UCLouvain
FUCaM MONS

LOUVAIN
School of Management

Louvain School of Management

Quels facteurs contribuent à une forte rotation de l'emploi (turnover) des employés travaillant dans des départements d'audit externe ?

Auteur : Lempereur Margaux
Promotrice : Madame Vessié Bénédicte
Co-promoteur : Monsieur De Boe Grégory
Année académique : 2023-2024
Master en sciences de gestion à finalité spécialisée en révisorat et expertise comptable

Déclaration sur l'intelligence artificielle utilisée dans le cadre de ce mémoire

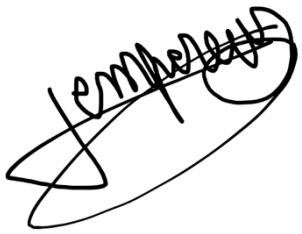
Au cours de la préparation de ce mémoire de maîtrise, j'ai utilisé ChatGPT dans le but suivant:

1. Recherche de synonyme : afin d'étoffer mon vocabulaire et de le rendre plus scientifique, j'ai recherché des synonymes à certains mots grâce à l'IA.
2. Reformulation de phrase : lorsque j'éprouvé trop de complexité à formuler certaines phrases, l'IA m'a aidé pour cette tâche mais en aucun cas pour la création du contenu.
3. Après avoir utilisé ChatGPT, j'ai révisé et édité avec diligence le contenu produit par l'outil. J'assume l'entière responsabilité du contenu final présenté dans cette thèse.

En signant cette déclaration, j'affirme que le contenu de ce mémoire de maîtrise reflète mon travail original, augmenté par l'utilisation responsable de l'IA.

LEMPEREUR MARGAUX

Signé le 22 mai 2023



Je souhaite remercier Madame Bénédicte Vessié, présidente du Collège de Supervision des Réviseurs et professeure à L'UCLouvain FUCaM Mons d'avoir été ma promotrice.

Je souhaite remercie particulièrement mon co-promoteur, Monsieur Grégory De Boe, assistant à l'UCLouvain FUCaM Mons pour sa grande disponibilité, son soutien, ses conseils et son suivi rigoureux lors de la réalisation de mon mémoire.

Je remercie les personnes travaillant dans le département des ressources humaines de différentes entreprises que j'ai eu l'opportunité d'interroger lors d'une interview.

J'aimerai remercier tous les auditeurs ou anciens auditeurs qui ont participé à mon questionnaire en ligne.

Je remercie Ingrid qui m'a apporté une grande aide pour la syntaxe, l'orthographe et la grammaire.

Je remercie mes parents, sans qui l'aventure universitaire n'auraient pas été possible mais également pour leur soutien infaillible.

Je remercie mon compagnon de m'avoir accompagné moralement dans cette épreuve.

Je remercie mes beaux-parents également qui ont toujours cru en moi.

Table des matières

Introduction ... *1*

Chapitre 1 : L'émergence des ressources humaines ... *3*

Chapitre 2 : La gestion des ressources humaines ... *4*

Le recrutement ... 4

Le processus décisionnel ... 5

La rétention des employés ... 7

Les enjeux de la fidélisation et la satisfaction des employés ... 7

Les différentes formes de reconnaissance ... 8

La personnalisation des ressources humaines ... 9

La personnalité des travailleurs ... 10

La démission ... 11

Chapitre 3 : Les ressources humaines dans le secteur de l'audit ... *13*

Le fonctionnement des ressources humaines dans un petit cabinet ... 13

Le fonctionnement des ressources humaines dans un moyen cabinet ... 14

Le fonctionnement des ressources humaines dans un Big Four ... 15

Les ressemblances et les divergences entres les cabinets de différentes tailles ... 17

Chapitre 4 : Étude de cas ... *19*

Hypothèses ... 19

Données et méthodologie ... 20

Analyse des résultats ... 21

Introduction ... 21

La marque employeur ... 21

La reconnaissance hiérarchique et horizontale ... 23

L'autonomie ... 25

La gestion des ressources humaines personnalisées ... 25

Le Burn-out ... 27

Le Brown-out ... 28

L'influence de l'ancienneté sur les choix des anciens et des auditeurs actuels ... 28

Conclusion 31

Chapitre 5 : Pistes de recherche *33*

Chapitre 6 : Les recommandations *34*

Chapitre 7 : Les limites *37*

Conclusion générale *39*

Bibliographie *41*

Annexes *47*

Liste des tableaux

Tableau 1 : Similitudes et divergences entre les différentes interviews 18

Listes des figures

Figure 1 : Raisons des départs volontaires des anciens auditeurs..... 27
Figure 2 : Années d'expérience qu'avaient les auditeurs quand ils ont décidé de quitter le secteur de l'audit définitivement..... 29
Figure 3 : Années d'expérience que possédaient les auditeurs qui ont décidé de migrer vers une autre entreprise d'audit durant leur carrière..... 30
Figure 4 : Secteur d'activité vers lequel se dirigeraient les auditeurs actuels s'ils envisageait de quitter l'entreprise dans laquelle ils travaillent actuellement 31
Figure 5 : Aspects préférés des auditeurs 32

Liste des annexes

Annexe 1 : Tableau de synthèse de la partie théorique 47
Annexe 2 : Guide d'entretien 51
Annexe 3 : Retranscription de l'interview de Monsieur Collin 55
Annexe 4 : Retranscription de l'interview de Chantal 69
Annexe 5 : Retranscription de l'interview de Madame Ferro 82
Annexe 6 : Questionnaire 94
Annexe 7 : Situation professionnelle des répondants 105
Annexe 8 : Taille de l'entreprise où travaillent les auditeurs actuels 105
Annexe 9 : Taille de l'entreprise où travaillaient les anciens auditeurs 106
Annexe 10 : Cohérence de la marque employeur pour les auditeurs 106
Annexe 11 : Importance de la marque employeur pour les auditeurs 106
Annexe 12 : Rôle de la marque employeur sur l'intention de départ des auditeurs 107
Annexe 13 : Cohérence de la marque employeur pour les anciens auditeurs 107
Annexe 14 : Rôle de la marque employeur sur les départs volontaires des anciens auditeurs 107
Annexe 15 : Besoin de recevoir de la reconnaissance hiérarchique des auditeurs 108
Annexe 16 : Importance de la reconnaissance hiérarchique pour les auditeurs 108
Annexe 17 : Sentiment de recevoir de la reconnaissance hiérarchique des auditeurs 108
Annexe 18 : Reconnaissance hiérarchique exprimée par les auditeurs envers leurs supérieur(e)s 109
Annexe 19 : Nécessité de recevoir de la reconnaissance hiérarchique des anciens auditeurs 109
Annexe 20 : Sentiment de recevoir de la reconnaissance hiérarchique des anciens auditeurs 109
Annexe 21: Reconnaissance hiérarchique exprimée par les anciens auditeurs 110
Annexe 22 : Rôle de la reconnaissance hiérarchique sur la décision de quitter l'audit des anciens auditeurs 110
Annexe 23 : Sentiment de recevoir de la reconnaissance horizontale des auditeurs 110
Annexe 24 : Sentiment d'exprimer de la reconnaissance horizontale des auditeurs 111
Annexe 25 : Importance de la reconnaissance horizontale chez les auditeurs 111
Annexe 26 : Sentiment de recevoir de la reconnaissance horizontale des anciens auditeurs 111
Annexe 27 : Sentiment d'exprimer de la reconnaissance horizontale des anciens auditeurs. 112
Annexe 28 : Importance de la reconnaissance horizontale chez les anciens auditeurs 112

Annexe 29 : Rôle de la reconnaissance horizontale dans la décision de quitter l'audit chez les anciens auditeurs 112
Annexe 30 : Sentiment d'autonomie des auditeurs actuels 113
Annexe 31 : Sentiment d'autonomie des anciens auditeurs 113
Annexe 32 : Rôle de l'autonomie sur l'intention de quitter leur entreprise chez les auditeurs actuels 113
Annexe 33 : Sentiment d'appréciation de l'autonomie des auditeurs actuels 114
Annexe 34 : Rôle de l'autonomie sur la décision de quitter leur entreprise chez les anciens auditeurs 114
Annexe 35 : Proportion des entreprise où travaillent les auditeurs actuels qui mettent en place des pratiques de gestion des ressources humaines personnalisées 114
Annexe 36 : Proportion des entreprise où travaillaient les anciens auditeurs qui mettaient en place des pratiques de gestion des ressources humaines personnalisées 115
Annexe 37 : Pratiques de gestion des ressources humaines personnalisées mises en place dans les entreprise des auditeurs actuels 115
Annexe 38 : Pratiques de gestion des ressources humaines personnalisées mises en place dans les entreprise des anciens auditeurs 115
Annexe 39 : Pratiques de gestion des ressources humaines personnalisées désirées par les auditeurs actuels 116
Annexe 40 : Pratiques de gestion des ressources humaines personnalisées que désiraient les anciens auditeurs 116
Annexe 41: Ressenti des signes de burn-out chez les anciens auditeurs 117
Annexe 42 : Ressenti des signes de burn-out des auditeurs actuels 117
Annexe 43 : Potentielles raisons de départ des auditeurs actuels 118
Annexe 44 : Signes de brown-out que ressentaient les anciens auditeurs 118
Annexe 45 : Signes de brown-out ressentis par les auditeurs actuels 119
Annexe 46 : Secteur d'activité vers lequel se dirigeraient les auditeurs actuels s'ils envisageaient de quitter l'entreprise dans laquelle ils travaillent actuellement (Plus de détails) 119
Annexe 47 : Sentiment d'épanouissement professionnel chez les auditeurs actuels 120
Annexe 48 : Sentiment d'épanouissement professionnel chez les anciens auditeurs 120
Annexe 49 : Aspects que les auditeurs aimeraient changer 121
Annexe 50 : Sentiment de désirer plus d'autonomie au travail chez les auditeurs actuels 121

Introduction

Dans une nomenclature économique extrêmement concurrentielle, la question du turnover occupe une place centrale dans les préoccupations des départements des ressources humaines au sein de multiples organisations. Concernant le secteur exigeant de l'audit, la stabilité et la cohésion d'équipe sont essentielles afin de garantir une certaine qualité et efficacité des missions, un taux de rotation élevé du personnel peut engendrer des enjeux majeurs. En qualité d'étudiante poursuivant un Master en Sciences de gestion à finalité spécialisée « Révisorat et Expertise comptable » et ayant l'ambition de rejoindre prochainement un département d'audit externe, je m'interroge naturellement sur les incitations qui motivent les employés à démissionner.

Cette problématique, d'une complexité notable, exerce un impact significatif sur les organisations opérant dans le secteur de l'audit. Elle engendre des coûts, que ce soit en matière de départ, de recrutement ou encore de formation des nouvelles recrues. Divers enjeux émergent également, allant de la perte de connaissance des clients à la dégradation des relations avec ces derniers en passant par le manque de cohésion entre les différents membres de l'équipe d'audit.

À travers ce mémoire, l'objectif est d'identifier les principaux facteurs qui influent sur la décision de départ volontaire des employés, notamment dans le secteur de l'audit externe. En ce sens, l'acquisition d'une connaissance approfondie de la gestion des ressources humaines sera réalisée à travers la revue de littérature.

Dans le chapitre suivant, un examen de l'application des pratiques en ressources humaines dans le domaine de l'audit sera effectué, en résumant les résultats de trois entretiens menés auprès de professionnels travaillant au sein de département RH[1], dans des entreprises de diverses tailles dans le cadre de l'étude qualitative.

À la suite de ces deux premières étapes, des hypothèses concernant différents types de variables, telles que les variables individuelles, sociétales ou encore organisationnelles, seront émises. Ces hypothèses serviront de base à l'étude de cas.

[1] RH : ressources humaines

Un questionnaire sera ensuite conçu et diffusé largement dans les cabinets d'audit, à destination des personnes ayant une expérience antérieure ou actuelle dans ce domaine. En utilisant des méthodes statistiques, les hypothèses préalablement formulées seront infirmées ou confirmées. Ces résultats permettront d'éclairer les perspectives de ma carrière future, de formuler des recommandations pour les organisations actives dans le secteur de l'audit, et de délimiter les contours de cette recherche. L'étude sera conclue par un résumé des résultats obtenus.

Chapitre 1 : L'émergence des ressources humaines

L'avènement des ressources humaines, préalablement désignées sous le vocable de « service » ou « département du personnel », trouve ses origines au cours du XIXe siècle durant la Révolution industrielle. L'élaboration de cette structure pourvoit à l'impérieuse nécessité d'organiser le corps employé, en particulier pour pallier l'importante rotation du personnel. C'est durant la Première Guerre mondiale que ce département acquiert une légitimité et devient une profession à part entière, revêtant des fonctions variées telles que la planification des horaires, la supervision du travail et la gestion des conflits interpersonnels au sein de l'entreprise. De manière cruciale, il s'attelle également à la question prépondérante de la fidélisation des employés. Quelques années plus tard, lors de la Seconde Guerre mondiale, émerge une nouvelle notion d'importance capitale : la qualité de vie au travail. Les conditions de travail se voient améliorées à la suite de la corrélation établie entre la reconnaissance du travail accompli et la productivité du personnel. Le rôle stratégique de ce service s'affirme dans les années 70, où ses membres intègrent les comités de direction de l'entreprise et participent activement à l'accompagnement des grandes étapes de la vie organisationnelle, depuis la compréhension des besoins en personnel jusqu'à l'élaboration de politiques de gestion de carrières. Le terme universellement connu aujourd'hui, « ressources humaines », émerge à la fin des années 80, marquant ainsi une évolution significative dans la conceptualisation de cette fonction. L'éclosion des technologies de pointe introduit une compétition acharnée pour attirer les talents, par crainte de manquer certains profils et de se retrouver dépassé par la concurrence. Cette ère voit naître ce qui est désormais désigné sous l'appellation de « marque employeur » (Évolutions de la fonction RH : se recentrer sur l'essentiel ?, 2022). Les employeurs prennent alors pleinement conscience de l'impératif d'attirer des candidats dont les valeurs sont en adéquation avec la culture organisationnelle de leur entreprise. Cela amène les employeurs à exercer un travail de fond sur l'évolution et sur le marketing de leur marque employeur, constituant ainsi une réflexion stratégique essentielle dans la gestion moderne des ressources humaines (Charbonnier-Voirin, Marret, & Paulo, 2017).

Chapitre 2 : La gestion des ressources humaines

Dans cette section, sera abordé les processus clés de la gestion des ressources humaines notamment le recrutement, la prise de décision, la rétention des employés ainsi que les démissions. Le département des ressources humaines joue un rôle d'accompagnement dans toutes les étapes du parcours professionnel d'un employé au sein de l'organisation dans laquelle il travaille, de son arrivée à son départ, ainsi que dans son quotidien.

Le recrutement

Le processus de recrutement se caractérise par l'agrégat complexe d'étapes et d'actions qui sont mises en œuvre dans le dessein de sélectionner un individu adéquat pour une fonction spécifique au sein d'une entité organisationnelle donnée. L'auteur souligne la distinction entre une personne (non-candidat) et le candidat. Les candidats se définissent comme des individus soumettant leur candidature, exprimant ainsi leur intérêt pour la position à pourvoir tandis que les « non-candidats » ne procèdent pas directement à une soumission de candidature, mais sont sollicités par l'entreprise elle-même (Brouat, 2017). Généralement, les non-candidats sont abordés par ce que l'on nomme des chasseurs de têtes. Gautié et al. (2005) examinent la fonction des chasseurs de têtes qui revêtent une grande importance dans le processus de recrutement des cadres. Ils initient la démarche en définissant les profils recherchés, cherchant à optimiser la satisfaction de leurs clients par le biais de stratégies élaborées. L'utilisation des cabinets de chasseurs de têtes permet de rationaliser les coûts liés à la recherche et aux transactions. Toutefois, cette pratique peut entraîner une segmentation du marché du travail, susceptible d'entraver la mobilité professionnelle et d'engendrer des tensions salariales. Les auteurs remettent ainsi en question le rôle des chasseurs de têtes en soulignant leur influence sur l'économie du travail (Gautié, Godechot , & Sorignet, 2005).

Dans le cadre du processus de recrutement, qu'il s'agisse des candidats ou des non-candidats, un concept fondamental réside, celui de la « marque employeur ». La marque employeur représente l'ensemble des atouts que déploie une organisation afin de la rendre attractive aux yeux des candidats potentiels. En considération de cette notion, les entreprises allouent des ressources substantielles à des fins de communication efficace. Elles utilisent, à cet effet, des outils conventionnels tels que leurs sites web institutionnels, des forums d'entreprise, ainsi que les médias sociaux (comme LinkedIn, Facebook), dans le dessein d'élaborer une stratégie d'attraction et de recrutement (Girard, Fallery, & Rodhain, 2011). Boudi M. et Qachar A. (2018)

discernent deux catégories au sein des médias sociaux dans ce contexte. Il y a d'une part, ceux qui servent à la gestion et à la diffusion de la marque employeur ; et d'autre part, ceux qui sont principalement exploités dans le processus de recrutement en ligne. L'accent est mis sur le fait que les médias sociaux ne sont pas des substituts, mais plutôt des compléments aux méthodes de recrutement traditionnelles. Ils permettent de mieux appréhender les nouvelles attentes des candidats et de renforcer leurs liens relationnels, sans toutefois garantir une interaction sociale efficace. L'usage des réseaux sociaux dans le processus de recrutement est à présent incontournable, et a remodelé le rôle du département RH en termes de responsabilités, de compétences et de pertinence stratégique (Boudi & Qachar, 2018). Les canaux de communication de l'information jouent donc un rôle crucial dans le renforcement de la marque employeur. Outre l'utilisation pertinente des médias de communication, la véritable réussite de la marque employeur réside dans l'harmonisation entre le discours et les engagements de l'employeur d'une part, et ses actes effectifs d'autre part. Si cette harmonie est inexistante, le phénomène inverse pourrait survenir, potentiellement nuisible et susceptible de conduire au départ des nouveaux talents recrutés (Mark & Toelen, 2009). Charbonnier-Voirin A. et al. (2013) démontrent qu'un manque de cohérence entre la perception initiale et postérieure à l'engagement vis-à-vis de la marque de l'employeur est associé à des désillusions, pouvant éventuellement entraîner la dislocation du contrat psychologique, jouer un rôle significatif dans l'intention de quitter l'entreprise volontairement et désengager les nouveaux employés (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2013).

Le processus décisionnel

Afin de sélectionner un futur collaborateur, les professionnels des ressources humaines se réfèrent à une série de critères, catégorisés en diverses dimensions. Les « hard skills » incluent les compétences linguistiques, le niveau d'orthographe, les diplômes et les certifications, ainsi que la capacité à piloter des projets. Les « soft skills » sont quant à elles représentées par la personnalité, la motivation, le respect et l'esprit d'équipe. Cette dernière est considérée comme la compétence soft la plus cruciale par plus de la moitié des recruteurs. D'autres paramètres tels que la disponibilité, les attentes salariales, et la localisation sont également considérés comme des critères non-discriminants et objectifs (Vandenberghe, 2021). Cependant, Girier D. et al. (2020) émettent des réserves quant à l'objectivité des recruteurs, mettant en lumière le concept de biais cognitif dans le processus d'embauche. Ils soulignent que, dans un cadre professionnel, les individus peuvent erronément croire en leur capacité à évaluer objectivement les candidats

uniquement sur la base de leurs compétences. En réalité, l'environnement et l'expérience de vie des recruteurs influencent considérable leur jugement. Des biais inconscients se forment automatiquement dans notre esprit, créant des raccourcis pour gagner du temps, pouvant même s'opposer à nos valeurs fondamentales. Leur impact peut se traduire par un manque d'objectivité et d'impartialité, mettant en péril le processus de recrutement et les équipes sélectionnés. La prise de conscience des biais inconscients, tels que ceux liés à l'âge, à l'apparence physique ou aux origines, revêt une importance capitale dans l'évaluation des compétences des candidats. Ces biais, omniprésents dans les processus de recrutement, peuvent considérablement entraver l'accès équitable aux opportunités professionnelles. Leur impact néfaste n'est pas limité aux individus, mais s'étend également aux organisations dans leur globalité (Girier, Lamouri, & Pulido, 2020). Pour pallier ces biais cognitifs, Desrumaux-Zagrodnicki (2011) propose l'intégration d'expériences professionnelles et d'épreuves pratiques dans les processus de recrutement. Ces éléments objectifs pourraient réduire l'impact des biais cognitifs, permettant aux experts en recrutement de fonder leurs décisions sur des données concrètes observables (Desrumaux-Zagrodnicki, 2001). Toujours dans un objectif de standardiser davantage les processus décisionnels de recrutement, les départements RH s'engagent assidûment dans la professionnalisation continue. Ils établissent des procédures uniformes et des pratiques conformes aux bonnes pratiques perçues, visant à encadrer les décisions génériques et à élargir le panel de critères des managers recruteurs. L'envie est d'évincer l'autonomie et l'expertise individuelle des recruteurs, ce qui peut parfois les mécontenter. Parmi ces procédures, l'utilisation des progiciels, un ensemble de programmes qui permet d'être plus performant qu'un logiciel individuel. Ces outils permettent d'automatiser les interactions entre les candidats et l'entreprise, réduisant ainsi le temps de traitement et standardisant les réponses, afin de développer une marque employeur cohérente (Fondeur, 2014). Néanmoins, les considérations humaines ne constituent pas le seul facteur pouvant entraver l'objectivité et l'éthique dans le processus de recrutement. La quête effrénée des profits économiques peut également jouer un rôle prépondérant. Garner-Moyer, H. (2011) souligne que les politiques de recrutement sont souvent galvanisées par des impératifs financiers, pouvant justifier des comportements discriminatoires, sans égard à une quelconque considération morale. Cependant, la justice condamne la discrimination en vertu des valeurs morales. Ainsi, les pratiques visant à contrer la discrimination peuvent parfois entrer en conflit avec la rationalité économique. L'auteur évoque l'exemple des CV anonymes, qui, bien que présentant des avantages éthiques, soulèvent également des préoccupations concernant la préservation de la liberté individuelle, car ils occultent des données personnelles, concernant

également les limites de la vision strictement économique des organisations (Garner-Moyer, 2011).

La rétention des employés

Les enjeux de la fidélisation et la satisfaction des employés

Au fil des années, l'attention portée aux stratégies de rétention des employés s'est avérée être un impératif crucial pour une gestion des ressources humaines avisée. Cette préoccupation revêt une importance capitale, tant au niveau de la stratégie organisationnelle que sur les plans économiques et opérationnels. Dans le contexte actuel, caractérisé par une concurrence exacerbée sur les marchés de l'emploi, les professionnels du domaine des ressources humaines se retrouvent contraints de redoubler d'efforts afin d'identifier et de mettre en œuvre les pratiques de fidélisation les plus efficaces. Il est devenu indéniable que la rétention du personnel est étroitement liée à la satisfaction des employés, laquelle, par conséquent, exerce une influence significative sur la perception de la marque employeur. Illustrons cette dynamique par l'exemple suivant : un employé mécontent se trouve enclin à partager son ressenti de manière désobligeante à l'égard de son employeur, engendrant ainsi des répercussions néfastes sur la réputation de l'entreprise auprès de ses diverses parties prenantes. En revanche, un taux de rotation du personnel faible témoigne de la capacité de l'entreprise à offrir un environnement de travail propice, susceptible de garantir un certain niveau de bien-être professionnel. Cette cohérence se traduit par l'engagement des meilleurs talents, le développement de relations commerciales solides, ainsi que par une performance organisationnelle remarquable. La fidélisation des travailleurs repose sur trois principes fondamentaux, selon l'auteur mentionné : l'élaboration d'une marque employeur cohérente, la création d'une ambiance de travail stimulante et la promotion d'une culture d'entreprise engageante (Bernard, 2023). Paillé (2014) partage cette perspective en mettant l'accent sur le bien-être au travail, soulignant les avantages stratégiques et opérationnels qui en découlent. Considéré comme une démarche de santé organisationnelle, le bien-être au travail s'inscrit également dans une logique de responsabilité sociale et d'image corporative (marque employeur). Le bien-être psychologique des employés est un gage de sûreté pour la fidélisation de ces derniers. En offrant un milieu de travail sain, l'entreprise se rend également plus attractive pour les candidats et renforce ainsi sa réputation (Paillé, 2014). Par ailleurs, Mullenbach A. (2010) démontre l' importance de considérer le « contrat psychologique » comme un outil influençant sur la rétention du personnel. En effet, chaque contrat de travail doit être accompagné d'un contrat psychologique. Les supérieurs

prennent conscience de l'importance de la primauté des politiques de fidélisation quand ils réfléchissent aux coûts de départ d'un employé, les dépenses de recrutement et de formation, et les coûts liés à la démotivation. Cela met en avant la responsabilité sociale des entreprises qui cherche à intégrer dans la gouvernance d'entreprise, les droits et les intérêts de toutes les parties prenantes (Mullenbach, 2010). Dans le même ordre d'idées, Sheraz F. et al. (2019) mettent en lumière la corrélation entre la valorisation des employés, la mise en place de formations spécifiques et leur satisfaction. L'objectif est de favoriser l'évolution de carrière des employés en leur offrant la possibilité de développer de nouvelles compétences et d'atteindre leurs objectifs professionnels et personnels. Une plus grande fidélisation ainsi qu'une plus grande satisfaction des employés s'observent dans les entreprises qui investissent dans leurs membres du personnel. Ils recommandent aux entreprises d'accorder une grande importance à leur département ressources humaines (Sheraz, Batool, & Adnan, 2019). Une première hypothèse émerge ainsi de ces réflexions : la cohérence de la marque employeur, aussi bien en externe qu'en interne, constitue un levier déterminant dans la fidélisation des employés.

Les différentes formes de reconnaissance

Brun, Dugas et Tison (2022) établissent un lien étroit entre la satisfaction des employés et la reconnaissance au sein du milieu professionnel, la qualifiant de pratique à visage humain. La reconnaissance est ainsi définie comme une dynamique relationnelle instaurée entre deux individus, opérant dans un sens réciproque. Les auteurs soulignent l'existence de divers niveaux de reconnaissance, dont le niveau institutionnel ou macro englobant l'ensemble des dispositifs déployés par l'organisation pour valoriser ses collaborateurs. Le niveau hiérarchique ou vertical, quant à lui, renvoie à la reconnaissance établie entre le supérieur hiérarchique et son subordonné, souvent caractérisée par un déséquilibre, que ce soit dans un sens descendant ou ascendant. La reconnaissance entre collègues et pairs représente le niveau horizontal. Le niveau externe se rapporte à la reconnaissance associée à la prestation de services, impliquant les clients et les autres partenaires. En l'absence de reconnaissance dans le cadre professionnel, les individus tendent souvent à rechercher cette validation ailleurs, à ce niveau. Enfin, le dernier niveau, la reconnaissance sociale, trouve son expérience principalement dans les métiers à vocation sociale, tels que la médecine, les soins infirmiers ou les services de secours, où elle émane des patients, des victimes et d'autres acteurs. La reconnaissance revêt ainsi des formes multiples, chacune reflétant une dimension spécifique de l'identité professionnelle. La reconnaissance existentielle, considérant l'individu en tant que personne à part entière, se

positionne comme la base de toutes les autres formes de reconnaissance. La reconnaissance des résultats du travail est étroitement liée aux tâches accomplies par les employés. Les formes suivantes de reconnaissance, à savoir la reconnaissance de la pratique de travail et la reconnaissance de l'investissement dans le travail, s'inscrivent dans la continuité des deux premières, valorisant respectivement la manière dont les collaborateurs exécutent leurs tâches et leur engagement, même en l'absence de résultats tangibles (Brun, Dugas, & Tison, 2002). Dans quelle mesure le déficit de reconnaissance hiérarchique peut-il inciter les employés à envisager la démission ? Cette interrogation constitue la deuxième hypothèse de la recherche. Par ailleurs, l'hypothèse selon laquelle les conflits horizontaux de reconnaissance peuvent être associés à une propension accrue des employés à opter des démissions est également émise

La personnalisation des ressources humaines

L'étude menée par Colle (2010) explore le retentissement des espaces de choix offerts aux salariés sur leur fidélité envers l'organisation. Les conclusions suggèrent que ces opportunités d'autonomie influent favorablement sur la fidélité, à l'exception des choix relatifs aux horaires. Le sentiment d'auto-détermination est identifié comme une variable médiatrice clé de cette relation. La théorie de l'auto-détermination, mettant l'accent sur l'autonomie humaine, établit que les comportements individuels sont motivés par le besoin de réguler les actions et l'environnement. Cette démarche s'inscrit dans une perspective d'une gestion des ressources humaines personnalisée, susceptibles d'élargir la compréhension de l'autonomie et des choix. Cette approche pourrait éventuellement servir de mécanisme compensatoire dans certaines circonstances caractérisées par des niveaux de rémunération moins compétitifs. (Colle, 2007). Diani et Debbagh partagent cette perspective en soutenant que la motivation peut être stimulée par la flexibilité des pratiques RH, réduisant ainsi les intentions de départ volontaire des salariés et promouvant leur rétention au sein de l'entreprise. Ces auteurs ajoutent que l'octroi de choix répond également au besoin de liberté des individus (Diani & Debbagh). Barel, Y., Salladarre, F. & Frémaux, S. (2009) avancent une position divergente en évoquant une relation inverse entre l'autonomie accordée aux salariés et leur intention de quitter l'entreprise. Leur recherche révèle également que certaines dimensions sociodémographiques modulent cette relation. L'autonomie professionnelle semble avoir un effet significatif sur la réduction des intentions de départ volontaire chez les salariés de sexe féminin et les jeunes employés. Cette constatation s'inscrit dans la lignée d'autres études qui soulignent que les femmes favorisent une minimisation des contraintes temporelles liées au travail. Pour les jeunes employés, cette

autonomie constitue même un outil de fidélisation indispensable. En outre, l'autonomie est perçue différemment selon le statut hiérarchique dans l'entreprise, constituant un puissant outil de fidélisation pour les cadres malgré le fait que l'autonomie de la gestion du temps n'a pas d'effet sur leur volonté intentionnelle de quitter l'entreprise (Barel, Salladarre, & Frémaux, 2009). Remmas (2023) explore la personnalisation de la gestion des ressources humaines, soulignant son importance dans un contexte marqué par une pénurie croissante de talents. Cette approche repose sur une stratégie marketing visant à attirer, intégrer et fidéliser les employés, en les considérant comme des clients. Les professionnels des ressources humaines sont ainsi appelés à travailler sur le positionnement de l'employeur, la segmentation de l'offre et la planification pour optimiser le choix et la fidélisation des salariés (Remmas, 2023). Arnaud et al. (2009), quant à eux, mettent en garde contre une autonomie excessive accordée aux travailleurs combinée à une communication insuffisante sur les objectifs et les valeurs de l'organisation. Cette combinaison peut conduire à une confusion des règles, des difficultés à identifier les priorités et à adopter les comportements appropriés au sein du lieu de travail. Ces chercheurs insistent sur la nécessité de ne pas sacrifier la communication sur les objectifs et les valeurs de l'entreprise au profit de l'autonomie accordée aux employés (Arnaud, Frimousse, & Peretti, 2009). À la lumière de ces investigations, l'hypothèse selon laquelle le sentiment d'auto-détermination constitue une variable favorisant la fidélisation sera soumise à examen. Face également à ces divergences susmentionnées, la proposition suivante sera examinée : les pratiques de gestion des ressources humaines personnalisées représentent un moyen efficace de fidélisation.

La personnalité des travailleurs

Mirallès (2007) souligne l'importance cruciale du processus de « casting », défini comme la composition stratégique d'équipes visant à maximiser leur influence collective et à optimiser la complémentarité des talents. Cette pratique éminente, intégrée au sein du domaine de la gestion des talents, est perçue comme un levier significatif contribuant à la rétention des employés. Selon la théorie de cet auteur, la personnalité individuelle revêt une importance capitale dans ce processus (Mirallès, 2007).

Par ailleurs, Robert et Vandenberghe (2017) se sont penchés sur le lien entre le trait de personnalité de l'ouverture aux expériences et divers aspects de l'engagement envers l'entreprise, ainsi que l'intention de quitter celle-ci. Leur étude examine également les

modérateurs de ces relations en l'occurrence les opportunités de carrière et de développement. Leurs résultats mettent en évidence le rôle médiateur de l'investissement émotionnel dans la relation négative entre l'ouverture aux expériences et l'intention de quitter l'organisation. De surcroît, les opportunités professionnelles et de développement accentuées fortifient la relation positive entre l'ouverture aux expériences et l'engagement normatif et par sacrifices perçus. Cette recherche met en exergue l'importance des caractéristiques individuelles dans les attitudes professionnelles, en soulignant les avantages de l'ouverture aux expériences pour les politiques de fidélisation des travailleurs. L'influence positive de cette caractéristique sur l'engagement professionnel, particulièrement dans des contextes économiques difficiles, devrait contribuer à améliorer la gestion des ressources humaines au sein des entreprises (Robert & Vandenberghe, 2017).

La démission

Les motifs sous-tendant les démissions des employés sont d'une diversité considérable. Certains expriment leur désir d'explorer des nouvelles opportunités professionnelles tandis que d'autres prennent cette décision dans un contexte moins favorable, cherchant un rempart à la morosité quotidienne de leur travail. Parmi les causes les plus fréquentes, une relation discordante entre l'employé et son supérieur hiérarchique émerge comme un déclencheur significatif, étant à l'origine de plus de la moitié des départs. Le supérieur hiérarchique n'est pas représenté que par sa personne en tant que telle mais également par ses actions, son leadership ou encore ses attitudes. Toutefois, une étude menée par Harvard Business Review, basée sur l'analyse du réseau social « Facebook », contredit cette affirmation en suggérant que les départs volontaires sont davantage attribuables aux aspects inhérents au travail lui-même : stagnation professionnelle, manque de reconnaissance, rémunération insatisfaisante ou déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée (Ringot, s.d.). À ces raisons s'ajoutent les tensions relationnelles horizontales, résultant de mésententes entre collègues, ainsi qu'un manque de sens dans les tâches effectuées, caractérisées par leur caractère routinier et dépourvu de défis. Le sentiment d'aliénation peut se manifester lorsque les individus peinent à trouver un sens ou un objectif dans leur travail, entraînant une baisse de la productivité et une dégradation de la qualité du travail, qui peut in fine conduire à une démission volontaire (Pourquoi démissionne-t-on ? , 2023). Ce manque de signification est à l'origine du « brown-out », un phénomène qui affecte de plus en plus d'entreprises (Lacan, 2023). Une autre cause profonde de démission peut être attribuée à une mauvaise intégration dès les débuts au sein de l'entreprise, conduisant à un sentiment d'inconfort et d'insatisfaction insupportable. Une

préoccupation sociétale émerge également, où les entreprises privilégient parfois les profits économiques au détriment du bien-être des individus. Les employeurs qui négligent la créativité de leurs employés par manque de temps ou d'intérêts suscitent une frustration qui peut s'avérer préjudiciable à leur rétention. De plus, un déséquilibre entre la charge de travail et les horaires peut également inciter les travailleurs à envisager la démission (Valentin, 2020). Le stress excessif chez les employés peut quant à lui conduire au « burn-out », constituant également un motif de démission significatif (Épuisement professionnel ou burn out ? , s.d.). Dans cette optique, l'hypothèse selon laquelle le « brown-out » est une cause majeure de démission des employés est émise. En outre, il est également prévu de tester l'hypothèse suivante : un sentiment de burn-out peut influencer les employés à démissionner.

Chapitre 3 : Les ressources humaines dans le secteur de l'audit

Dans ce chapitre, le mécanisme des ressources humaines dans le domaine de l'audit externe sera exploré à travers les informations recueillies auprès de professionnels qui travaillent dans des entreprises de différentes tailles. Trois interviews ont été menées avec des représentants d'entreprises de petite, moyenne et grande taille. Ces entretiens seront utilisés pour extrapoler des conclusions en fonction de la taille des entreprises interrogées, car les pratiques des ressources humaines sont homogènes au sein de chaque catégorie de taille d'entreprise.

Le fonctionnement des ressources humaines dans un petit cabinet

Il convient de noter que dans les entreprises de petites tailles, l'absence de département dédié aux ressources humaines est une réalité, découlant de la modeste taille de l'effectif employé, ne justifiant pas la mise en place d'une entité spéciale. C'est le réviseur d'entreprise qui endosse cette fonction. En matière de recrutement, M. Collin, en tant que gestionnaire, a depuis toujours valorisé la cohérence et la stabilité au sein de son équipe d'audit, une démarche fortement appréciée par la clientèle. Toutefois, l'avènement de la pandémie COVID-19 a entièrement bousculé cette dynamique, engendrant une modification des mentalités et une augmentation notable des démissions, particulièrement parmi les juniors. Malgré la volonté initiale d'une croissance modérée, le cabinet se voit contraint de recruter régulièrement afin de maintenir un niveau d'effectif adéquat, indispensable à la poursuite de ses activités. Le processus de recrutement s'opère à travers divers canaux, incluant LinkedIn, des agences de recrutement et des relations avec l'UCL où M. Collin dispense des cours. La sélection des candidats se concentre essentiellement sur des soft skills telles que la curiosité et les compétences en travail d'équipe, la condition préalable est la possession d'un diplôme universitaire ou bachelier. C'est avec la collaboration de son frère que M. Collin prend les décisions, les deux estimant posséder une connaissance suffisante de leur équipe pour évaluer l'adaptabilité des nouveaux arrivants. Concernant les attentes envers les nouveaux collaborateurs, M. Collin souhaite une rapide intégration, une propension à l'apprentissage continu et une évolution des compétences au fil du temps. Des initiatives de développement professionnel internes et externes sont proposées afin d'encourager l'épanouissement des membres de l'équipe. Des mesures de fidélisation du personnel sont mises en œuvre, telles que des évènements sociaux favorisant la cohésion, un package salarial adapté aux besoins individuels et une attention portée sur la communication et l'écoute active des préoccupations des collaborateurs. M. Collin coordonne des réunions

hebdomadaires avec l'ensemble du corps employé en vue de délibérer des préoccupations, d'établir un planning prospectif pour la semaine subséquente. En outre, il exprime son regret à l'égard de l'écoute active des membres du personnel qui lui a manqué auparavant, il évoque la pratique antérieure d'évaluations annuelles rudimentaires, dénuées de préparation. Une prise de conscience de la prééminence de ces échanges a émergé, malgré la contrainte temporelle pour leur réalisation, attestant de la nécessité d'investissement dans la communication et la rétroaction au sein de l'entreprise. M. Collin détermine comme avantage concurrentiel premier la non-imposition d'heures supplémentaires, une pratique plutôt rare dans le monde de l'audit. Afin de contrer les démissions, une approche proactive du dialogue et d'adaptation non formalisée est adoptée.

Le fonctionnement des ressources humaines dans un moyen cabinet

En ce qui concerne les entreprises de taille moyenne, le département RH revêt une importance capitale dans la gestion du personnel. Ils opèrent en tant qu'entité distincte. Contrairement aux entreprises de petites tailles, WXC manifeste un désir constant d'expansion. Chantal mentionne un effort soutenu pour recruter divers profils, particulièrement des juniors, dans le but de consolider les équipes déjà existantes, avec une moyenne annuelle d'engagement d'environ quarante employés. Les canaux de diffusion des offres d'emploi incluent diverses plateformes telles que LinkedIn, le site web interne, ainsi que par le biais d'agences spécialisées et de chasseurs de têtes pour des profils plus spécifiques. L'entreprise a également mis en place un programme de recommandation interne, octroyant des récompenses aux employés pour toute recommandation fructueuse. Le processus de recrutement se caractérise par un premier screening effectué par l'équipe RH. Cette dernière se focalise sur les compétences comportementales, l'alignement avec la culture organisationnelle, ainsi que sur des vérifications de référencement. Si les résultats sont positifs, les candidats sélectionnés sont ensuite soumis à une évaluation technique menée par un membre de l'équipe d'audit, un Partner ou un Manager par exemple, avec une décision finale reposant sur cette expertise. Néanmoins, le rôle des RH demeure crucial, notamment dans la possibilité de mettre un terme au processus de recrutement si le candidat ne se montre pas assez convaincant lors du premier entretien. Les critères primordiaux sont semblables à ceux que M. Collin utilise, Chantal privilégie également l'esprit d'équipe et la motivation chez les candidats. WXC attend de ses employés une intégration facile et rapide. L'entreprise s'engage à soutenir le développement professionnel de son personnel à travers des formations internes et externes, ainsi que des plans de carrière

individualisés. Les employés ont également le pouvoir de proposer certaines formations de leur plein gré. Des mesures de fidélisation sont instaurées, telles qu'une culture d'entreprise conviviale, un package salarial attractif, des évènements sociaux favorisant la cohésion et un soutien à l'équilibre vie professionnelle et vie privée. Chantal estime que leur avantage concurrentiel le plus certain reste l'instauration de cette culture d'entreprise agréable et partagée par tous. En cas de départ volontaire, le département RH organise des entretiens de sorties qui sont standardisés, suivis d'une analyse des motifs de départ. Les conclusions sont ensuite exposées devant les associés, qui collectivement s'engagent dans une délibération introspective quant à l'optimisation de leurs pratiques dans le dessein de réduire le taux de rotation du personnel, considéré comme étant déjà insignifiant par Chantal. Par ailleurs, l'entreprise s'engage dans l'établissement d'une culture feedback tant ascendante que descendante, afin de promouvoir l'évolution et l'autocritique au sein de l'organisation.

Le fonctionnement des ressources humaines dans un Big Four

Le département des ressources humaines dans les Big Four se trouve segmenté en deux entités distinctes : d'une part, il est composé d'individus dédiés au recrutement, d'autre part, ceux chargés de la rétention des collaborateurs et de la gestion des démissions. Cette nécessité est engendrée par l'ampleur croissante du personnel à administrer. Par ailleurs, les membres des RH sont également assignés en fonction des divers départements opérationnels de l'entreprise, tels que la comptabilité ou encore l'audit. Les efforts de recrutement s'avèrent fréquents, surtout à l'égard des profils junior et stagiaire. Laura atteste de la similarité des processus de recrutement au sein des différents Big Four. Les postulants soumettent leurs candidatures par le biais de Job Fair, de LinkedIn et également d'une plateforme interne nommée « Launch ». Afin d'attirer encore plus de potentiels candidats, des évènements internes ouverts à tous sont organisés par l'entreprise, permettant ainsi des visites des locaux et des entretiens d'embauche se déroulant sur l'espace d'une journée avec une réponse assez rapide. EY[2] ne sollicite pas de chasseurs de têtes pour les juniors, mais occasionnellement pour des candidatures qui requièrent une expertise spécifique. Le processus de recrutement est constitué de trois phrases distinctes : les tests analytiques et de raisonnements constituent la première étape, suivi d'épreuves individuelles et collectives, pour finir ce sont les compétences techniques et non techniques qui seront évaluées. La première étape comporte deux épreuves en ligne, un test analytique et un

[2] EY : entreprise faisant partie des Big Four

test de raisonnement. En cas de résultats non satisfaisants, le processus est interrompu. En revanche, des tests concluants invitent les candidats à se rendre dans les locaux d'EY pour des études de cas individuelles et collectives, durant lesquelles leur réactivité et leur comportement sont évalués. Enfin, les candidats passent des entretiens avec un associé et un recruteur, axés sur leurs compétences techniques et non techniques. La décision finale est prise conjointement par l'associé et le recruteur, en mettant l'accent sur la capacité à travailler en équipe et la curiosité intellectuelle. Ces deux éléments constituent les critères primordiaux de sélection. Afin de retenir ses employés, Laura met en exergue les avantages concurrentielles de l'entreprise, notamment en évoquant la technologie de pointe qui est développée au sein de l'entreprise et la culture organisationnelle. Pour mieux appréhender les raisons des départs, le département RH organise des entretiens dédiés aux départs volontaires. Selon l'expérience de Laura, les individus quittant leur poste après une période relativement courte, soit trois ou quatre ans dans le domaine de l'audit, le font pour saisir de nouvelles opportunités en dehors de ce secteur. À contrario, les Supervisors ou encore les Partners, ayant accumulé plus de quatre ans d'expérience, optent pour des cabinets d'audit de moindre envergure afin de favoriser leur progression, compte tenu des perspectives d'évolution restreintes au sein de grandes structures. À la suite de ces déclarations, deux hypothèses sont émises : les individus quittant le secteur de l'audit avec moins de quatre ans d'expérience migrent vers d'autres secteurs d'activité et les individus quittant le secteur de l'audit avec plus de quatre ans d'expérience migrent vers des entreprises actives dans l'audit mais de taille plus réduite.

Les ressemblances et les divergences entres les cabinets de différentes tailles

	Similitudes	Divergences
Structure du département RH		Les petits cabinets ne détiennent pas de départ RH, c'est le réviseur qui se charge de cette fonction.
Canaux de recrutement	Les entreprises utilisent en général leur site web, les Job Fairs, LinkedIn et exceptionnellement des agences intérims et des chasseurs de têtes pour des profils spécifiques.	
Processus de recrutement		Plus la taille de l'entreprise grandit, plus les étapes de recrutement sont nombreuses. Une étape pour les petits cabinets, deux étapes pour les moyennes entreprises, trois et plus pour les Big Four.
Fréquence de recrutement	Les moyennes et grandes entreprises engagent très régulièrement dans l'intention de s'agrandir.	Les petits cabinets engagent afin de maintenir le même niveau d'effectif et occasionnellement pour agrandir leur équipe.
Critères de sélection	Les critères indispensables sont l'esprit d'équipe et la curiosité.	
Fidélisation des employés	Tous les cabinets mettent en œuvre des stratégies : organisation d'évènements sociaux, possibilités de se former dans certains domaines, des packages salariaux avantageux, un maintien de l'équilibre vie professionnelle et vie privée.	
Culture d'entreprise	Chaque entreprise met en avant sa culture d'entreprise.	Les aspects spécifiques de cette culture peuvent varier.

Entretiens annuels	Toutes les entreprises organisent des entretiens au minimum une fois durant l'année.	
Départ volontaire	Chaque cabinet organise des entretiens de départs et analyse les résultats obtenus.	Les entretiens de départs sont moins standardisés dans les cabinets de petites tailles.

Tableau 1 : Similitudes et divergences entre les différentes interviews

En synthèse, les concordances fondamentales se manifestent à travers les canaux de diffusion des offres d'emploi, l'accentuation des soft skills lors du processus de recrutement, les mesures prises pour la fidélisation du personnel ainsi que la promotion d'une culture organisationnelle robuste, des évaluations périodiques et des entretiens de départs volontaires suivis d'une analyse. Les différences quant à elles, résident dans la structure des ressources humaines, le nombre d'étapes intégrées au processus de recrutement, la cadence et l'objectif des recrutements et la standardisation des entretiens de départs volontaires.

Chapitre 4 : Étude de cas

Par le biais de cette section, je vais exposer le déroulement de mon étude quantitative pour appréhender l'interrogation suivante : « Quels facteurs contribuent à une forte rotation de l'emploi (turnover) des employés travaillant dans des départements d'audit externes ? ». Cette démarche implique un récapitulatif des hypothèses posées dans les sections précédentes, une explication des procédés employés ainsi qu'une analyse des résultats qui a pour dessein de corroborer ou réfuter les hypothèses.

Hypothèses

Pour rappel, en m'appuyant sur les résultats de mes recherches antérieures, j'ai élaboré ces hypothèses :

1. La cohérence de la marque employeur, aussi bien en externe qu'en interne, constitue un levier déterminant dans la fidélisation des employés.
2. Le manque de reconnaissance hiérarchique pousse les employés à démissionner.
3. Les conflits horizontaux de reconnaissance peuvent être associés à une propension accrue des employés à opter pour un départ volontaire.
4. Le sentiment d'auto-détermination constitue une variable favorisant la fidélisation.
5. Les pratiques de gestion des ressources humaines personnalisées représentent un moyen efficace de fidélisation.
6. Un sentiment de burn-out peut influencer les employés à démissionner.
7. Le « brown-out » est une cause majeure de démission des employés.
8. Les individus quittant le secteur de l'audit avec moins de quatre ans d'expérience migrent vers d'autres secteurs d'activité.
9. Les individus quittant le secteur de l'audit avec plus de quatre ans d'expérience migrent vers des entreprises actives dans l'audit.

Données et méthodologie

La méthode quantitative est employée afin de mener à bien cette étude de cas. Cette méthodologie permet de mesurer et d'établir des relations causales entre diverses variables. L'objectif principal de cette approche consiste à tester des hypothèses en s'appuyant sur une approche déductive. À l'inverse, l'approche qualitative, quant à elle, vise à formuler de nouvelles hypothèses en recourant à une méthode inductive (Aubin-Auger & al., 2008)

J'ai procédé à l'élaboration d'un questionnaire en ligne à l'aide de l'outil « Google Forms » (Annexe 6). Celui-ci va constituer le fondement de mon approche quantitative. L'objectif premier est de récolter un volume de réponses adéquat pour permettre une extrapolation fiable des données collectées. Ce questionnaire a été soumis à un échantillon restreint de répondants, précisément aux individus actuellement engagés dans le domaine de l'audit externe ou ayant précédemment évolué dans ce secteur, indépendamment de leur position hiérarchique.

La première interrogation du sondage a pour dessein de classer les individus en deux cohortes distinctes, les soumettant ensuite à des questionnaires différents, selon leur statut professionnel, à savoir les auditeurs passés et présents. La diffusion s'est effectuée grâce à plusieurs canaux de communication, notamment par le biais d'un réseau développé dans le cadre universitaire à travers des workshops, des stages ou encore des job days. Deux semaines ont été nécessaires pour que le questionnaire se compose de 151 répondants, dont 101 actuellement impliqués dans l'audit externe et 50 anciens auditeurs (Annexe 7).

Il est également intéressant de noter qu'une majorité des questions sont évaluées à l'aide d' une échelle de Likert. Cette échelle comporte cinq réponses possibles, couvrant l'ensemble du spectre d'opinion. Les réponses sont organisées de manière à représenter un continuum allant d'une extrémité à l'autre, incluant une option neutre. Ce type de question permet d'obtenir des avis plus nuancés et est très utile pour comprendre les perceptions des répondants. Les réponses sont numérotées de 1 à 5 : 1 représente une grande insatisfaction ; 2, l'insatisfaction ; 3, la position neutre ; 4, la satisfaction et 5, une grande satisfaction (SurveyMonkey, s.d.).

Analyse des résultats

Dans cette section, les résultats du questionnaire vont être analysés et extrapolés afin de pouvoir affirmer ou infirmer les hypothèses formulées au préalable.

Introduction

Comme expliqué auparavant, la première question du questionnaire est destinée à segmenter les répondants en catégories : ceux qui travaillent actuellement dans l'audit, ceux qui y ont travaillé précédemment et ceux qui n'ont jamais travaillé dans le domaine de l'audit. Cette dernière catégorie de personnes se voit automatiquement redirigée vers la fin du questionnaire tandis que les deux autres segments sont soumis à des questionnaires différents en fonction de leur première réponse. L'opinion de ces deux groupes est intéressante à exploiter, les auditeurs actuels pour identifier les facteurs de fidélisation, leurs intentions et leurs ressentis. Les anciens auditeurs afin de comprendre ce qui leur a manqué, ce qui les a poussés à changer de secteur.

Concernant la population des auditeurs actuels, la majorité des participants proviennent d'entreprises de taille moyenne. Le nombre de répondants issu des petites entreprises est moindre en raison de leur nombre restreint, mais également au niveau des Big Four, du fait de la difficulté de rentrer en contact avec eux et de capter leur attention (Annexe 8). Au niveau des anciens auditeurs, ce sont principalement les personnes ayant travaillé auparavant dans des Big Four qui ont le plus prêté attention au questionnaire (Annexe 9).

La marque employeur

Concernant la marque employeur[3], la première étape consiste en la clarification de la notion « marque employeur » auprès des participants. Par la suite, l'objectif est d'évaluer la cohérence entre la perception externe de la marque employeur et l'image interne que les auditeurs ont ou qu'ils avaient de leur entreprise. Cette analyse vise à déterminer l'importance attribuée par les participants à cette notion ainsi que son potentiel impact sur leur intention de

[3] La marque employeur ou encore l'employer brand en anglais représente l'image qu'une entreprise projette en tant qu'employeur. En d'autres termes, c'est la perception qu'ont les employés actuels et potentiels de l'entreprise en tant que lieu de travail. La marque employeur englobe les valeurs, la culture d'entreprise, les pratiques de gestion des ressources humaines, la réputation de l'entreprise, ainsi que l'expérience globale des employés

demeurer au sein de leur entreprise actuelle ou de la quitter afin de déterminer si celle-ci peut être considérée comme un outil de fidélisation.

Dans le cadre des enquêtes menées auprès des auditeurs actuels, une majorité significative des répondants indique être satisfaite de la cohérence de la marque employeur de leur entreprise. Par ailleurs, 18,8% demeurent neutres quant à cette cohérence tandis que seulement une minorité manifeste leur insatisfaction (Annexe 10). Une importance significative de cette notion peut être observée parmi les participants, avec plus de 80% d'entre eux affirmant leur appréciation pour ce concept (Annexe 11). Environ 90% des auditeurs qui ont répondu au questionnaire déclarent que cette cohérence pourrait même fortement influencer leur décision de quitter volontairement l'entreprise (Annexe 12). Ces conclusions mettent en lumière le rôle crucial de la cohérence de la marque employeur en tant qu'outil de fidélisation, avec une capacité avérée à orienter les décisions des employés.

Il apparaît que les perceptions des anciens auditeurs diffèrent de celles des auditeurs actuels. L'analyse des résultats révèle une divergence marquée dans les opinions exprimées : 42% des participants estiment que la cohérence de la marque employeur est présente tandis que 48% soutiennent l'opinion contraire. En outre, un segment de 10% maintient une position neutre à cet égard (Annexe 13). Par ailleurs, il convient de souligner que plus de la moitié des répondants constituant l'échantillon des anciens auditeurs affirment que la cohérence de la marque employeur a joué un rôle déterminant dans leur décision de quitter leur entreprise (Annexe 14). Cette constatation renforce l'importance significative de la cohérence de la marque employeur dans le maintien de l'engagement des employés et dans la rétention du personnel.

En définitive, les conclusions tirées confirment la première hypothèse selon laquelle la cohérence de la marque employeur constitue un levier déterminant de la fidélisation des employés. Ces résultats mettent en avant l'impact notable que peut avoir une marque employeur incohérente en interne, susceptible de déclencher des départs volontaires et ainsi compromettre la rétention du personnel.

La reconnaissance hiérarchique et horizontale

Par la suite, l'axe d'analyse s'est orienté vers la notion de reconnaissance hiérarchique. Une proportion significative des auditeurs actuels exprime le besoin de recevoir une reconnaissance hiérarchique (Annexe 15), soulignant sa pertinence cruciale dans le cadre de leur activité professionnelle (Annexe 16). Sur un échantillon de 101 auditeurs, 65 font état d'une satisfaction quant à la reconnaissance qu'ils reçoivent de leurs supérieurs (Annexe 17), et 71 déclarent témoigner de la reconnaissance à l'égard de leurs supérieurs hiérarchiques (Annexe 18). La majorité des autres répondants adoptent une position neutre envers cette forme de reconnaissance.

Cependant, le sentiment éprouvé par les auditeurs actuels ne trouve pas d'écho, encore une fois, parmi leurs prédécesseurs. Parmi les 50 anciens auditeurs, il est difficile d'observer une tendance, mais des nuances se marquent. Tandis que 42 d'entre eux expriment le fait qu'ils avaient besoin de reconnaissance hiérarchique (Annexe 19), 34 % estiment avoir bénéficié d'une reconnaissance suffisante, 20 % se positionnent en neutralité tandis que 46 % expriment un déficit de reconnaissance dans leur expérience antérieure au sein du domaine de l'audit (Annexe 20). Dans la même veine, les réponses des anciens auditeurs concernant la reconnaissance accordée à leurs employeurs sont globalement convergentes (Annexe 21). Plus de la moitié des répondants admettent que l'existence ou l'absence de reconnaissance hiérarchique a influencé leur décision de quitter l'entreprise de manière volontaire (Annexe 22).

L'hypothèse n°2 : « Le manque de reconnaissance hiérarchique pousse les employés à démissionner » semble donc être étayée par les données collectées. La majorité des anciens auditeurs reconnaissent que ce facteur a impacté leur choix de départ. Les auditeurs actuels réitèrent quant à eux l'importance de cette reconnaissance. Il est donc raisonnable de considérer la reconnaissance hiérarchique comme un levier de fidélisation, dont l'absence peut pousser les individus vers la porte de sortie.

Afin d'assurer la cohérence du questionnaire, c'est le sujet de la reconnaissance horizontale[4] qui est traité ensuite. À cet égard, la plupart des auditeurs actuels, soit 70,3%, expriment recevoir une reconnaissance suffisante de leurs pairs, tandis qu'une minorité, 5,9% signale un manque

[4] Reconnaissance horizontale : c'est la reconnaissance qui est exprimée entre pairs et collègues.

perçu de reconnaissance adéquate (Annexe 23). Cette tendance se poursuit dans la reconnaissance qu'ils expriment à leurs pairs (Annexe 24). 77 participants manifestent un intérêt marqué pour cette forme de reconnaissance tandis que 15 se déclarent neutres à ce sujet (Annexe 25).

Les anciens du métier partagent globalement des points de vue similaires au sujet de la reconnaissance horizontale. Une majorité estime avoir reçu une reconnaissance adéquate à l'époque (Annexe 26). En revanche, seulement 54% d'entre eux estiment avoir exprimé de la reconnaissance à leurs pairs, 20% n'ont pas d'opinion claire à ce sujet et 26% estiment ne pas avoir suffisamment reconnu le travail de leurs collègues dans le passé (Annexe 27). Sur un échantillon de 50 personnes, 28 déclarent accorder de l'importance à la reconnaissance horizontale, 14 restent indécis à ce sujet et 8 expriment un désintérêt envers cette notion (Annexe 28). Toutefois, il est à noter que cette importance n'est pas déterminante dans leur décision de quitter volontairement l'entreprise, puisque 58% indiquent que cette forme de reconnaissance n'a pas influencé leur choix de départ, contre 24% qui admettent le contraire tandis que 18% restent neutres à ce sujet (Annexe 29).

L'hypothèse n°3 selon laquelle « Les conflits horizontaux de reconnaissance peuvent être associés à une propension accrue des employés à opter pour un départ volontaire » ne peut être validée de manière absolue. Bien que cette notion semble importante pour les auditeurs actuels et anciens, elle ne joue pas un rôle prépondérant dans leur décision de quitter l'entreprise. Il est complexe de tirer une conclusion définitive sur cette hypothèse. La question est de savoir si un élément important devient forcément un facteur de fidélisation ? Toutefois, si cet élément n'influence pas la décision de départ, peut-il être considéré comme un vecteur de fidélisation ? En conséquent, j'estime que le manque de reconnaissance horizontale n'a pas un impact significatif sur la décision de départ et ne la considère donc pas comme un outil de fidélisation certain.

La comparaison entre ces deux modalités de reconnaissance met en exergue la prépondérance de la reconnaissance hiérarchique chez les actuels auditeurs. Cela peut constituer un avantage pour les entreprises, car il est plus aisé pour elles de gérer et d'améliorer la reconnaissance verticale, étant donné que ce sont les individus occupant des positions hiérarchiques plus élevées qui l'expriment. Ainsi, la reconnaissance horizontale confère une moindre emprise aux

entreprises, sa faible incidence sur les départs volontaires constitue un second avantage pour ces dernières.

L'autonomie

Dans cette section consécutive du questionnaire, des questions sont incorporées dans l'objectif d'évaluer le sentiment d'auto-détermination des employés dans leur fonction. L'objectif sous-jacent consiste à mesurer le degré d'autonomie perçu par les auditeurs, leur penchant pour cette dernière, ou en contrepartie leur envie d'obtenir une supervision plus soutenue, afin de discerner si cette dimension s'avère susceptible d'être perçue comme un vecteur de rétention à son tour.

Cette investigation amasse pratiquement un consensus, aussi bien de la part des auditeurs actuels que des précédents. En effet, 87,1% des auditeurs actuellement en fonction témoignent d'un grand sentiment d'autonomie (Annexe 30), contre 74% des auditeurs antérieurs (Annexe 31). Environ 80% des auditeurs actuels révèlent que l'autonomie pourrait influencer leur envie de demeurer au sein de leur entreprise actuelle (Annexe 32). De surcroît, 95% des auditeurs expriment un attrait pour l'autonomie, suggérant ainsi la légitimité d'envisager que toute réduction de cette dernière pourrait constituer un motif décisionnel pour quitter leur poste (Annexe 33). Toutefois, l'opinion reste partagée chez les anciens auditeurs, où 54% soutiennent que l'autonomie a joué un rôle tandis que 38% affirment le contraire, et 8% se positionnent neutre par rapport à cette corrélation (Annexe 34).

Fort de ces premières déclarations, il apparaît que l'autonomie peut être appréhendée comme une variable appréciée par les travailleurs, susceptible de conférer à l'entreprise un avantage concurrentiel. L'hypothèse n°4 selon laquelle "le sentiment d'auto-détermination constitue une variable favorisant la fidélisation" s'avère correcte.

La gestion des ressources humaines personnalisées

La thématique des pratiques personnalisées en matière de gestion des ressources humaines est abordée par la suite. Les opinions exprimées sont très mitigées tant chez les auditeurs actuels que chez les anciens auditeurs. En effet, 40,6% des auditeurs actuels répondent négativement à la question binaire : « l'entreprise où je travaille met-elle en place une gestion des ressources

humaines personnalisée ? » (Annexe 35) tandis que ce chiffre s'élève à 58% parmi leurs prédécesseurs (Annexe 36). Cette disparité peut être attribuée au fait que seules les personnes se positionnant plus haut dans la hiérarchie bénéficient de ces pratiques, ou encore à une méconnaissance de ces pratiques au sein de l'entreprise, voire à une absence de besoin ou de demande de la part de certains individus.

Il était ensuite demandé aux personnes ayant répondu positivement au préalable de partager les initiatives mises en place par leur entreprise. Elles avaient le choix parmi plusieurs propositions prédéfinies ou pouvaient fournir une réponse libre, avec la possibilité de sélectionner plusieurs réponses. Les 5 choix possibles étaient : un plan de développement individuel, des feedbacks continus, des formations, des avantages salariaux et des horaires flexibles. Chacune de ces cinq options a obtenu plus de 60% des réponses chez les auditeurs actuels tandis que les réponses libres ne représentent qu'une petite minorité insignifiante (Annexe 37). Pour les anciens auditeurs, ce sont les feedbacks continus et les formations qui étaient organisés dans leur ancienne entreprise (Annexe 38).

La question suivante demande aux participants ce qu'ils aimeraient ou ce qu'ils auraient aimé que leur entreprise mette en place spécifiquement pour eux. Tant pour les anciens auditeurs que pour les actuels, ce sont les mêmes pratiques qui sont convoitées. Les avantages salariaux arrivent en tête, suivis de la flexibilité des horaires. Ensuite, viennent le plan de développement individuel, les feedbacks continus et les formations. (Annexe 39 et 40). En outre, certaines personnes ont proposé des nouvelles idées telles que des crèches, la rémunération des heures supplémentaires, la possibilité de choisir son équipe de travail, etc.

Le fait que les participants aient coché des cases prédéfinies ou soumis des propositions suggère que si l'entreprise mettait en œuvre ces pratiques de gestion des ressources humaines personnalisées, cela pourrait constituer un avantage concurrentiel fort, étant donné qu'elles s'adaptent aux besoins individuels des employés et que ces besoins sont bien existants au vu des différentes réponses. Par conséquent, l'hypothèse n°5 selon laquelle « Les pratiques de gestion des ressources humaines personnalisées représentent un moyen efficace de fidélisation » peut être considéré comme valide.

Le Burn-out

Contrairement aux objectifs des précédentes hypothèses qui avaient pour objet d'identifier divers outils de fidélisation, les hypothèses qui suivent, visent à diagnostiquer les motifs influençant les départs volontaires des employés.

Dans la population des anciens auditeurs, une majorité significative, soit 78%, ressentait des signes de burn-out tandis que 14% indiquaient le contraire et 8% se sont abstenus de dévoiler une opinion à ce sujet (Annexe 41).

Figure 1 : Raisons des départs volontaires des anciens auditeurs

Afin de pouvoir observer une éventuelle corrélation, il a été demandé aux participants d'expliciter les véritables raisons de leur départ du secteur de l'audit, en ayant le choix parmi plusieurs réponses ou encore en fournissant une réponse libre. Cependant, bien qu'une grande majorité ressentait des symptômes du burn-out, seulement la moitié d'entre eux considèrent le burn-out comme une raison déterminante les ayant poussés vers la porte de sortie.

Si l'on se penche, à présent, sur les ressentis des auditeurs actuels, seulement un quart des répondants a exprimé ressentir des signes de burn-out contre plus de la moitié déclarant ne pas avoir le sentiment de ressentir ces signes (Annexe 42). À la question, « Pour quelles raisons

envisageriez-vous de quitter l'entreprise où vous travaillez actuellement », seulement 37 personnes sur 101 ont déclaré que le burn-out pourrait être un motif de départ (Annexe 43).

L'hypothèse n°6 stipulant qu' « un sentiment de burn-out peut influencer les employés à démissionner » est raisonnablement validée. En effet, ce sont les témoignages des anciens auditeurs qui prédominent dans cette analyse. Les opinions des auditeurs actuels quant au rôle du burn-out sur leur intention de démission ne reposent que sur des ressentis tandis que les anciens auditeurs ont véritablement vécu l'expérience de quitter leur emploi. Il est possible que les auditeurs actuels ne ressentent jamais un sentiment de burn-out ou que cette situation ne se soit pas encore manifestée ; aucune certitude ne peut être établie à cet égard.

Le Brown-out

Concernant le brown-out, des avis divergents émergent. Une fraction réduite d'anciens auditeurs exprime avoir ressenti des signes de brown-out (Annexe 44). Seulement six auditeurs actuels expriment ressentir de l'ennui au travail tandis que 79 auditeurs déclarent ne pas éprouver ce sentiment (Annexe 45). En outre, le brown-out a été identifié comme un motif de départ par seulement 16% des anciens auditeurs (Figure 1) et 11 auditeurs estiment que potentiellement, le fait de s'ennuyer au travail pourrait les influencer à démissionner (Annexe 43).

Par conséquent, l'hypothèse n°7 : « le brown-out est une cause majeure de démission des employés » est réfutée. Cette notion semble peu connue auprès des auditeurs et celle-ci ne fait pas sens pour eux.

L'influence de l'ancienneté sur les choix des anciens et des auditeurs actuels

À présent, l'attention va se porter sur les secteurs d'activité vers lesquels se penchent les auditeurs lorsqu'ils démissionnent. L'objectif est de déterminer s'il existe une corrélation entre l'ancienneté des auditeurs et le secteur d'activité vers lequel ils se dirigent lorsqu'ils partent volontairement. À ce sujet, deux hypothèses (n°8 et n°9) ont été posées : les individus quittant le secteur de l'audit avec moins de quatre ans d'expérience migrent vers d'autres secteurs

d’activité et a contrario ; les individus quittant le secteur de l’audit avec plus de quatre ans d’expérience migrent vers des entreprises actives dans l’audit.

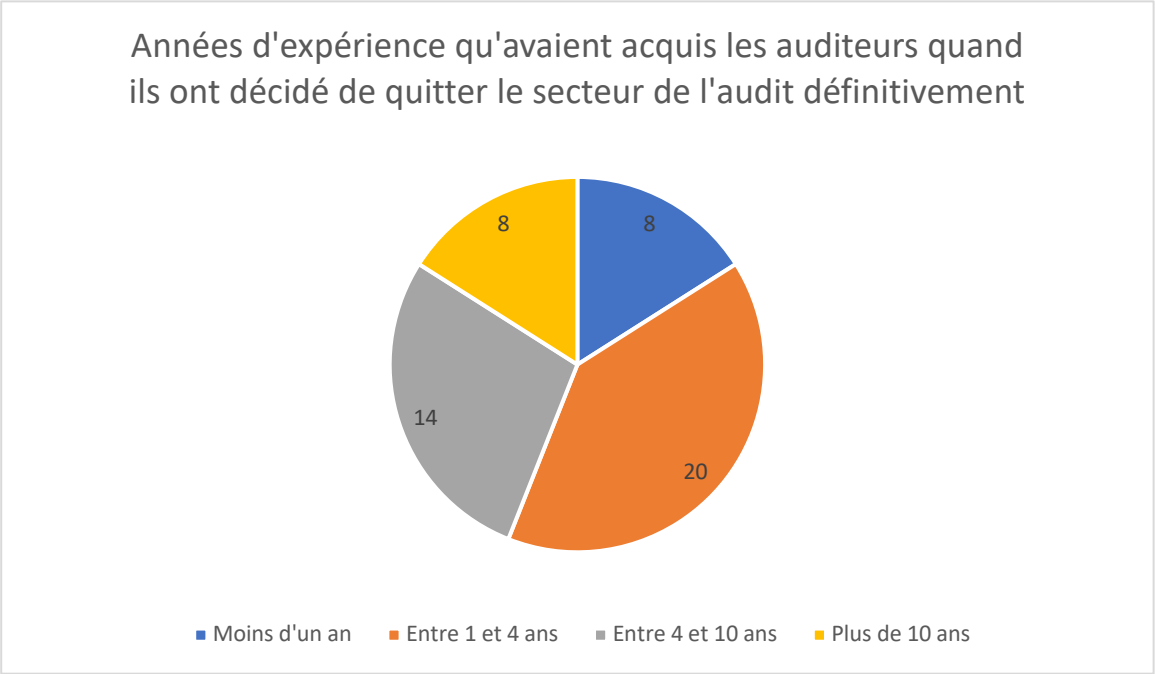


Figure 2 : Années d'expérience acquises par les auditeurs quand ils ont décidé de quitter le secteur de l'audit définitivement

En observant les années d’expérience que possédaient les auditeurs ayant quitté le secteur de l’audit définitivement, 34 auditeurs sur 50 avaient plus de 4 ans d’expérience. Cela contredit l’hypothèse n°8 qui suggère que ce sont les personnes ayant le moins d’expérience qui quittent définitivement l’audit et non les plus anciens.

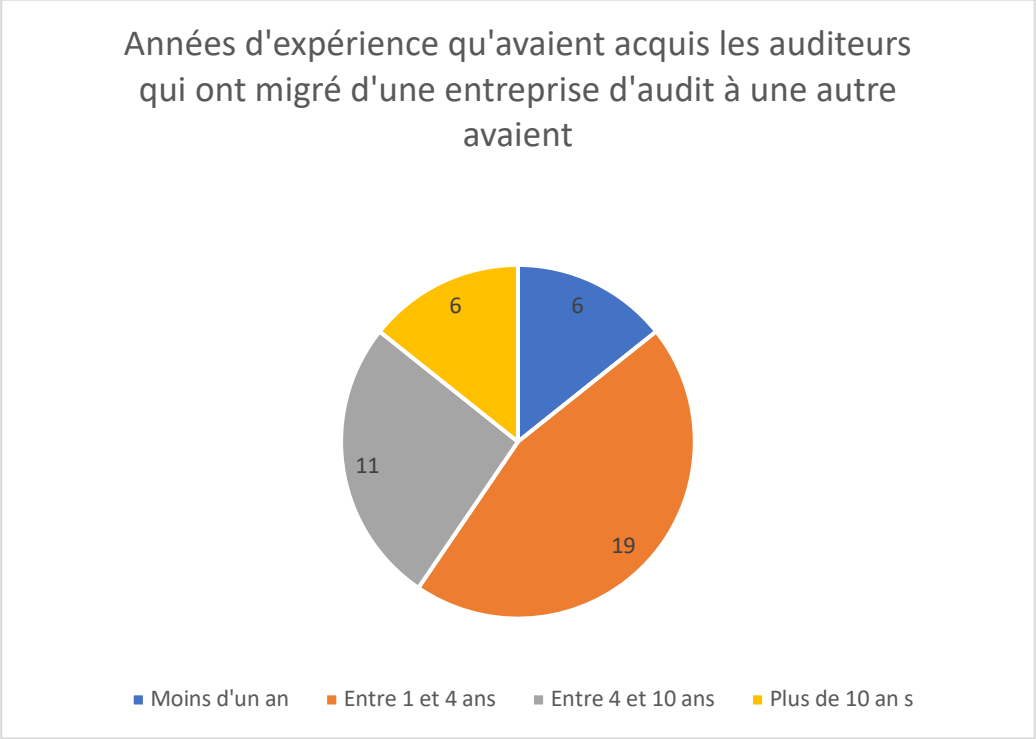


Figure 3 : Années d'expérience que possédaient les auditeurs qui ont décidé de migrer vers une autre entreprise d'audit durant leur carrière

De même, si l'on observe les personnes qui ont migré d'une entreprise d'audit à une autre, il devrait y avoir une prédominance de personnes plus expérimentées. Pour rappel, ces hypothèses avaient été formulées sur bases des interviews réalisées, où l'un des répondants suggérait que les personnes n'ayant pas beaucoup d'expérience arrêtaient définitivement l'audit et que les personnes ayant davantage d'expérience, cherchaient à aller dans d'autres entreprises d'audit afin de pouvoir évoluer plus rapidement, avoir des opportunités de carrière. Sur les 151 répondants au total, 42 personnes ont changé d'entreprise d'audit au cours de leur carrière d'auditeur pour en rejoindre une autre. Cet échantillon de 42 personnes indique que 25 personnes avaient moins de 4 ans d'expérience contre 17 ayant plus de 4 ans d'expérience. Encore une fois, cette observation va à l'encontre des hypothèses formulées au préalable, mais l'échantillon n'est pas assez significatif pour que l'on puisse tirer une conclusion même si cela donne une idée des tendances.

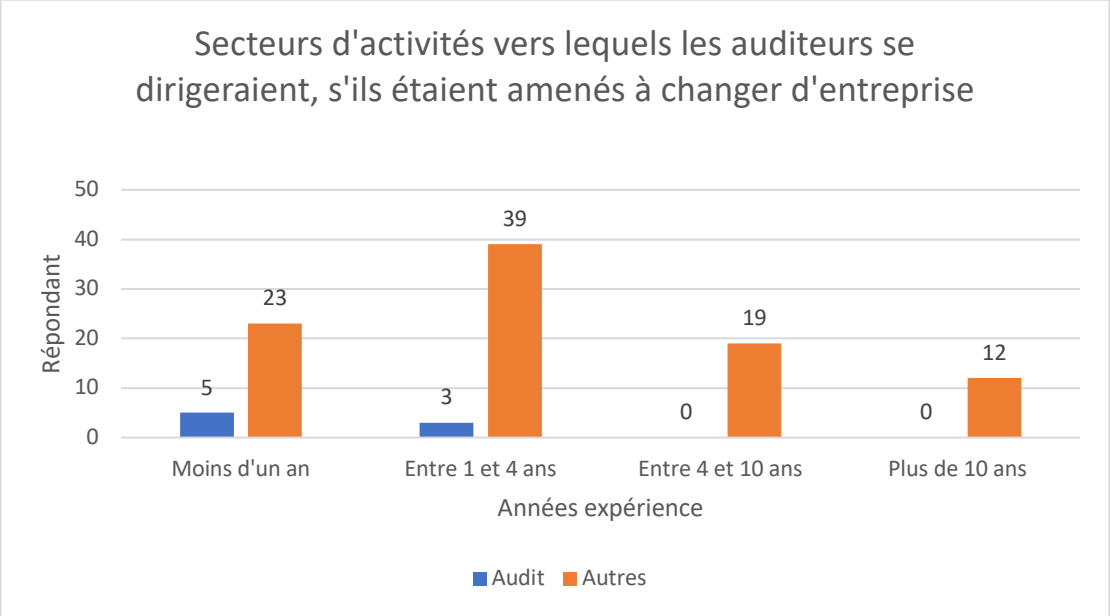


Figure 4 : Secteur d'activité vers lequel se dirigeraient les auditeurs actuels s'ils envisageaient de quitter l'entreprise dans laquelle ils travaillent actuellement

Afin de récolter le plus d'éléments probants pour affirmer ou réfuter ces deux hypothèses, la question conditionnelle a été posée aux auditeurs actuels : « Si vous envisagiez de démissionner de l'entreprise où vous travaillez actuellement, vers quel domaine vous dirigeriez-vous ? ». Seuls 8 auditeurs sur 101 ont exprimé leur intention de rester dans l'audit, tous avec moins de quatre ans d'expérience. Précisément, ce sont les domaines de la finance et de la consultance qui collectent le plus de suffrages auprès des auditeurs actuels (Annexe 46).

À la suite de ces observations, il apparaît que les éléments recueillis ne permettent pas de valider ces deux hypothèses. Par conséquent, ces deux dernières ne peuvent pas être validées. Bien que quelques répondants corroborent ces hypothèses, ils ne représentent qu'une très fine proportion. Ces deux hypothèses restent donc ouvertes à de plus grandes investigations. Le nombre de répondants de notre échantillon ne nous permet pas de trancher strictement.

Conclusion

Pour clore cette analyse de résultats, quelques questions à titre informatif ont été posées aux candidats afin d'évaluer leur satisfaction professionnelle actuelle ou passée, de recueillir leurs préférences et leurs commentaires.

Environ 65,4% des auditeurs se disent heureux dans leur vie professionnelle, 9,9% ne sentent pas épanouis et 24,8% ne se prononcent pas à ce sujet (Annexe 47). En revanche, les anciens auditeurs ne partageaient pas le même avis, seulement 38% déclarent avoir été heureux dans leur précédente carrière d'auditeur tandis que la même proportion de personnes, c'est-à-dire 38% affirme ne pas avoir éprouvé de satisfaction dans leur expérience antérieure (Annexe 48).

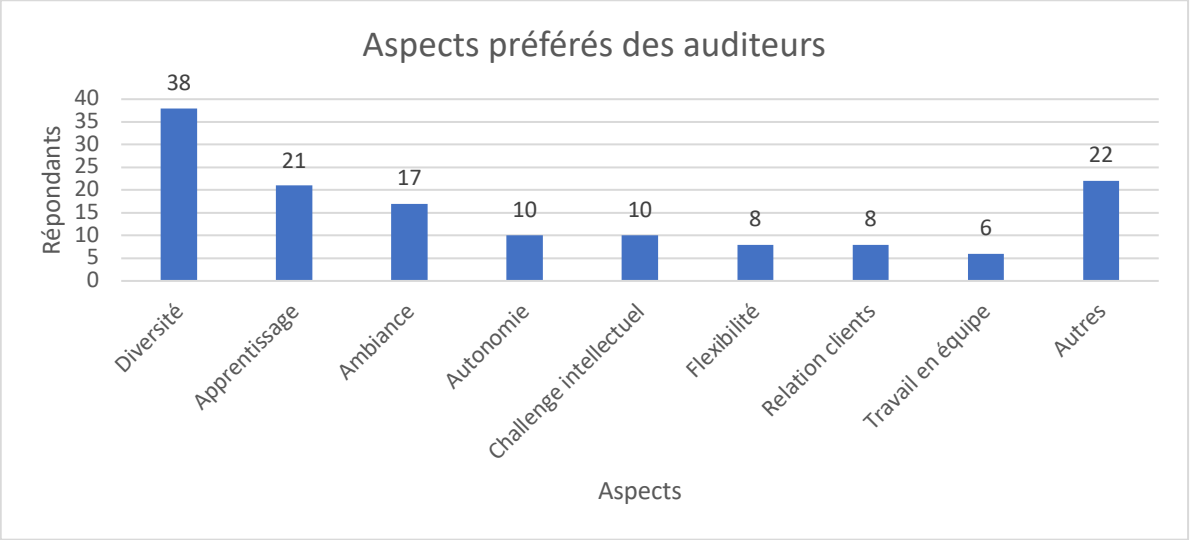


Figure 5 : Aspects préférés des auditeurs

À l'aide de réponses libres, il est demandé aux auditeurs d'exprimer l'aspect qu'ils préfèrent dans leur métier, ils avaient la possibilité de donner plusieurs réponses. La diversité du métier arrive en tête des réponses, suivie de l'apprentissage continu, l'ambiance au sein de l'équipe et l'autonomie au travail.

Tant les auditeurs actuels que les anciens auditeurs ont partagé les éléments qu'ils aimeraient ou qu'ils auraient aimé changer dans le domaine de l'audit. Chez les auditeurs actuels, divers aspects sont revenus plusieurs fois, on y retrouve la pression, l'équilibre vie professionnelle-vie privée, les horaires, la saisonnalité ou encore la rémunération (Annexe 49).

Chapitre 5 : Pistes de recherche

Durant la réalisation de ce mémoire, de nombreuses pistes inexplorées susceptibles d'approfondir la compréhension du turnover des employés au sein des départements d'audit externe ont été constatées. Malheureusement, il a été impossible de toutes les exploiter en raison d'un manque de ressources, notamment en termes de temps, de contacts, de moyens, ainsi que de la surcharge de travail que cela aurait engendré. Par conséquent, ce qui est considéré comme pertinent pour de futures recherches éventuelles sera maintenant énuméré ;

- Réaliser le même questionnaire que celui utilisé dans ce travail mais à une autre période de l'année et comparer les résultats. L'audit est saisonnier et ce questionnaire a été réalisé en haute saison, là où les individus sont fatigués et débordés.
- Appréhender le rôle du leadership et des ressources humaines sur le taux de rotation des employés dans les départements d'audit externe.
- Comparer des taux de rotation du personnel entre plusieurs secteurs et essayer de faire ressortir les outils de fidélisation et les vecteurs de départs communs.
- Mener une étude qualitative auprès des auditeurs pourrait apporter plus de détails sur le pourquoi des départs.
- Étudier comment les données démographiques peuvent influer sur la rotation du personnel.
- Mesurer l'impact du turnover élevé sur la qualité des services d'audit fournis par les entreprises.
- Lister les différences significatives de turnover (rotation) des employés entre les entreprises d'audit de différentes tailles.
- S'interroger sur la cohérence de la marque employeur au début d'une expérience professionnelle dans une entreprise et sa détérioration au fil du temps poussant même les employés à démissionner pour cette raison.

Chapitre 6 : Les recommandations

Cette section va permettre d'élaborer des suggestions et des conseils concrets qui vont se baser sur les résultats de la recherche, à destination des entreprises actives dans le domaine de l'audit externe. Tout d'abord, des conseils concernant les outils de fidélisation ainsi que les aspects appréciés des auditeurs susceptibles de favoriser la rétention du personnel seront exposés. Ensuite, les points que les auditeurs aimeraient voir changer, qui constituent probablement des pistes d'amélioration pour les organisations afin de diminuer les taux de rotation du personnel, seront abordés.

Le premier instrument de fidélisation réside dans la constitution d'une marque employeur cohérente. Il est essentiel que les entreprises développent un marketing qui témoigne de manière fidèle les valeurs et la culture de l'environnement dans lequel les candidats potentiels envisageront d'évoluer professionnellement. Fleischajer C. (2022) conseille de créer cette marque employeur en trois étapes. La première est de définir la mission qui doit être en cohérence avec la vision de l'entreprise et avec les employés des différents niveaux hiérarchiques. La deuxième étape est de développer une proposition de valeur pour les collaborateurs. La dernière étape consiste à définir les indicateurs de succès en mettant en avant les points positifs (Fleischaker, 2022). Bien entendu, il est naturel que les entreprises ne mettent pas en évidence leurs faiblesses, toutefois, il est conseillé de se concentrer sur les points positifs sans tomber dans la tromperie et l'illusion. En effet, si les nouveaux employés se sentent dupés dès les premiers instants, leur attachement envers l'entreprise risque de ne pas se développer, voire de ne pas correspondre aux attentes initiales. La défiance pourrait ainsi prendre place au détriment de la confiance dès les premiers échanges, entraînant des répercussions néfastes sur le niveau de fidélisation.

La reconnaissance hiérarchique représente un outil de fidélisation important. La reconnaissance constitue la base de toute relation professionnelle saine. Il est recommandé aux entreprises d'instaurer une culture du feed-back. Ce genre d'échange, organisé à une fréquence régulière, permettrait à l'employeur et à l'employé d'échanger à propos des points positifs et négatifs à différents niveaux. Cela permettrait d'éviter que des problèmes minimes ne perdurent et ne s'aggravent avec le temps. De plus, cela pourrait remotiver certains individus qui sont sensibles à la reconnaissance hiérarchique. De même, lors de ces entretiens individuels, l'employeur aurait la possibilité de conseiller à ses collaborateurs de prendre le temps de reconnaître le

travail de leurs pairs et ainsi agir sur la reconnaissance horizontale par le même biais. Le niveau institutionnel de reconnaissance serait également stimulé.

L'autonomie est hautement appréciée par les auditeurs, malgré qu'ils jouissent déjà généralement d'un degré considérable de liberté. Certains expriment même leur désir d'accroître ce sentiment d'autodétermination (Annexe 50). Dans la mesure du possible, à condition d'avoir établi une confiance mutuelle robuste, les entreprises devraient essayer de leur accorder une autonomie maximale tout en contrôlant adéquatement leur travail. Il est également judicieux d'engager des personnes qui ont un attrait certain pour l'autonomie. Quelqu'un qui exprimerait le désir d'être supervisé très fréquemment peut se révéler ne pas être un bon choix dès le début.

En outre, il est pertinent de noter l'existence d'une corrélation positive entre la reconnaissance hiérarchique et horizontale au travail et la motivation autonome, cette corrélation étant plus marquée pour la reconnaissance hiérarchique. Par conséquent, la manifestation de reconnaissance hiérarchique accroît le niveau de satisfaction des employés, constituant ainsi un outil de fidélisation efficace. De surcroît, cette reconnaissance agit également sur un autre levier important : l'autonomie des employés (Fayolle, Gilly , & Miallet, 2011) .

Investir dans des pratiques de gestion personnalisée des ressources humaines peut s'avérer être un moyen de fidélisation efficace. Les entreprises doivent instaurer ce processus en sondant leurs collaborateurs, afin d'obtenir une compréhension approfondie de leurs besoins dans un premier temps. Ensuite, elles pourraient envisager les mesures dont elles disposent et qu'elles peuvent prendre pour satisfaire ces besoins de manière efficace.

Il est également judicieux de se concentrer sur les éléments valorisés par les employés afin de renforcer ce sentiment et de le faire perdurer. Les auditeurs apprécient la possibilité d'apprendre en continu dans leur métier. Si l'entreprise leur propose des formations pertinentes et personnalisées, cela pourrait constituer un avantage concurrentiel. L'ambiance dans les bureaux et les relations entre les membres de l'équipe revêtent une importance significative pour les collaborateurs. La mise en œuvre de Team building, after Works, peuvent leur permettre de pérenniser cette bonne entende. Les auditeurs aiment également les défis intellectuels ainsi que la diversité dans leur travail. Il semblerait bénéfique de leur proposer des clients ainsi que des missions variées. Les entreprises clientes peuvent se diversifier tant par leur secteur d'activité.

que par leur taille ou encore par leur complexité afin de stimuler la curiosité intellectuelle des employés.

Parmi les points à perfectionner mentionnés par les participants figurent la pression morale, l'équilibre entre la vie professionnelle et privée, les horaires ainsi que le manque de possibilité d'être rémunérés pour les heures supplémentaires que l'on a prestées. J'invite donc les organisations à essayer d'intégrer ses remarques et à entreprendre des investigations en vue de pallier ces problématiques.

Chapitre 7 : Les limites

Dans ce chapitre, toutes les limites et les contraintes ayant influencé les résultats seront exposées. Il est important d'être conscient des éléments qui peuvent entraver les résultats. L'objectif est de fournir une évaluation transparente de la rigueur de la recherche, ainsi que des impacts de ces limites sur l'interprétation et l'extrapolation des résultats obtenus.

Tout d'abord, il convient de souligner que le phénomène de la rotation du personnel constitue un sujet sensible. Les entreprises peuvent se montrer réticentes à aborder ouvertement le turnover de leur personnel, craignant que cela ne soit perçu par différentes parties prenantes comme un indice de dysfonctionnement interne. De plus, les organisations sont conscientes que de telles informations peuvent revêtir un caractère confidentiel. Leur divulgation pourrait mener à de graves conséquences dans certains cas. Lors de la réalisation de l'étude qualitative, des difficultés à trouver des professionnels des ressources humaines qui acceptent de parler de ce sujet ouvertement sont apparues. Ces derniers ont demandé de recevoir une copie des questions au préalable. Par ailleurs, il convient de faire preuve de vigilance quant à la véracité de leurs déclarations lors de ces interviews. Afin d'obtenir une analyse plus approfondie, il aurait été nécessaire de réaliser un plus grand nombre d'entretiens, ce qui n'était pas possible en raison de contraintes temporelles. La sensibilité de ce sujet a également pu jouer un rôle sur les résultats obtenus de l' étude quantitative. Malgré les multiples garanties concernant l'anonymat du questionnaire et la non-collecte de données personnelles telles que les adresses e-mail, certains individus ont exprimé leur réticence à répondre à certaines questions, par crainte que l'anonymat ne soit pas préservé.

Ensuite, il convient de notifier que l'étude quantitative a été menée au cours du mois d'avril. L'audit est une profession cyclique et la haute saison s'étend de janvier à mai. Les réponses aux questions portant sur le bien-être, les moyens de fidélisation ou encore les motifs des départs volontaires peuvent être influencées par la fatigue, le stress ou la charge de travail accrue des auditeurs pendant cette période intense. Durant la période estivale, les obligations professionnelles sont moindres, les horaires sont plus souples. Ces éléments peuvent altérer les ressentis sur les sujets abordés. Ce biais doit donc être impérativement pris en considération. De plus, le nombre de répondants recueilli a également été impacté par cette période. Certains auditeurs ne disposaient pas de temps pour s'engager dans d'autres activités que leur travail quotidien.

Par ailleurs, certaines hypothèses n'ont pu être vérifiées à cause du manque de répondants. Le nombre de répondants constitue donc une limite dans une certaine mesure.

Dernièrement, du fait de l'anonymat du questionnaire, il semble impossible de garantir à 100% que les répondants sont effectivement tous des auditeurs ou d'anciens auditeurs. Toutefois, cette approche était indispensable en raison de la complexité des données à collecter.

En conclusion, la recherche présente certains biais. La sensibilité du sujet peut dissuader certains individus de participer ou les inciter à craindre de fournir des réponses honnêtes. De surcroît, la question a été diffusée pendant la haute saison, ce qui peut avoir influencé à la fois les réponses des participants, mais également le nombre de répondants obtenus. Le nombre de répondants se révèle parfois insuffisant afin de valider certaines hypothèses. Pour finir, l'anonymat du questionnaire ne permet pas de certifier si les participants sont effectivement des anciens ou d'actuels auditeurs.

Conclusion générale

À travers la réalisation de ce mémoire, le phénomène de la rotation du personnel dans les départements d'audit externe a été exploré. À l'aide d'une méthode qualitative et quantitative, en examinant tant les outils de fidélisation que les vecteurs négatifs influençant les départs volontaires, l'objectif était de répondre à la question « Quels sont les facteurs contribuent à une forte rotation de l'emploi des employés dans les départements d'audit externe ». Cette étude a permis de répondre aux hypothèses formulées au préalable dans la partie théorique de ce travail.

Dans un premier temps, l'étude s'est focalisée sur les facteurs de rétention des employés. La marque employeur s'est révélée être un outil de fidélisation certain malgré sa relative méconnaissance du grand public. La reconnaissance hiérarchique est également essentielle pour l'épanouissement professionnel des auditeurs. La reconnaissance horizontale trouve moins d'importance aux yeux des auditeurs quant à elle. Par ailleurs, l'autonomie dans la vie professionnelle est fortement appréciée par les auditeurs actuels et passés. Bien que ces derniers possèdent déjà un certain degré d'autonomie, ils expriment l'envie d'en avoir davantage dans la mesure du possible afin de pouvoir encore plus s'épanouir dans leur travail. De surcroît, une corrélation entre la reconnaissance hiérarchique et la motivation autonome est établie (Fayolle, Gilly , & Miallet, 2011). Les auditeurs manifestent un intérêt marqué pour la mise en place de pratiques de gestions personnalisées des ressources humaines qui répondent à leurs besoins individuels au sein de l'entreprise où ils travaillent. Les répondants qui ont été interrogés attachent une importance significative à se sentir valorisés en tant qu'individus et à éviter d'être perçus comme de simples numéros, souhaitant que leurs employeurs prennent en compte leurs besoins personnels.

Les signes du burn-out tels que le stress, la surcharge de travail et le manque de reconnaissance constituent des vecteurs sérieux qui incitent le personnel à démissionner. En revanche, le brown-out n'est pas une notion qui fait sens auprès des anciens et des actuels auditeurs. L'audit apparaît ainsi comme un métier stimulant, voire trop, où l'ennui ne semble jamais être une préoccupation et où les auditeurs ne semblent pas éprouver un sentiment de vide ou de manque de sens dans leur travail.

Les deux dernières hypothèses formulées visaient à établir une corrélation entre l'ancienneté dans le domaine de l'audit et les véritables raisons des démissions des auditeurs. Elles supposaient que les individus quittant le domaine de l'audit après moins de quatre années

d’expérience le faisaient principalement pour abandonner cette profession, estimant avoir reçu tous les enseignements que celle-ci pouvait leur offrir tandis que ceux ayant plus de quatre années d’expérience prenaient la décision de partir en quête d’opportunités d’évolution professionnelle. Néanmoins, aucune tendance significative n’a émergé des investigations menées indiquant ainsi l’absence de lien apparent entre l’ancienneté et les motifs de départs volontaires des auditeurs. Le nombre de répondants ayant été dans cette situation est beaucoup trop faible afin de tirer des conclusions strictes sur ces hypothèses. Celles-ci peuvent donc constituer des pistes de recherches futures.

Bibliographie

- (s.d.). Récupéré sur SurveyMonkey: https://fr.surveymonkey.com/mp/likert-scale/

- *Épuisement professionnel ou burn out ?* . (s.d.). Récupéré sur INRS: https://www.inrs.fr/risques/epuisement-burnout/ce-qu-il-faut-retenir.html

- *Évolutions de la fonction RH : se recentrer sur l'essentiel ?* (2022, septembre 22). Récupéré sur Cegid.com: https://www.cegid.com/fr/blog/evolutions-de-la-fonction-rh-se-recentrer-sur-lessentiel/#:~:text=La%20fin%20des%20ann%C3%A9es%2080,du%20travail%20devenu%20hyper%20concurrentiel.

- *13 clignotants indiquant une faillite imminente.* (2019). Récupéré sur Graydon Belgium: https://graydon.be/sites/default/files/2021-01/Papier-Blanc-13-Clignotants-Pouvant-Indiquer-Une-Faillite-Imminente-Mise-A-Jour-2019.pdf

- *Analyse de la répartition des faillites et des pertes d'emplois des PME*. (2023, Mai 16). Récupéré sur SPF Economie: https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/faillites-et-pertes-demplois/analyse-de-la-repartition-des

- Arnaud, S., Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2009). Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux. *Management & Avenir*, n°28, 294-314.

- Aubin-Auger, & al. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer la revue française de médecine générale*, pp. 19(84), 142-145.

- Barel, Y., Salladarre, F., & Frémaux, S. (2009). Autonomie du salarié et intention de départ. *La Revue des Sciences de Gestion*, 237-238, 27-34.

- Bernard, D. (2023, mai 16). *Quels sont les enjeux de la fidélisation des collaborateurs en entreprise ?* Récupéré sur Deviens le RH augmenté de demain: https://www.assessfirst.com/fr/fidelisation-des-collaborateurs-en-entreprise/#:~:text=La%20fid%C3%A9lisation%20des%20collaborateurs%20a,que%20sur%20le%20plan%20%C3%A9conomique.

- Boudi, Y., & Qachar, A. (2018). L'usage des médias sociaux dans les pratiques du management des ressources humaines : E-recrutement. *Portail des Revues Scientifiques Marocaines*, Vol. 3 NO.2.

- Brouat, L. (2017, décembre 13). *C'est quoi le recrutement ?* . Récupéré sur L'école du recrutement: https://blog.lecoledurecrutement.fr/cest-quoi-recrutement/

- Brun, J.-P., Dugas, N., & Tison, M. (2002). La reconnaissance du travail : une pratique riche de sens. *Centre d'expertise en gestion des ressources humaines*.

- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2013). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salarié et leur intention de quitter l'organisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 93, p. 3-17.

- Charbonnier-Voirin, A., Marret, L., & Paulo, C. (2017). *Management & Avenir.* Management prospective editions.

- *Code de droit économique*. (2013, 3 29). Récupéré sur Justel - Législation consolidée: http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/2013/02/28/2013A11134/justel#LNK0828

- Colle, R. (2007). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-determination. *Doctorat en sciences de gestion, Université Paul-Cézanne, Aix-Marseille III*.

- Desrumaux-Zagrodnicki, P. (2001). Recrutement, critères valides et norme d'internalité : effet de l'expérience professionnelle de l'essai professionnel, de l'aptitude et de mode d'explication des candidats sur les décisions d'embauche. *Le travail humain*, 64, 343-362.

- Diani, A., & Debbagh, A. (s.d.). Autonomie du salarié et intention de départ volontaire. *Moroccan Journal of Business Studies*, Vol 3, n°1.

- *Editions Larousse*. (s.d.). Récupéré sur Larousse: https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/faillite/32695

- *Entreprises en difficulté : définition et solution*. (2021, 06 24). Récupéré sur JDN: https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1503099-entreprises-en-difficulte-definition-et-solution/#:~:text=Une%20entreprise%20est%20consid%C3%A9r%C3%A9e%20comme%20%C3%A9tant%20en%20difficult%C3%A9,d%27une%20liquidation%20judiciaire%20ou%

- Fayolle, P., Gilly , J.-L., & Miallet, P.-M. (2011). *L"effet de la reconnaissance sur la performance individuelle et collective des salariés : une méta-analyse.* Paris: Acte du 37ème Congrès de l'Association Internationale de Management (AIM).

- Fleischaker. (2022, octobre 21). *Whats the Big Deal About Employer Brand ?* Récupéré sur Forbes: https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2022/10/21/whats-the-big-deal-about-employer-brand/?sh=66477d787fbc

- Fondeur, Y. (2014). La "professionnalisation du recrutement" au prisme des dispositifs de sélection. *Revue Française de Socio-Économie*, 14, 135-153.

- Garner-Moyer, H. (2011). Sélection et sélectivité en GRH : quelle place pour l'éthique dans le processus de recrutement ? *Humanisme et Entreprise*, 57-72.

- Gatellier, S. (2022, avril 29). *Procédure de la sonnette d'alarme : soyez vigilant !* Récupéré sur Grant Thornton: https://www.grantthornton.be/fr/insights/articles/procedure-de-la-sonnette-dalarme--soyez-vigilant-/

- Gautié, J., Godechot , O., & Sorignet, P.-E. (2005). *Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail : les cabinets de chasseurs de têtes.*

- Gevers R. (2023). Droit de l'entreprise en difficulté. *Cours de Master 2* (pp. 30-57). Mons: UCL.

- Girard, A., Fallery, B., & Rodhain, F. (2011). L'apparition des Médias Sociaux dans l'e-GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement. *XVIe Congrès de l'AIM,* . Saint-Denis de La Réunion.

- Girier, D., Lamouri, J., & Pulido, B. (2020). Biais inconscients et recrutement. *Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'IA et du numérique*.

- Glenn, P. (2016, avril 13). *Un avis de crédit négatif : qu'est-ce que cela signifie ?* Récupéré sur Graydon Credit Safe: https://public.graydon.be/fr/resources/blog/credit-management/un-avis-de-credit-negatif-quest-ce-que-cela-signifie

- *La Chambre des entreprises en difficultés*. (s.d.). Récupéré sur Cours et Tribunaux de Belgique: https://www.tribunaux-rechtbanken.be/fr/node/975

- *La détection des entreprises en difficulté.* (2019). Récupéré sur Service public fédéral Justice: https://justice.belgium.be/sites/default/files/onderneming_in_moeilijkheden_fr.pdf

- Lacan, A. (2023, juillet 7). *Le brown-out: un nouveau fléau impactant les entreprises*. Récupéré sur Harvard Business Review France: https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/04/25392-le-brown-out-ce-nouveau-fleau-dans-lentreprise/

- *L'Internaute*. (s.d.). Récupéré sur L'Internaute: https://www.linternaute.fr/expression/langue-francaise/10287/entreprise-en-difficulte/

- Mark, P., & Toelen, K. (2009). Poisoned by a toxic brand : Aworst case scenario of employer branding - A case study of a Fortune 100 technology firm. *Organization Development Journal*, Vol.27, No. 4, p21-30.

- Mirallès, P. (2007). La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? . *Management et Avenir*, Vol 11, page 29-42.

- Mullenbach, A. (2010). Derrière le contrat de travail des promesses à tenir. *L'Expansion Management Review*, Vol 136, 56-62.

- Paillé, P. (2014). *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines.* Presse de l'Université Laval.

- *PME : faillites et pertes d'emploi*. (2023, Mai 16). Récupéré sur SPF Economie: https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/pme-faillites-et-pertes

- *PME par secteur d'activité*. (2023, Novembre 28). Récupéré sur SPF Economie: https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/statistiques-relatives-aux-pme/pme-par-secteur-dactivite

- *Pourquoi démissionne-t-on ?* . (2023, avril 18). Récupéré sur Dynamique Mag: https://www.dynamique-mag.com/article/pourquoi-demissionne-t-on

- *Rapport PME.* (2019). Récupéré sur Graydon Belgium: https://graydon.be/sites/graydon.be/files/2021-01/Etude-Le-Rapport-PME-Edition-Janvier-2020.pdf

- Remmas, H. (2023). Le rôle du marketing des ressources humaines dans l'attraction, l'intégration, et la fidélisation des salariés. *Revue Organisation et Travail*, Vol 12, n°2.

- Ringot, E. (s.d.). *Quels sont les vrais raisons pour lesquelles on démissionne ?* Récupéré sur Marie-Claire: https://www.marieclaire.fr/quelles-sont-les-vraies-raisons-pour-lesquelles-on-demissionne,1265493.asp

- Robert, V., & Vandenberghe, C. (2017). Ouverture à l'expérience, engagement et intention de quitter : l'effet modérateur des opportunités de carrières. *Le travail humain*, Vol 80, 337-366.

- Sheraz, F., Batool, S., & Adnan, S. (2019). Emplyee's retention and job satisfaction : Mediating role of career development programs. *The Dialogue*, 14(2), 67-68.

- Tjoen, M. (2017). *Comment prévenir plutôt que guérir les entreprises de petite taille en difficulté ?* Mons: UCL.

- *Traite : définition et synonymes*. (2019, février 1). Récupéré sur JDN: https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198835-traite-definition-et-synonymes/#:~:text=D%C3%A9finition%20du%20mot%20Traite%20La%20traite%20d%C3%A9finit%20un,date%20d%C3%A9termin%C3%A9e%20%C3%A0%20une%20troisi%C3%A8me%20p

- Valentin. (2020, juin 17). *Les raisons qui pourssent vos meilleurs talents à démissionner*. Récupéré sur flatchr: https://blog.flatchr.io/10-raisons-qui-poussent-vos-meilleurs-talents-a-vous-quitter

- Vandenberghe, P. (2021, mai 4). *Recrutement data driven : objectiver les critères de sélection des candidats*. Récupéré sur Recruiteeblog: https://recruitee.com/fr-articles/criteres-de-selection

- *Votre employeur tombe en faillite. Quelles conséquences subirez-vous en tant qu'employé ?* (2020, août 17). Récupéré sur Jobat: https://www.jobat.be/fr/art/votre-employeur-tombe-en-faillite-quelles-consequences-subirez-vous-en-tant-quemploye

Annexes

Annexe 1 : Tableau de synthèse de la partie théorique

	Éléments qui favorisent	Éléments qui défavorisent
Recrutement	• Les chasseurs de têtes pour le recrutement des cadres (Gautié et al., 2005) • Une marque employeur cohérente en interne et en externe (Girard, Fallery & Rodhain, 2011) • Les médias sociaux sont efficaces comme complément aux méthodes de recherche traditionnelles (Boudi & Qachar, 2018) • Les médias sociaux permettent de comprendre les attentes des candidats (Boudi & Qachar, 2018) • Participation à des évènements universitaires comme le Job Fair (Chantal et Ferro, 2023) • Référencement interne (Chantal, 2023) • Évènements internes (Ferro, 2023)	• Les médias sociaux ne garantissent pas une relation sociale efficace (Boudi & Qachar, 2018) • Une marque employeur incohérente (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2013))
Processus décisionnel	• Utilisation de critères « hard et soft skills » considérés comme des critères non discriminants et objectifs (Vandenberghe, 2021) • Se baser sur des expériences professionnelles et des essais	• Le biais cognitif (Girier D. et al, 2020) • La poursuite aux profits économiques

	pratiques (Desrumaux-Zagrodnicki, 2001) • La professionnalisation du recrutement (Fondeur, 2014)	(Garner-Moyer, 2011)
Fidélisation/rétention	• Satisfaction des employés (Bernard, 2023) • Marque de l'employeur cohérente en interne et en externe (Bernard, 2023) • Le bien-être psychologique des employés (Paillé P., 2014) • Le contrat psychologique (Mullenbach, 2010) • Réflexion des supérieurs sur les coûts de départs, les dépenses en recrutement, etc (Mullenbach, 2010) • Offrir des formations à ses employés (Sheraz, Batool & Adnan, 2019) • La reconnaissance (Brun, Dugas & Tison, 2002) • Espaces de choix accordées aux employés (Colle , 2010) • Gestion des ressources humaines à la carte (Colle , 2010) • Sentiment d'auto-détermination (Colle , 2010) • La composition stratégique des équipes (Mirallès, 2007) • Organisation d'évènements internes (Collin, Chantal, Ferro, 2023)	• La forme de reconnaissance au niveau hiérarchique inexistante (Brun, Dugas & Tison, 2002) • Espaces de choix liés à l'horaire (Colle , 2010) • L'autonomie accordée aux employés (Barel, Salladarre & Frémaux, 2009) • Une trop grande autonomie combinée avec une non-communication des valeurs de l'entreprise (Arnaud, Frimousse & Peretti, 2009)

	• Package salarial (Collin, Chantal, Ferro, 2023) • Équilibre donner/ recevoir (Collin, 2023) • Équilibre vie professionnelle – vie privée (Chantal, 2023) • Culture d'entreprise (Chantal et Ferro, 2023) • Employeur attentif aux besoins de ses employés (Collin, Chantal, Ferro, 2023) • Culture feedback (Chantal, 2023) • Technologie de pointe (Ferro, 2023)	
Démission	• L'envie d'explorer de nouvelles opportunités (Ringot, s .d.) • La « mauvaise » relation entre le supérieur hiérarchique et l'employé (Ringot, s .d.) • Le travail : pas de possibilité d'évolution, le manque de reconnaissance, salaire trop bas, mauvais équilibre entre vie professionnelle et vie privée (Ringot, s .d.) • Mauvaise mésentente horizontale (Pourquoi démissionne-t-on ?, 2023) • Manque de sens (Brown-out) (Lacan, 2023) • Une mauvaise intégration (Valentin, 2020) • L'obsession des profits économique (Valentin, 2020)	• Une marque employeur cohérente (Girard, Fallery & Rodhain, 2011) • La satisfaction des employés (Bernard, 2023)

	• Le sentiment de frustration qui n'est du fait de ne pas pouvoir exprimer sa créativité (Valentin, 2020) • Travail inadapté aux horaires de travail (Valentin, 2020) • Trop de stress (burn-out) (Épuisement profession ou burn-out ?, s.d.) • Les mentalités modifiées par la pandémie COVID-19 (Collin, 2023) • Les personnes ayant mois de quatre ans d'expérience partent pour de nouvelles opportunités (Ferro, 2023) • Les personnes ayant plus de quatre ans d'expérience partent pour des cabinets de taille plus réduite pour avoir plus d'opportunités professionnelles (Ferro, 2023)	

Annexe 2 : Guide d'entretien

Guide d'entretien : Revue de littérature

Objectifs

- Acquérir une meilleure compréhension de l'organisation du service des ressources humaines dans les départements d'audit externe
- Comprendre les divers processus des ressources humaines appliqués aux employés tout au long de leur parcours professionnel au sein d'un département d'audit externe
- Marquer les différences existantes (temps, ressources, processus, fréquence) entre les petites, moyennes et grandes entreprises.
- Enjeux concernés : Recrutement, embauche, attentes, fidélisation et départ volontaire.

Avant de programmer l'interview, il faut vérifier :

- Que la personne interrogée ait une expérience minimale (1an) dans un département de ressources humaines au sein d'une entreprise réalisant de l'audit externe parmi ces principales activités et que celle-ci soit toujours active dans ce département.
- Que la personne interrogée est active dans le processus de recrutement et de décisions des candidats.

Introduction

Je suis actuellement en Master 2 – Révisorat et Expertise comptable. Je réalise mon mémoire sur la problématique suivante « Quels sont les facteurs qui influencent le turnover (rotation) des employés dans les départements d'audit externe ». Avant de commencer les recherches, je réalise une revue de littérature qui consiste à mettre en contexte les ressources humaines des départements d'audit externe. J'ai donc effectué des recherches sur l'engagement, la fidélisation et le départ volontaire. Afin de compléter ces premières recherches préliminaires, j'aurai besoin de votre expérience professionnelle dans ce domaine. J'aimerais vous demander l'autorisation d'enregistrer notre conversation à des fins uniquement universitaires dans le cadre de mon travail. Je pourrai également vous fournir une copie de la retranscription de celle-ci si besoin et je peux également anonymiser l'entreprise si vous le souhaitez. Je tiens à vous remercier d'avance et surtout n'hésitez pas à détailler un maximum vos réponses.

Questions

Thématiques	
Expérience professionnelle et parcours académique de la personne interrogée	Avant de rentrer dans le vif du sujet, j'aimerais faire connaissance avec vous et parler de votre expérience professionnelle ainsi que de votre parcours académique - Quel est votre parcours académique ? - Pouvez-vous m'en dire plus sur votre expérience professionnelle ? - Depuis combien de temps travaillez-vous dans les ressources humaines ? - Quel rôle jouer vous (jouez-vous) au sein des RH de cette entreprise ?
Processus de recrutement	• Recherchez-vous régulièrement des candidats ? - Si oui, à quelle fréquence ? - Quels sont les profils recherchés ? (Junior, senior, manager…) - Pouvez-vous fournir une donnée quantifiable par niveaux de compétences recherché ? • Quels canaux utilisez-vous principalement pour diffuser vos offres d'emploi ? • Avez-vous recours à des progiciels ? Existe-t-il des partenariats spécifiques avec des établissements d'enseignement ou des organisations professionnelles pour attirer des candidats ? • Avez-vous recours à l'utilisation de chasseurs de têtes ? - Si oui, pour quel type de profil ? • Comment se déroule généralement votre processus de sélection des candidats ? - Avez-vous des étapes prédéfinies que vous suivez systématiquement ? - Est-ce que votre méthode de recrutement diverge en fonction des profils recherchés ?

	• Quels sont les critères primordiaux et rédhibitoires pour la sélection des candidats ? • Par quel biais contactez-vous un potentiel candidat ? • Quelles sont les étapes du recrutement ? Détaillez-les précisément ainsi que les conditions requises pour passer à l'étape suivante. - Toujours bien faire la distinction en fonction du candidats recherchés, donc veuillez le précisez si cela est divergent s'il vous plaît.
Processus décisionnel	• Comment évaluez-vous les compétences techniques et les compétences non techniques des candidats ? - Réalisez-vous des tests de compétences, de savoir-faire ? - Comment procédez-vous pour valider les informations fournies par le candidat sur son CV ? • Quels sont les critères clés pour prendre des décisions d'embauche ? - Pour embaucher un profil plutôt qu'un autre - Pour décider d'embaucher un auditeur supplémentaire • Quels critères personnels du candidat peuvent influencer votre décision ? • Comment les opérationnels, c'est-à-dire les équipes d'audit par exemple sont-elles impliquées dans le processus de recrutement et de prise de décision ? - Leurs ressentis et avis sont-ils essentiels dans le processus décisionnel ? • Qui est le preneur de décision finale ? • Combien de temps durent ces deux premières étapes ? (Processus de recrutement et décisionnel)
Attentes envers les employés	• Quelles sont les principales attentes que vous avez envers les nouveaux employés dès leur intégration ?

	• Comment l'entreprise soutient-elle le développement professionnel continu de ses employés ?
Rétention et fidélisation	• Est-ce que vous faites face à des problèmes de rétention des employés ? - Pourquoi selon vous ? - Quelle explication la plus intuitive pouvez-vous donner à ce phénomène ? • Quelles stratégies spécifiques mettez-vous en œuvre pour retenir vos employés, en particulier dans un secteur concurrentiel comme l'audit externe ? - Avez-vous des programmes de fidélisation spécifiques en place, tels que des avantages particuliers, des formations continues ou des opportunités de mobilité interne ? • Quel est pour vous votre avantage concurrentiel le plus certain dans la rétention des travailleurs ? La chose qui ferait qu'un auditeur doit rester chez vous et ne pas partir ailleurs ? - Faites-vous des enquêtes en interne afin de déterminer cela ? - À votre avis, que répondrait un employé si on lui posait la question ?
Départ volontaire	• À votre avis, quelles sont les principales causes des départs volontaires dans votre entreprise ? • Avez-vous un programme d'analyse de ces départs ? • Quelles mesures prenez-vous pour tirer des enseignements des départs volontaires et les limiter à l'avenir ? • Réalisez-vous des entretiens de départ ? - Si oui, comment ceux-ci se déroulent-ils ? - Que faites-vous de ces témoignages ?
Conclusion	Faire un résumé oral des points importants avancés par l'interrogé.

	• Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou une remarque afin d'éclairer un point évoqué au préalable ?

Remerciements

Je tiens à vous remercier du temps précieux que vous m'avez accordé. J'ai apprécié passer ce temps avec vous qui m'avez permis d'en apprendre plus sur les ressources humaines de l'audit.

Annexe 3 : Retranscription de l'interview de Monsieur Collin

Contexte : Monsieur Collin est réviseur d'entreprise. Il donne cours à l'UCLouvain FUCaM Mons. C'est grâce à cette fonction que j'ai pu entrer en contact avec lui afin de pouvoir l'interroger. Il détient un cabinet qui se prénomme « DCB Réviseurs d'Entreprises » en collaboration avec son frère. C'est un cabinet de petite taille.

Margaux : Bonjour Monsieur Collin, j'espère que vous allez bien depuis tout ce temps (rire).

M. Collin : Bonjour Margaux, oui super merci.

Margaux : Je tenais déjà à vous remercier pour le temps que vous m'accordez surtout durant cette période qui est, je l'imagine, très chargée pour vous.

M. Collin : Rappelle-moi, en quelques mots ton sujet de recherche ainsi que l'objectif de cette interview.

Margaux : Donc voilà, en quelques mots, mon sujet concerne le turnover dans les entreprises d'audit. Dès lors, en ce qui concerne ma revue de littérature, j'ai effectué des recherches sur les ressources humaines en général, sur la façon dont ce département recrute, dont il fidélise et dont il gère les départs des employés. C'était facile de trouver de la documentation mais pour les ressources humaines appliquées au domaine de l'audit, c'est plus compliqué. Par conséquent, pour égayer ma revue de littérature, j'ai réalisé un guide d'entretien où je veux, j'aimerais bien interroger donc une personne travaillant dans un petit, dans un moyen et dans un grand cabinet afin de voir dans la pratique, sur le terrain, comment ça se passe réellement.

M. Collin : Tu n'interroges que des réviseurs ? Pas de collaborateurs, des stagiaires ou des gens comme ça ?

Margaux : Dans le cadre de ma revue littérature, je vais interroger des personnes faisant partie des ressources humaines dans des départements d'audit externe. Je vous interroge vous, car vous êtes réviseur dans un petit cabinet qui, par conséquent ne possède pas de département

spécifique au personnel. Mais dans les entreprises de plus grandes tailles, je vais m'entretenir avec des personnes qui travaillent dans les RH.

M. Collin : Oui moi c'est moi la RH (rire).

Margaux : Donc, je viens de vous rappeler l'objectif. Je peux si vous le souhaitez, anonymiser votre entreprise

M. Collin : Non, il n'y a pas de problème avec ça.

Margaux : On va alors commencer, avant de rentrer dans le vif du sujet, est-ce que vous pouvez me parler un petit peu de votre parcours académique ?

M. Collin : Académique ?

Margaux : Oui !

M. Collin : Alors moi, j'ai commencé l'université en 1984. J'ai fait une licence, à l'époque ça s'appelait une licence en sciences économiques et sociales. C'est le titre qui correspond aujourd'hui au master en gestion en fait. J'ai fait ça à Namur. Alors pourquoi Namur ? Parce que c'était près de chez moi, parce que j'habitais Marche-en-Famenne mais surtout parce qu'à Namur, on devait faire 5 ans au lieu de 4. Dans la plupart des autres universités, c'étaient des licences en science éco et à Namur, ça donnait une maîtrise en sciences ce qui correspond aujourd'hui au master. En fait avant le master n'existait pas, tout le monde faisait 4 ans, moi j'ai voulu faire ça, ça tombe bien comme ça j'ai même diplôme que les jeunes qui sortent de l'école aujourd'hui. Donc j'ai fait un cette maîtrise en économie à Namur. Quand je suis sorti de l'unif, j'ai été engagé dans une banque. À l'époque, la plupart des diplômés étaient engagés dans des banques, aujourd'hui c'est plus le secteur de l'audit mais à l'époque 80% allaient travailler dans une banque. Ça m'a plu, je suis resté 9 mois et j'ai postulé dans un cabinet de réviseur à Bruxelles. J'ai commencé quasiment tout de suite mon stage. J'étais à peine arrivé qu'on m'a dit que le mois suivant, il y avait les examens d'entrée qui ont lieu pour les stages de réviseurs. Je ne savais pas trop ce que c'était, je me suis dit je vais aller voir, ça ne coûte rien. Il y avait à l'époque 17 examens et je devais en présenter 8. J'avais 9 dispenses. Comme aujourd'hui, en fonction du parcours scolaire, on avait droit à certaines dispenses. J'étais dispensé en droit social, en droit des sociétés. Il n'y avait pas d'option à l'époque expertise et révisorat, aucune université ne faisait cette option et donc il n'était pas possible d'avoir des dispenses totales. Je suis donc allé voir comment ça se passait et j'ai réussi 6 examens, j'en ai repassé 2 l'année suivante et j'ai commencé mon stage. Avant mon stage de réviseur, j'ai fait une licence en fiscalité à l'ICHEC, à l'école supérieure des sciences fiscales. Ce dont je me suis rendu compte, c'est que quand on audite, la fiscalité c'était quand même important et qu'à l'unif, je n'avais pas appris grand-chose et ça m'intéressait donc j'ai fait ça en même temps.

Margaux : Ah ben c'est déjà très bien (rire). Je pense que maintenant vous avez votre propre cabinet, depuis combien de temps l'avez-vous ?

M. Collin : J'étais stagiaire dans un cabinet à Bruxelles, c'était un petit cabinet. On était sept-huit. Puis, quand j'ai eu fini mon supérieur voulait que je reste, donc je me suis associé avec les 2 patrons. C'était une collaboration en vue de me donner un statut, j'avais une action. J'ai fait ça pendant presque 10 ans. Je pouvais pendant que je travaillais chez lui développer mes clients et donc je réduisais progressivement mon temps de travail pour ce cabinet. Puis au bout de quelques années, j'ai dit voilà, je constitue, je fais mon cabinet, chez moi tout seul. Et comme j'ai commencé tout seul avec un cabinet, au début je faisais un peu de sous-traitance pour mon ancien cabinet parce que je n'avais pas assez de clients pour un temps-plein. Et donc je continuais à travailler pour eux certains jours et puis 10 ans après à peu près, mon frère qui avait aussi fait son stage dans le même cabinet est venu me trouver en disant ; moi j'aimerais bien partir. J'ai appris qu'il y avait un réviseur qui prenait sa retraite à Tournai, qui vend son cabinet. Donc on est allé le trouver, on lui a fait une proposition, on a racheté son cabinet et on a fusionné son cabinet et le mien. C'est comme ça qu'on s'est retrouvé à Tournai. On est passé par Bruxelles, Soignies et puis finalement Tournai où là on avait 2 collaborateurs et puis on s'est développé tout doucement jusqu'à arriver à être aujourd'hui 8.

Margaux : À présent, rentrons un peu plus dans le vif du sujet, la transition est plutôt pas mal. Recherchez-vous régulièrement des candidats pour renforcer votre équipe ?

M. Collin : Nous, très longtemps, on a eu comme règle d'avoir une équipe stable et c'est ce qu'on présentait à nos clients. C'est ce qu'aiment les clients parce que les clients reprochent souvent aux gros cabinets d'avoir une rotation importante de personnel en disant « ouais mais chaque année on doit réexpliquer les mêmes choses parce que le gars n'est jamais venu, j'ai déjà expliqué à l'autre l'année passée ». Et donc pendant plus de 10 ans, on a eu les mêmes personnes qui allaient chez les mêmes clients et puis, on a eu la période du COVID qui est arrivée. Je trouve que le COVID a un peu perturbé tout ça, on a perdu un peu le contact avec les collaborateurs, le contact avec les clients. Chacun était chez soi, on faisait des réunions Teams mais bon ça ne vaut quand même pas le contact humain. Après le COVID, on a eu pas mal de problèmes de démission du côté des personnes et surtout chez les jeunes. Alors on était 8 et les 4 plus jeunes sont partis. Donc une qui a fait un burn-out, je ne compte pas rentrer dans les détails, semi-Burnout, elle a un peu joué avec ça en pleine saison et donc elle a refilé beaucoup de boulot à tout le monde. On était tous débordé pendant la saison et on a dû reprendre chacun une partie de son travail et les autres ont commencé un peu à râler et en même temps, on ne pouvait pas la remplacer parce qu'elle pouvait venir à tout moment et là on a commencé

à avoir des problèmes de personnel. Puis on a une fille qui avait travaillé pendant 2, 3 ans chez Deloitte à Zaventem qui était venue chez nous parce que c'était plus près de chez elle et qui a trouvé un autre boulot à 10 km encore plus près, juste à côté de chez elle, où elle peut aller travailler à pied et plus du tout dans l'audit. Et elle est partie aussi pour se rapprocher de son domicile. Entre-temps, elle avait (a eu) une petite fille, on peut comprendre et en général les gens qui partent ne veulent plus faire d'audit donc ça c'est ce qu'on constate depuis quelques années. C'est qu'à un moment donné, ils en ont marre. Ils reprochent souvent toutes les contraintes administratives formelles, c'est les check-lists et les machins. D'après ce que j'ai entendu, ils apprécient le contact en clientèle et la technique, le boulot en soi mais c'est tous les trucs qu'il faut faire à côté quoi, c'est tous les pointages, rendre des comptes. En vérifiant les amortissements, ils doivent marquer qu'on a bien vérifié les amortissements, on doit bien identifier le risque machin. On perd un temps fou et ce n'est pas intéressant. Quand on passe de dossier à dossier, on doit refaire toujours les mêmes choses, ça ce sont des choses qui nous sont un peu revenues. Maintenant, on a recréé une équipe et on a réengagé 3 personnes. On en a une qui est déjà repartie, c'était une Française qui s'est rendu compte qu'elle n'aimait pas l'audit. Depuis 2 ans, on engage chaque année. Pour une petite structure, pendant 15 ans, on n'a jamais engagé personne, elle a été très stable et depuis 2 ans on est obligé de renouveler notre équipe régulièrement.

Margaux : Mais donc si je comprends bien, vous n'engagez pas par envie de vous agrandir, c'est pour remplacer à chaque fois les personnes qui partent ?

M. Collin : Non ce n'est pas par envie de grandir du tout. A l'époque oui, on grandissait, on avait de plus en plus de clients, donc on était obligé. Aujourd'hui, ce n'est pas ça parce qu'on ne veut pas grandir, aujourd'hui on veut plutôt avoir de bons clients donc quand on a l'occasion d'avoir un bon client, on peut laisser tomber des mauvais, disons ça comme ça. Il y a 15 ans, on avait des clients un peu spéciaux, aujourd'hui on essaie d'avoir des clients bien organisés, sérieux et qui gagnent de l'argent. Vraiment on pourrait, parce que moi je trouve qu'il y a beaucoup de demandes, on est contacté tous les mois par des sociétés, des experts comptables, par des gens qui cherchent des réviseurs et donc si vous voulez vraiment être très actif dans ce domaine-là, il y a moyen. Nous, quand on engage, c'est plutôt pour remplacer des gens qui partent. Alors néanmoins, mon objectif c'est d'engager une personne cette année et une, l'année prochaine mais de ne pas augmenter le nombre de clients mais plutôt d'être un peu plus à l'aise, avoir plus de gens, peut-être mieux effectuer le travail et surtout moi je voudrais travailler un peu moins, il faut que je trouve quelqu'un.

Margaux : Je pense vous êtes arrivé à un stade où vous misez plus sur la qualité que ce soit en termes de temps ou de clients que de quantité.

M. Collin : Je dirais qu'il y a un temps pour tout, quand j'avais 30 ans, je cherchais des clients, à 57 ans tu cherches plus les clients, je suis content avec mes clients, je n'ai pas besoin de plus.

Margaux : Et donc vous dites que vous voulez engager une personne cette année et une l'année prochaine, en termes de profil, vous recherchez plutôt un junior ou un senior, manager ?

M. Collin : C'est toujours des juniors, c'est toujours des gens qui sortent de l'unif idéalement avec le profil option expertise et révisorat parce que j'ai des gens dans mon équipe qui n'ont pas eu cette formation là et donc ils ne connaissent pas les normes ISA, enfin, ils ne connaissent pas tout ça, ils savent vérifier une comptabilité, ils connaissent le droit des sociétés mais ne connaissent pas vraiment la profession et donc c'est utile d'engager ce profil-là, parce qu'ils sont prêts tout de suite. En plus, il faut donner, moi j'estime qu'il faut donner la chance à tout le monde. Il y a des boîtes qui ne recherchent jamais que des gens avec de l'expérience mais alors comment on a de l'expérience et si personne ne nous en ?

Margaux : C'est sûr et concernant le recrutement, vous vous occupez de toutes les étapes ? C'est vous qui gérez ça ou vous le faites avec d'autres personnes ?

M. Collin : C'est moi qui gère ça, alors quand on a eu notre vague de départ, on a essayé de recruter, c'était très compliqué, on a mis des annonces un peu partout. On a eu aucune réponse, il y avait beaucoup de demandes chez les experts comptables et chez les réviseurs et très peu de gens sur le marché. Finalement, le seul truc qui a qui fonctionné, c'était LinkedIn mais c'était en majorité des gens d'Afrique du Nord qui répondaient et on en a engagé une qui habitait Toulouse, qui avait fait ses études en France, qui avait épousé un Français. Quand je l'ai rencontrée par Teams la première fois, j'ai dit mais vous savez qu'on est à Tournai en Belgique et elle m'a dit oui mais je déménage, je vais habiter à Lille. Elle l'a fait et elle a travaillé avec nous un an et demi pour finalement nous dire « l'audit ce n'est pas trop mon truc » et on voyait en fait qu'elle ne progressait pas. Alors comment on ne trouvait pas, on avait fait appel enfin j'avais fait appel à des sociétés de pointe de recrutement. D'abord, j'avais contacté « Robert Half » qui est spécialisé en comptabilité et en finance.

Margaux : Est-ce que ce sont des chasseurs de têtes où est-ce que ce sont les candidats qui doivent aller les trouver ?

M. Collin : Ils peuvent faire les deux.

Margaux : En fait, ils vous font déjà un profil, ils catégorisent déjà avant de vous renvoyer ensuite le candidat, c'est ça ?

M. Collin : Mais eux tout de suite, ils m'ont dit, vous êtes dans l'audit, on ne trouvera pas parce qu'il n'y a personne sur le marché, ils m'ont dit à la limite à Bruxelles, on pourrait trouver des gens qui changent de société mais dans le Hainaut, à Tournai, non et ils ne m'ont même pas fait signer de contrat en disant bon si on trouve quelqu'un, on vous l'enverra, c'est rassurant.
Margaux : Oui très.
M. Collin : J'en ai parlé des confrères qui avaient le même problème. Puis finalement, on a pris un intérimaire, j'avais contacté la société « Accent » qui est une société d'intérim et là je suis tombé sur 2 jeunes dames très dynamiques qui ont vraiment cherché, qui nous ont présenté des profils etcetera. Alors on a changé un peu notre vision des choses, on a finalement engagé un bachelier en comptabilité, c'était mieux que rien et puis et on a appris qu'il faisait son master en horaire décalé, il travaille très bien franchement il travaille aussi bien que les gens qui ont un master.
Margaux : Oui, parce qu'il a peut-être des connaissances en comptabilité que quelqu'un qui a un master n'ayant fait que l'unif n'a pas.
M. Collin : Il est très motivé, on l'avait pris en intérim et puis finalement à la fin de sa période, on l'a engagé et il travaille toujours avec nous et il progresse vraiment très bien. Sinon, avant ça, moi j'ai engagé mes étudiantes o
Margaux : Oui comme vous êtes également professeur à l'université.
M. Collin : Ah oui, les 2 dernières recrues, j'avais engagé des étudiants.
Margaux : Pour résumer, vous les recherchez soit sur LinkedIn soit sur …
M. Collin : C'était en dernier recours que j'avais fait ça, généralement moi je les cherchais à l unif mais comme on ne trouvait pas, on était sur LinkedIn et comme on n'en trouvait toujours pas, on a fait appel à des sociétés spécialisées
Margaux : Une fois que vous avez des candidats qui, je ne vais pas dire qui vous plaise mais plutôt qui répondent aux critères recherchés, vous leur faites passer un entretien ?
M. Collin : Oui
Margaux : Un seul ?
M. Collin : Oui
Margaux : Uniquement avec vous ? Ou avec d'autres personnes de la boîte ?
M. Collin : Avec mon frère qui est mon associé.
Margaux : Vous ne demandez pas l'avis à vos autres collaborateurs ?
M. Collin : Non et je ne teste pas non plus les connaissances, parce que moi j'estime qu'à partir du moment où les gens ont un diplôme, je sais qu'ils ont les expériences minimums et le reste,

ils vont l'acquérir sur le terrain. Ce qui m'intéresse davantage, c'est la personnalité de la personne.

Margaux : J'allais justement vous poser la question, quels sont les critères primordiaux pour vous ? C'est la personnalité et l'enthousiasme ?

M. Collin : C'est ça, c'est la personnalité et on a un métier où en fait on doit être capable de travailler de manière autonome, parfois on fait un dossier tout seul pendant une journée ou 2 mais on doit être aussi capable de travailler en équipe parce que quand on va auditer, on est dans une équipe et on va chez des clients et on doit pouvoir communiquer avec le personnel de la société. Donc les gens qui sont trop individualistes, refermés sur eux-mêmes, c'est compliqué mais il ne faut pas non plus des commerciaux qui ont un contact humain surdéveloppé et qui doivent voir 50 personnes par jour. Mais c'est de plus en plus le travail d'équipe qui est le plus important.

Margaux : Je comprends, je suis en stage depuis 1 mois maintenant et le travail d'équipe est très important. Et du coup, quels sont les critères rédhibitoires ?

M. Collin : Il n'y a pas vraiment de critères rédhibitoires. J'ai eu le cas un jour, un de mes étudiants a réussi mon examen de Déontologie ou d'analyse financière au bout du septième essai. Et en parlant avec un autre prof, il me dit, tu n'as pas le record parce qu'il a réussi le mien au bout du dixième essai. Ce garçon quand il a eu fini l'école, il est venu me trouver pour me demander si j'engageais, j'ai dit non, ça c'est rédhibitoire.

Margaux : Est-ce que vous engagez également par candidatures spontanées ?

M. Collin : Avant, on en avait, aujourd'hui ça n'arrive plus, enfin, depuis quelques années, on ne reçoit plus. Quand on en recevait, on les gardait au cas où mais c'était toujours au moment où on n'avait pas besoin donc oui on garde toujours les candidatures spontanées et si on a besoin de quelqu'un 3 mois après, on les rappelle et si c'est 3 ans que nous avons besoin, nous ne recontactons pas car nous imaginons qu'ils ont trouvé quelque chose entre-temps.

Margaux : D'accord alors, je voulais aborder ensuite avec vous le processus décisionnel mais on en a déjà un peu parlé. Comment évaluez-vous donc les compétences techniques, bon on a vu, vous ne faites pas de tests de pratique mais vous faites confiance. Comment procédez-vous pour valider les informations fournies par le candidat sur son CV ? Je suppose que ça marche un peu à la confiance ?

M. Collin : Tout à fait, au début, on fait confiance et je me dis que si vous mentez, on va le savoir un jour ou l'autre. Si on constate qu'il ne connaît rien en comptabilité, on va lui demander son diplôme. Mais par exemple, pour cette fille marocaine qui avait étudié en France, je lui ai

demandé oui, parce que voilà l'université, je ne la connaissais pas, les titres ne sont pas les mêmes que chez nous et donc ça, j'ai quand même vérifié.

Margaux : Vous ne demandez pas la copie du diplôme papier à chaque fois ?

M. Collin : En général, non. Mais tous les derniers employés que j'ai engagés, ils viennent des FUCaM donc je les connaissais, mais sinon non, je devrais peut-être.

Margaux : Donc les critères du candidat on en a parlé. Je voulais parler aussi avec vous de comment les équipes d'audit sont intégrées dans le processus ? Donc vous et votre frère êtes associés, et prenaient les décisions conjointement qui ?

M. Collin : Ce n'est pas formalisé mais évidemment quand on engage quelqu'un, on connaît notre équipe, on connaît les gens qui travaillent pour nous. Quand on engage quelqu'un, si on sait que ça ne va pas bien se passer, évidemment on ne va pas le prendre. On est tous les jours avec notre équipe, ce sont des gens avec qui on s'entend bien à la base donc on ne va jamais aller engager des gens qui sont totalement différents, ce sont toujours les mêmes profils qui sont là et qui sont engagés.

Margaux : C'est vrai que c'est un travail d'équipe et engager quelqu'un de complètement différent, ce n'est peut-être pas un choix judicieux.

M. Collin : Tu vois lundi et mardi, j'ai été dans le sud de la Belgique avec 2 employés, on a dormi à l'hôtel lundi soir parce que c'était vraiment loin. S'ils ne s'entendent pas du tout, ça peut devenir problématique. Là, cela s'est super bien passé, on a été mangé ensemble, on a bu un verre enfin mais tu vois, ça fait partie du truc.

Margaux : Du coup, le preneur de décision finale, c'est vous ou votre frère ?

M. Collin : C'est plutôt moi mais mon frère valide. Je ne prendrai jamais une décision sans lui présenter, sans lui expliquer et en général comme on se connaît bien, quand je prends une décision, il la valide. Ce n'est jamais arrivé que je dise moi je voudrais celui-là et qu'il me dise non ça ne va pas ou inversement.

Margaux : Imaginons, vous recevez la personne. Du moment où vous vous dites - oui c'est bon - jusqu'au moment où vous l'engagez, et où elle commence réellement à travailler, il y a combien de temps généralement ?

M. Collin : Comme la plupart du temps, ce sont des gens qui ne travaillent pas encore, ils sont disponibles très vite. En général, ça va très vite, entre une semaine et un mois. Je rencontre quelqu'un aujourd'hui, il ne va peut-être pas commencer lundi prochain mais le lundi suivant. Le dernier qu'on a engagé lui, je l'avais engagé en juin, il devait encore faire son mémoire et cetera enfin, il n'avait pas fini et puis il voulait prendre des vacances après et donc on a convenu

tout de suite qu'il commençait le 15 septembre, le délai c'était pour convenance personnelle en fait.

Margaux : Oui, oui c'est ça. Au niveau des attentes envers vos employés, quelles sont vos principales attentes dès leur intégration ?

M. Collin : Mes attentes ? J'attends qu'ils s'intègrent bien dans l'équipe, qu'ils fassent leurs heures de travail déjà et qu'ils soient un peu curieux, qu'ils aient envie d'évoluer, d'apprendre. Rien de plus énervant que quelqu'un qui n'évolue pas et qui après 6 mois, fait une saison d'audit et en fin de saison d'audit, pose toujours la même question. Moi ça m'agace, tu vois, alors je peux comprendre que quand on confie la vérification d'un tableau d'amortissement, la première fois, tu poses des questions machin, tu commets des erreurs, la deuxième fois bon, ok mais la dixième fois, si tu es toujours au même niveau, ça commence à m'énerver un petit peu. Moi j'attends qu'ils soient un peu motivés quand même et qu'ils aient envie d'apprendre, d'évoluer. Il y en a parfois qui croient que parce qu'ils ont un diplôme, ils savent tout et qu'ils ne vont plus rien apprendre. Non ce n'est pas comme ça que ça marche quoi. J'avais un collègue au début de ma carrière qui disait toujours, il était prof à l'ICHEC en même temps, il disait l'université, ça t'apprend à apprendre. Quelqu'un qui a un diplôme, il va plus vite apprendre que quelqu'un autre.

Margaux : C'est vraiment développer son esprit critique.

M. Collin : En fonction du domaine, tu ne l'as jamais fait, je confie un dossier de liquidation de société, tu ne l'as jamais fait, donc ça va prendre un certain temps.

Margaux : Comment soutenez-vous le développement professionnel continu de vos employés ?

M. Collin : Dans un premier temps, ils sont son suivi continuellement parce que en général, dans l'équipe, il y a toujours un réviseur responsable, c'est mon frère ou moi et donc la moitié du temps à peu près, ils sont en clientèle avec nous, ils ne sont pas abandonnés avec des collègues plus anciens. Ensuite, les formations obligatoires, on essaie de planifier en début d'année les formations que chacun va suivre en fonction de son niveau. Par exemple, les nouveaux qui débutent, l'année passée, on en a envoyé 3 en formation résidentielle pendant 3 jours organisé par le CBR, le comité belge de concertation des réviseurs qui organise des séminaires exprès pour les juniors, pour les débutants. Ils font de l'audit du cycle des achats, du cycle des investissements, des cycles financiers et obligatoirement, ils doivent suivre ce séminaire-là. C'est payé et cela rentre dans le cadre du travail bien évidemment. Et en fonction des demandes ou autres, on peut planifier des formations. On organise aussi de temps en temps, des formations internes qui ne sont pas reconnues évidemment parce que on fait ça entre nous.

Mais on présente différentes choses, on leur présente quand ils arrivent la structure des dossiers et autres en fonction des besoins.

Margaux : Oui, vous êtes aussi à l'écoute de vos employés comme je comprends bien.

M. Collin : Ce qu'on essaie de faire, c'est une réunion tous les lundis avec tout le monde. Pour l'instant, c'est un peu compliqué parce que souvent il n'y a personne au bureau. L'objectif, c'est de faire une réunion et de voir quels sont les problèmes, quelles sont les demandes, qu'est-ce qu'il y a à faire cette semaine, planifier un petit peu et de ne pas les laisser perdus dans la nature.

Margaux : D'accord maintenant, si on aborde le sujet de la fidélisation, de la rétention de vos employés, est-ce que vous faites face à des problèmes de rétention sans parler de la période Covid ?

M. Collin : Oui.

Margaux : Mais en temps normal ?

M. Collin : Je dis que c'est depuis le COVID, je ne dis pas que c'est la seule cause mais c'est depuis le COVID que les mentalités ont un peu changé. On a eu 2 personnes qui sont parties mais qui n'avaient rien derrière, tu vois. Ils ne changent même pas de boulot, ce sont des gens qui ont envie de faire une pause et ils ne travaillent même plus en fait. Quand on leur demande s'ils ont autre chose, ils répondent non je ne sais pas mais je vais prendre un peu de temps. Ok, moi je trouve qu'on ne voyait pas ça avant et je trouve que le COVID, à mon avis, a remis les choses un peu en place. Et les gens ne sont plus passionnés par le travail comme avant. J'en parlais avec mon frère l'autre jour, il me disait qu'avant par exemple, on organisait nos loisirs en fonction du travail. Aujourd'hui, on réalise plutôt le travail en fonction de loisirs.

Margaux : Oui, c'est vrai.

M. Collin : Ce n'est ni moins bien, ni mieux, mais c'est différent et il faut s'adapter. Et donc fidéliser les gens, on essaye qu'ils aient des conditions de travail agréables. Ce sont des petites choses mais cette réunion toutes les semaines par exemple, ça permet de les entendre etcetera. Puis, évidemment, il y a les évaluations annuelles qui sont l'occasion de s'exprimer. Mon frère et moi, on est toujours accessible, la porte du bureau est ouverte et on peut parler librement de tout ce qu'on veut. On organise des apéros, des machins comme ça quand c'est l'anniversaire d'un employé par exemple. Ce sont des choses que l'on fait ensemble et ce sont des choses qui en dehors de l'aspect financier permettent de créer une ambiance et d'avoir une vraie équipe soudée. Après ça, il faut payer les gens correctement évidemment. Le dernier qu'on vient d'engager par exemple, il n'avait pas de voiture, il a donc une voiture de société. C'est la première fois qu'on a acheté une voiture de société, c'est un choix mais son salaire est un peu

moins élevé que l'autre qui a la même expérience parce que l'autre, il n'a pas de voiture donc on essaye de répondre aux besoins quand même de nos employés.

Margaux : Oui c'est ça donc, j'allais justement vous poser la question : que mettez-vous en œuvre pour retenir vos employés en particulier dans un secteur aussi concurrentiel ?

M. Collin : Au-delà des politiques salariales, il y a l'évaluation annuelle, si on est satisfait de quelqu'un, il a une augmentation. On a mis en place des choses au fil du temps qui n'existaient pas avant. Les chèques repas par exemple, ça n'existait pas avant, des voitures de société, ça n'existait pas avant, oui c'est un peu devenu la norme.

Margaux : Vous le faites pour tout le monde, les voitures de société ?

M. Collin : Il n'y en a qu'un qui possède une voiture aujourd'hui parce que ça n'intéresse pas les autres. Il a des gens que ça n'intéresse pas non plus. Le prochain que l'on va engager, on va lui proposer. S'il possède déjà une voiture et qu'il ne veut pas de voiture de société, son salaire sera un peu plus haut.

Margaux : Oui, donc c'est un peu à la carte si je comprends bien.

M. Collin : C'est un peu à la carte, de manière à répondre à leurs besoins.

Margaux : Pour vous, quel est votre avantage concurrentiel le plus certain dans la rétention des employés, la chose qui ferait que l'auditeur doit rester chez vous et ne pas partir ailleurs ?

M. Collin : Dans le domaine de l'audit, je dirais que le principale avantage serait qu'à 17h00, on a fini de travailler.

Margaux : Pas d'heures supplémentaires ?

M. Collin : En général, non. Lundi, on restait sur place à Libramont, évidemment, on a travaillé jusqu'à 18 h. Alors il peut arriver qu'on travaille jusqu'à 17h30 mais en général, quand on est en clientèle, on s'adapte à l'horaire du personnel et le personnel chez les clients, il est rare qu'il reste au-delà 17h30. Donc pas vraiment d'heures supplémentaires. Si un de mes employés doit rester un jour jusque 18h pour finir un dossier mais que le lendemain à 16h, il a fini, on s'en fout, il part.

Margaux : Oui c'est ça et si un jour il a rendez-vous qu'il doit partir 1 h plus tôt ce n'est pas grave.

M. Collin : Ça c'est le principal avantage et puis c'est l'ambiance en fait. Mais, si demain, tu dois aller chez le médecin, on ne te compte pas une absence. Certains veulent faire du télétravail une fois par semaine, ils le font, d'autres ne veulent pas car cela ne les intéresse pas, ils ne le font pas et ils viennent au bureau tous les jours.

Margaux : C’est vraiment si je comprends bien une relation de confiance entre vous et vos employés. Mais c'est vrai que ne pas faire d'heures supplémentaires dans l'audit, c'est peut-être ça alors votre avantage le plus grand.

M. Collin : Tu sais, quand j'ai raconté ça aux boîtes de recrutement, ils ne me croyaient pas. Ils disaient que c’était impossible avec la réputation de l’audit quand même. Bah je dis, oui mais moi je n'oblige pas mes employés à faire ce que je ne veux pas faire moi. À 18 h, il faut que j’aie fini et moi je ne travaille pas jusque 20 h, j'ai autre chose à faire que de travailler. Les collaborations qui fonctionnent, ce sont celles où tout le monde estime qu'il est gagnant. C'est valable dans tous les domaines, pas uniquement boulot mais à partir du moment où tu fais crever tes employés pour distribuer beaucoup de dividendes, un jour ou l'autre, ils ne sont pas contents et ils s'en vont. Si en revanche, tu les payes beaucoup trop cher pour le travail qu'ils font, c'est le patron qui un jour ou l'autre ne va pas être d'accord et il va les virer. Il faut qu'il y ait un équilibre entre ce qu'on donne et ce qu'on reçoit. C'est la même chose dans tous les domaines, dans un couple, c'est pareil, même en amitié, si c'est toujours toi qui donnes et que tu ne reçois rien à un moment donné, tu vas dire stop.

Margaux : Oui, oui, c’est sûr, je comprends. Du coup, faites-vous des enquêtes en interne, comme j’ai cru comprendre qu’il ne s’agissait pas d’enquêtes, ce sont des entretiens annuels et la porte du bureau toujours ouverte ?

M. Collin : Oui c'est ça mais tu sais comme on est un petit bureau, on est amené à travailler régulièrement avec les gens. Ici, il y en a que je n’ai plus vu depuis 3 semaines, mais voilà, c'est exceptionnel. On se voit régulièrement, on travaille dans les mêmes locaux donc on sait tout ce qui se passe. Et puis, il y en a toujours un qui vient raconter ce qui se passe. Si tu as un problème et que tu n’oses pas venir le dire toi, tu vas en parler à la secrétaire et la secrétaire, elle va venir me le dire.

Margaux : À votre avis si je posais la question à un de vos employés, est-ce qu'il répondrait la même chose ?

M. Collin : Je l’espère.

Margaux : A votre avis ?

M. Collin : Au niveau des avantages qu’offre la société ?

Margaux : Oui, oui.

M. Collin : Je pense que oui. Il répondrait aussi qu’on est près de chez eux.

Margaux : Oui, donc la proximité également.

M. Collin : Les gens qui travaillent à Tournai, ils habitent près du bureau. Les 2 qui viennent de plus loin, c’est mon frère et moi, c'est Soignies et ce n’est pas très loin mais les autres, ils

viennent de Mouscron. Ce sont des gens qui n'ont pas envie d'aller travailler à Bruxelles ou à Namur.

Margaux : Je comprends. Abordons le dernier point sur les départs volontaires, on a déjà abordé un peu le sujet mais avez-vous un programme d'analyse de ces départs ?

M. Collin : Non, non.

Margaux : Quelles sont les mesures que vous prenez pour tirer des enseignements des départs volontaires ?

M. Collin : On a tiré les enseignements parce que quand on voit les gens partir, on se remet en question. On s'est dit mais est-ce qu'on est aussi abominable que ça ? Il y a 4 personnes qui partent en 6 mois, tu dis ouais mais je suis un mauvais patron quoi, les gens ne se plaisent pas, c'est la cata enfin tu vois et donc là, on s'est pas mal remis en question. Et ce qui était marrant, c'est que les plus anciens qui sont restés sont venus nous trouver pour nous dire ; « écoutez, nous, on a eu d'autres employeurs avant et ici on est vraiment bien » et les jeunes, c'était leur premier emploi. Peut-être qu'ils vont le regretter à un moment.

Margaux : C'était eux le problème ?

M. Collin : Ils voulaient peut-être faire autre chose et ça je peux le comprendre mais ce qui était rassurant, c'est que les anciens viennent nous dire-non, nous on a on a eu plusieurs boulots avant et franchement, on ne se plaint pas. Et donc, on a mis en place ces réunions hebdomadaires qu'on ne faisait pas avant. C'est vrai qu'avant, on négligeait un peu cet aspect. Il y a une employée qu'on ne voyait pas pendant 2 mois, on supposait qu'elle faisait son boulot et on ne s'inquiétait pas. Mais ici, on les suit beaucoup plus. On a fait des réunions d'évaluation qu'on prépare à l'avance, qu'eux préparent, que nous préparons avec un questionnaire. On est plus présent et on prend vraiment en compte ce qu'ils ressentent et on essaie d'anticiper les problèmes.

Margaux : Quand vous avez des départs volontaires, est-ce que vous réalisez des entretiens avec eux ? Pour comprendre la raison ou autre.

M. Collin : Comme on est une petite boîte, l'employé qui décide de démissionner ne nous envoie pas un courrier recommandé. En général, il vient dans le bureau et dit bon voilà j'ai pris la décision. En général, les filles, elles pleurent (rire).

Margaux : C'est à ce moment-là que vous en discutez ?

M. Collin : On discute, oui mais ce que j'ai, ce que je leur dis en général, c'est malheureux d'avoir cette discussion-là maintenant parce que c'est trop tard. Tu ne te sens pas bien, je préfère que tu viennes me le dire que de traîner ça pendant 2, 3 mois, de cacher la chose et de n'en parler à personne et puis au bout de 3 mois ça va pas du tout et remettre ta démission. Je trouve

cela juste un peu bête quoi. Il y en a une à qui on a proposé de rester, on lui a dit qu'on était en train de mettre des choses en place et elle nous reprochait justement ces choses-là. Mais elle nous a dit que c'était trop tard et que sa décision était prise. Il faut parler en fait, que ce soit nous les patrons ou que ce soient les employés. La grosse erreur, c'est de ne pas communiquer en fait.

Margaux : Oui que ce soit en bien ou en mal, je pense.

M. Collin : Je t'avoue que la gestion du personnel, cela m'ennuie. Moi je ne l'ai jamais fait parce que j'ai toujours autre chose à faire, j'ai toujours beaucoup de boulot. Avant, je ne voulais pas perdre du temps avec ça. On est 8 mais les entretiens annuels, cela prend une journée entière. C'est une journée où t'as l'impression que tu ne fais rien mais si, c'est important, il le faut.

Margaux : Ben oui parce que je pense que si on y réfléchit, on y gagne plus à prendre une journée et à écouter ses employés plutôt que de devoir réembaucher, reformer et réintégrer des nouvelles personnes dans l'équipe.

M. Collin : Oui, c'est clair. Et puis, celles qui sont parties tant mieux, c'est que ça doit aller comme ça. J'ai une de nos secrétaires qui nous a dit la semaine dernière, pour l'instant, je viens au travail avec plaisir, il y a une super ambiance et les jeunes, ils sont super et il n'y avait pas ça avec l'ancienne équipe. Dans toutes choses malgré tout, il y a toujours des avantages et des inconvénients.

Margaux : Rien n'arrive par hasard et du coup, quand vous dites que vous êtes 8, c'est avec une secrétaire comprise dedans ?

M. Collin : Oui.

Margaux : Donc 7 auditeurs et une secrétaire. Notre entretien touche à sa fin. En résumé, c'est vous et votre frère qui vous occupez du personnel. Ce n'était pas forcément votre préoccupation première avant mais mais maintenant, vous vous êtes rendu compte de l'importance que ça avait.

M. Collin : Absolument.

Margaux : Le COVID a aussi changé certaines mentalités. Les départs, quand il y en a, c'est difficile de trouver de nouveaux employés mais grâce à votre poste à l'université, vous en trouvez quand même.

M. Collin : Oui, le marché de l'emploi est compliqué dans ce secteur. Je trouve qu'à l'heure actuelle, il n'y a pas assez d'offre par rapport à la demande des cabinets d'audit.

Margaux : Peut-être qu'il y a une remise en question à faire aussi

M. Collin : Bien sûr, tu sais toutes les normes que nous imposent aujourd'hui, ISA, ISQM, il y a de plus en plus de boulot. Cela ne rend pas le travail plus agréable, il y a de plus en plus

d'obligation. On trouve de moins en moins de gens qui veulent le faire. Il va y avoir un problème à un moment donné, je pense.

Margaux : Vous ne voulez pas imposer ce que vous ne faites pas. Vous offrez des avantages à la carte en fonction des besoins de vos employés. Vous essayez de créer une cohésion d'équipe avec des activités, des discussions, des réunions. Vous récompensez vos employés qui vous satisfont, en soutenant la reconnaissance que vous avez envers eux avec des augmentations.

M. Collin : Oui c'est tout à fait ça, tu as bien résumé.

Margaux : Vous n'avez rien à rajouter ?

M. Collin : Non je pense que j'ai déjà assez parlé (rire).

Margaux : En tout cas, un grand merci à vous de m'avoir accordé tout ce temps en cette période.

M. Collin : Pas de soucis, je te souhaite une bonne continuation et bon courage pour la suite de ton mémoire et de ton stage.

Margaux : Merci à vous aussi, au revoir.

M. Collin : Bonne journée, au revoir.

Annexe 4 : Retranscription de l'interview de Chantal

Avant de commencer l'interview, j'ai demandé à l'entreprise si elle désirait que j'anonymise son nom ainsi que le nom de la personne que j'interrogeais. L'entreprise a souhaité rester anonyme, j'utiliserai donc un nom d'emprunt pour l'entreprise, je l'appellerai WXC et pour la personne faisant partie des ressources humaines, je l'appellerai Chantal. Il faut tout de même noter qu'il s'agit d'une entreprise de taille moyenne active dans le secteur de l'audit en Belgique.

Margaux : Bonjour.

Chantal : Bonjour.

Margaux : Donc voilà, en quelques mots, je rappelle rapidement l'objectif de cette interview. Mon sujet de mémoire porte sur le turnover dans les entreprises d'audit et je fais ces entretiens dans ma partie de revue de littérature pour vraiment acquérir une connaissance des RH en général parce que trouver des informations sur les RH, c'est facile, mais les RH appliquées dans l'audit, c'est plus compliqué à trouver.

Chantal : Oui, c'est plus spécifique.

Margaux : Alors, je vous ai proposé d'anonymiser l'entreprise, c'est ce qu'on va faire et je pourrai aussi vous donner une copie de la retranscription que j'aurai faite si besoin.

Chantal : Super.

Margaux : Avant de rentrer dans le vif du sujet, j'aimerais faire connaissance avec vous et parler un peu de votre expérience professionnelle et de votre parcours académique, donc quel est votre parcours académique ?

Chantal : Alors ça été très chaotique chez moi. J'ai fait d'abord les biologies médicales. Cela étant, je me suis dit, ok non des tests sur les animaux, ça ne va pas le faire. Finalement, après j'ai été à l'ICHEC donc en science économique. Et puis, ça ne me plaisait pas non plus, je voulais quelque chose de plus pratique, être vraiment en contact avec les gens. Donc j'ai dit ok, non je vais faire quelque chose de plus pratique et j'ai fait secrétaire de direction orientation langue, comme ça j'avais quand même les langues et puis mon premier job, j'aimais bien le contact avec les gens et les ressources humaines j'ai travaillé dans le recrutement IT. Cela étant, j'ai travaillé dans l'immobilier aussi, parcours très spécifique. Je m'intéresse à beaucoup de choses, du coup forcément je ne sais pas trop ce que je voulais faire. Dans l'immobilier, j'étais assistante d'équipe et puis ça s'est très vite transformé vers par exemple quand il y a une construction comme shopping Center ou encore Ville2, je réfléchissais à savoir comment on allait réaménager l'intérieur et de voir qui on met où à quelle place pour la circulation des gens. Là, c'était l'analyse du comportement des gens, donc toujours un lien avec les personnes. Puis, je suis retournée dans le recrutement chez « Korn Ferry » là c'était plutôt « Executive level » ça veut dire recruter des big boss d'entreprise, des grands chefs de département de grandes sociétés à l'international. Je me suis sentie un petit peu limité et je suis arrivée chez WXC. J'ai commencé comme « Edshare Assistant » donc là, c'était vraiment généraliste. Ça fait maintenant 9 ans au mois d'avril que je suis chez eux. J'ai été aussi « Compesantion benefits management » et maintenant je suis comme « talent and rewards Director ». Donc ça veut dire que je m'occupe de l'acquisition de nouveaux talents et également de « Compensation and benefits ».

Margaux : Ok, un beau parcours.

Chantal : Atypique !

Margaux : Et quel rôle jouez-vous au sein des RH de l'entreprise, vous l'avez dit recruteur de talent et donc comme « Compensation and Benefits » ?

Chantal : Donc ça veut dire tout ce qui est par exemple le salaire des gens, ça passe aussi par les voitures de société, les assurances groupe, la gestion des contrats, ça va aussi par exemple pour tout ce qui est voiture de société, et l'onboarding par exemple.

Margaux : Ok, maintenant, on rentre plus dans le vif du sujet. Au niveau du processus de recrutement, recherchez-vous régulièrement des candidats ?

Chantal : Oui !

Margaux : Étonnant, à quelle fréquence ?

Chantal : Fréquence ? Tout le temps, tout le temps. On cherche généralement, par exemple si je regarde en termes de level, les juniors, par exemple on aime bien vraiment les juniors, les babys juniors donc ceux qui quittent l'école. On les recrute et on les fait commencer en septembre parce qu'il peut arriver que certains aient une seconde session d'examen, cela peut arriver. En septembre, c'est une bonne période, comme ça on a tout un programme de formation. Directement ils arrivent chez nous, on fait 2 semaines de formation parce que certains viennent de l'université et ils n'ont pas vraiment eu de comptabilité. Voilà, on essaie de voir que tout le monde termine la formation des 2 semaines avec le même bagage.

Margaux : Donc, vous recherchez des juniors, mais je suppose que vous recherchez également d'autres types de profil ?

Chantal : Oui bien sûr, des seniors, de managers, on recherche vraiment des profils à tous les niveaux. L'audit est un secteur qui n'est plus sexy. Avant, on allait beaucoup chez le client, on voyageait. On va chez client, on voyage etcetera. On va toujours actuellement chez les clients certes, en revanche l'audit est devenu beaucoup plus spécifique. En termes de process et de checklist etcetera, c'est très contrôlé comme fonction et donc forcément, ça nécessite un petit peu plus d'administratif, ce qui plaît un petit peu moins aux gens et puis il y a aussi la période Busy. Pour ceux qui aiment les sports d'hiver, c'est un petit peu plus compliqué par exemple.

Margaux : Et donc est-ce que vous pouvez me donner une donnée quantifiable par année ?

Chantal : Par exemple, en septembre, je dirais plus ou moins une vingtaine.

Margaux : Pour un seul site ?

Chantal : Non pour tous nos bureaux de Belgique. On engage une vingtaine de juniors, ceux qui quittent l'école en juin ou encore en septembre en fonction de leur parcours professionnel. Donc ça c'est pour les juniors et pour le reste, je dirais environ 40 personnes, car on est assez en croissance en ce moment. Beaucoup de clients sont contents de nous et du coup, il faut forcément des gens à tous les niveaux que ce soit des junior 1, des junior 2, des seniors, des supervisors, des managers. Forcément, il faut que toute la chaîne soit bien alimentée, si je peux dire pour que nos dossiers d'audit se passent correctement.

Margaux : Et donc quels canaux utilisez-vous principalement pour diffuser vos offres d'emploi ?

Chantal : On a un site web, maintenant c'est sûr que WXC n'est pas forcément super connu, ça dépend un peu petit des régions. On a aussi LinkedIn, c'est un peu sur LinkedIn car c'est un petit peu le Facebook professionnel. Donc voilà LinkedIn, c'est un staff, on essaye d'être visible sur les réseaux sociaux. On a également un programme de « ReferAll » chez nous donc ça veut dire que si les collaborateurs nous transmettent les coordonnées d'autres personnes qui peuvent potentiellement satisfaire aux exigences de WXC, ces employés en question reçoivent alors une prime, ça aussi ça fonctionne assez bien. Et puis on utilise aussi des agences, je veux dire c'est un peu un mixte puisqu'on essaie vraiment d'engager beaucoup de monde, on n'a pas vraiment un canal de préférence, on ratisse large. On est ainsi sûr de pouvoir renforcer nos équipes.

Margaux : Avez-vous recours à des prologiciels, c'est-à-dire des logiciels experts en recrutement, on a parlé, je pense que oui.

Chantal : Nous avons également un ATS chez nous. C'est en fait un outil de recrutement, ça sert de base de données, cela va permettre de diffuser nos offres d'embauche sur plusieurs plateformes comme « Indeed » par exemple.

Margaux : Que signifie l'acronyme ATS ?

Chantal : « Application Tracking Système ».

Margaux : Avez-vous recours à l'utilisation de chasseurs de têtes.

Chantal : Ça arrive mais c'est pour des profils très spécifiques. C'est vraiment pour des profils, par exemple, imaginons que l'on recherche un auditeur qui est spécialisé dans un secteur ou dans un certain domaine d'activité. Si on sait qu'on a besoin de cette personne là pour exercer des missions ou pour développer un business mais ce sera plutôt pour des niveaux Director à ce moment-là.

Margaux : Parlons maintenant un petit peu du processus du sélection, donc comment se déroule ce processus au sein de votre entreprise ?

Chantal : Ça dépend un petit peu des canaux que l'on utilise. Quand on reçoit un CV, peu importe d'où il vient, on fait un premier screening qui dure environ 15 min. C'est Talents Acquisitions, Edshare qui le fait. Le premier but est de voir si les attentes de la personne peuvent correspondre avec ce que notre entreprise peut lui proposer. On essaie de voir s'ils savent un peu ce qu'est l'audit. Ça c'est vraiment important pour nous. Ensuite, il y a vraiment une interview Edshare talent acquisition et là pendant 45 min, 1 h le but est vraiment de faire un certain nombre de check. Si cela se passe bien, on organise alors une interview avec le business, on propose le CV on pose un feedback. Quand je parle du business, c'est un Partner par exemple. Mais évidemment cela dépend du level du candidat. Il y aura donc une ou 2 interviews en fonction du poste de la personne. Si tout est ok pour nous, après avoir fait un référence check

si la personne n'est plus senior, on vérifie également les attentes salariales et si ça marche, on engage.

Margaux : Cela signifie quoi faire un référence check ?

Chantal : Si par exemple quelqu'un se présente chez nous avec plusieurs expériences sur son CV, s'il n'est plus junior par exemple, un candidat peut nous dire qu'il a travaillé chez KPMG ou encore chez Mazars, nous allons demander à la personne si on peut appeler ses anciens employeurs. Généralement, on ne va pas appeler directement la dernière entreprise que le candidat a quitté mais on va essayer de remonter plus loin. On va ainsi essayer de poser un certain nombre de questions et voir un petit peu comment sa dernière expérience professionnelle s'est déroulée. Quand je dis qu'on ne recontacte pas l'entreprise qui va quitter c'est parce que parfois cette entreprise n'est pas encore au courant que la personne passe des entretiens d'embauche. Une fois que tous ces critères sont rassemblés, que le candidat correspond et que les informations ont été vérifiées, on propose une offre. C'est assez rapide.

Margaux : Je voulais ensuite vous poser la question suivante : est-ce que les méthodes divergent en fonction des profils des candidats mais je pense qu'on y a déjà répondu et que c'est oui. Lorsque vous choisissez un candidat, quels sont les critères primordiaux et rédhibitoires dans cette décision ?

Chantal : La première chose est de vérifier le matching, on va vérifier que le candidat a bien compris ce qu'on attendait de lui. On regarde également si le lien matche entre ses attentes et les nôtres. On va aussi regarder la personnalité de la personne, c'est très important chez WXC car on a besoin de beaucoup d'auditeurs mais ce n'est pas pour autant que l'on se précipite. Il faut vraiment que les valeurs de la personne collent avec les nôtres. On a des équipes qui fonctionnent bien actuellement, qui s'entendent vraiment bien. L'ambiance chez WXC est quelque chose dont on entend beaucoup parler en bien même chez les personnes qui nous ont quittés. Donc, nous, en tant que RH, on voudrait maintenir ce côté humain. On ne veut pas que les personnes jouent des coudes pour évoluer. On veut vraiment avancer ensemble. Il faut vraiment vérifier un certain nombre de checks au niveau de la personnalité, il faut aussi regarder les attentes salariales. Au niveau des critères rédhibitoires, quelqu'un qui serait trop individualiste ne pourrait pas coller avec notre entreprise. Cela ne passe pas chez nous. On cherche vraiment des gens qui ont envie de faire partie d'une équipe. C'est très important surtout dans le monde de l'audit, les 6 premiers mois de l'année constituent la période « busy » et l'esprit d'équipe est primordial. On ne peut pas se permettre d'avoir des personnes qui se la jouent solo. C'est typiquement quelque chose qui est rédhibitoire. Il n'y a pas vraiment de critères rédhibitoires au niveau des connaissances techniques. Car on donne des formations et on aide

les gens à apprendre. De nouveau, c'est au niveau de la personnalité que l'on va évaluer cela. Il faut que la personne soit curieuse et ait envie d'apprendre. Si la personne n'a pas envie de se développer personnellement, on aura beau lui donner des formations ça ne marchera pas.

Margaux : D'après ce que je comprends, les critères primordiaux tournent vraiment autour de la personnalité des candidats.

Chantal : Oui, c'est plutôt ça qui est intéressant pour nous. Après que nous avons fait notre interview, il y a une interview au niveau des business unit et c'est eux qui vont plus regarder la technicité. C'est sûr que si on leur recherche un senior et que l'on voit que cette personne n'a pas le niveau, si elle a vraiment un niveau très en dessous, il faut savoir que si on la prend avec nous, on va devoir lui donner beaucoup de formations afin de la remettre à niveau. Or, si on cherche ce genre de profil, c'est qu'on a besoin d'un senior opérationnel tout de suite. Si les bases ne sont pas là, et que la personne ne réfléchit pas comme il faut, on va réfléchir au temps qu'il va falloir investir dans la personne pour la remettre à niveau. De plus, généralement, cette personne demandera un salaire trop élevé. Si la personne n'a pas les compétences techniques, qu'on doit par exemple investir 6 mois dans sa formation intensive, cela ne correspond pas à nos attentes et ce n'est pas juste au niveau des autres collègues de son niveau. On fait attention à ce que ce soit équitable entre les collaborateurs.

Margaux : Par quel biais contactez-vous vos candidats sélectionnés ?

Chantal : On les contacte de plusieurs manières, par LinkedIn, cela peut se faire aussi via le « ReferAll Program », ou par mail. Si on a l'occasion de les rencontrer lors de Job Fairs par exemple ou s'ils se manifestent sur notre site internet, on les recontacte par mail.

Margaux : maintenant, parlons un petit peu du processus décisionnel. Comment évaluez-vous les compétences techniques et non techniques des candidats ?

Chantal : Au niveau non technique, il faut savoir que chez WXC, on est en train de développer petit à petit des tests de manière plus spécifique via des outils. Avant, on réalisait des tests surtout pour la partie comptabilité à l'aide d'un Word que les candidats devaient simplement compléter et ensuite, on le corrigeait sur le côté. On est justement en train de réfléchir afin de développer un process de testing que ce soit au niveau soft skills ou hard skills, c'est-à-dire que ce soit au niveau personnalité ou technique. Donc, nous n'avons pas encore développé ces tests. En termes de personnalité, on a forcément engagé des personnes comme des auditeurs seniors qui eux ont déjà de la technique qui leur permet de travailler immédiatement. À ce moment-là, on va analyser leur personnalité en fonction de nos connaissances et de notre expérience car c'est aussi ça notre travail. On est capable d'analyser les personnes et de savoir très vite à qui on a affaire en face de nous. Au niveau technique forcément quand la deuxième interview est

organisée avec l'unit business, c'est également lui qui va réaliser un certain nombre de check. Il va en apprendre plus sur la personnalité de la personne afin de savoir si elle pourrait s'intégrer dans l'équipe et pose plusieurs questions au niveau technique. Cela peut se traduire par des études de cas ou encore des questions. Il n'essaie pas seulement d'obtenir une bonne ou une mauvaise réponse, il essaye surtout de voir si le candidat a un raisonnement logique et s'il réfléchit de la bonne manière. Il se peut que la personne ne cherche même pas et dise qu'elle ne sait pas, la personne peut aussi se précipiter et répondre très vite à la question et d'autres vont essayer de réfléchir afin d'élaborer la solution la plus adaptée même s'ils ne sont peut-être pas familiers avec ce problème et c'est ça que l'on recherche.

Margaux : ok d'accord, je comprends bien. Comment faites-vous pour valider les informations qui sont fournies sur le CV ? Je pense que vous avez déjà un petit peu répondu à cette question en faisant des checks avec les anciens employeurs quand le candidat n'est pas un junior.

Chantal : Oui c'est ça, on fait des références.

Margaux : Quelles sont les critères clés afin de prendre des décisions ? Je pense que nous avons également déjà abordé ce sujet et que les critères se basent fondamentalement sur la personnalité et la logique du candidat, si je ne me trompe.

Chantal : Oui, la personnalité beaucoup mais la technique quand même, c'est un mix des deux.

Margaux : Donc, vous faites partie du département RH, mais comment les personnes faisant partie des équipes d'audit sont intégrées dans le processus de recrutement ? On a déjà abordé le sujet mais pouvez-vous me donner plus de détails à ce sujet ? Est-ce que leur voie compte, est-ce qu'ils y participent ?

Chantal : Oui bien sûr, encore une fois, cela va dépendre du profil que l'on recherche. Si l'on recrute quelqu'un de senior, on essaie dans la mesure du possible ça va dépendre également de la période car si c'est la période busy, cela va être plus compliqué d'inclure des collaborateurs pendant les phases d'interview. Surtout pour les directeurs ou les managers, on essaie d'office d'intégrer des membres des équipes, les homologues, je vais dire dans le processus de recrutement. On trouve que c'est également intéressant pour le candidat de pouvoir poser des questions à un homologue sur le travail et sur l'expérience en tant que telle. Ils peuvent également demander ce qu'est leur day to day vraiment, leur ressenti par rapport à leur boulot et à leur équilibre vie professionnelle - vie privée par exemple. Le but est également que le candidat puisse choisir RSM en toute connaissance de cause.

Margaux : D'accord, je comprends bien le double objectif qui se trouve derrière cette interview mais est ce que ce membre de l'équipe d'audit aura un mot à dire, aura un pouvoir sur la décision finale que vous prendrez ?

Chantal : Oui bien sûr, on prend toujours son avis en compte. On essaie vraiment de mettre en place une culture feedback. On est vraiment en train d'y travailler pour le moment car ce n'est pas notre point fort. On essaie vraiment d'instaurer un feedback d'en bas vers le haut et d'en haut vers le bas et on veut également que le feedback qui est donné soit pris en considération. Et donc, lorsque l'on fait du recrutement et qu'on inclut quelqu'un dans ce processus, d'office on prendra en compte son avis. Après l'entretien, nous aurons une discussion ensemble où nous parlerons de comment on a perçu les motivations du candidat, de comment il peut correspondre aux attentes de l'entreprise et cetera. Attention, il faut être conscient que ce sera toujours le Partner qui prendra la décision finale. Le but avant de prendre la décision bien entendu, c'est d'avoir un input mais non on ne va pas réaliser un entretien avec 5 personnes en face du candidat car ce n'est pas très éthique et correct envers lui. Mais imaginons que l'on a un doute, on va alors refaire un deuxième entretien.

Margaux : Donc, ce n'est pas vous qui prenez la décision finale ?

Chantal : Non c'est le Partner. Nous en tant que membre du département des RH, en premier point nous allons examiner un maximum la personnalité du candidat et si nous estimons qu'il ne correspond pas aux valeurs de l'entreprise, nous mettons fin directement au processus de recrutement. Si nous pensons qu'il peut nous correspondre alors nous acceptons qu'il voie le Partner, à ce moment-là c'est à lui que reviendra la décision finale. Car lui va vraiment tester la technicité, qui est vraiment un facteur important mais si nous, on s'aperçoit déjà au préalable que cela ne pourra pas coller, on décide de ne pas aller plus loin.

Margaux : Le Partner est donc le décisionnaire final mais vous avez le droit de mettre un stop avant que le candidat puisse le rencontrer.

Chantal : Oui, c'est exact.

Margaux : Quelles attentes avez-vous envers les employés dès leur intégration ? D'après ce que j'ai compris, c'est vraiment l'esprit d'équipe qui prime ?

Chantal : Oui l'esprit d'équipe, le fait de vouloir s'intégrer. Notre CIO pense qu'en chacun de nous, il y a un leader. Il ne faut pas croire qu'un leader, c'est quelqu'un qui va mener les gens à la bataille. Un leader, c'est également une personne qui peut aussi réellement se prendre en main. Nous, nous sommes là, pour les guider mais ce sont eux qui conduisent le bateau. Nous, on aime engager des gens qui sont conscients qu'ils ne connaissent pas tout mais qui ont envie d'apprendre. L'envie est un critère qui est donc très important pour nous. On ne veut pas, par exemple, quelqu'un qui a pour ambition d'être Partner dans 10 ans, ce n'est pas ça que l'on cherche. On cherche aussi des gens qui veulent être expert en leur matière, expert dans leur boulot. On veut vraiment rechercher quelqu'un qui a envie de faire la différence, quelqu'un qui

sait prendre son développement professionnel et sa carrière en main. On ne cherche pas forcément des gens qui veulent toujours grimper les échelons, on aime que la personne quand elle arrive au niveau qu'elle le souhaite ou qu'elle se sent le mieux dise ok je vais rester là mais je vais être expert en mon domaine. Comme on parle beaucoup avec nos équipes, on connaît les ambitions des gens et on peut ainsi les guider au mieux dans leur choix professionnels. On aime aussi quand la personne ne reçoit pas de feedback qu'elle vienne puisqu'on parle de la personne nous le demander spontanément et surtout qu'elle n'hésite pas à nous donner également du feedback, on pourra ainsi également nous améliorer, notre process et le candidat pourra s'améliorer en fonction des retours qu'on lui fait.

Margaux : Comment l'entreprise soutient - elle le développement continu et professionnel de ses employés ?

Chantal : On essaie de faire des plans de formation. Pour le moment, nous sommes en train de développer des juniors School, des seniors School, des managers School etcetera. On fait des catalogues de formations par levels. Il y a des formations qui sont obligatoires et celles qui ne le sont pas. Il existe aussi des formations qui sont activement suggérées surtout si la personne nous exprime l'envie de se trouver à un certain niveau dans x temps, on lui recommande certaines formations qui lui seront très utiles. Il existe des formations internes et des formations externes. On organise également des formations soft skills où même les juniors peuvent y participer. C'est quelque chose qui n'arrive normalement jamais. Ce genre de formation est généralement destiné à des niveaux plus élevés dans la hiérarchie. On estime que c'est vraiment important même au premier niveau c'est donc là qu'on essaie de soutenir l'évolution des personnes. Encore une fois, nous ne sommes pas parfaits mais on essaie vraiment de donner un maximum de feedbacks ainsi que de demander un maximum de feedback. Grâce à nos feedbacks, nous pouvons agir en fonction. Par exemple, nous avons organisé des cours d'anglais sur le temps de midi à la demande de nos employés. On essaie de proposer des choses en fonction des besoins de nos employés et en fonction des retours qu'ils nous font, il faut que ces actions soient en adéquation avec ce vers quoi ils veulent aller et avec les valeurs de l'entreprise bien évidemment.

Margaux : parlons maintenant de la fidélisation des employés, est-ce que vous faites face à des problèmes de rétention des employés ?

Chantal : Je pense que la rétention et l'attraction sont des sujets très compliqués. Il faut savoir qu'à l'époque lorsque l'on regardait un CV, on était attentif au fait que les candidats changeaient beaucoup de jobs et cela nous réfrénait. À l'heure actuelle, quelqu'un qui a énormément d'expérience en ayant seulement 2, 3 ans d'activité dans une boîte ne nous choque plus, c'est

devenu normal. Les gens sont devenus curieux, ils ont toujours envie d'aller voir ailleurs et si la société ne bouge pas assez vite à leur goût, ils n'hésitent pas à quitter leur emploi. Si on regarde le métier de l'audit, c'est un métier très demandé mais bon soyons honnêtes, tous les métiers sont devenus très demandés. Mais en regardant le métier de l'audit, on peut se permettre la mobilité. Donc voilà, au niveau de la rétention ça va, on essaie d'écouter les gens après c'est sûr que ce n'est pas toujours facile car il y a bien sûr des impératifs budgétaires, financiers et les gens ne comprennent pas toujours cela et c'est un petit peu plus compliqué. Les gens regardent toujours par rapport à soi mais on fait partie d'une structure, d'un plus grand groupe donc au niveau de la rétention oui, on a des gens qui s'en vont mais par rapport à d'autres, on s'estime encore heureux.

Margaux : Quelle explication la plus intuitive pouvez-vous donner à ce type de départ ?

Chantal : En fait, on organise des exits interview. C'est ma collègue Anne qui s'occupe de ça. À chaque fois que des gens s'en vont, elle prépare un formulaire qu'ils doivent remplir pour qu'on sache un petit peu pourquoi les gens partent. Étonnamment, ce n'est pas le package qui revient en premier, on se dit ouais c'est parce qu'ils veulent plus qu'ils s'en vont, étonnamment non, évidemment on veut toujours avoir plus mais ce n'est pas la principale raison. Il y a les personnes qui par exemple déménagent et donc la boite ne se retrouve plus à proximité de leur domicile. On a également des personnes qui s'en vont pour aller voir si l'herbe est plus verte ailleurs. Et généralement, on remarque qu'ils s'en vont vers le contrôle interne. Donc voilà je pense, personnellement, que la pression joue aussi un rôle dans ces départs même si on essaie d'offrir un équilibre vie privée-professionnelle à tous nos employés. Voilà, dans l'audit, il y a des impératifs en fonction des périodes et on ne peut pas tout se permettre. Dans le métier de l'audit, l'impératif est la période busy donc de janvier à mai, bon donc voilà, certaines personnes se rendent compte qu'elles ont appris énormément de choses mais qu'elles ont envie de voir autre chose et peut-être de plus profiter de ces 6 mois de l'année. Donc, beaucoup se tournent vers le contrôle interne, ça arrive souvent. Cela se peut aussi que les gens se plaignent de ne pas recevoir assez de feedback et qu'au bout d'un moment, ils décident de partir point et ça je vous le dis en toute transparence, il y a des associés ou encore des managers qui sont coachés car au niveau relationnel, ils ne sont pas au top. Ce sont des personnes qui s'occupent des chiffres et qui n'ont peut-être pas cet autre aspect humain. Ce côté soft est parfois plus compliqué. Donc voilà la raison principale qu'on observe pour le moment, ce sont des gens qui partent vers le contrôle interne parce que le métier d'audit ne les intéresse plus des masses, ils recherchent généralement quelque chose de plus lisse sur l'année je vais dire ça comme ça.

Margaux : Et donc, quelles stratégies spécifiques mettez-vous en œuvre pour retenir vos employés en particulier dans un secteur aussi concurrentiel comme l'audit ?

Chantal : Je pense que nous offrons en premier lieu un package, c'est le nerf de la guerre quand même. On n'est pas mal coté du tout à ce niveau-là donc ça c'est très bien.

Margaux : Quand vous dites package, ça reprend quoi exactement ?

Chantal : Ça reprend le salaire, la voiture de société, les avantages d'hiver, les assurances groupe, le côté flexibilité du travail, le côté bonus, par exemple des choses comme ça. On va essayer de travailler sur ce package car c'est ce qui est le plus visible le plutôt tangible. A côté de ça, on organise des Events. On veut rassembler les gens pour qu'ils puissent créer des liens malgré le travail, on veut qu'ils se détendent et se sentent bien. Pour le moment, on est en train de mettre au point un outil Edshare qui va nous permettre de formaliser les trajets apprentissage, mais également d'évaluation, les trajets de carrière. Par exemple, si la personne veut se retrouver à un tel niveau, on va lui donner des objectifs clairs, c'est-à-dire des objectifs SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et qui sont dans le Temps déterminé). Les gens vont ainsi pouvoir déterminer vers quoi ils vont et c'est quelque chose qui devient donc tangible pour eux. On veut vraiment leur donner une vision de carrière au sein de WXC. On essaie également de travailler sur les points soft aussi. On essaie que les gens soient engagés chez nous, on fait beaucoup de Charity. Les employés bénéficient donc de 2 jours par an et choisissent à quelle association ils veulent aller donner un coup de main. On voit que cette action motive les gens. On organise également beaucoup de groupes de running, de course par exemple. On poste sur l'intranet toutes les courses qui sont prévues. On fait beaucoup de Teambuilding. Ce sont beaucoup les à-côtés qui sont sympathiques. J'ai également une autre collègue qui va s'occuper d'aller voir les personnes afin de leur demander, de leur poser des questions sur leur bien-être. Elle va ainsi pouvoir remonter du feedback vers Edshare pour qu'on puisse mettre des actions en fonction des réponses des gens si possible. On essaie vraiment que les gens se sentent bien chez nous, on essaie de leur offrir cet équilibre vie professionnelle et vie privée. Ils ont un peu de flexibilité, ils peuvent commencer plus tard ou finir plus tôt en fonction des besoins et ils ont également 2 h de pause à midi s'ils le souhaitent afin de partir en team lunch ou chez le médecin. On veut que les gens puissent ressentir cette flexibilité bien que ce soit la période busy.

Margaux : Parmi tous ces avantages, lequel serait pour vous votre avantage concurrentiel le plus certain ? Celui qui ferait que les gens resteraient chez vous et ne partiraient sous aucun prétexte ailleurs ?

Chantal : Il faut savoir maintenant que les gens pour 20 balles ils partent. Je pense que c'est plutôt la culture d'entreprise. Quand les gens s'en vont, c'est généralement ça qu'ils regrettent. Les nouveaux arrivés disent qu'ils se sentent vraiment bien chez nous. Mais malheureusement, quand on fait une proposition d'emploi, quand on poste une offre on ne peut pas mettre sur l'offre « vous aurez des chouettes collègues », c'est compliqué. Il faut le vivre pour le voir. Sur le marché, on commence à avoir bonne réputation, on commence à avoir la réputation d'une grande famille professionnelle et exigeante certes, on essaie d'écouter. Ce qui est aussi un avantage chez nous, c'est que la hiérarchie est plus plate ou autrement dit horizontale et ça aide. Les gens sont vraiment accompagnés, ils travaillent avec des associés ou justement parfois on leur laisse la possibilité d'évoluer par eux-mêmes, on essaie de les challenger. On sait que dans de grandes boîtes, il y a tellement d'employés qu'ils ne voient parfois pas beaucoup les Partners, alors que chez nous ils travaillent directement avec eux. Chez nous, tout le monde connaissait son prénom, c'est beaucoup plus familial.

Margaux : Faites-vous des enquêtes en interne pour déterminer ce que vos employés préfèrent chez vous ? Afin de voir les aspects où il faudrait plus travailler ?

Chantal : Je pense qu'on doit le faire plus. Par exemple, quand on est passé vers la mobilité électrique, nous avons réalisé une enquête. Cela a permis de déterminer quel type de véhicule nous allions proposer à nos employés. On leur a demandé combien de kilomètres ils faisaient par année, s'ils allaient souvent en vacances. On a vraiment mené une étude très spécifique. On leur avait également demandé à l'époque, s'ils étaient intéressés par le budget mobilité. Rapidement, le budget mobilité, c'est quoi ? Vous roulez avec une voiture plus petite et vous recevez le restant du budget en net à la fin de l'année. On s'est rendu compte que ça n'intéressait presque aucun employé. Pourtant, on pensait que ça pourrait être sympa mais plus de 70%, ont refusé. On essaie vraiment de leur demander leur avis mais c'est un petit peu sensible car les gens pensent que dès qu'on leur demande leur avis, tout va être suivi. C'est là qu'il faut encadrer ça et donc comme je l'ai déjà dit, pour le moment on est en train de développer une culture feedback qui va nous permettre de recevoir un feedback plus régulièrement et d'y travailler plus.

Margaux : Si je posais la question à l'un de vos employés, que pensez-vous qu'il me répondra ?

Chantal : Je pense qu'il va dire qu'on ne lui demande pas assez son avis.

Margaux : Mais au niveau de l'avantage le plus certain ?

Chantal : Je ne sais pas, c'est une bonne question !

Margaux : Abordons à présent le dernier thème qui porte sur les départs volontaires. Quelles sont les principalement causes ? Je pense avoir compris également que vous faites des entretiens

de sortie lorsqu'il y a des démissions. Avez-vous un programme d'analyse ou comment analysez-vous les résultats que vous récoltez lors de ces entretiens ?

Chantal : Oui en fait, il y a un certain nombre de questions qui sont demandées et il y en a certaines à choix multiples. Cela va nous permettre justement de faire des statistiques. On pose également des questions ouvertes afin de recueillir un maximum d'informations. Chaque fin de mois, maintenant on n'a pas des personnes qui partent tous les mois, nous, le département RH on fait une réunion où justement ma collègue que je vous ai déjà parlé va nous expliquer pourquoi telle ou telle personne nous a quittés. Mais comme je dis, il n'y en a pas tant que ça donc on n'arrive pas vraiment à faire de grosses statistiques là-dessus. On essaie vraiment, lors de cette réunion, de déterminer les raisons. À la fin de l'année fiscale, c'est-à-dire fin juillet, ma collègue fait un grand rapport que l'on présente également aux associés, on va leur montrer ce qu'on a constaté et nous allons également proposer des suggestions et on leur demande également ce qu'eux nous suggèrent pour pouvoir essayer d'arrêter ces démissions.

Margaux : Pour résumer, vous prenez des mesures en fonction des raisons de ces départs, vous réagissez.

Chantal : Oui, on essaie de faire au mieux.

Margaux : Notre interview touche à sa fin. Je vais essayer en quelques mots de résumer notre échange. Vous faites donc partie du département RH et vous vous occupez du recrutement. Lorsqu'il s'agit de certains profils spécifiques des membres des équipes d'audit sont intégrés dans le processus de recrutement et dès qu'ils le sont, ce sont eux qui prennent la décision finale. Vous avez toutefois la possibilité de mettre fin au processus de recrutement dès la première étape lorsque vous rencontrez les candidats au niveau des critères utilisés afin de faire un choix. La personnalité est vraiment primordiale même si vous évaluez également la technicité la motivation et l'envie du candidat est l'élément de base ainsi que l'esprit d'équipe qui est extrêmement important dans ce métier au niveau de la fidélisation des employés. Vous pensez que votre avantage le plus certain est la culture et l'ambiance de votre entreprise mais vous pensez également offrir un bon package à vos employés ainsi que des formations internes et externes en continu afin d'encourager leur développement professionnel. Vous êtes vraiment en train de développer une culture feedback afin de prendre en compte l'avis de vos employés mais également de leur donner un avis sur ce que vous pensez d'eux au niveau des départs volontaires. Vous organisez des entretiens de sortie afin de connaître les raisons du départ de vos employés et en fonction de ça, vous agissez, vous proposez des solutions et vous suggérez des améliorations. Je pense avoir fait le tour de tous les sujets que nous avons abordés. Avez-vous quelque chose à rajouter

Chantal : Non, je pense que nous avons fait le tour du sujet.

Margaux : Je tiens encore une fois à vous remercier d'avoir pris de votre temps pour que nous puissions réaliser cette interview. Je me doute que vous avez beaucoup de travail en ce moment donc, merci beaucoup. Comme discuté au préalable, je rendrai cette interview anonyme et je vous ferai également parvenir une copie de la retranscription. Je vous souhaite une bonne journée et une bonne continuation. Bon courage pour cette période qui n'est pas la plus facile.

Chantal : De rien, Margaux. Je suis ravie d'avoir pu t'aider et de contribuer un petit peu à ton mémoire, je te souhaite beaucoup de réussite. Au revoir et passe une bonne journée

Margaux : Également passez une bonne journée et au revoir.

Annexe 5 : Retranscription de l'interview de Madame Ferro

Il y a déjà deux ans de cela, j'avais eu l'occasion de rencontrer Madame Ferro lors d'une Job Fair organisée par l'UCLouvain FUCaM Mons. Nous avions quelques peu discuté ensemble. Je l'ai recontactée afin de pouvoir l'interroger dans le cadre de mon mémoire et elle a tout de suite accepté malgré la lourde charge de travail qu'elle a durant cette période. Elle travaille chez EY, il s'agit d'un Big Four.

Margaux : Bonjour !

Laura : Bonjour Margaux, Comment tu vas ?

Margaux : Très bien et vous ?

Laura : Oui ça va, merci beaucoup de boulot mais ça va.

Margaux : Oui, je me doute, encore merci d'avoir accepté de m'accorder un peu de votre temps.

Laura : Pas de soucis.

Margaux : En quelques mots, j'aimerais vous remettre dans le contexte. Je réalise mon mémoire sur les facteurs du turnover dans les entreprises d'audit, plus précisément dans les départements d'audit externe. Afin de réaliser ma revue de littérature, j'ai effectué des recherches sur les ressources humaines afin de comprendre leurs fonctionnements de A à Z. J'ai trouvé beaucoup d'informations mais j'aimerais obtenir une meilleure connaissance des ressources humaines appliquées à l'audit, malheureusement, je ne trouve pas d'informations à ce sujet ou du moins très difficilement. J'ai donc réalisé un guide d'entretien afin d'interroger une personne dans un petit cabinet, dans un moyen et dans un Big Four afin d'acquérir une connaissance des ressources humaines dans le monde de l'audit dans différentes entreprises de

différentes tailles. Avant de commencer, j'aimerais quand même m'assurer que vous travaillez bien dans un département RH depuis au minimum 1 an et pour le coup, dans un Big Four. Je pense que c'est bien le cas.

Laura : Oui, tout à fait, c'est ça.

Margaux : Avant de commencer, j'aimerais également vous demander si vous voulez que je rendre cette interview anonyme ainsi que votre nom ?

Laura : Non, ce n'est pas nécessaire, merci beaucoup de ta proposition.

Margaux : Nous pouvons alors commencer l'interview. Avant de commencer cet entretien, j'aimerais en apprendre un petit peu plus à votre sujet. Pouvez-vous en quelques mots me décrire votre parcours académique et professionnel ?

Laura : Je vais peut-être commencer par mon parcours académique, je pense que ce serait mieux. J'ai étudié à l'ULB, l'université de Bruxelles. J'ai fait un bachelier en traduction et interprétation ensuite, un master en communication multilingue avec finalité ressources humaines. Cela m'a amenée vers le monde des ressources humaines et donc du recrutement. Cela va bientôt faire 3 ans que je travaille pour EY. J'ai fait plus ou moins 2 ans de recrutement pour le département audit et à l'heure actuelle, je suis toujours dans le recrutement mais je m'occupe d'autres départements. Je travaille à présent dans les départements comptabilité et taxes depuis janvier.

Margaux : D'accord, super. Quel rôle jouez-vous au sein du département des ressources humaines, sauf erreur de ma part vous vous occupez essentiellement du recrutement pour votre part ?

Laura : Oui, quand je travaillais dans l'audit, j'étais campus recruteur et c'est un peu le même rôle que je fais pour le département comptabilité et tax. C'est-à-dire que je m'occupe du recrutement des juniors et des stagiaires, ce sont vraiment des profils jeunes pour les différents départements. Mais ce que j'ai le plus fait, c'est dans l'audit.

Margaux : Ok d'accord, merci. Recherchez-vous régulièrement des candidats ?

Laura : Oui, tout à fait.

Margaux : A quelle fréquence ?

Laura : Je recrute les juniors, on a le même fonctionnement dans toutes les Big Four. C'est à dire qu'on a un nombre de targets et on engage un certain nombre de juniors pour la même période. Les juniors commencent soit en septembre, soit en octobre

Margaux : Quelles sont les profils recherchés ? Vous ne recherchez essentiellement que des juniors ?

Laura : Moi, c'est mon rôle de ne recruter que des juniors. Maintenant, j'ai également fait une partie où je recherchais des profils plus expérimentés. Pour le moment, ce ne sont que des stagiaires où des personnes qui sont en dernière année d'études et qui recherchent un job fixe pour commencer leur carrière.

Margaux : Il y a donc des autres personnes qui s'occupent de recruter d'autres types de profil, si j'ai bien compris ?

Laura : Oui, je ne suis pas la seule campus recruteuse chez EY, sinon ça n'irait pas. Nous sommes 8 et nous sommes répartis en fonction du département pour lequel nous recrutons. Par exemple, durant deux ans, je l'ai fait pour l'audit mais pas pour tous nos bureaux de Belgique, car nous en avons 8, c'est donc parfois un peu compliqué de s'occuper de tout.

Margaux : Pourriez-vous me donner une donnée quantifiable de combien de junior pour le coup vous recrutez par an ?

Laura : Combien j'en recrutais quand je travaillais en audit où combien j'en recrute maintenant dans mon nouveau département ?

Margaux : Je suis plus intéressée par le département de l'audit

Laura : Ce n'est pas pour tous les bureaux, je m'occupais de deux bureaux et on va dire que j'en recrutais une soixantaine par an, plus ou moins pour 2 bureaux.

Margaux : Oui, ne vous inquiétez pas, c'était juste pour avoir une idée approximative. Que canaux utilisez-vous pour diffuser vos offres d'emplois ?

Laura : C'est certain que nous utilisons LinkedIn comme tout le monde, je pense. On travaille aussi avec des plateformes comme Jobteaser, ce sont des plateformes universitaires. On travaille également avec Launch, cette plateforme est directement en lien avec des écoles. Quand on rencontre des étudiants en Job Fair, ils peuvent déposer leur CV via Launch. Et ça dépend pour le type d'offre mais on peut également publier nos offres d'emploi directement sur le site des universités.

Margaux : Ok parfait. Vous me parlez du site Launch. Launch, il va faire quoi ? Il va déjà trier pour vous ? Vous faire une première sélection ?

Laura : Non, il s'agit d'une plateforme sur laquelle plein d'étudiants sont inscrits et ils peuvent publier leur CV. En fait, ils doivent indiquer s'ils trouvent que leur vision des choses matche avec celle par exemple de EY et si nous nous trouvons que c'est un match aussi alors, nous allons les contacter. S'il y a un match dans les 2 sens à ce moment-là, on reçoit leur CV mais avant ça il faut que l'étudiant montre de l'intérêt pour notre entreprise et que nous, nous montrions de l'intérêt pour ce profil.

Margaux : Avez-vous déjà eu recours à des chasseurs de têtes ?

Laura : Pour des profils comme les juniors, c'est sûr que non. Pour certains jobs où c'est vraiment très difficile à trouver la bonne personne, nous allons travailler avec des agences intérim mais nous n'utilisons pas vraiment de chasseurs de têtes. Ceux qui recrutent des profils expérimentés chez nous sont des recruteurs, ce ne sont pas des chasseurs de têtes.

Margaux : Ok d'accord. Comment se déroule généralement votre processus de sélection des candidats ?

Laura : Pour les stagiaires ou pour les juniors ?

Margaux : Vous pouvez m'expliquez les deux. Le but ici est de vraiment comprendre si vous avez des étapes bien prédéfinies en fonction du profil que vous embauchez.

Laura : Que ce soit pour des stagiaires ou des juniors, la première étape est la même, chez nous il y a 2 tests en ligne à faire. Il s'agit d'un test analytique et d'un test de raisonnement. Une fois que ces 2 tests là sont faits, s'ils sont réussis et si ce que recherche la personne est un job fixe, alors on convoque la personne en assessment day au bureau pour une période de 3 heures. On va lui donner des études de cas à réaliser individuellement mais également en groupe afin de voir sa manière de réagir et son raisonnement par rapport à ça. Cela se passe également en anglais afin de voir son niveau. Ces entretiens sont vraiment dirigés soft skills. Une fois que le candidat a passé cette étape, nous évaluerons ces compétences techniques mais pas durant cette même journée. Si l'assessment day est positif, nous recontactons le candidat. Il s'entretiendra généralement avec une personne des RH et un ou une manager de l'équipe. On va à ce moment-là toujours, poser des questions orientées soft skills mais on va également évaluer les hard skills, plutôt par rapport au job.

Margaux : Si je comprends bien votre méthode de recrutement diverge un peu selon les profils. Pouvez-vous me dire, quels sont les critères primordiaux et rédhibitoires lors de la sélection du candidat ?

Laura : Pour moi, je dirais que le critère primordial est quelqu'un qui sait travailler en équipe. Et quelqu'un qui ne sait pas travailler en équipe est rédhibitoire. Pour moi, ça se rejoint vraiment, c'est vraiment super important. On travaille toujours en équipe mais attention, il faut également apprécier le fait de travailler en équipe. Un vrai plus est également le fait d'être curieux, de vouloir apprendre, bien sûr il y a tout un parcours universitaire derrière mais ce qu'on fait à l'école et ce qu'on fait réellement sur le terrain est totalement différent. Donc on recherche vraiment des personnes qui ont envie d'apprendre, qui ont envie de se développer, d'attiser leur curiosité. Ce qui peut être rédhibitoire va être beaucoup moins lié au métier d'auditeur car il y a beaucoup à apprendre, mais plutôt à la culture d'entreprise. Par exemple, j'ai eu le cas lors d'un entretien, un candidat m'a dit qu'il s'en foutait d'être un numéro, je préfère

être comme à l'université, qu'on ne sache pas qui je suis dans l'auditoire. Ce ne sera pas le cas chez EY donc je sais que cela ne pourra pas matcher entre lui et la culture de l'entreprise car ce n'est pas du tout notre politique.

Margaux : Quand vous trouvez qu'un candidat peut correspondre à vos attentes, par quel biais le contactez-vous ?

Laura : Généralement, ce n'est pas nous qui les contactons, c'est plutôt eux qui nous contactent après une Job Fair, par exemple. On a discuté avec eux, ils viennent également à des événements chez nous et généralement, ils postulent juste après.

Margaux : Lorsqu'ils ont fait la démarche de postuler, comment les recontactez-vous ensuite, après cette première étape ?

Laura : Dès qu'ils ont postulé, on envoie tout d'abord les tests à réaliser en ligne avant toutes choses. Donc, ils reçoivent un mail avec les consignes des tests qu'ils doivent faire mais ce mail est plus automatique. Si les tests sont réussis, on les appelle et on leur explique tout le processus de recrutement. Si malheureusement les candidats ne réussissent pas leurs tests, ils reçoivent un mail en leur expliquant qu'ils n'ont pas réussi et que le processus de recrutement va s'arrêter là pour eux.

Margaux : Au niveau du processus décisionnel, je sais que vous testez les compétences techniques et non techniques. Par conséquent, comment procédez-vous pour confirmer les informations du candidats fournies sur son CV ?

Laura : Pendant les entretiens en face-à-face, nous allons prendre le CV devant nous et nous allons, par exemple, demander que le candidat se présente de manière générale, qu'il nous explique un peu son parcours. Après justement, en tant que recruteuse, j'aime bien aborder les points du CV qui ne me semblent pas tout à fait clairs. Je vais vraiment demander plus d'infos et d'explications sur ces points. C'est donc plutôt comme ça que je vais vérifier les informations fournies sur le CV du candidat.

Margaux : Quel critère personnel du candidat peut influencer votre décision ? Comme j'ai pu le comprendre, je pense, c'est vraiment l'esprit d'équipe et la curiosité ?

Laura : Je vais même en rajouter un qui est en rapport avec la culture de l'entreprise, je dirai la flexibilité aussi. C'est hyper important, on donne beaucoup de flexibilité aux employés et aux collègues mais il faut aussi qu'eux soient flexibles. Parfois, nous allons avoir besoin de quelqu'un pour travailler plus tard, par exemple, surtout en audit. Il y a des grosses périodes, on le sait. Bien évidemment, on a aussi besoin de cette flexibilité et de quelqu'un qui est quand même motivé à travailler parfois de plus longues heures, ça fait aussi partie surtout pour l'audit du job. Il y a des périodes plus creuses et des périodes où il y a vraiment beaucoup de boulot.

Durant ces périodes-là, il faut s'accrocher et il faut que la personne en soit vraiment consciente et qu'elle soit prête à le faire, ça c'est vraiment un élément qui est spécifique au département de l'audit.

Margaux : Vous m'avez dit que parfois un manager était avec vous lors du recrutement, donc est-ce que les membres des équipes d'audit sont impliqués dans le recrutement ?

Laura : Oui, toujours. Il y a toujours un entretien avec un manager. Soit on le fait séparément, d'abord le recruteur puis le manager, soit on le fait ensemble. Généralement, c'est ce qu'on fait, on le fait directement ensemble.

Margaux : Et je suppose qu'il a également son mot à dire dans la décision, vous n'êtes pas la seule décisionnaire ?

Laura : Oui, bien sûr. On fait les entretiens ensemble et après nous débriefons, chacun donne son avis et c'est à deux que nous prenons la décision.

Margaux : Une voix ne compte pas plus que l'autre ?

Laura : Oui, c'est ça, je dirais vraiment que c'est un 50-50 honnêtement.

Margaux : En termes de timing, combien de temps s'écoule entre le processus de recrutement, décisionnel et le moment où la personne commence à travailler chez vous ?

Laura : Comme ils commencent tous à la même date, cela va dépendre de quand ils ont postulé. Ils commencent tous début octobre, donc ceux qui postulent en janvier, ce sera pour octobre et ceux qui postulent en août, ce sera également en octobre, ça varie en fonction des cas, c'est vraiment au cas par cas.

Margaux : Au niveau des attentes envers vos employés, quels sont vos principales attentes envers eux dès qu'ils commencent à travailler dès leur intégration ?

Laura : Au niveau des juniors, comme je le disais, ils vont devoir apprendre beaucoup de choses. Ils vont recevoir énormément de formations. On souhaite également qu'ils s'intègrent un maximum, on ne veut pas que les personnes restent dans leur coin. Il faut qu'ils apprennent à connaître les équipes et également qu'ils se montrent intéressés par le métier. Oui car le début, c'est vraiment beaucoup de learning and training donc on leur demande vraiment d'être ouvert, enthousiaste et motivé par rapport au fait de devoir encore apprendre beaucoup de choses.

Margaux : Comment l'entreprise soutient-elle le développement professionnel et continu de ses employés ?

Laura : Par exemple, chaque année nous leur offrons des formations spécifiques. Ils peuvent également eux-mêmes proposer des formations qui ne sont pas forcément dans leur parcours, il y a toujours moyen de faire des extra-formations via EY. Si on parle maintenant du côté learning, par exemple, il y a chaque année pour ceux qui arrivent des formations durant deux

semaines. Quand ils arrivent seniors, ils ont encore deux semaines de formation. Chaque année, il y a vraiment un programme de formation pour tous les employés en fonction de leur niveau et de leur évolution.

Margaux : D'accord et si nous abordions le thème de la rétention des employés de la fidélisation des employés. Faites-vous face à des problèmes de rétention des employés ?

Laura : Dans les Big Four, les fonctions de recrutement et de fidélisation sont séparées donc personnellement, je m'occupe du recrutement et la fidélisation sera plus la préoccupation de nos Edshare Business Partners. Cependant, évidemment que ce sont des sujets que l'on traite. Surtout dans les Big Four, les personnes restent généralement deux ou trois ans et puis s'en vont, on en est conscient. C'est un des sujets que l'on travaille. On essaie vraiment d'avoir une communication ouverte. On a vraiment des moments de feedback. Quatre fois par an, nous allons avoir des évaluations qui vont nous permettre de faire plusieurs feedbacks. Cela va également nous permettre de voir vers quoi les personnes veulent tendre. Si par exemple, des personnes veulent un peu changer de job sans forcément changer d'entreprise, nous sommes très ouverts à la mobilité interne et nous réfléchissons à ce qui pourrait correspondre le mieux à ce membre du personnel. On essaie toujours de satisfaire nos employés car ce sont des bons éléments et nous ne voulons pas les perdre non plus. L'écoute est vraiment un élément essentiel pour nous.

Margaux : Quel stratégie mettez-vous en œuvre spécifiquement pour les retenir ? Je sais que ce n'est pas votre job à vous, mais pourriez-vous me donner cependant quelques détails à ce sujet ?

Laura : Je dirais qu'une de nos stratégies déjà est de proposer tout ce qui est en notre pouvoir. Généralement, les personnes qui veulent démissionner c'est parce qu'elles veulent faire un petit peu autre chose. Elles veulent, par exemple, toucher à des choses auxquelles elles ne touchent pas chez EY. Donc déjà d'ouvrir le portefeuille EY et de réfléchir si c'est possible de le faire chez nous avec d'autres équipes éventuellement et de leur proposer quelque chose, je pense que ça c'est déjà une des stratégies. Ensuite, au niveau people, nous organisons vraiment beaucoup de choses pour qu'il n'y ait pas juste le côté de travail mais également retrouver le plaisir de travailler chez EY. Nous travaillons énormément sur la culture de l'entreprise, sur les événements, il y a vraiment beaucoup de choses qui sont faites pour garder nos employés. Toutes ces choses servent en réalité à souder les équipes et à satisfaire les personnes qui travaillent chez nous, qu'elles soient contentes de revenir chaque matin.

Margaux : Ok d'accord. Quel est pour vous votre avantage concurrentiel le plus certain dans le monde aussi concurrentiel qu'est l'audit ? Qu'est ce qui pourrait faire qu'un auditeur reste chez vous et n'ait pas envie de partir ailleurs ?

Laura : Le fait de vouloir rester chez nous vient du fait que nous sommes dans un environnement très jeune, très dynamique où il y a quand même beaucoup de possibilités. Mais je pense que ce qui fait la différence purement pour l'audit chez EY par rapport à d'autres Big Four ou à d'autres entreprises d'audit, c'est l'avancée technologique. C'est vraiment là qu'est notre point fort, je pense. Tous nos systèmes d'audit sont digitalisés et c'est EY Belgique qui a mis en place certains systèmes qui sont maintenant utilisés au niveau international. Il y a vraiment des équipes ici, qui travaillent sur tout ce qui est IT et audit et qui améliorent tous ces systèmes là pour que tout se fasse normalement automatiquement et qu'on perde beaucoup moins de temps à faire certaines choses. Je pense que c'est vraiment un point très fort par rapport à l'audit chez EY si on le compare avec l'audit ailleurs. Maintenant, je pense que le fait que quelqu'un reste va être déterminé par notre culture d'entreprise également. Aussi, ce point n'est peut-être pas spécifique à l'audit mais le fait que les équipes soient comme elles sont, que les équipes soient hyper soudées, qu'on ne se marche pas sur les pieds, que l'on travaille tous pour le même objectif, etcetera, je pense que c'est ça aussi qui fait que même si on a beaucoup de boulot, on y arrive ensemble et c'est l'objectif commun, je pense qui donne aussi l'envie de rester.

Margaux : Faites-vous des enquêtes en interne afin de déterminer ce que les personnes travaillent chez vous préfèrent dans l'entreprise ?

Laura : Oui, déjà on leur envoie des enquêtes à intervalles plus ou moins réguliers, on leur envoie l'enquête après 6 mois de travail chez nous, après 1 an, deux ans et ainsi de suite. Sinon, on participe également au Best Work Place, peut-être que tu en as déjà entendu parler. Il s'agit d'un concours, entre guillemets, organisé en Belgique, qui permet de déterminer les meilleurs endroits, lieux de travail. Afin de déterminer cela, ils envoient des enquêtes aux employés afin de connaître leur satisfaction par rapport à leur entreprise. Ils donnent leur avis par rapport à leur travail de manière anonyme. Et donc, nous avons été élus Best Work Place en Belgique donc j'imagine que la plupart de nos employés sont quand même assez contents de leur expérience chez nous.

Margaux : Je pense aussi (rire). À votre avis, si l'on demande à l'un des employés de chez EY ce qu'il préfère dans son travail, ce serait plutôt la culture et l'ambiance de l'entreprise ?

Laura : Moi, je pense que oui, ce seraient les collègues, l'ambiance. Car après, le job, que ce soit de l'audit ou autre, ce sera un peu le même dans toutes les Big Four ou dans les grands

cabinets d'audit quoi. À part vraiment tout ce qui est technologie comme je le disais qui est un petit peu plus poussé chez nous, le job d'auditeur va être le même, on va peut-être juste posséder plus de groupes clients peut-être que dans des plus petits cabinets. Mais je pense que c'est la culture de l'entreprise qui fait vraiment beaucoup

Margaux : D'accord. Si j'aborde un peu avec vous le dernier point qui est les départs volontaires, pouvez-vous me dire quelles sont les principales causes des départs volontaires dans votre entreprise dans le département de l'audit ?

Laura : Je pense que beaucoup font de l'audit comme on l'entend. C'est-à-dire, deux, trois ans afin de prendre un maximum d'expérience et de leur ouvrir un maximum de portes. Les gens vont dans l'audit pour apprendre vraiment tout ce qu'ils ont à apprendre sur les bases de la finance, etcetera. Une fois qu'ils ont pu acquérir les compétences qui leur semblent nécessaires pour la suite de leur carrière, ils se disent maintenant j'ai un esprit très analytique, je peux donc me diriger vers autre chose par exemple. Ça, personnellement, je pense que c'est la plus grande des raisons des départs. Cela étant, il faut également avouer qu'il y a énormément de travail surtout durant la période busy. Il y a des personnes qui sont juste saturées et qui n'arrivent pas à tenir ce rythme aussi soutenu. Certaines personnes se rendent compte après une période busy que cela n'est pas fait pour eux et qu'elles sont peut-être trop stressées par ce métier-là, elles sont un peu trop sous pression et décident parfois de se diriger vers un job où elles font juste un 40 h semaine toute l'année plutôt qu'une énorme période de janvier à avril et quelque chose de plus calme durant l'été. Cela va vraiment dépendre de la personnalité de chacune. Sinon là, on vient de parler des départs qui se font généralement après deux, trois voire quatre ans. En revanche, quand ce sont plutôt des niveaux de manager ou de seniors qui décident de quitter l'entreprise, les raisons ne sont pas les mêmes. Généralement, ce genre de profil va se diriger vers d'autres boîtes d'audit car généralement, ils sont déjà réviseurs d'entreprises etc. À mon avis, ceux qui partent à ce moment-là, c'est surtout parce qu'ils savent qu'ils vont peut-être avoir moins vite une opportunité pour devenir Partner chez nous. Parce qu'en audit, quand on travaille dans un bureau où il y a peut-être déjà 5 Partners, on sait pertinemment qu'il n'y aura pas de place pour un sixième et on s'en va ailleurs pour pouvoir évoluer plus rapidement dans son statut personnel. Ils se disent ici je vais peut-être devoir entendre 5 ans pour évoluer alors que si je m'en vais ailleurs, je vais peut-être pouvoir passer plus rapidement au niveau supérieur, en seulement un an par exemple. Ils vont généralement vers des entreprises qui sont un tout petit peu plus petites que la nôtre, vers des moyennes entreprises comme BDO ou encore RSM car il y aura peut-être plus de place pour eux. C'est ce que j'ai pu remarquer personnellement depuis que je travaille.

Margaux : Oui, donc les jeunes partiraient car ils veulent quitter l'audit tandis que ceux qui partent après une plus longue expérience s'en vont généralement faire d'autres Big Four ?

Laura : Oui je pense, car nous avons quand même un certain nombre de Partner prédéfini car nous ne pouvons pas avoir autant de Partner que l'on a de juniors sinon ça ne fonctionnerait pas. Les Partners travaillent donc jusqu'à un certain âge et ensuite doivent quitter l'entreprise. Donc oui, je résumerais aussi cela comme ça.

Margaux : Avez-vous un programme d'analyse des départs ?

Laura : Dans quel sens tu veux dire ?

Margaux : Par exemple, faites-vous des entretiens de départs avec les employés qui démissionnent afin de comprendre leur décision et les raisons de celle-ci ?

Laura : Ah oui dans ce sens-là, oui. Oui bien sûr, mais ce n'est pas moi qui me charge de cette partie, ce sont mes collègues qui gèrent la rétention des employés qui gèrent également les démissions et les départs volontaires. On a ce qu'on appelle des Exit feedback avec chaque personne qui va quitter l'entreprise. Nous réalisons une heure d'entretien pour vraiment essayer de comprendre pour quelle raison ces personnes décident de nous quitter. Et je pense aussi que c'est le moment où tout sort en toute honnêteté. Après, parfois, c'est simplement le fait qu'ils ont eu d'autres opportunités ailleurs pour partir dans un autre secteur totalement différent, c'est possible aussi. Mais oui, il y a également un feedback quand ils décident de partir et nous réfléchissons également aux réponses qu'ils nous donnent.

Margaux : Et je suppose qu'il vous arrive de prendre des mesures en fonction des réponses et des témoignages de ces employés s'il y a des choses qui reviennent régulièrement par exemple.

Laura : Oui, après, pour être tout à fait honnête, si un employé décide de partir car il y a un problème avec une certaine personne en particulier comme un Partner par exemple, c'est alors le rôle de mes collègues du département des RH d'avoir une discussion avec cette personne-là et peut-être de lui proposer des formations qui l'aideraient à mieux communiquer ou à mieux gérer les choses par exemple. C'est à nous aussi à réfléchir comment on peut changer ou améliorer les choses. Ce qui est dit est vraiment pris en compte et c'est vraiment super important pour nous de savoir si la personne est partie pour des raisons pour lesquelles on a une marge d'amélioration, on pourrait changer quelque chose. Si voilà c'est pour une opportunité qu'elle a eu à l'extérieur nous ne nous remettons pas vraiment en question car on ne peut pas contrôler ces facteurs. Mais si c'est vraiment un problème dû à quelque chose en interne, nous allons vraiment travailler dessus.

Margaux : Bon voilà, je pense qu'on rentre dans le timing de l'interview, c'est parfait. L'interview touche à sa fin et donc si je résume en quelques mots notre échange, dans les Big

Four, le département des RH est sondé en 2 parties. Il y a les recruteurs et les personnes qui s'occupent de la fidélisation et des départs volontaires mais il y a également des séparations entre les personnes qui recrutent pour le département d'audit, pour le département comptabilité et tax. Vous, vous vous occupez personnellement du recrutement des juniors et des stagiaires via entre autres LinkedIn mais principalement via le des Job Fairs ou des plateformes universitaires. Au niveau de la fidélisation, vous estimez que vos avantages les plus certains sont votre technologie de pointe et la culture de l'entreprise que vous cultivez au quotidien grâce à des évènements organisés afin de rajouter un plus au travail de vos collaborateurs. Vous avez également été élu Best Work Place de l'année. Au niveau des départs volontaires, vous y êtes très attentifs et vous faites des entretiens de départ afin de comprendre les réelles raisons. Mais vous pensez personnellement que les principaux départs lorsque l'employé a deux à trois ans d'expérience dans l'entreprise est dû au fait qu'il ne veut plus travailler dans l'audit car il a pris toute l'expérience qu'il avait à apprendre et veut travailler maintenant dans un autre domaine. Cependant, vous pensez plutôt que les personnes qui quittent l'audit après plus de 4 ans d'expérience dans votre boîte est dû au manque d'opportunités professionnelles au sein de votre organisation qui est quand même un Big Four. Il n'y a donc pas la place pour dix Partners par exemple. Et qu'il se dirige donc vers des entreprises de moyennes tailles, un tout petit peu plus vite afin de pouvoir peut-être grimper les échelons plus vite. Grâce aux entretiens de départ, vous prenez des mesures et vous apprenez de vos erreurs afin d'essayer d'améliorer l'expérience de vos employés au sein de votre entreprise. Vous encouragez également la mobilité interne afin d'essayer de conserver vos meilleurs éléments. Voulez-vous rajouter quelque chose ?

Laura : Oui, j'aimerais bien. Je pense que maintenant, il y a beaucoup de Job Fairs pour les étudiants. Mais nous organisons également des activités en interne pour les étudiants. Nous ne participons pas uniquement aux activités externes, nous organisons les nôtres. Nous avons par exemple, bientôt, l'audit expérience qui va arriver le 27 mars où les étudiants peuvent venir passer une journée dans nos bureaux. Ils peuvent passer le processus de recrutement en un jour et ils obtiennent une réponse le lendemain. On organise également des Networks par exemple. Nous avons fait notre propre Job Fair à nos bureaux pour que tous les départements soient représentés. Il y a donc un énorme investissement également de notre part car nous nous faisons nos propres activités.

Margaux : Comment communiquez-vous les dates de vos activités afin de susciter l'envie des étudiants à venir découvrir votre entreprise ?

Laura : Justement via toutes les relations que l'on a avec les écoles. On le publie également sur LinkedIn bien entendu. On demande également à tous nos employés de partager nos évènements sur LinkedIn afin d'essayer de toucher un maximum de personnes.

Margaux : Et si je loupe tous les événements que vous avez faits et que j'aimerais quand même postuler chez vous, entre guillemets déposer une candidature spontanée, est-ce que je peux le faire via votre site internet ou via une autre plateforme ?

Laura : Il y a toujours moyen de déposer une candidature spontanée via notre site internet, vous trouverez l'adresse mail de l'entreprise. C'est une adresse spécifique pour les candidatures spontanées. Mais vous pouvez également retrouver les événements que l'entreprise organise sur notre site internet, on communique vraiment beaucoup là-dessus.

Margaux : Ok parfait. Je ne vais donc pas anonymiser l'entreprise et votre prénom. Voulez-vous que je vous envoie cependant une copie de la retranscription de l'interview ?

Laura : Non, ce n'est pas nécessaire pour moi.

Margaux : D'accord, comme ça, tout est ok pour moi. Je vous remercie encore énormément du temps que vous m'avez accordé pour cette interview qui était très importante pour moi.
Vous n'imaginez pas le mal que j'ai eu à obtenir un contact dans un Big Four. Je vous remercie donc pour votre temps et vos réponses honnêtes et précises.

Laura : Avec plaisir et courage pour ton mémoire. Je ne sais pas si tu dois encore réaliser beaucoup d'entretiens.

Margaux : Normalement, pour ma revue de littérature, c'était la dernière du moins.

Laura : C'était difficile de trouver quelqu'un dans le Big Four, je suppose.

Margaux : Oui bien évidemment et généralement, j'ai reçu des réponses négatives et parfois positives mais avec des délais extrêmement longs.

Laura : Je me doute, surtout que c'est aussi la grosse période pour nous et généralement, je ne réalise que des entretiens pour les mémoires de mes stagiaires mais je me suis mise à ta place et je sais à quel point c'est difficile de trouver des personnes qui acceptent de faire des interviews, alors je l'ai fait avec plaisir.

Margaux : Encore un énorme merci et je vous souhaite une bonne journée et bon courage pour tout votre travail.

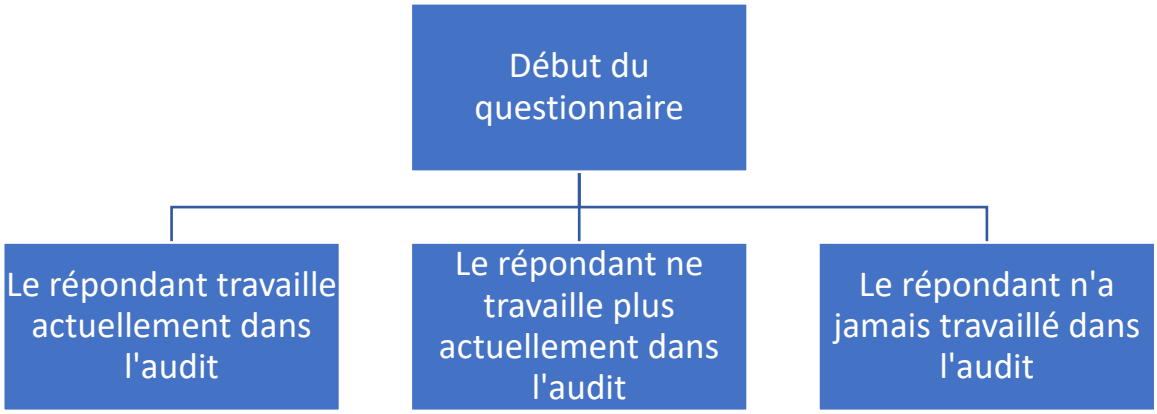
Laura : Merci et à toi aussi Margaux, bon courage. Au revoir.

Margaux : Au revoir.

Annexe 6 : Questionnaire

Chère participante, Cher participant,

Je m'appelle Margaux Lempereur et je suis actuellement étudiante en Master 2 en Sciences de Gestion, avec une finalité spécialisée en "Révisorat et Expertise Comptable". Dans le cadre de mon mémoire, je m'intéresse aux facteurs qui influent sur la décision de départ volontaire des employés au sein des départements d'audit externe. Votre contribution à cette étude est extrêmement précieuse pour moi. Ce questionnaire ne vous prendra que quelques minutes et il est strictement confidentiel. N'hésitez pas à partager ce questionnaire avec vos connaissances travaillant actuellement ou ayant travaillé par le passé dans le domaine de l'audit. Les témoignages de ces derniers sont également essentiels pour mes recherches, il n'est pas évident de récolter l'avis de ce genre de profil et je serais très reconnaissante de leur participation. Plus le nombre de répondants sera grand, plus j'obtiendrai une grande robustesse dans mes résultats. D'avance, merci pour votre collaboration et votre soutien. Vos réponses joueront un rôle crucial dans l'avancement de mes travaux. Si vous n'avez jamais travaillé dans un département d'audit externe, le questionnaire s'arrêtera après la première question.



Cette première question permet de renvoyer le répondant vers un questionnaire ou l'autre, ou encore mettre fin directement au questionnaire s'ils ne répondent pas à la condition obligatoire : être un auditeur ou un ancien auditeur.

Quand il n'y pas de précision de renvoi, les questions s'enchainent dans l'ordre.

Section 1 : Les facteurs influençant la rotation des employés dans les départements d'audit externe

Quelle est votre situation professionnelle ?

- Je travaille actuellement dans un département d'audit externe
- J'ai travaillé précédemment dans un département d'audit externe et ce n'est plus le cas actuellement (Renvoi Section 7)
- Je n'ai jamais travaillé dans un département d'audit externe (Envoi du questionnaire)

Section 2 : Je travaille actuellement dans un département d'audit externe

ETP = équivalent temps plein

Quelle est la taille de l'entreprise où vous travaillez en Belgique ?

- Petite (moins de 50 ETP -> Équivalent temps plein)
- Moyenne (Plus de 50 ETP)
- Big Four (KMPG, EY, Deloitte ou PWC)

Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de cette entreprise ?

- Moins d'un an
- Entre 1 et 4 ans
- Entre 4 à 10 ans
- Plus de 10 ans

Quel est votre poste actuel ?

- Junior
- Senior
- Supervisor
- Director
- Partner
- Indépendant
- Autres : ……

Est-ce votre première expérience dans l'audit ?

- Oui (Renvoi Section 4)
- Non

Section 3 : Ce n'est pas ma première expérience dans le domaine de l'audit

Dans quel type d'entreprise avez-vous travaillé avant ?

- Petite (moins de 50 ETP -> Équivalent temps plein)
- Moyenne (Plus de 50 ETP)
- Big Four (KMPG, EY, Deloitte ou PWC)

Pendant combien de temps avez-vous travaillé dans l'entreprise qui précède celle où vous travaillez actuellement ?

- Moins d'un an
- Entre 1 et 4 ans
- Entre 4 et 10 ans
- Plus de 10 ans

Quels sont brièvement les raisons de votre départ ?
Réponse libre

Section 4 : Marque employeur et ~~la~~ reconnaissance au travail

La marque employeur ou encore l'employer brand en anglais représente l'image qu'une entreprise projette en tant qu'employeur. En d'autres termes, c'est la perception qu'ont les employés actuels et potentiels de l'entreprise en tant que lieu de travail. La marque employeur englobe les valeurs, la culture d'entreprise, les pratiques de gestion des ressources humaines, la réputation de l'entreprise, ainsi que l'expérience globale des employés

La marque employeur de l'entreprise dans laquelle je travaille est cohérente avec l'expérience que je vis en interne
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Cette cohérence, ou son absence, pourrait influencer ma décision de rester dans l'entreprise ?

Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

La cohérence de la marque employeur est importante pour moi
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Je ressens le besoin de recevoir de la reconnaissance de mes supérieur(e)s hiérarchiques
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

J'ai le sentiment de recevoir une reconnaissance hiérarchique adéquate dans l'entreprise où je travaille
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

J'exprime de la reconnaissance envers vos supérieur(e)s hiérarchiques ?
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

La reconnaissance hiérarchique est importante pour moi
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Je reçois de la reconnaissance horizontale
La reconnaissance horizontale = la reconnaissance qui s'exprime entre pairs et collègues.
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

J'exprime de la reconnaissance envers mes pairs
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

La reconnaissance horizontale est importante pour moi
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Cette forme de reconnaissance pourrait jouer un rôle sur mon intention de quitter l'entreprise
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Titre : Autonomie et gestion personnalisée des ressources humaines

Je suis autonome dans mon travail au quotidien

Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

J'aime avoir de l'autonomie au boulot

Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

J'aimerai avoir plus d'autonomie dans mon travail

Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

L'autonomie joue un rôle dans ma décision de demeurer au sein d'une entreprise

Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Votre entreprise met-elle en place des pratiques de gestion des ressources humaines personnalisées ?

- Oui
- Non (Renvoi Section 6)

Section 5 : L'entreprise où je travaille met en place des pratiques de gestion des ressources humaines personnalisées

Quelles sont les pratiques que votre entreprise met en œuvre spécialement pour vous ?

- Plan de développement individuel
- Feedbacks continus
- Formations
- Avantages salariaux
- Horaires adaptables en fonctions des besoins individuels
- Autres : ……

Section 6 : La gestion des ressources humaines personnalisées

Qu'aimeriez-vous que votre entreprise mette en œuvre spécialement pour vous ?

- Plan de développement individuel
- Feedbacks continus
- Formations

- Avantages salariaux
- Horaires adaptables en fonctions des besoins individuels
- Autres : ……

Titre : Burn-out, Brown-out, départs volontaires

Burn-out : état de fatigue et de grande détresse causé par le stress au travail Brown-out : état d'épuisement du salarié causé par l'absurdité de son travail, la perte du sens au travail

Je ressens des signes de burn-out dans mon travail
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Je ressens des signes de brown-out dans mon travail
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Je ressens actuellement l'envie de quitter l'entreprise où je travaille
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Si vous envisagiez de quitter le secteur de l'audit, quelles pourraient-être les raisons de votre départ ?

- Salaire
- Équilibre vie professionnelle – vie privée
- Manque de reconnaissance
- Ennui au travail
- Signes du burn-out
- Opportunité professionnelle
- Aucune
- Autre : ……

Si vous êtes amenés à quitter votre entreprise vers quel type de secteur iriez-vous ?

- Audit
- Finance
- Consulting

- Fonction attrait au contrôle interne
- Comptabilité
- Sans idée
- Autre : ……

Titre : Conclusion

Je suis heureux(se) dans ma vie professionnelle ?

Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Qu'aimez-vous le plus dans votre travail ?

Réponse libre

Qu'aimeriez-vous changer dans votre travail ?

Réponse libre

Avez-vous d'autres commentaires ou suggestions à partager concernant le turnover des employés

Réponse libre

Section 7 : J'ai travaillé précédemment dans un département d'audit externe et ce n'est plus le cas actuellement

ETP : équivalent temps plein

Quelle était la taille de l'entreprise où vous avez travaillé sur le territoire belge ?

- Petite (moins de 50 ETP -> Équivalent temps plein)
- Moyenne (Plus de 50 ETP)
- Big Four (KMPG, EY, Deloitte ou PWC)

Combien de temps avez-vous travaillé dans cette entreprise ?

- Moins d'un an
- Entre 1 et 4 ans
- Entre 4 et 10 ans
- Plus de 10 ans

Quel était votre fonction avant de quitter l'audit ?

- Junior
- Senior
- Supervisor
- Director
- Partner
- Indépendant
- Autres : …

Dans combien d'entreprises d'audit avez-vous travaillé ?

- 1
- 2 (Renvoie Section 8)
- 3 (Renvoie Section 8)
- Plus (Renvoi Section 8)

Section 8 : J'ai travaillé dans plusieurs entreprises d'audit

Pourquoi avez-vous changé d'entreprise d'audit au cours de votre parcours professionnel ?
Réponse libre

Combien de temps êtes-vous resté dans l'entreprise qui précède votre dernière expérience dans l'audit ?

- Moins d'un an
- Entre 1 et 4 ans
- Entre 4 et 10 ans
- Plus de 10 ans

Section 9 : Marque employeur et la reconnaissance au travail

La marque employeur ou encore l'employer brand en anglais représente l'image qu'une entreprise projette en tant qu'employeur. En d'autres termes, c'est la perception qu'ont les employés actuels et potentiels de l'entreprise en tant que lieu de travail. La marque employeur

englobe les valeurs, la culture d'entreprise, les pratiques de gestion des ressources humaines, la réputation de l'entreprise, ainsi que l'expérience globale des employés

La marque employeur de la dernière entreprise où je travaillais était cohérente avec l'expérience que vous je vivais en interne
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Cette cohérence, ou cette absence, a influencé ma décision de quitter l'entreprise
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Je ressentais le besoin de recevoir de la reconnaissance de mes supérieur(e)s hiérarchiques ?
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

J'avais le sentiment de recevoir une reconnaissance hiérarchique adéquate dans mon entreprise
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

J'exprimais de la reconnaissance envers mes supérieur(e)s hiérarchiques
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Le niveau de reconnaissance hiérarchique a influencé ma décision de quitter l'entreprise
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Je recevais de la reconnaissance horizontale
La reconnaissance horizontale : la reconnaissance qui s'exprime entre pairs et collègues
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

J'exprimais de la reconnaissance envers mes pairs
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

La reconnaissance horizontale est importante à mes yeux
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Cette forme de reconnaissance a joué un rôle sur mon intention de quitter l'entreprise
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Titre : Autonomie et gestion personnalisée des ressources humaines

J'étais autonome dans ma dernière expérience dans le secteur de l'audit
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

L'autonomie a joué un rôle dans ma décision de quitter l'entreprise où je travaillais
Échelle de pas du tout d'accord à tout à fait d'accord

Votre entreprise mettait-elle en place des pratiques de gestion des ressources humaines personnalisées ?

- Oui
- Non (Renvoie Section 11)

Section 10 : L'entreprise où je travaillais met en place des pratiques de gestion des ressources humaines personnalisées

Quelles étaient les pratiques que votre entreprise mettait en œuvre spécialement pour vous ?

- Plan de développement individuel
- Feedbacks continus
- Formations
- Avantages salariaux
- Horaires flexibles
- Autres :……

Section 11 : La gestion des ressources humaines personnalisées

Qu'auriez-vous aimé que votre entreprise mette en œuvre spécialement pour vous ?

- Plan de développement individuel
- Feedbacks continus
- Formations
- Avantages salariaux
- Horaires flexibles

- Autres : ……

Titre : Burn-out, Brown-ou et départs volontaires

Burn-out : état de fatigue et de grande détresse causé par le stress au travail Brown-out : état d'épuisement du salarié causé par l'absurdité de son travail, la perte du sens au travail

Je ressentais des signes de burn-out dans ma dernière expérience dans le secteur de l'audit
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Je ressentais des signes de brown-out dans ma dernière expérience dans le secteur de l'audit
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Quelles sont les véritables raisons qui vous ont poussé à quitter le secteur de l'audit ?

- Salaire
- Équilibre vie professionnelle – vie privée
- Manque de reconnaissance
- Ennuie au travail
- Signaux du burn-out
- Opportunité professionnelle
- Autre : ……

Dans quel secteur poursuivez-vous actuellement votre carrière professionnelle ?

- Finance
- Consultance
- Fonction attrait au contrôle interne
- Comptabilité
- Autre : ……

Titre : Conclusion

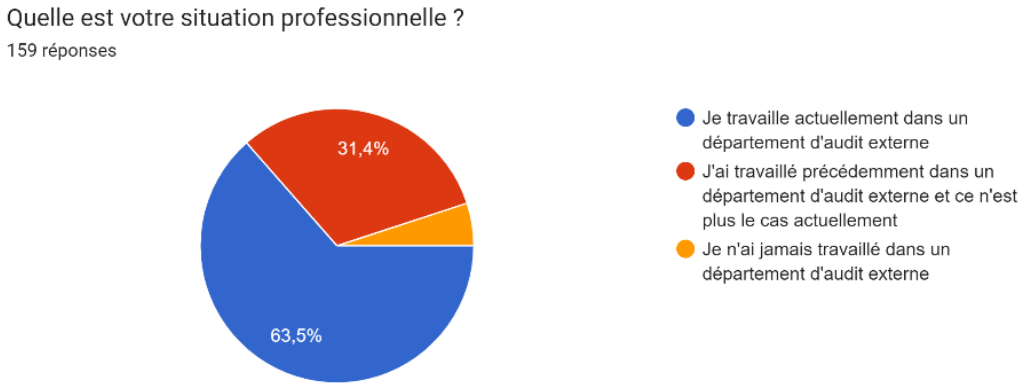
J'étais heureux(se) dans mon expérience professionnelle dans l'audit
Échelle linéaire : Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord

Qu'auriez-vous aimé changer dans le monde de l'audit ?

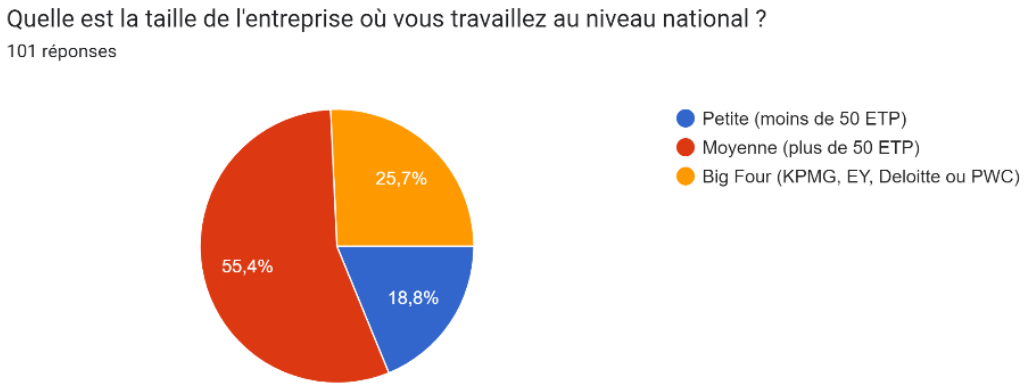
Réponse libre :

Avez-vous d'autres commentaires ou suggestions à partager concernant la rotation des employés dans le secteur de l'audit externe ?

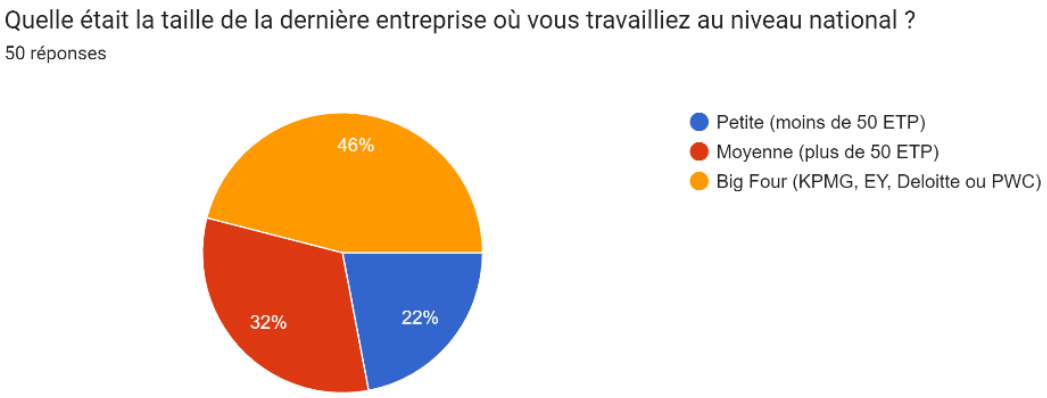
Annexe 7 : Situation professionnelle des répondants



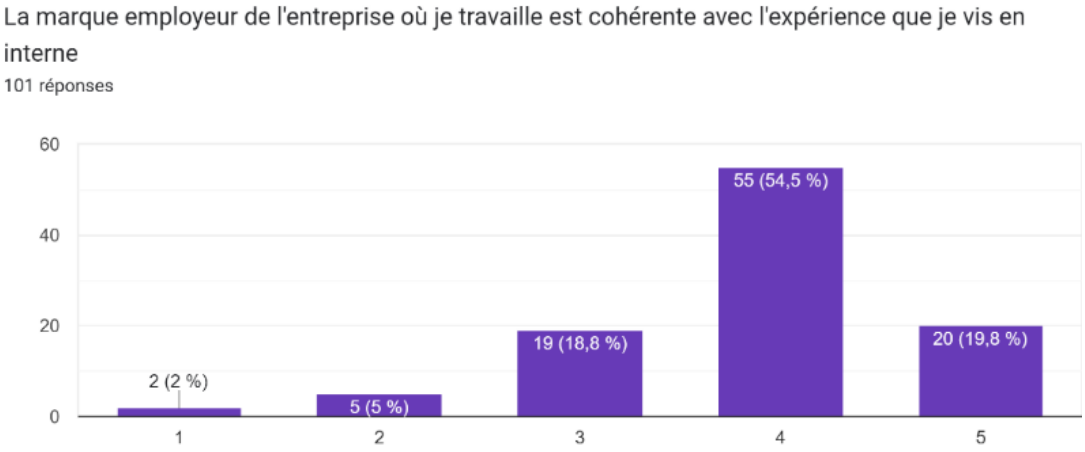
Annexe 8 : Taille de l'entreprise où travaillent les auditeurs actuels



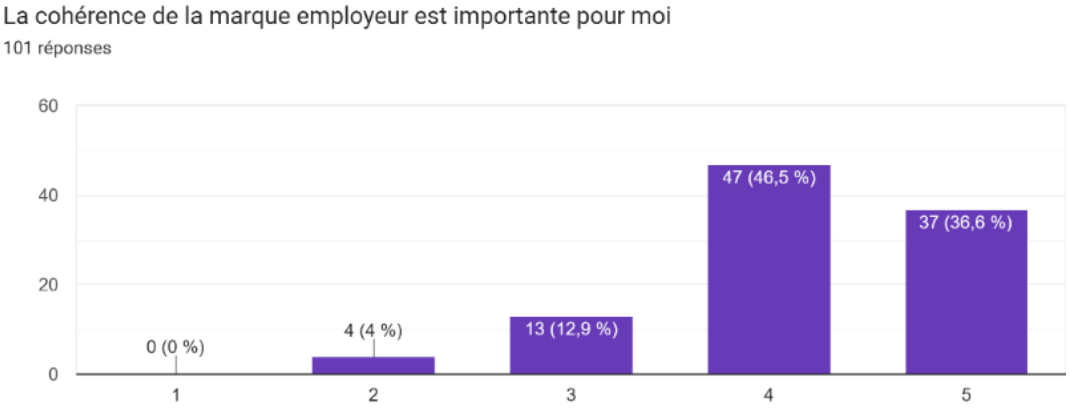
Annexe 9 : Taille de l'entreprise où travaillaient les anciens auditeurs



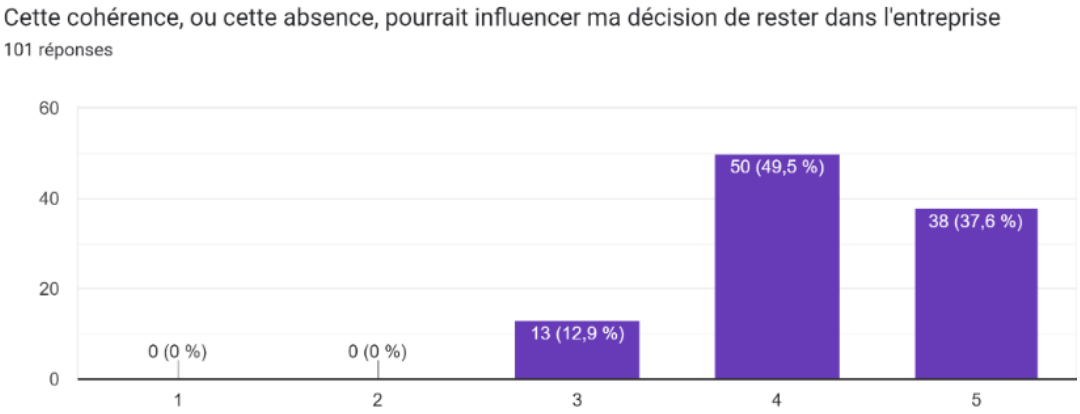
Annexe 10 : Cohérence de la marque employeur pour les auditeurs



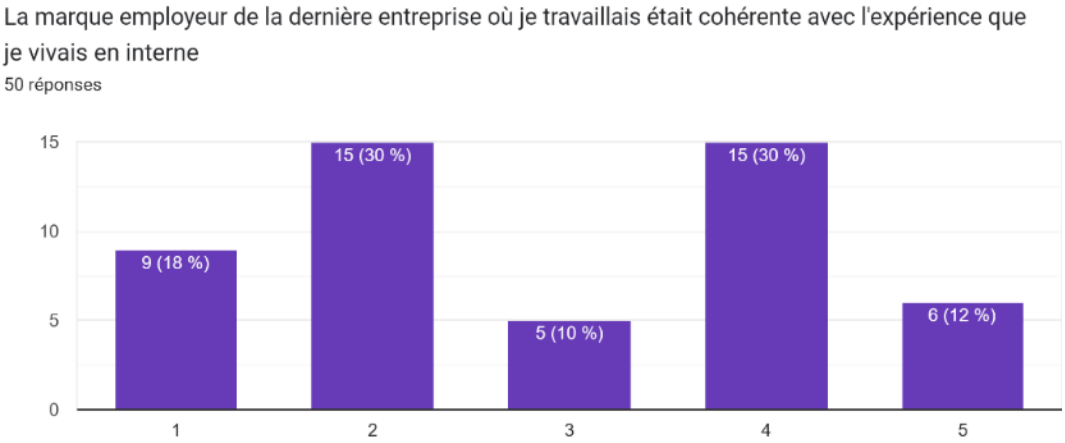
Annexe 11 : Importance de la marque employeur pour les auditeurs



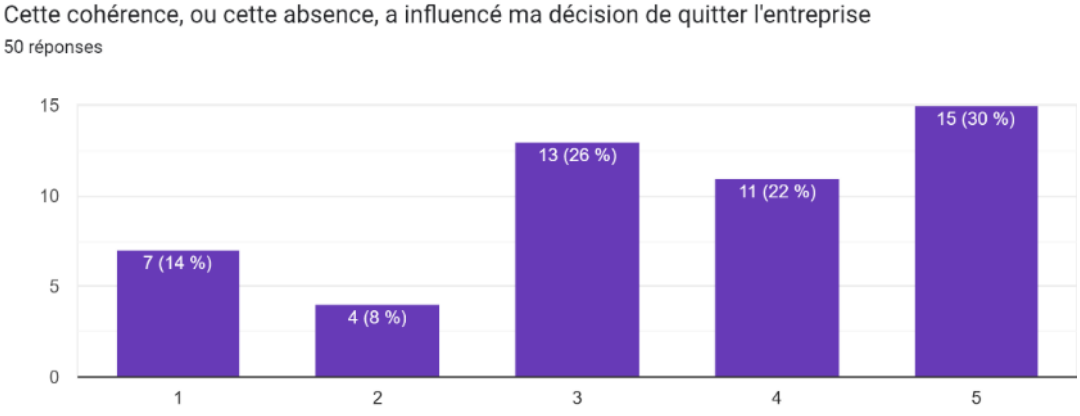
Annexe 12 : Rôle de la marque employeur sur l'intention de départ des auditeurs



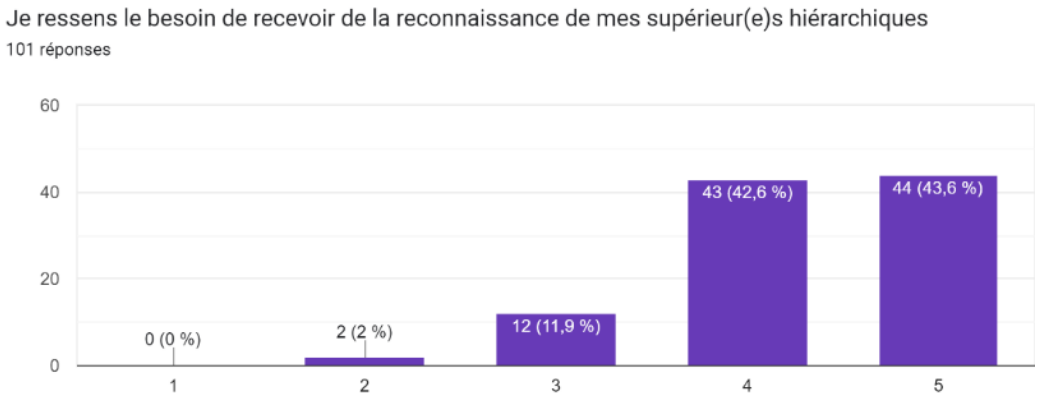
Annexe 13 : Cohérence de la marque employeur pour les anciens auditeurs



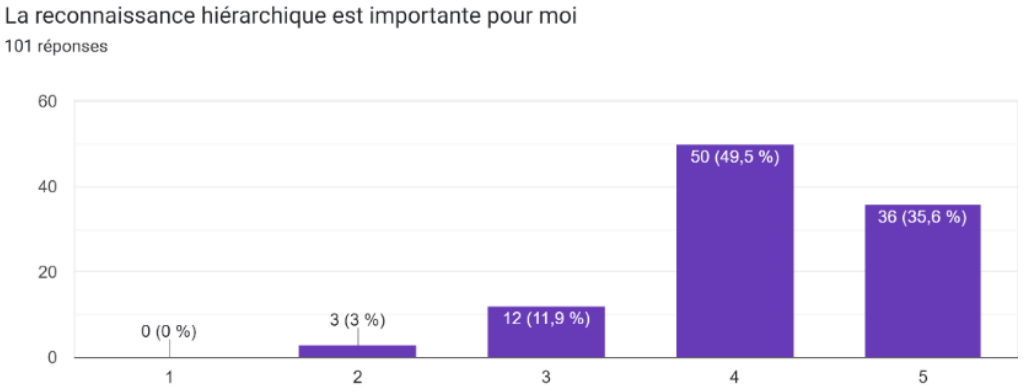
Annexe 14 : Rôle de la marque employeur sur les départs volontaires des anciens auditeurs



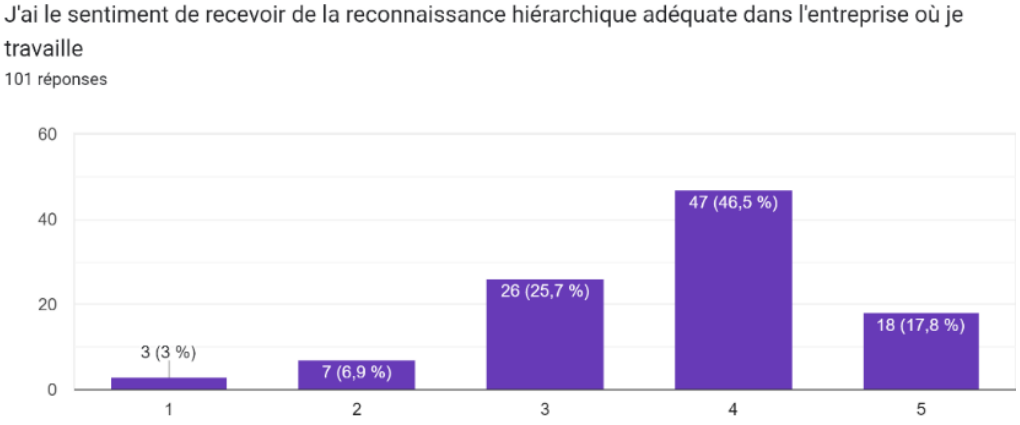
Annexe 15 : Besoin de recevoir de la reconnaissance hiérarchique des auditeurs



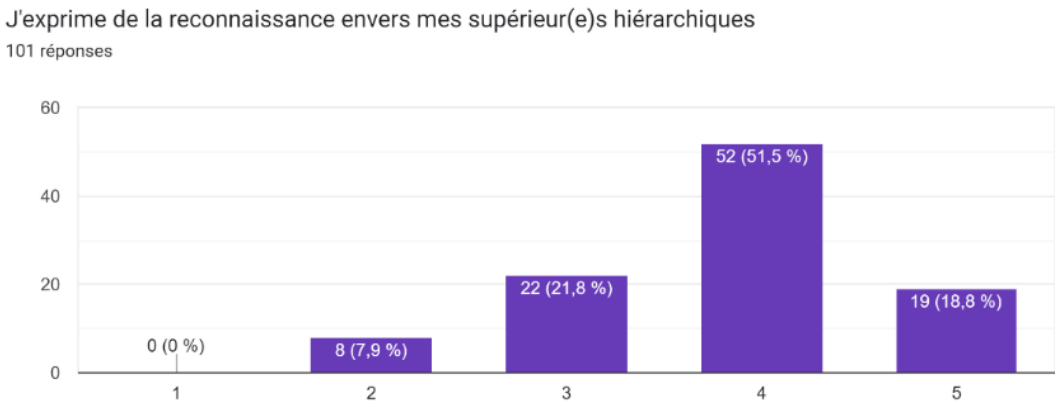
Annexe 16 : Importance de la reconnaissance hiérarchique pour les auditeurs



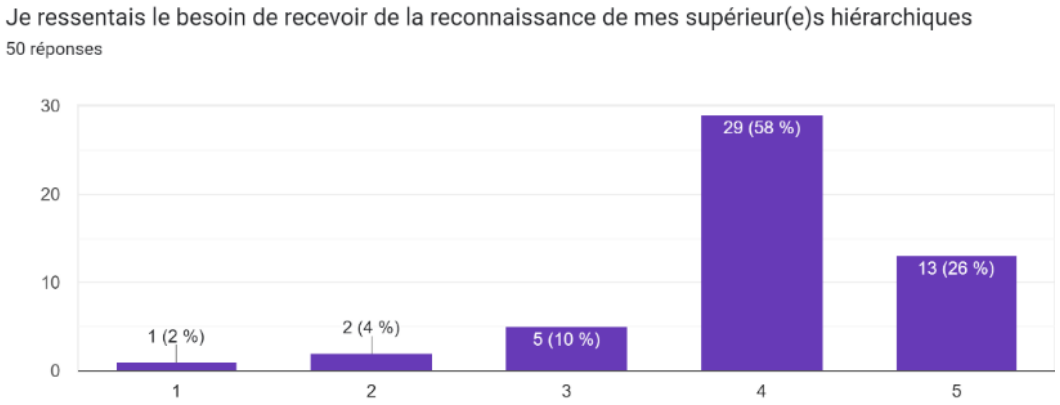
Annexe 17 : Sentiment de recevoir de la reconnaissance hiérarchique des auditeurs



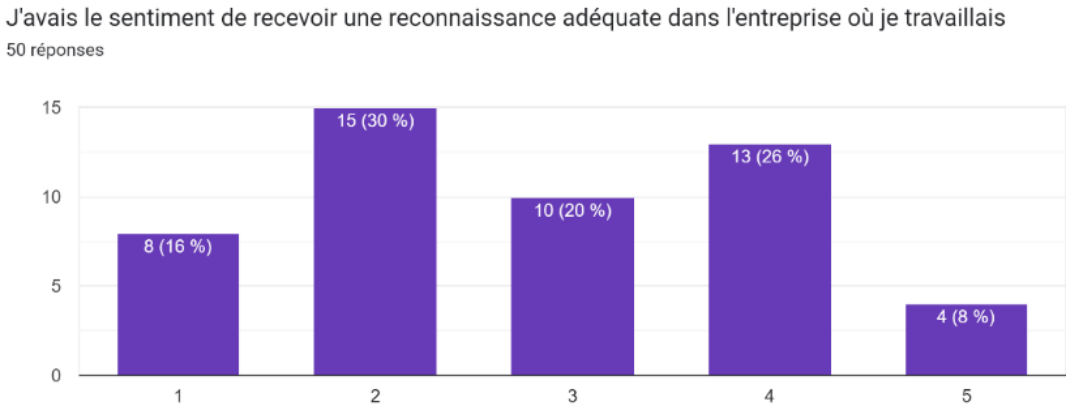
Annexe 18 : Reconnaissance hiérarchique exprimée par les auditeurs envers leurs supérieur(e)s



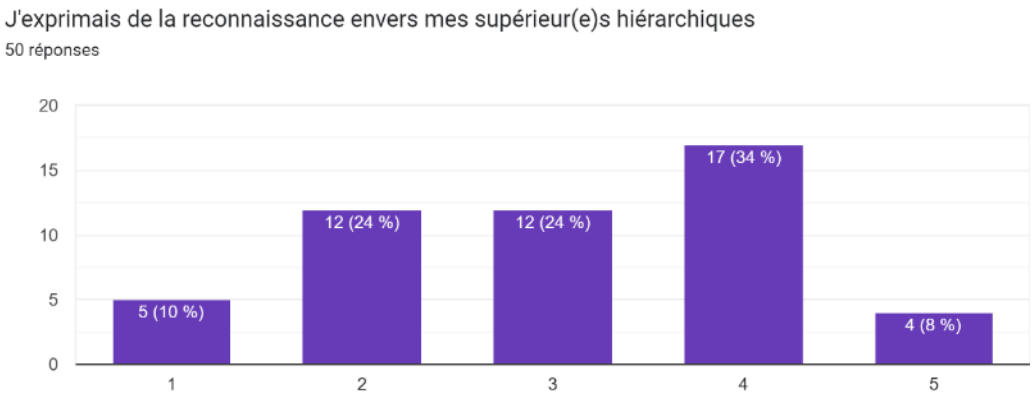
Annexe 19 : Nécessité de recevoir de la reconnaissance hiérarchique des anciens auditeurs



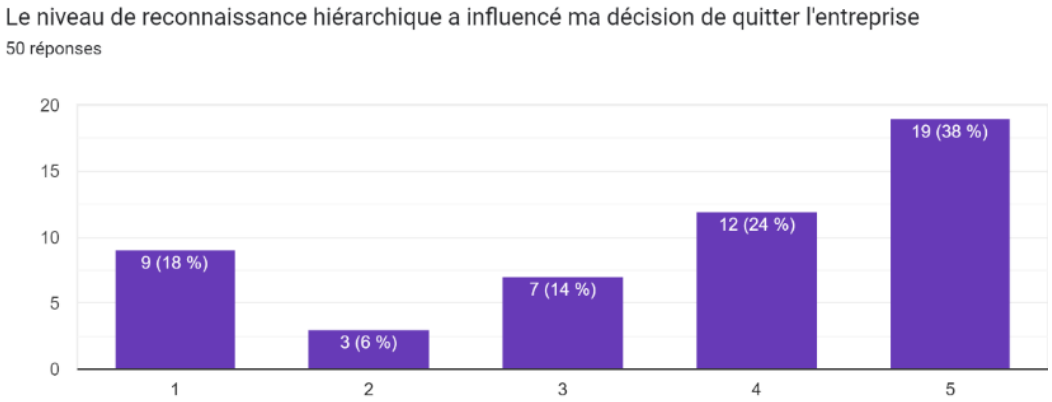
Annexe 20 : Sentiment de recevoir de la reconnaissance hiérarchique des anciens auditeurs



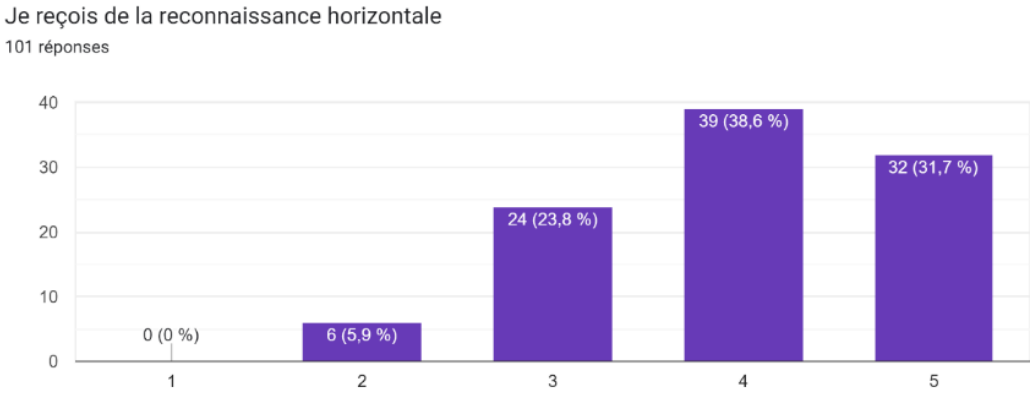
Annexe 21: Reconnaissance hiérarchique exprimée par les anciens auditeurs



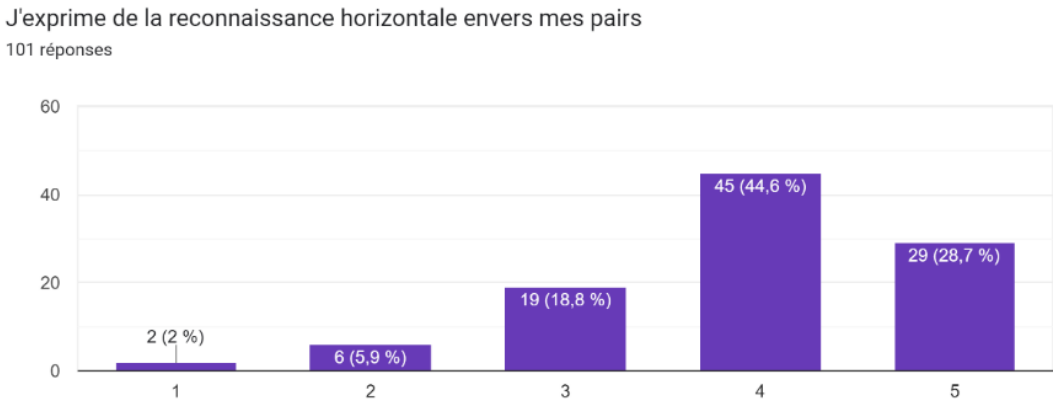
Annexe 22 : Rôle de la reconnaissance hiérarchique sur la décision de quitter l'audit des anciens auditeurs



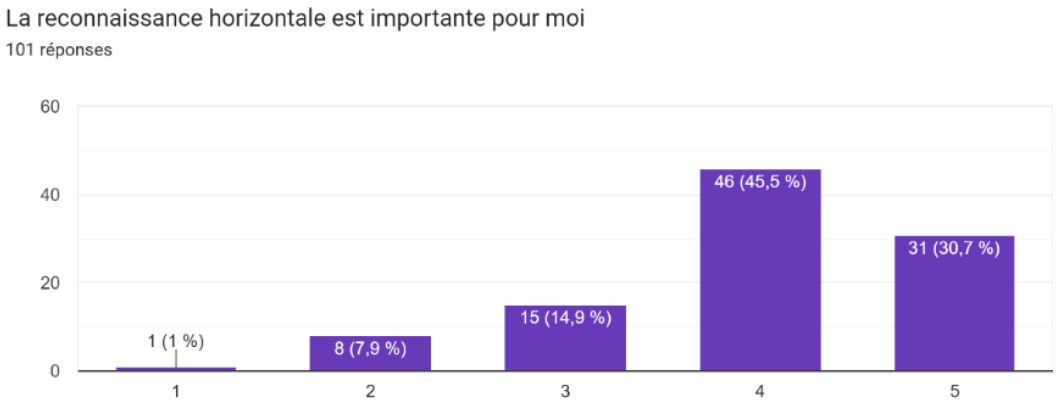
Annexe 23 : Sentiment de recevoir de la reconnaissance horizontale des auditeurs



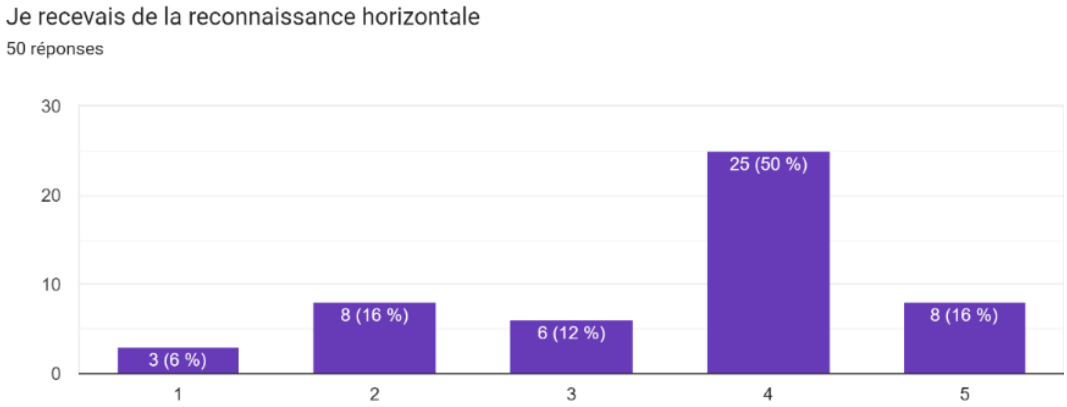
Annexe 24 : Sentiment d'exprimer de la reconnaissance horizontale des auditeurs



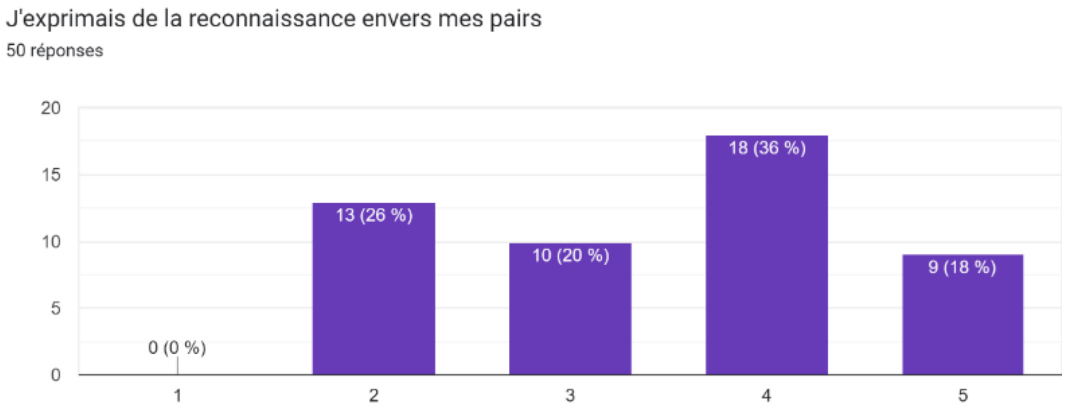
Annexe 25 : Importance de la reconnaissance horizontale chez les auditeurs



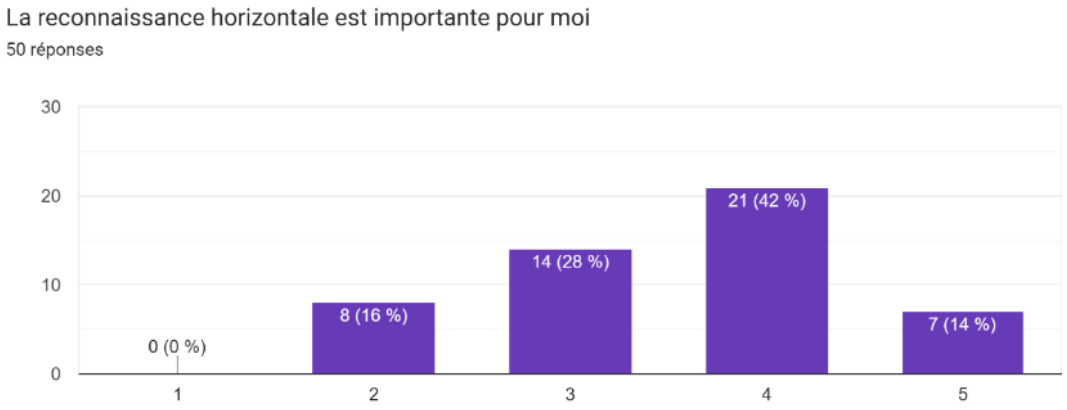
Annexe 26 : Sentiment de recevoir de la reconnaissance horizontale des anciens auditeurs



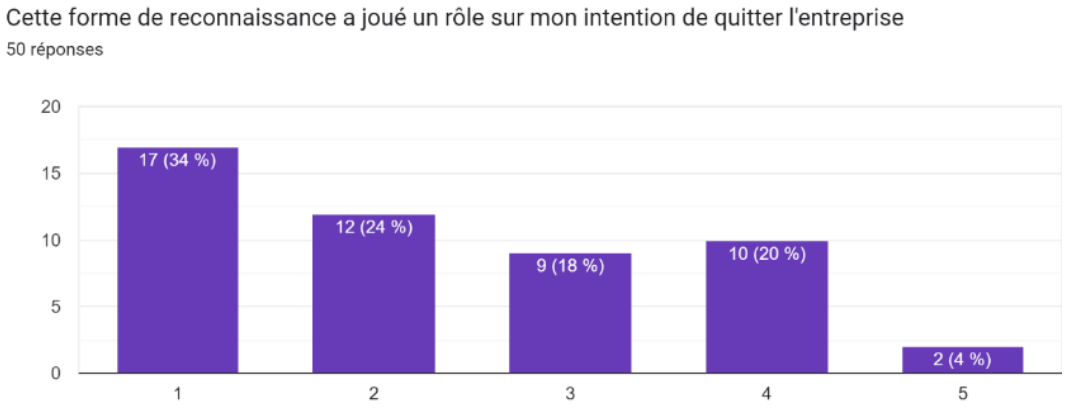
Annexe 27 : Sentiment d'exprimer de la reconnaissance horizontale des anciens auditeurs



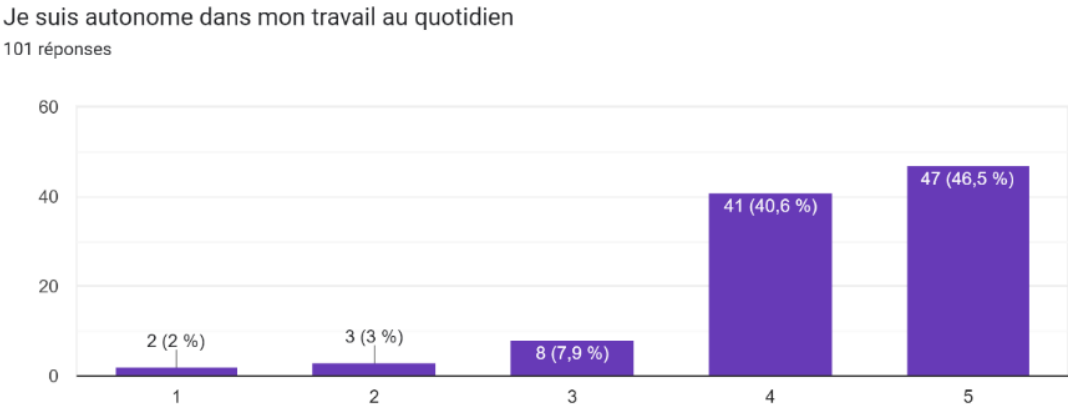
Annexe 28 : Importance de la reconnaissance horizontale chez les anciens auditeurs



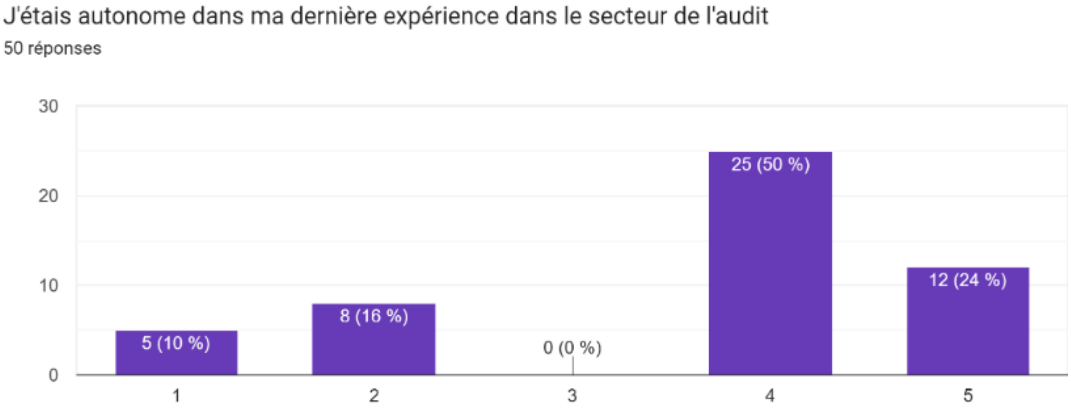
Annexe 29 : Rôle de la reconnaissance horizontale dans la décision de quitter l'audit chez les anciens auditeurs



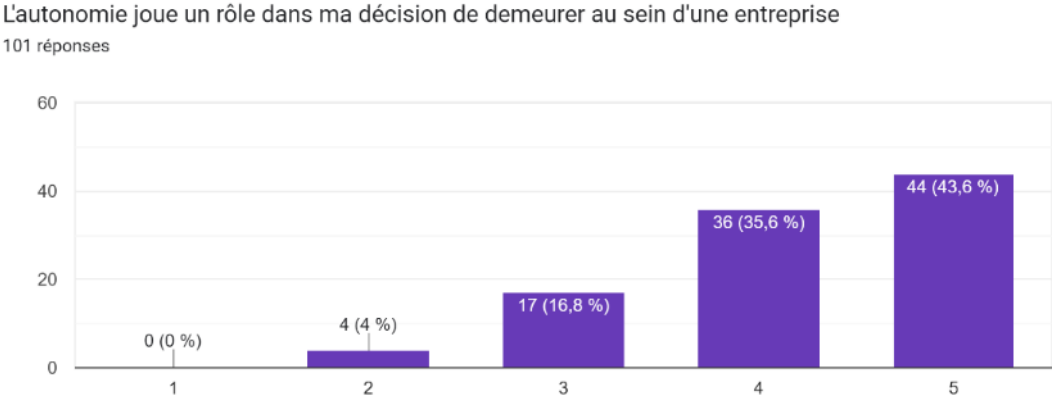
Annexe 30 : Sentiment d'autonomie des auditeurs actuels



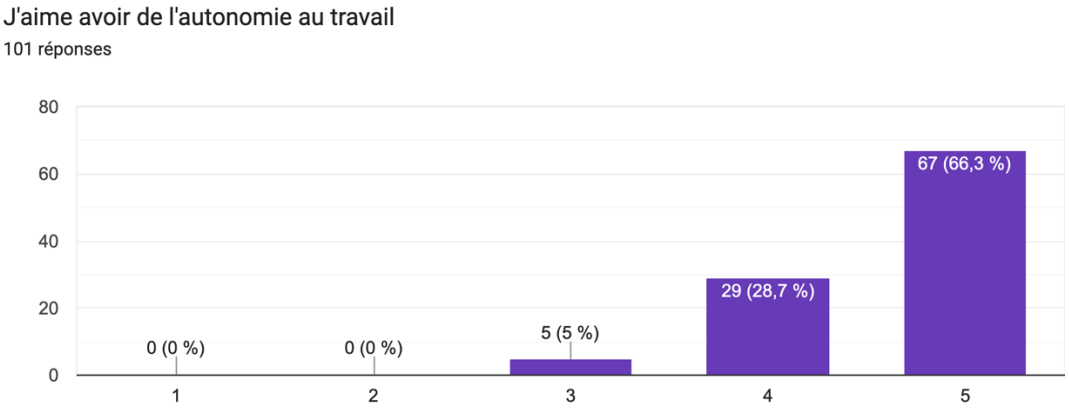
Annexe 31 : Sentiment d'autonomie des anciens auditeurs



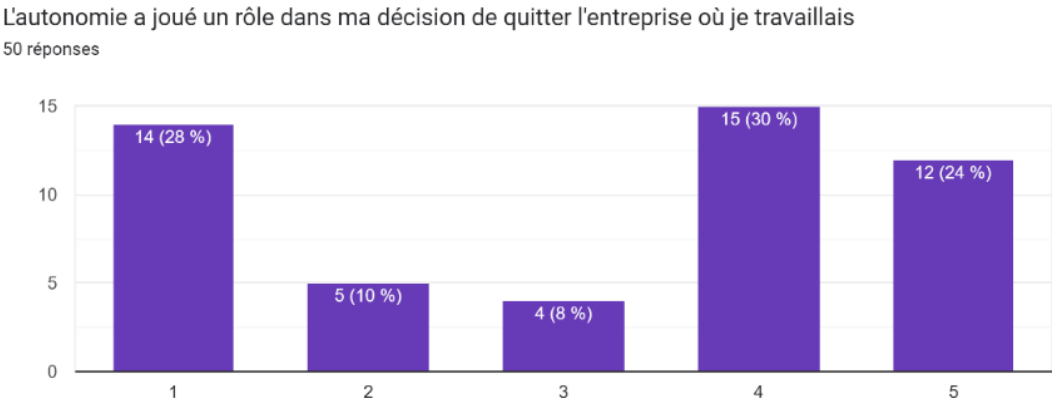
Annexe 32 : Rôle de l'autonomie sur l'intention de quitter leur entreprise chez les auditeurs actuels



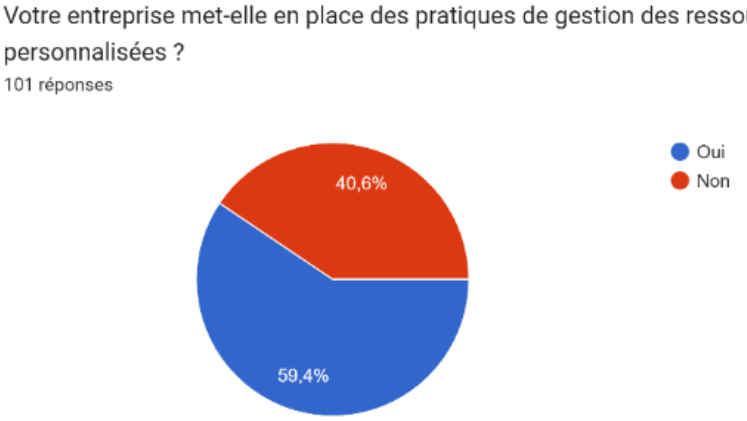
Annexe 33 : Sentiment d'appréciation de l'autonomie des auditeurs actuels



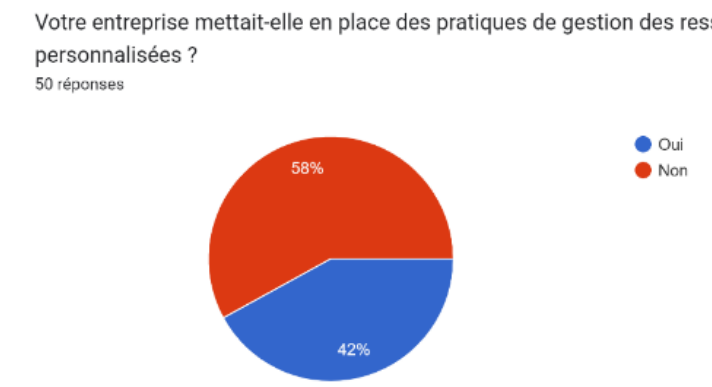
Annexe 34 : Rôle de l'autonomie sur la décision de quitter leur entreprise chez les anciens auditeurs



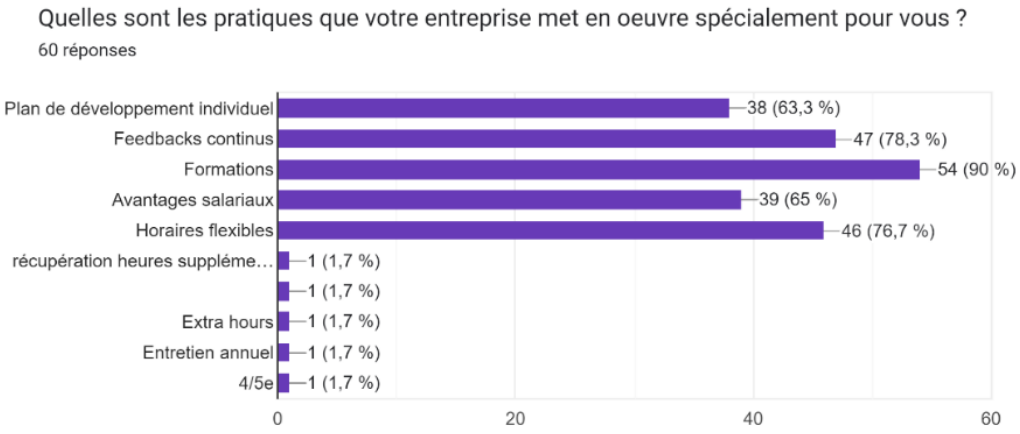
Annexe 35 : Proportion des entreprise où travaillent les auditeurs actuels qui mettent en place des pratiques de gestion des ressources humaines personnalisées



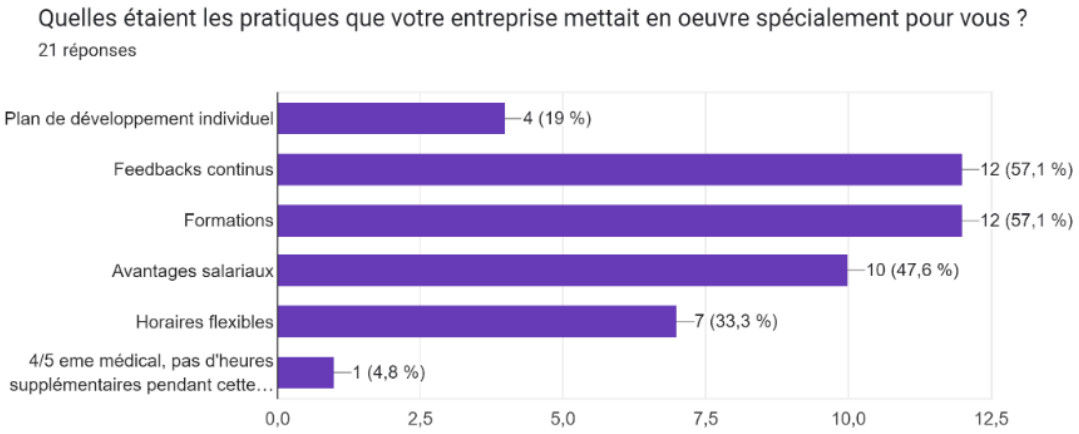
Annexe 36 : Proportion des entreprise où travaillaient les anciens auditeurs qui mettaient en place des pratiques de gestion des ressources humaines personnalisées



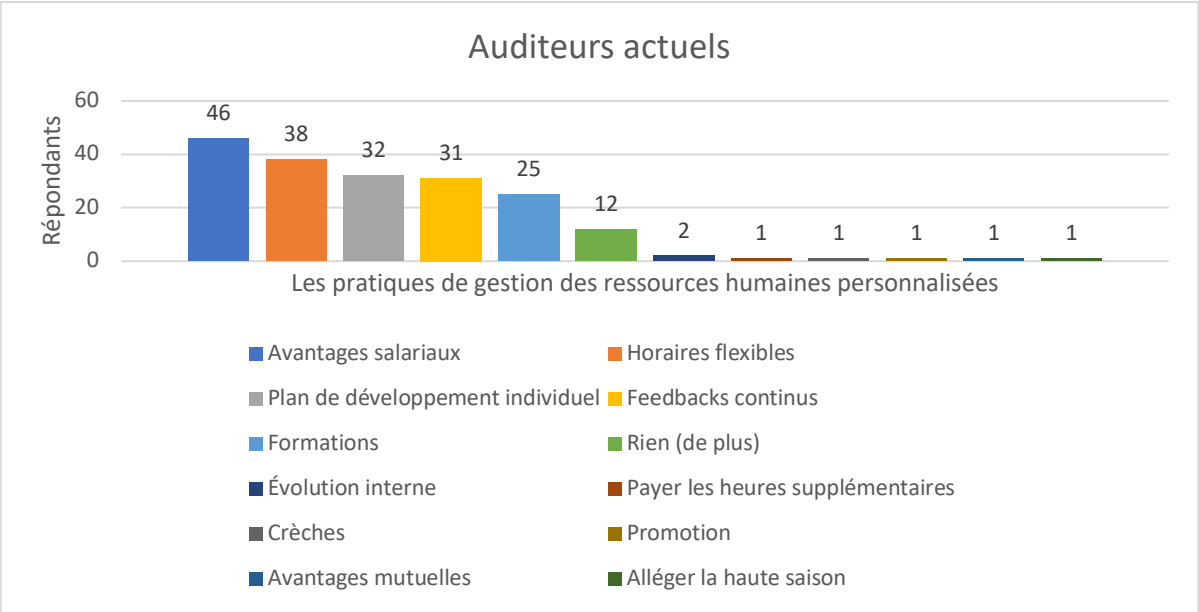
Annexe 37 : Pratiques de gestion des ressources humaines personnalisées mises en place dans les entreprise des auditeurs actuels



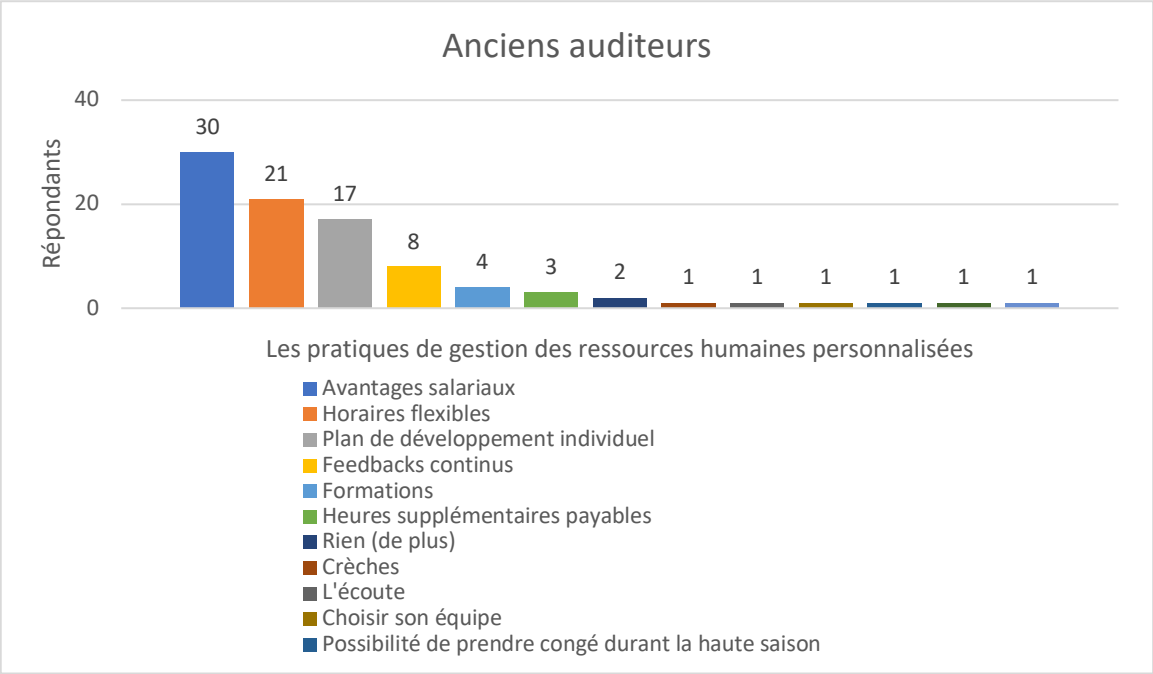
Annexe 38 : Pratiques de gestion des ressources humaines personnalisées mises en place dans les entreprise des anciens auditeurs



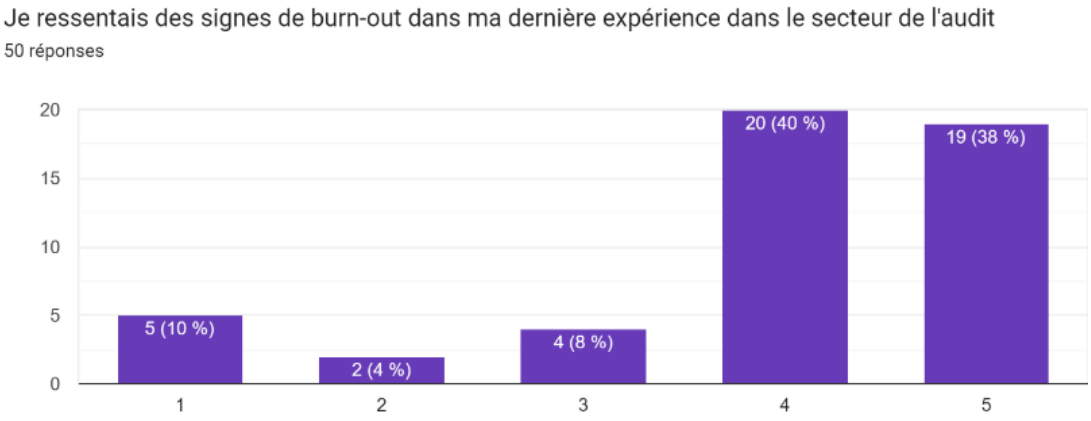
Annexe 39 : Pratiques de gestion des ressources humaines personnalisées désirées par les auditeurs actuels



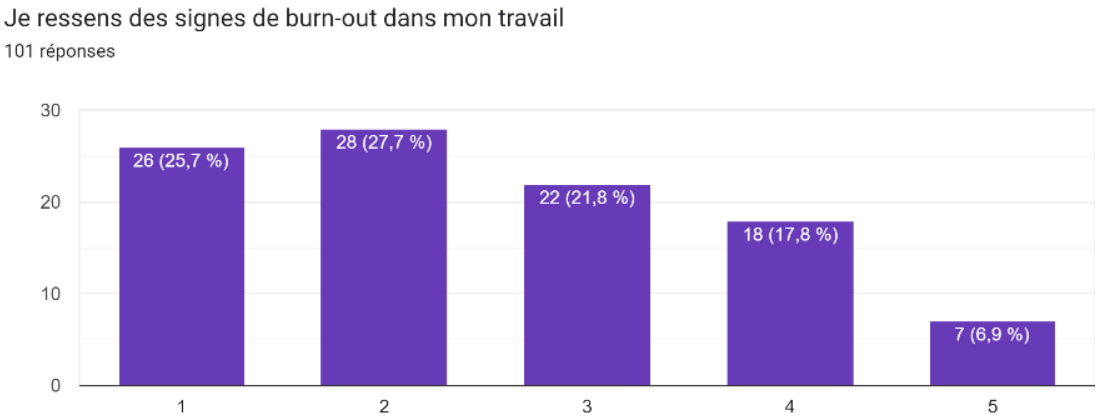
Annexe 40 : Pratiques de gestion des ressources humaines personnalisées que désiraient les anciens auditeurs



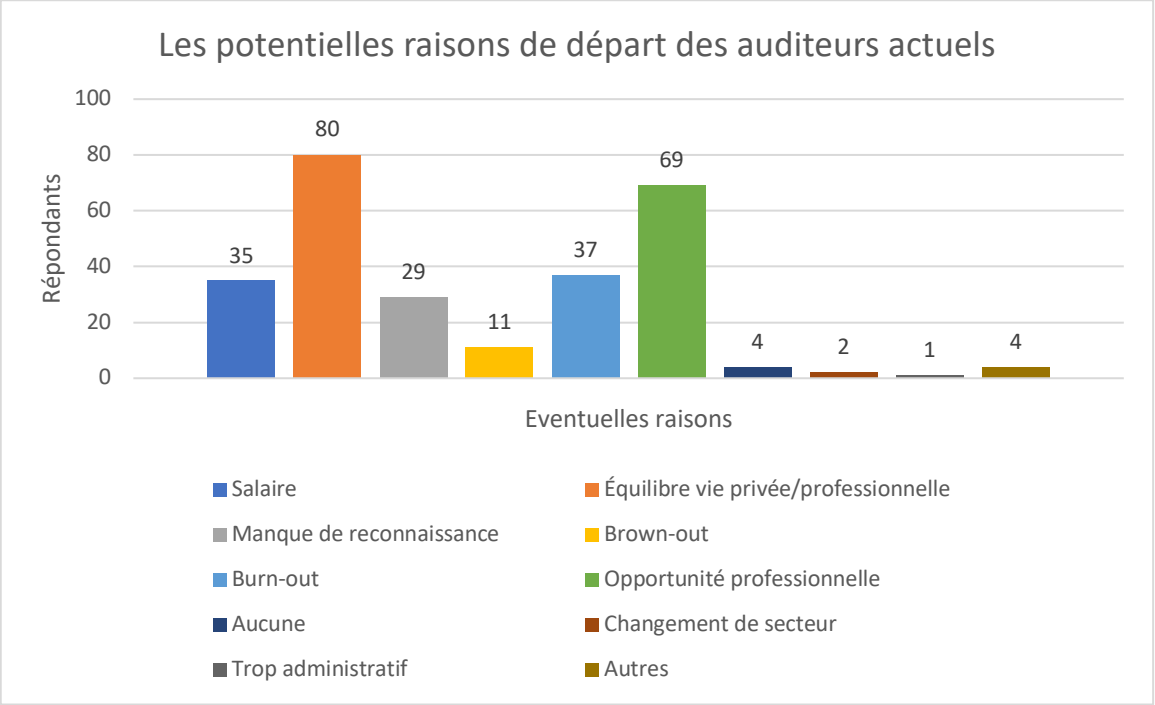
Annexe 41: Ressenti des signes de burn-out chez les anciens auditeurs



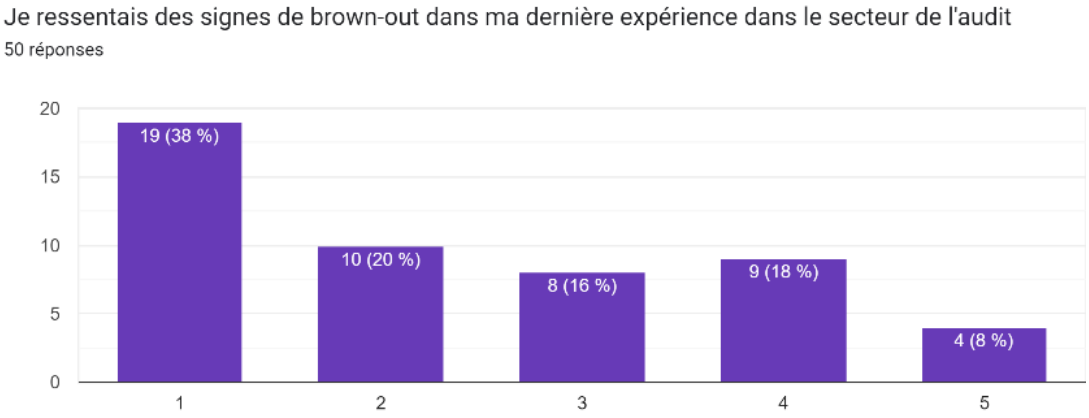
Annexe 42 : Ressenti des signes de burn-out des auditeurs actuels



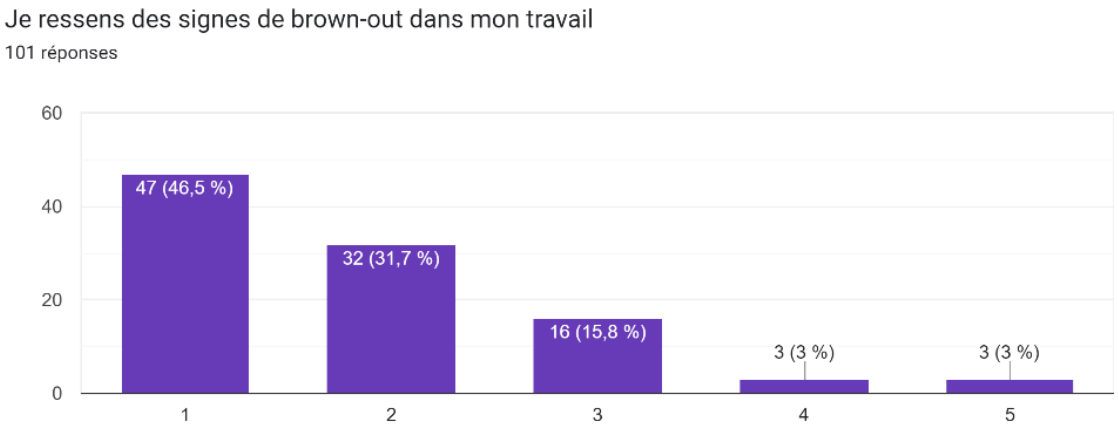
Annexe 43 : Potentielles raisons de départ des auditeurs actuels



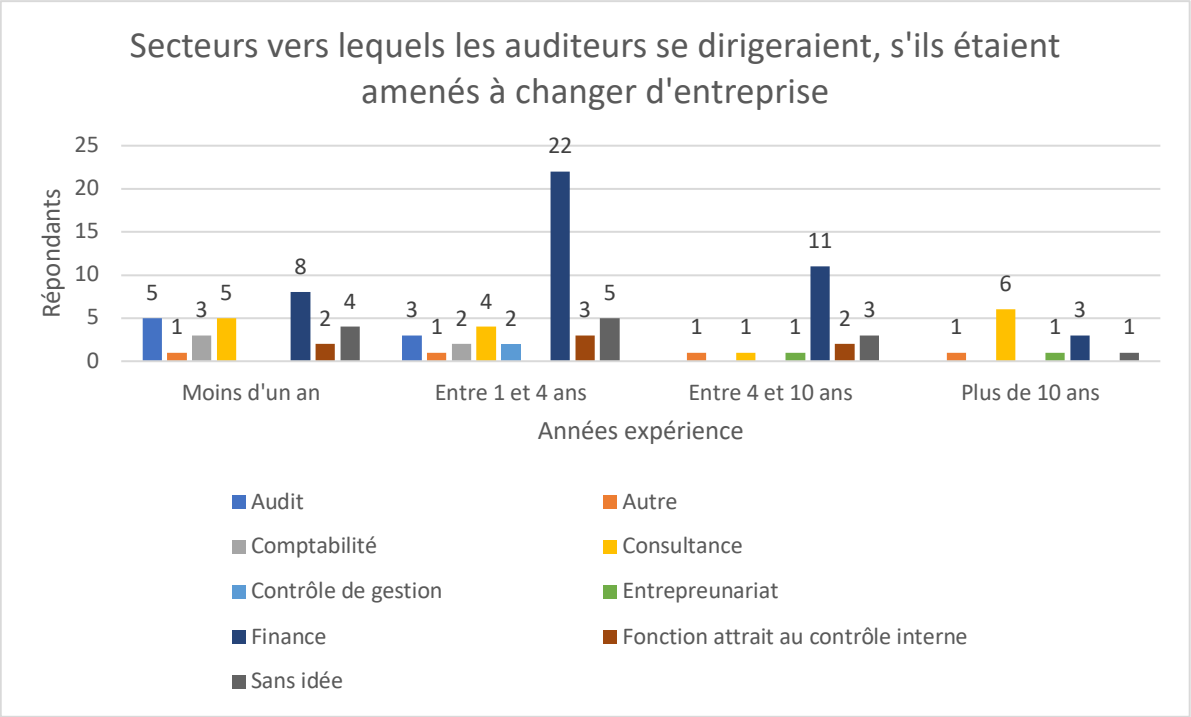
Annexe 44 : Signes de brown-out que ressentaient les anciens auditeurs



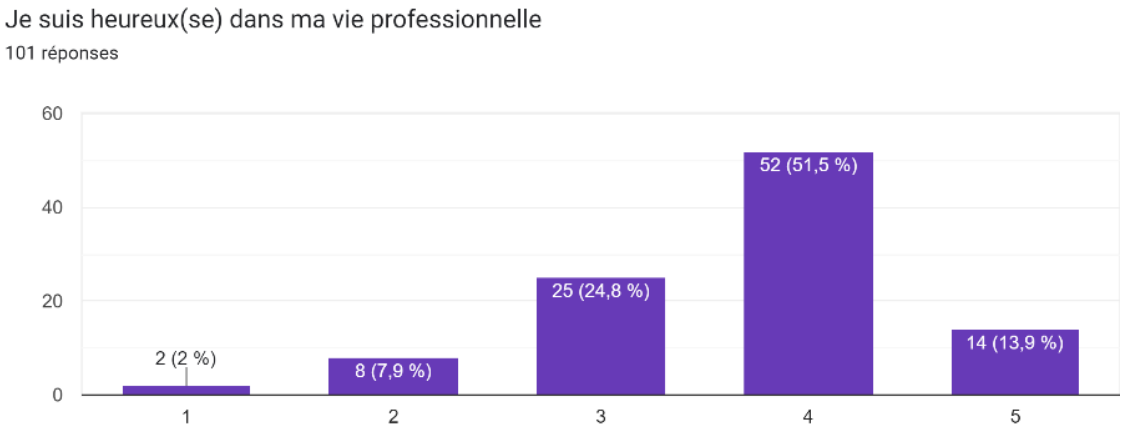
Annexe 45 : Signes de brown-out ressentis par les auditeurs actuels



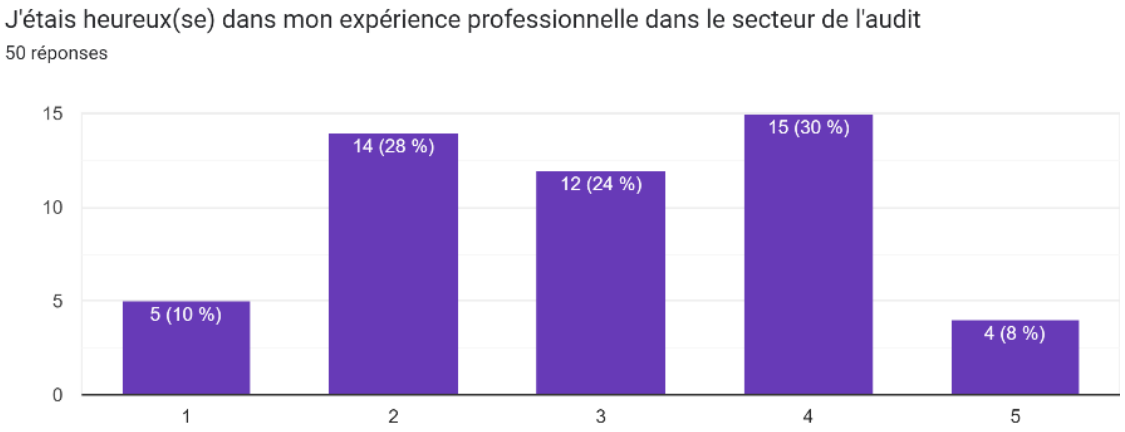
Annexe 46 : Secteur d'activité vers lequel se dirigeraient les auditeurs actuels s'ils envisageaient de quitter l'entreprise dans laquelle ils travaillent actuellement (Plus de détails)



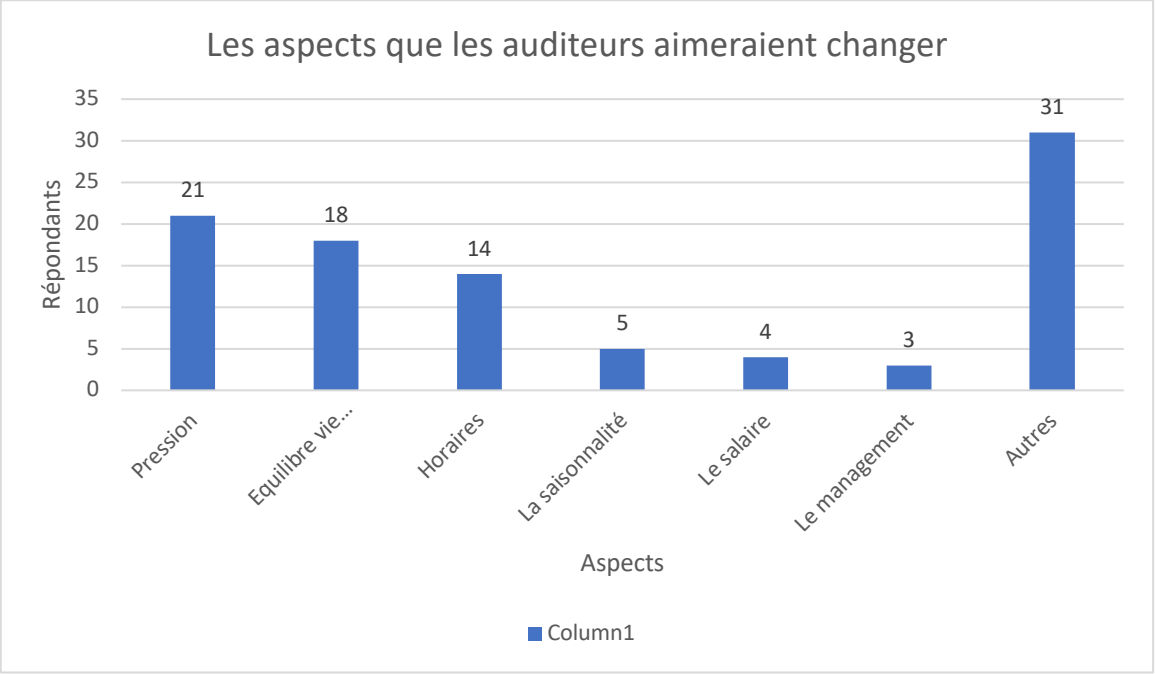
Annexe 47 : Sentiment d'épanouissement professionnel chez les auditeurs actuels



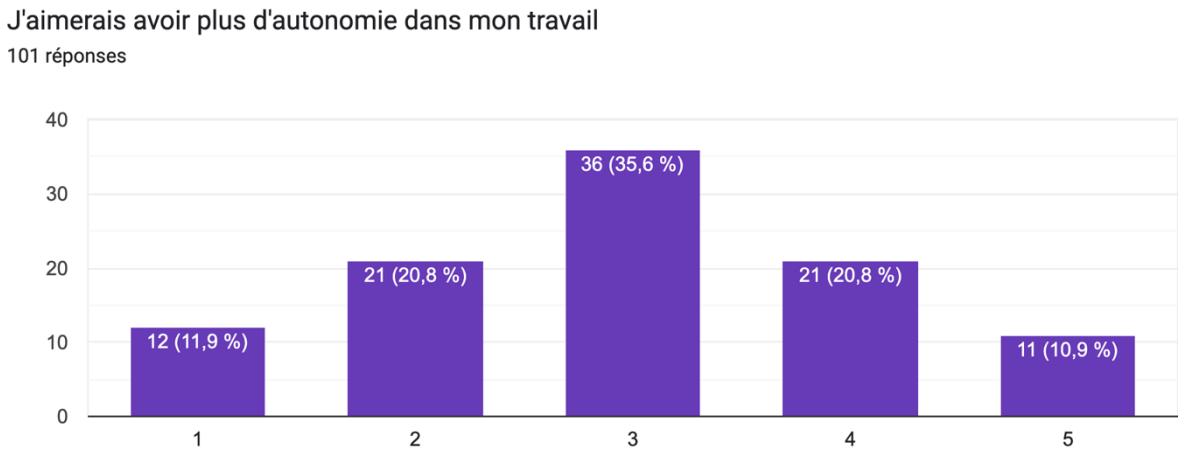
Annexe 48 : Sentiment d'épanouissement professionnel chez les anciens auditeurs



Annexe 49 : Aspects que les auditeurs aimeraient changer



Annexe 50 : Sentiment de désirer plus d'autonomie au travail chez les auditeurs actuels



UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique | **www.uclouvain.be/lsm**