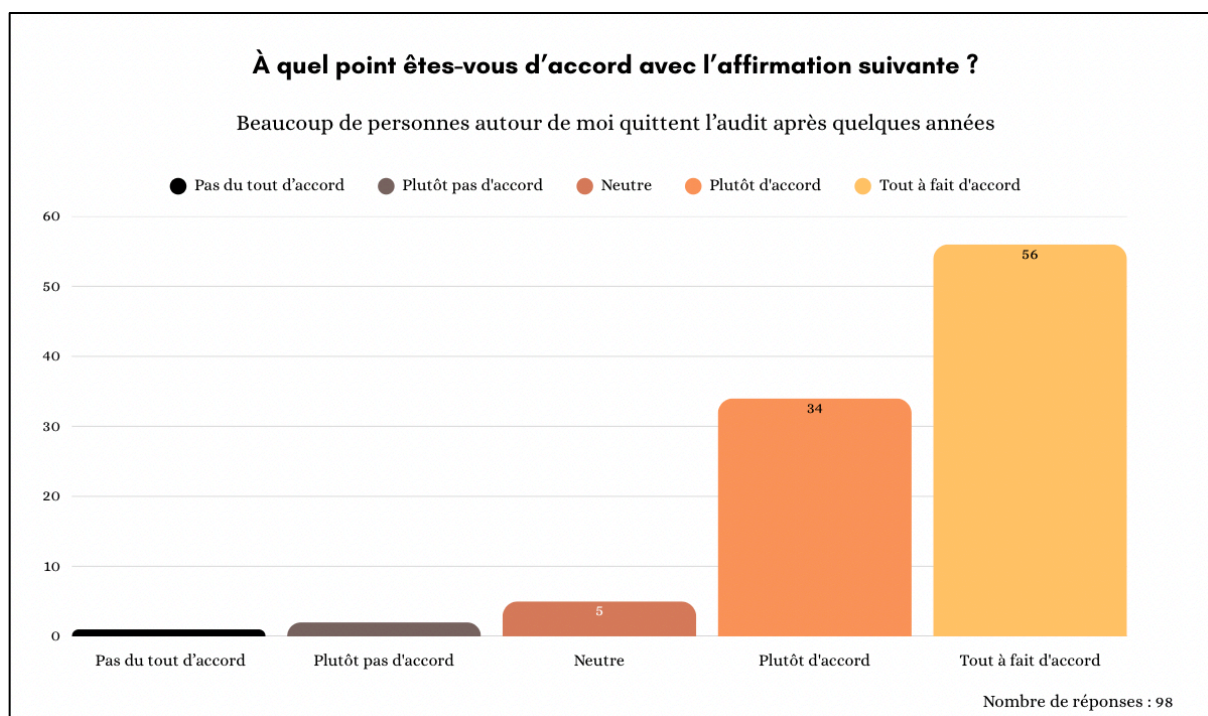
Annexe 160 : Opinion sur l’attractivité et l’aspect formateur du métier – auditeurs en poste



Annexe 161 : Perception de l'audit comme une étape transitoire – auditeurs en poste

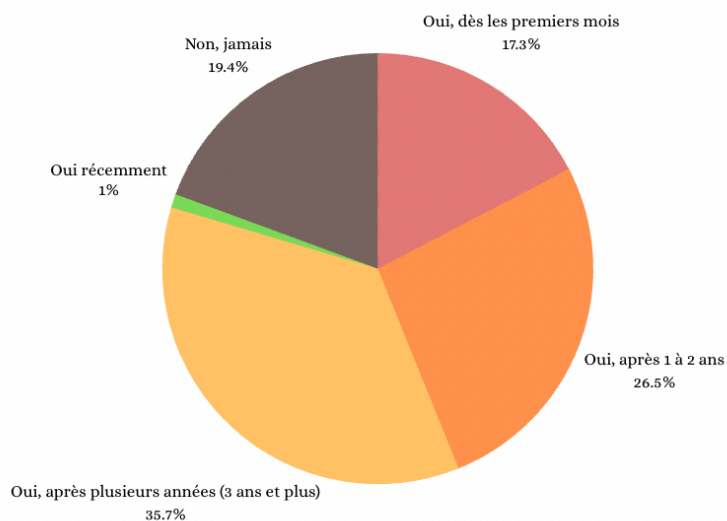


Annexe 162 : Fréquence perçue des départs dans l'audit – auditeurs en poste



Annexe 163 : Évolution des intentions de départ depuis l'entrée dans le secteur – auditeurs en poste

Depuis votre entrée dans le secteur de l'audit, avez-vous déjà envisagé d'en partir à un moment donné ?

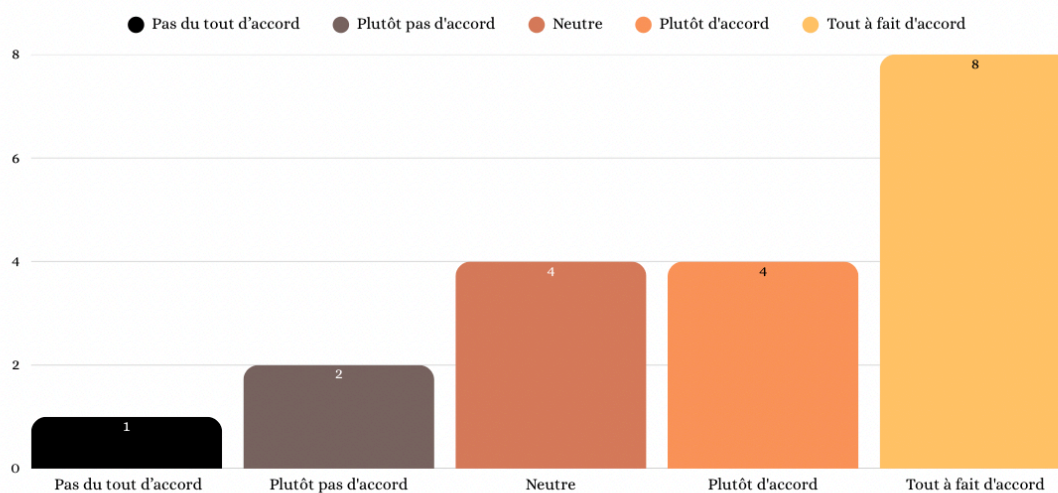


Nombre de réponses : 98

Annexe 164 : Projection à long terme dans l'audit – anciens auditeurs

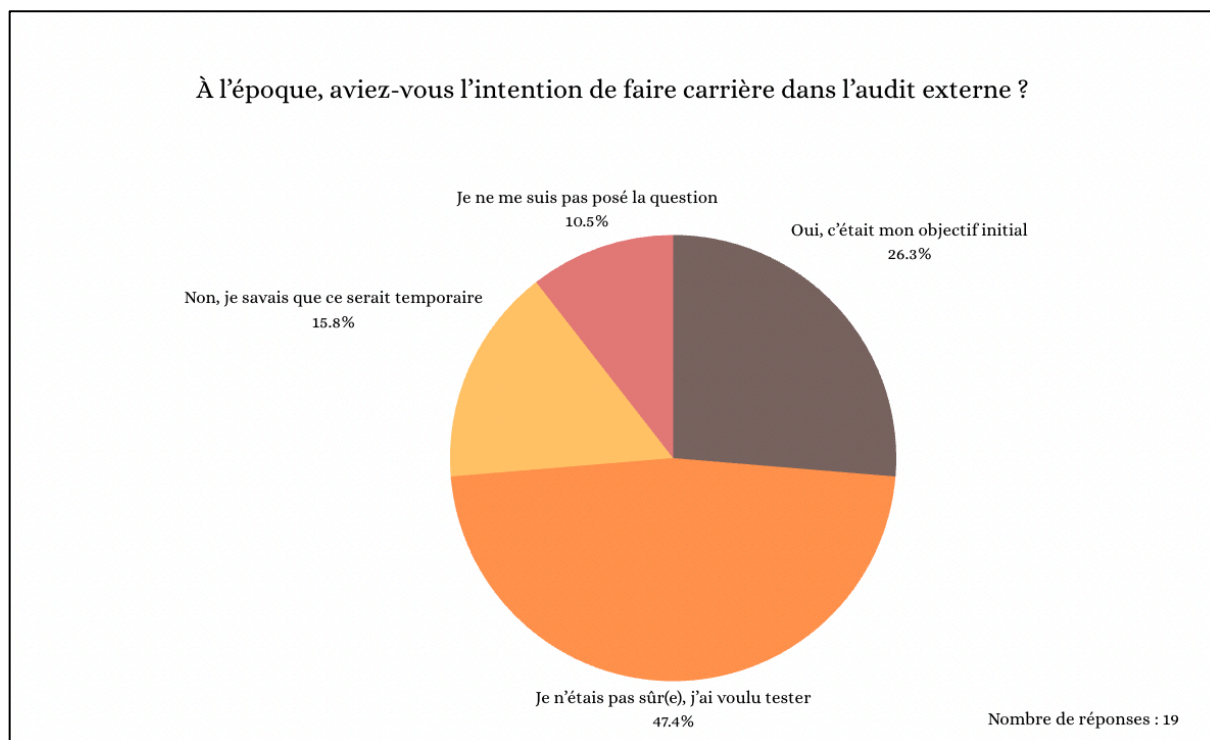
Lorsque vous travailliez en audit, à quel point étiez-vous d'accord avec l'affirmation suivante ?

Je ne me projetais pas dans l'audit à long terme

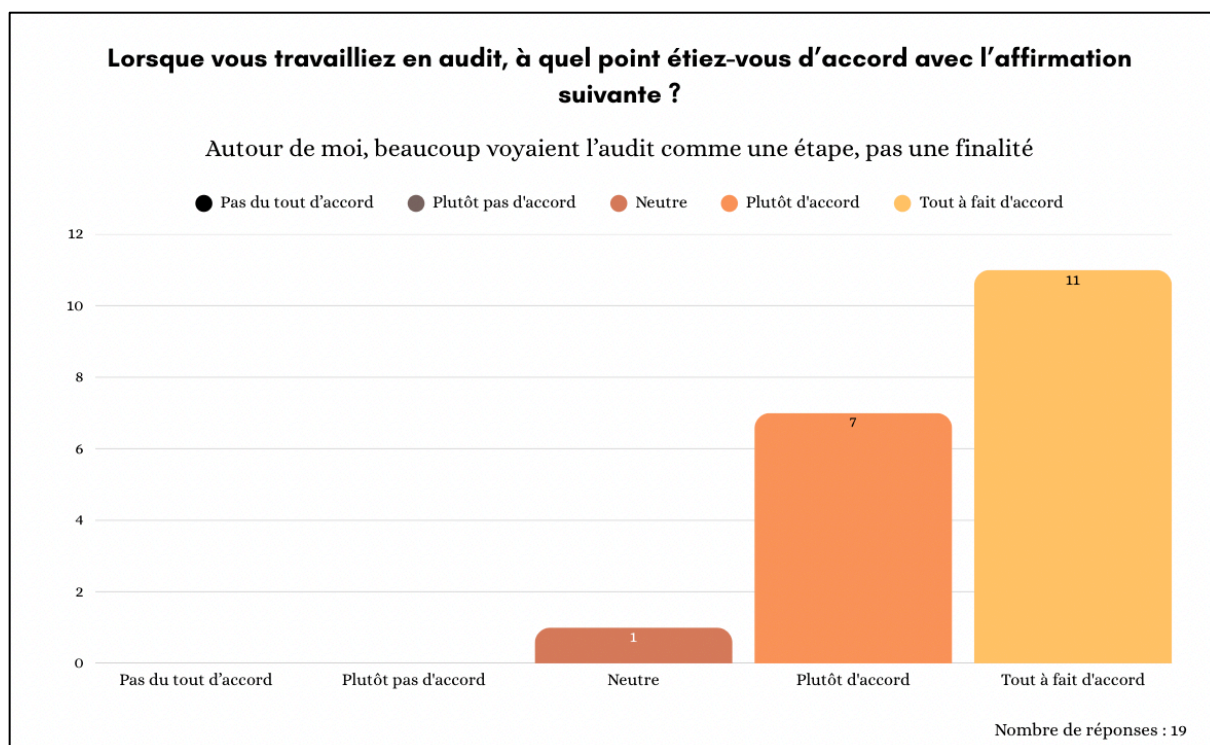


Nombre de réponses : 19

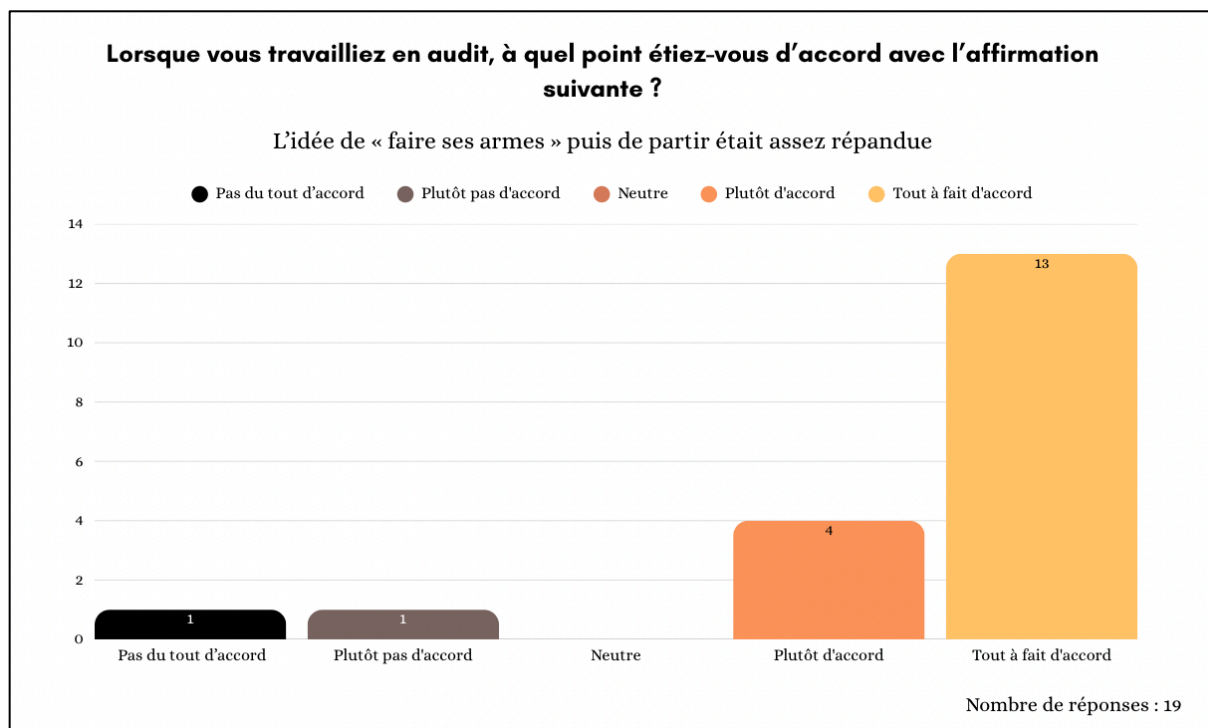
Annexe 165 : Intention de carrière dans l’audit externe – anciens auditeurs



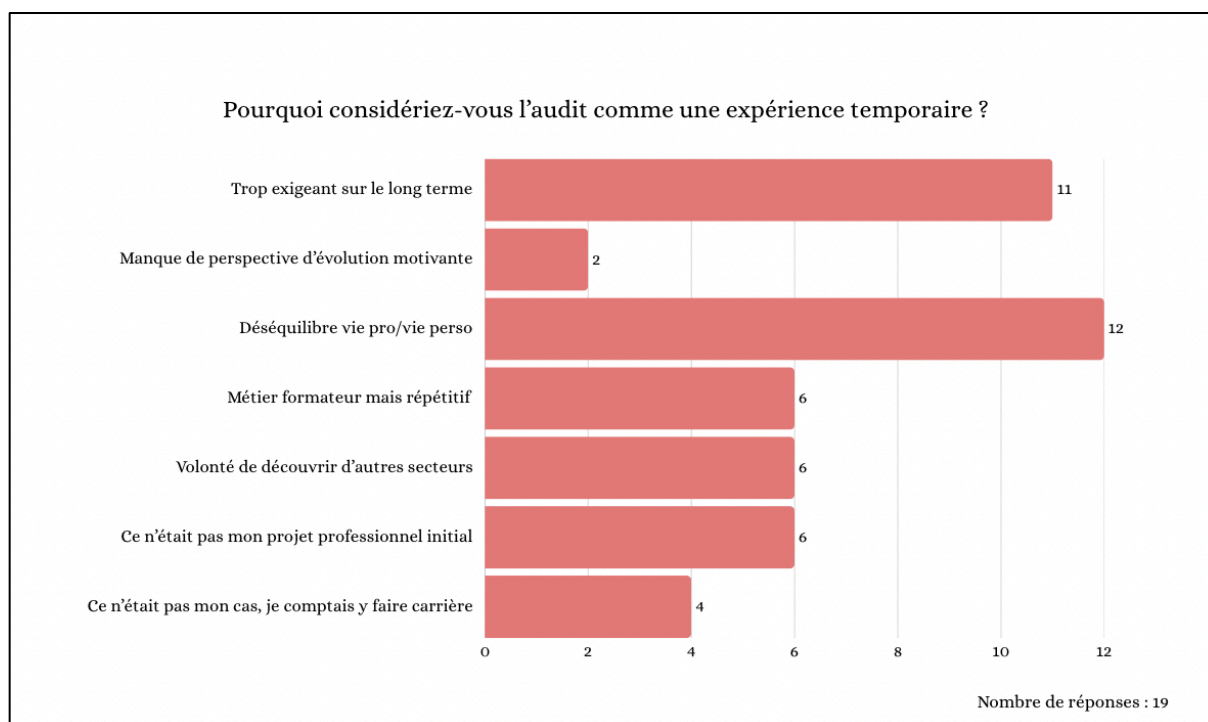
Annexe 166 : Perception de l’audit comme une étape transitoire – anciens auditeurs



Annexe 167 : Audit perçu comme une excellente école de carrière – anciens auditeurs



Annexe 168 : Audit perçu comme une expérience temporaire – anciens auditeurs



UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm