

Comment renforcer l'attrait du métier d'audit et améliorer le niveau de rétention des professionnels dans les cabinets de révision ?

Auteur : Lemoine, Victoria

Promoteur(s) : Francis, Yves

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en Financial Analysis and Audit

Année académique : 2024-2025

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/22716>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

COMMENT RENFORCER L'ATTRAIT DU MÉTIER D'AUDIT ET AMÉLIORER LE NIVEAU DE RÉTENTION DES PROFESSIONNELS DANS LES CABINETS DE RÉVISION ?

Jury :
Promoteur :
Yves FRANCIS
Lecteur(s) :
Christelle GILLES

Mémoire présenté par
Victoria LEMOINE
En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES DE GESTION
à finalité spécialisée en
Financial Analysis & Audit
Année académique 2024/2025



REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur, Monsieur Francis, pour sa relecture et ses précieux conseils tout au long de l'élaboration de ce mémoire. Sa disponibilité et son accompagnement m'ont permis d'enrichir et de mener à bien cette recherche.

Je remercie également Madame Gilles pour le temps accordé à la lecture de ce travail.

Je souhaite aussi dédier ces remerciements à toutes les personnes ayant contribué à ce mémoire par leurs réponses, leur disponibilité et le partage de leur expérience. Leurs témoignages ont été essentiels à la réalisation de cette étude.

Enfin, je remercie chaleureusement mes proches pour leur accompagnement et leur soutien sans faille tout au long de ce travail de fin d'études, ainsi que toutes celles et ceux qui m'ont accompagnée et soutenue durant mon parcours universitaire à HEC.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	2
LISTE DES ABBRÉVIATIONS.....	1
INTRODUCTION.....	3
I. REVUE DE LITTÉRATURE	5
Chapitre 1 : Présentation du métier d’auditeur	5
1. Définition de l’audit	5
1.1. Les cabinets Big Four vs non-Big Four	5
1.2. L’audit financier.....	7
1.3. Le contrôle légal des comptes annuels en Belgique	7
1.4. Les Normes Internationales d’Audit.....	8
2. Organismes de régulation	8
2.1. Le cadre légal international et européen	8
2.2. Le cadre légal belge	9
Chapitre 2 : Marché du travail en Belgique	11
1. Évolutions et tendances.....	11
2. Loi sur le travail	11
3. Marché de l’audit.....	12
4. Problématique du turnover élevé en audit	14
5. Cas des Big Four	15
Chapitre 3 : Facteurs d’attractivité	19
1. Arrivée de la génération Z.....	19
1.1. Les attentes de la génération Z	19
2. Leviers d’attractivité	22
2.1. Le recrutement.....	23
2.2. L’attractivité	23
Chapitre 4 : Stratégies de rétention	27
1. Causes du turnover	27
1.1. Les conditions de travail.....	27
1.2. La culture d’entreprise	28
1.3. La gestion de carrière	28
1.4. L’engagement organisationnel.....	29
1.5. Les facteurs financiers.....	29
1.6. Les facteurs externes.....	30
2. Stratégies pour améliorer la rétention des auditeurs	30
2.1. L’importance du management	30

2.2.	Les valeurs humaines et la culture d'entreprise	31
2.3.	Les bonnes pratiques pour fidéliser les auditeurs	31
2.4.	Les entretiens de départ	34
II.	PARTIE EMPIRIQUE.....	37
	Chapitre 5 : Méthodologie	37
1.	Choix et justification de la méthodologie	37
1.1.	La méthode qualitative	37
1.2.	L'approche inductive	37
2.	Sélection des participants	38
3.	Échantillon	38
4.	Traitement et analyse des données	39
5.	Limites méthodologiques	40
	Chapitre 6 : Résultats.....	41
1.	Attractivité du métier d'auditeur.....	41
1.1.	Les motivations initiales des jeunes.....	41
1.2.	Les freins à l'entrée dans le métier	42
1.3.	Le rôle des acteurs institutionnels : focus sur l'IRE	43
1.4.	Les stratégies de recrutement des cabinets	45
2.	Rétention dans les cabinets d'audit.....	46
2.1.	Les éléments qui favorisent la fidélisation	46
2.2.	Les obstacles à la rétention	48
2.3.	Les actions et perception des mesures de rétention	50
2.4.	Les perspectives d'évolution et l'avenir de la profession	53
	Chapitre 7 : Discussion	57
1.	Attractivité du métier d'auditeur.....	57
1.1.	Les facteurs d'attractivité et attentes des jeunes professionnels	57
1.2.	Les stratégies de recrutement et dispositifs d'attraction des talents.....	57
2.	Rétention et turnover dans les cabinets d'audit	58
2.1.	Les facteurs de turnover	58
2.2.	Les stratégies mises en place pour fidéliser les collaborateurs	60
3.	Implications managériales pour les cabinets d'audit	61
	CONCLUSION.....	65
	ANNEXES.....	67
	BIBLIOGRAPHIE	73

LISTE DES ABBRÉVIATIONS

IFRS : International Financial Reporting Standards

BE GAAP : Belgian Generally Accepted Accounting Principles

EY : Ernst & Young

PwC : PricewaterhouseCoopers

IRE : Institut des Réviseurs d'Entreprises

EIP : Entité d'Intérêt Public

ISA : International Standards on Auditing

IFAC : International Federation of Accountants

IAASB : International Auditing and Assurance Standards Board

AERS : Audit and Enterprise Risk Services

UE : Union Européenne

SOX : Sarbanes-Oxley Act

PCAOB : Public Company Accounting Oversight Board

CSR : Collège de Supervision des Réviseurs d'entreprises

FSMA : Financial Services and Markets Authority

DEI : Demandeurs d'Emploi Inoccupés

FEB : Fédération des Entreprises Belges

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

IA : Intelligence Artificielle

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

RH : Ressources Humaines

PME : Petite ou Moyenne entreprise

ESG : critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance

CSRD : Corporate Sustainability Reporting Directive

SPF : Service Public Fédéral

INTRODUCTION

L'industrie de l'audit est caractérisée par des processus rigoureux, une charge de travail considérable et des échéances strictes, souvent au détriment de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle des auditeurs. Cette profession impose également des examens rigoureux pour obtenir le titre de réviseur d'entreprise (Pham et al., 2022). Ainsi, le secteur de l'audit est confronté à un taux de turnover élevé, particulièrement accentué dans les Big Four, où il dépasse celui observé dans les autres grands cabinets de services comptables (Khavis et Szerwo, 2022).

Depuis les années 1970, la rétention des employés est devenue un enjeu stratégique pour les entreprises. Auparavant, les employés restaient souvent chez le même employeur toute leur carrière, mais ce n'est plus le cas aujourd'hui, en particulier dans le domaine de l'audit (Zeuch, 2016, p. 621). Les auditeurs quittent désormais plus tôt, après 2-3 ans contre 4-5 ans par le passé (Trebaul, 2022).

De plus, l'attractivité du métier d'auditeur devient un problème croissant. C'est d'ailleurs l'une des préoccupations de l'IRE à l'heure actuelle. Les attentes des jeunes générations ont changé et le métier n'attire plus autant qu'avant. En effet, ces jeunes souhaitent concilier facteurs financiers et non financiers tels que l'opportunité d'avoir un travail stimulant, la flexibilité, un équilibre vie-travail et une bonne ambiance au sein du lieu de travail (Dewulf, 2020). Cependant, certaines de ces caractéristiques sont manquantes dans les cabinets d'audit.

Ces défis constituent un enjeu majeur pour les cabinets de révision étant donné que les auditeurs constituent leur capital principal. Selon Khavis et Szerwo (2022), la gestion du turnover est cruciale pour maintenir la qualité des audits ainsi que des relations durables avec les clients et est désormais considérée comme un facteur clé de succès pour ces entreprises.

Ce mémoire poursuit deux objectifs principaux. D'une part, il vise à analyser les facteurs d'attractivité du métier d'auditeur. Nous chercherons à comprendre ce qui influence les professionnels à choisir une carrière dans l'audit, en tenant tout particulièrement compte des attentes des jeunes diplômés. Le but est de proposer des recommandations concrètes que les cabinets d'audit pourraient mettre en place pour rendre le métier plus attrayant, en intégrant notamment les aspirations des nouvelles générations. D'autre part, nous allons développer des solutions pour améliorer la gestion des talents dans le secteur afin de mieux retenir les auditeurs et de réduire le turnover à long terme.

La structure de ce travail se composera de deux grandes sections : une partie théorique et une partie pratique.

Tout d'abord, la partie théorique explorera la littérature existante sur notre problématique. Le premier chapitre définira l'audit, les différents types de cabinets ainsi que les organismes régissant la profession. Le deuxième chapitre se concentrera sur le marché du travail belge, en analysant ses caractéristiques et tendances, avec un focus particulier sur la problématique du turnover, qui est particulièrement élevé dans les cabinets d'audits. Le troisième chapitre nous permettra d'entrer dans le cœur du sujet en abordant l'attractivité du métier d'auditeur. Nous y examinerons les attentes de la nouvelle génération ainsi que plusieurs stratégies visant à rendre la profession plus attractive. Enfin, le quatrième chapitre s'intéressera aux causes du turnover et proposera des solutions concrètes pour améliorer la rétention des auditeurs.

Ensuite, la partie pratique sera constituée du cinquième chapitre reprenant la méthodologie utilisée pour cette étude empirique. Le chapitre suivant présentera les résultats des treize entretiens menés dans le cadre de cette recherche. Le septième chapitre, dédié à la discussion, mettra en évidence les convergences entre nos observations et les travaux existants, tout en apportant des éléments

nouveaux susceptibles de compléter ou d'actualiser la littérature. Nous terminerons ce chapitre par des solutions pratiques à destination des employeurs, visant à attirer et fidéliser leurs collaborateurs.

Enfin, le mémoire se terminera par une conclusion générale. Nous formulerons également une réflexion sur les limites de cette étude ainsi que des recommandations pour de futures recherches.

I. REVUE DE LITTÉRATURE

Chapitre 1 : Présentation du métier d'auditeur

1. Définition de l'audit

Un audit est un processus structuré qui consiste à obtenir et évaluer des preuves de manière objective, afin de vérifier si les informations économiques d'une organisation sont conformes aux critères établis et de communiquer les résultats aux parties intéressées. Cela implique notamment la vérification d'assertions formulées par la direction, telles que l'exhaustivité ou l'existence. Le terme « auditeur » désigne la ou les personnes chargées de mener l'audit, généralement l'associé en charge de la mission ainsi que les autres membres de l'équipe dédiée, ou, dans certains cas, le cabinet lui-même (Ruyskensveld, 2022).

L'audit suit un plan documenté et repose sur des techniques reconnues pour examiner les registres comptables et toutes les preuves importantes. Il est mené de manière indépendante et impartiale, sans biais. De plus, l'auditeur évalue la fiabilité des informations comptables et des contrôles internes, en effectuant des tests et des vérifications. L'objectif de l'audit est de fournir une opinion crédible, formalisée dans un rapport d'audit, qui renforce la confiance dans les états financiers. La direction reste responsable de l'exactitude des états financiers, même avec un audit. Enfin, l'auditeur doit exercer un jugement et un scepticisme professionnels pour évaluer le risque de fausse déclaration et obtenir des preuves suffisantes (Hayes et al., 2015, pp. 10-12). L'opinion sur la conformité des états financiers est communiquée à un référentiel comptable applicable, renforçant ainsi la confiance des utilisateurs des états financiers (investisseurs, régulateurs,...) (Ruyskensveld, 2022). Ce référentiel comptable peut être le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards) ou BE GAAP (Belgian Generally Accepted Accounting Principles). Le référentiel IFRS reprend les normes internationales d'informations financières tandis que le BE GAAP couvre l'ensemble des dispositions comptables belges (CNC, 2022).

De plus, il existe deux principaux types d'auditeurs : les auditeurs externes indépendants et les auditeurs internes, avec des auditeurs gouvernementaux jouant parfois les deux rôles. Les auditeurs internes, employés par l'entreprise, évaluent l'efficacité des opérations et contrôles internes, tandis que les auditeurs externes se concentrent sur les états financiers publiés des sociétés (Hayes et al., 2015, p. 33). Ce mémoire s'intéressera aux auditeurs externes.

Les audits présentent cependant des limites étant donné qu'ils s'appuient fréquemment sur des tests, souvent réalisés par échantillonnage et sont fondés sur des jugements subjectifs. L'audit ne vise donc pas à garantir l'absence totale d'erreurs, mais à réduire les risques à un niveau acceptable (Ruyskensveld, 2022).

1.1. Les cabinets Big Four vs non-Big Four

Le marché de l'audit est largement dominé par les Big Four : Deloitte, Ernst & Young (EY), KPMG et PricewaterhouseCoopers (PwC). Ils se sont formés en grande partie à la suite de plusieurs fusions importantes à partir des années 1980. Ils opèrent aujourd'hui sous un réseau mondial de cabinets membres affiliés, permettant de coordonner les missions d'audit internationales (Hayes et al., 2015, p. 50).

En 2022, les Big Four employaient plus d'un million de personnes réparties dans plus de 150 pays, ce qui leur confère une position dominante sur le marché de l'audit. Ce chiffre atteint près de 1,5 millions en 2024, comme l'illustre l'annexe n°1. Grâce à leur taille et à leur portée mondiale, ces firmes jouent un rôle clé dans le développement et la mise en œuvre des normes et pratiques internationales en matière de reporting financier et d'audit (Canning et al., 2022). D'après la plateforme de statistiques Statista (2025), les services d'audit, d'assurance et d'AERS (service d'audit et de gestion des risques) représentaient entre 31% et 35% des revenus mondiaux des Big Four en 2024. Cette répartition par fonction est détaillée dans l'annexe n°2.

Juste en dessous des Big Four, il existe un nombre restreint de cabinets de « deuxième niveau » (ou *mid-tier*) disposant également de réseaux internationaux, bien que moins étendus que ceux des Big Four. Puis, il y a un grand nombre de cabinets nationaux ou régionaux de taille moyenne avec plusieurs bureaux. Enfin, il existe de nombreux petits cabinets locaux, souvent composés de quelques professionnels (Hayes et al., 2015, p. 50). En Belgique, parmi les principaux cabinets non-Big Four, figurent BDO, Mazars, Grant Thornton et RSM Belgium (Zerroudi, 2024).

La hiérarchie dans les cabinets d'audit internationaux, notamment les Big Four, est structurée en plusieurs niveaux pour assurer une répartition efficace des responsabilités. Le grade d'assistant/junior (*Staff Accountants*) constitue le point d'entrée dans la profession. À ce niveau, les auditeurs sont chargés des tâches de base et des vérifications détaillées, leur permettant d'acquérir de l'expérience à travers des travaux techniques et répétitifs. Après deux ans ou plus, les juniors qui ont démontré les qualités nécessaires deviennent des superviseurs (*Senior Accountants*), responsables de la conduite des missions d'audit sur le terrain. Ils planifient et supervisent le travail des juniors, révisent les documents de travail et s'assurent que les normes professionnelles soient respectées. L'échelon suivant est celui de manager. Les managers, qui disposent généralement de cinq ans d'expérience, supervisent les audits réalisés par les seniors et les aident dans la planification et le suivi. Ils déterminent les procédures d'audit appropriées pour chaque mission, maintiennent des standards de qualité et participent à la facturation des services au client. Ils développent souvent une spécialisation sectorielle ou technique.

Au sommet de la hiérarchie se trouvent les associés (*Partners* ou *Directors*, selon les pays) qui supervisent les audits au plus haut niveau, sont impliqués dans la planification stratégique, évaluent les résultats et valident l'opinion finale. Ils peuvent se spécialiser dans des domaines comme la fiscalité ou des secteurs spécifiques. Les associés participent également au recrutement, à la gestion des relations client et aux décisions complexes nécessitant un jugement professionnel. Ils ont la responsabilité ultime de signer les opinions d'audit pour les clients du cabinet. Ils doivent s'assurer de la fiabilité des informations vérifiées car en cas de manquement ou d'irrégularités non détectées, leur responsabilité peut être engagée, tant sur le plan professionnel que juridique (Hayes et al., 2015, pp. 26-28). Il y a lieu de distinguer parmi eux les equity partners des non-equity partners. Les equity partners sont les propriétaires du cabinet d'audit puisqu'ils détiennent une participation dans le capital de l'entreprise et partagent directement les bénéfices et pertes de la firme. À l'inverse, les non-equity partners n'ont pas de participation dans le capital et leur rémunération est principalement composée d'un salaire fixe et/ou de primes. Ils sont souvent reconnus pour des compétences spécifiques mais n'ont pas les mêmes responsabilités en matière de gouvernance que les equity partners. Leur statut est parfois une étape intermédiaire avant de devenir equity partner ou une alternative pour des collaborateurs spécialisés sans responsabilité managériale (Vandenhoute et Hardies, 2022). La pyramide hiérarchique est présentée en annexe n°3 (Hayes et al., 2015, p. 27).

Cette hiérarchie assure ainsi la qualité et l'efficacité des missions d'audit (Hayes et al., 2015, pp. 26-28). Cependant, le rôle de manager peut entraîner une certaine ambiguïté, notamment lorsqu'un associé interfère directement dans les tâches opérationnelles sans en informer préalablement le

manager, en raison de sa position hiérarchique supérieure. Cette situation peut laisser le manager d'audit perplexe quant à sa responsabilité et son autorité, créant ainsi des tensions dans l'exercice de ses fonctions (Shofiatul et Baridwan, 2016).

1.2. L'audit financier

Plusieurs types d'audits existent mais nous allons nous focaliser sur l'audit financier. Il s'agit d'une évaluation des états financiers d'une organisation pour vérifier s'ils reflètent fidèlement sa situation financière, ses performances et ses flux de trésorerie, conformément à des normes spécifiques. Ces normes peuvent inclure les IFRS, les principes comptables généralement acceptés (GAAP) ou des lois nationales.

Les audits financiers visent à fournir une opinion indépendante sur la fiabilité des états financiers, en assurant qu'ils donnent une image « vraie et juste » de la situation de l'entreprise, ce qui renforce la confiance des parties prenantes.

En comparaison, les autres types d'audits incluent les audits opérationnels, qui évaluent l'efficacité et l'efficacité d'une unité organisationnelle et les audits de conformité, qui vérifient si l'organisation respecte des règles, lois ou procédures spécifiques (Hayes et al., 2015, pp. 13-14).

1.3. Le contrôle légal des comptes annuels en Belgique

En Belgique, le réviseur d'entreprises est un professionnel agréé, inscrit au registre public de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE). Il intervient de manière indépendante pour donner une opinion sur la fidélité et la sincérité des comptes annuels d'une société. Son rôle est principalement tourné vers les parties externes, comme les actionnaires, les créanciers ou les autorités publiques. En plus du contrôle légal des comptes annuels, le réviseur peut aussi réaliser d'autres missions légales, comme le contrôle d'un apport en nature (SPF Economie, 2018).

Les réviseurs d'entreprises jouent un rôle crucial dans l'économie de marché. En Belgique, ces professionnels contrôlent 27.000 sociétés et associations, représentant près de 75% de la valeur ajoutée nationale et 66% des emplois du secteur privé. Le rôle des réviseurs d'entreprises est essentiel pour garantir la fiabilité des données financières, contribuant ainsi à la stabilité et à la confiance dans l'économie (Bihain, 2022).

Dans les sociétés, le contrôle légal des comptes doit être confié à un ou plusieurs commissaires. Le commissaire est désigné par l'assemblée générale, sur proposition de l'organe de gestion, parmi les réviseurs d'entreprises agréés ou les cabinets d'audit enregistrés. Son rôle est de vérifier la régularité des opérations constatées dans les comptes au regard du Code des sociétés et des statuts, ainsi que de formuler une opinion sur les comptes annuels statutaires, et le cas échéant, consolidés (IRE, s.d.).

Le commissaire est nommé pour une durée de trois ans renouvelables. Depuis la loi du 7 septembre 2016, en cas de contrôle d'une entité d'intérêt public (EIP), comme les sociétés cotées, les établissements de crédit ou les entreprises d'assurance, la durée maximale est limitée à neuf ans (trois mandats consécutifs). Pendant son mandat, le commissaire ne peut être révoqué par l'assemblée générale que pour juste motif (par exemple, le non-respect de ses obligations professionnelles). Il peut aussi démissionner pour des raisons graves ou en informant l'assemblée générale (IRE, s.d.).

L'obligation de désigner un commissaire concerne uniquement les grandes sociétés, telles que définies à l'article 1:24 du Code des sociétés et des associations, c'est-à-dire celles qui dépassent au moins deux des trois critères de seuil pendant deux années consécutives. Cependant, il existe des exceptions pour

les EIP, les petites sociétés cotées et les sociétés faisant partie d'un groupe tenu d'établir des comptes consolidés (IRE, s.d.).

1.4. Les Normes Internationales d'Audit

Un audit est effectué conformément aux Normes Internationales d'Audit (ISA) et aux règles d'éthique applicables. Les normes ISA définissent les bonnes pratiques en matière d'audit. Elles sont élaborées par la Fédération Internationale des Comptables (IFAC) via son Conseil des Normes Internationales d'Audit et d'Assurance (IAASB).

Les normes ISA servent de normes harmonisées en audit, facilitant une approche cohérente au niveau mondial. Bien que leur application ne soit pas obligatoire dans tous les pays, les ISA sont largement considérées comme les normes les plus élevées en matière de principes d'audit internationalement acceptés. Elles couvrent plusieurs aspects du processus d'audit, y compris le contrôle de la qualité, la détermination de la matérialité et la coordination des rapports et du personnel à l'échelle internationale, contribuant ainsi à l'harmonisation des pratiques d'audit à travers le monde (Hayes et al., 2015, pp. 7-9).

Selon la norme ISA 200, qui encadre l'audit des états financiers, l'auditeur doit respecter les exigences éthiques, notamment en matière d'indépendance et faire preuve de scepticisme professionnel, reconnaissant que des erreurs matérielles peuvent exister dans les états financiers. Il doit également exercer un jugement professionnel dans la planification et l'exécution de l'audit. Pour fournir une assurance raisonnable, l'auditeur doit recueillir des preuves suffisantes et appropriées pour réduire le risque d'audit à un niveau acceptable (Ruyskensveld, 2022).

2. Organismes de régulation

2.1. Le cadre légal international et européen

La réglementation de l'audit diffère selon les pays, en fonction de leur cadre légal. Dans beaucoup d'États, l'audit des états financiers était initialement volontaire. Aujourd'hui, il est devenu obligatoire dans de nombreux cas, notamment pour les grandes entreprises aux États-Unis et dans l'Union européenne (UE) (Hayes et al., 2015, p. 46).

Aux États-Unis, le Sarbanes-Oxley Act (SOX) de 2002, adopté après des scandales comme Enron, a renforcé la transparence financière et l'indépendance des auditeurs en créant le Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) pour surveiller les audits des entreprises cotées. Avant la création du PCAOB, la profession d'auditeur était autorégulée, ce qui signifie que les professionnels eux-mêmes établissaient leurs propres règles et normes professionnelles, qu'il n'y avait pas de supervision externe et que toute question concernant l'éthique ou les pratiques inappropriées était gérée en interne (Acito et al., 2018). Pour éviter le départ direct des auditeurs vers leurs clients, cette loi a instauré un délai de refroidissement d'un an visant à limiter les recrutements directs entre auditeurs et clients. Bien que cette mesure ait réduit les embauches directes, les recrutements indirects continuent de croître, indiquant que les entreprises accordent toujours une grande valeur aux anciens employés des cabinets d'audit (Finley et al., 2019). Le PCAOB demande désormais aux cabinets de publier des indicateurs sur le turnover des auditeurs, l'implication des associés, les honoraires et les vulnérabilités en cybersécurité. Actuellement, seuls certains cabinets publient volontairement des données mais elles ne sont pas standardisées. Le conseil a voté à l'unanimité l'obligation de divulguer 11 indicateurs clés

concernant les pratiques d'audit (allant du turnover des auditeurs à l'implication des associés, la charge de travail et l'expérience professionnelle), avec certaines exceptions (Maurer, 2024).

En Europe, la réglementation vise à harmoniser les exigences de compétence, d'éthique et d'indépendance, tout en renforçant la supervision publique et la transparence du secteur de l'audit, notamment pour les EIP qui sont définies comme suit (Directive 2014/56/EU, art. 2, 13°) :

- a) Les entités régies par le droit d'un État membre et cotées sur un marché réglementé de tout État membre ;
- b) Les établissements de crédit ;
- c) Les entreprises d'assurance ;
- d) Les entités désignées par les États membres comme entités d'intérêt public, par exemple les entreprises qui ont une importance publique significative en raison de la nature de leurs activités, de leur taille ou du nombre de leurs employés.

Les principaux objectifs de ces normes européennes sont :

- L'amélioration de la qualité des audits (Règlement (UE) n° 537/2014, art. 8 ; Directive 2006/43/CE, art. 29) ;
- Le renforcement de l'indépendance des auditeurs, via l'interdiction de certains services non-audit pour les EIP (Règlement (UE) n° 537/2014, art. 5 à 7) ;
- La rotation obligatoire des cabinets d'audit après une durée maximale (10 ans, extensible à 20 ans dans certaines conditions) (Règlement (UE) n° 537/2014, art. 17) ;
- L'obligation de rapport étendu pour les EIP, comprenant notamment des informations sur les honoraires, le réseau auquel appartient le cabinet, les politiques d'indépendance,... (Règlement (UE) n° 537/2014, art. 10 et 13).

Ces dispositions ont été transposées en droit belge via la loi du 7 décembre 2016 portant sur l'organisation de la profession et la supervision publique des réviseurs d'entreprises. Cette loi a notamment institué le Collège de supervision des réviseurs d'entreprises (CSR).

2.2. *Le cadre légal belge*

L'IRE, fondé par la loi du 22 juillet 1953, a pour missions la régulation de l'accès à la profession, la formation initiale et continue des réviseurs, ainsi que la gestion du registre public. L'IRE élabore des doctrines et directives pour l'application des normes d'audit. Les réviseurs, qu'ils travaillent en tant qu'indépendants ou au sein de cabinets, doivent respecter cinq principes éthiques fondamentaux : l'intégrité, l'objectivité, la compétence professionnelle, la confidentialité et le comportement professionnel. L'Institut collabore également avec des organisations internationales pour harmoniser les standards professionnels.

Pour assurer la qualité des audits, la compétence et l'indépendance des auditeurs externes sont essentiels. La compétence s'acquiert par l'expertise technique et l'expérience. Elle se traduit par le niveau de connaissances suffisant pour atteindre les objectifs d'audit. L'indépendance, quant à elle, est la capacité de l'auditeur à exprimer une opinion libre et objective. Or, la concurrence croissante au sein de la profession rend l'indépendance de plus en plus difficile à maintenir. L'auditeur doit en effet concilier les intérêts souvent contradictoires de diverses parties prenantes (créanciers, actionnaires, régulateurs), ce qui peut générer des conflits d'intérêts, du stress et un certain inconfort pour l'auditeur (Prat Dit Hauret, 2007 ; Shofiatul et Baridwan, 2016).

De son côté, le CSR est chargé de la supervision de la profession et du contrôle de qualité. Ses missions sont visées à l'article 32 de la loi du 7 décembre 2016 :

- La supervision de l'octroi de la qualité de réviseur d'entreprises ainsi que de l'inscription, l'enregistrement, la tenue et la mise à jour du registre public ;
- La supervision de la formation permanente ;
- La supervision des systèmes de contrôle de qualité et
- De la surveillance.

Le Collège organise un contrôle de qualité des réviseurs d'entreprises, basé sur une analyse des risques et réalisé au minimum tous les six ans. Pour les réviseurs d'EIP, cette fréquence est généralement portée à trois ans, conformément aux exigences européennes. Ce contrôle consiste en un examen approfondi de l'activité professionnelle du réviseur, visant à vérifier si son organisation interne est adaptée à la nature et à l'ampleur de ses missions. Il a également pour objectif d'assurer, tant auprès du public que des autorités, que les missions d'audit sont réalisées en conformité avec les normes professionnelles et les règles déontologiques en vigueur. Les inspecteurs vérifient un échantillon de dossiers de contrôle et font une évaluation (Loi du 7 décembre 2016, art. 52, §1) :

- De la conformité aux dispositions légales, réglementaires et normatives applicables, en ce compris le respect des règles d'indépendance ;
- De la quantité et de la qualité des moyens mis en œuvre dans le cadre du dossier contrôlé ;
- Des honoraires d'audit perçus et des éventuels honoraires non-audit ;
- Du respect de l'obligation de formation permanente.

Le Collège a le pouvoir de signaler à la commission des sanctions de la FSMA (Financial Services and Markets Authority) toute pratique pouvant entraîner une sanction administrative. Cette commission est responsable de prendre des mesures à l'encontre des réviseurs d'entreprises, telles qu'un avertissement, une réprimande, une interdiction temporaire d'exercer la profession, une amende administrative, le retrait de la qualité de réviseur d'entreprises,... (SPF Economie, 2019).

Le CSR a délégué à l'IRE trois missions, conformément à l'article 41 de la loi du 7 décembre 2016. Il s'agit de l'octroi de la qualité de réviseur d'entreprises, la tenue et la mise à jour du registre public ainsi que l'organisation de la formation permanente des réviseurs visant à maintenir leur compétence professionnelle. La responsabilité finale de la supervision et de la réalisation de ces trois tâches est confiée au Collège. À cet effet, l'Institut est tenu de fournir au Collège tous les documents et informations relatifs à ces missions, conformément aux formats et à la fréquence définis par ce dernier.

Cette réforme marque un changement structurel majeur dans la gouvernance de la profession. Avant l'instauration de la supervision publique, la profession de réviseur d'entreprises reposait largement sur un modèle d'autorégulation, piloté principalement par l'IRE. L'Institut gérait l'accès à la profession, la formation, la supervision déontologique ainsi que les contrôles de qualité internes.

Cependant, en ligne avec les exigences européennes visant à renforcer l'indépendance et la transparence de la profession, la loi du 7 décembre 2016 a introduit une supervision publique formalisée à travers la création du CSR. Cette réforme a ainsi conduit à une réduction progressive du rôle central de l'IRE, désormais davantage cantonné à des missions techniques déléguées (octroi du titre, formation, registre public), sous le contrôle du Collège.

Ces normes et exigences strictes, bien qu'essentielles pour garantir la qualité et la rigueur du secteur, exercent une pression importante sur les réviseurs d'entreprises et peuvent en décourager certains de poursuivre ou d'entrer dans cette profession.

Chapitre 2 : Marché du travail en Belgique

1. Évolutions et tendances

Pour bien comprendre le marché de l'emploi, il y a lieu de définir trois indicateurs. Premièrement, le taux d'emploi représente le pourcentage de personnes occupées âgées de 20 à 64 ans parmi la population totale de cette tranche d'âge. Autrement dit, il s'agit des personnes qui se présentent sur le marché du travail, qu'elles aient un emploi ou qu'elles en soient à la recherche (population active occupée ou inoccupée). Le taux de chômage, lui, correspond à la proportion de chômeurs parmi la population active âgée de 15 à 64 ans (Statbel, 2024). Finalement, le taux d'activité mesure la proportion de la population en âge de travailler qui participe au marché du travail, soit en ayant un emploi (actifs occupés), soit en recherchant activement un emploi (chômeurs) (Forem, 2024).

Selon l'Office belge de statistique, StatBel, le taux d'emploi en Belgique s'élève à 72,2%, en légère hausse par rapport au début 2024. L'objectif du gouvernement fédéral est d'arriver à un taux de 80% parmi la population âgée de 20 à 64 ans (Forem, 2024).

Concernant le niveau d'étude des travailleurs, les personnes ayant un niveau d'instruction faible sont celles qui détiennent au mieux un diplôme de l'enseignement secondaire inférieur. Celles ayant un niveau d'instruction moyen ont obtenu un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur mais pas de diplôme de l'enseignement supérieur. Les personnes ayant un niveau d'instruction élevé ont un diplôme de l'enseignement supérieur. Les taux d'emploi pour les personnes ayant un niveau d'instruction élevé atteignent 86,6%, surpassant nettement ceux des niveaux moyen (67,5%) et faible (49,2%) (Statbel, 2024). De plus, 44% des demandeurs d'emploi inoccupés (DEI) ont un niveau d'étude faible, contre seulement 15% avec un niveau élevé (Forem, 2023).

Une étude de PwC (2023) montre que 7 employés belges sur 10 sont satisfaits de leur emploi et se sentent libres d'être eux-mêmes sur leur lieu de travail, malgré certains défis économiques et sociaux. Cependant, cette même enquête révèle l'existence d'inégalités entre les hommes et les femmes en Belgique. Les femmes sont moins nombreuses dans les rôles de gestion (18% contre 29% pour les hommes) et travaillent plus souvent à temps partiel. Elles sont aussi moins susceptibles de demander une augmentation de salaire ou une promotion, malgré le sentiment d'être moins rémunérées pour leurs efforts (Dewulf, 2023).

Enfin, une forte pénurie de candidats touche les secteurs de la finance et de la comptabilité. Le marché de l'emploi, relativement tendu, associé à un faible taux de chômage, rendent la rétention et l'attraction des talents particulièrement difficiles dans ces domaines (Robert Half, 2024). Dans de nombreux pays, la demande de talents dépasse l'offre, donnant plus de pouvoir aux employés et constituant un véritable enjeu pour les employeurs (KPMG, 2022).

2. Loi sur le travail

En Belgique, la législation sur le travail est principalement régie par la loi du 16 mars 1971, qui définit les règles encadrant la durée du travail et les heures supplémentaires. Selon l'article 19, le temps de travail ne peut excéder 8 heures par jour et 40 heures par semaine. Ce temps correspond à la période pendant laquelle un employé est à la disposition de son employeur. Toutefois, des exceptions sont prévues aux articles 20 et suivants.

Les heures supplémentaires sont encadrées de manière stricte. Toute heure prestée au-delà des 9 heures quotidiennes ou des 40 heures hebdomadaires est considérée comme une heure

supplémentaire et ouvre droit à une majoration salariale de 50% pour les heures effectuées en semaine et 100% pour celles réalisées un dimanche ou un jour férié (Loi du 16 mars 1971, art. 29). En plus du sursalaire, il existe le repos compensatoire qui est un congé équivalent à la durée des heures supplémentaires prestées. Par exemple, une heure supplémentaire prestée donne droit à une heure de repos compensatoire.

Cependant, la loi prévoit une certaine souplesse dans l'organisation du temps de travail. Comme la charge peut varier fortement d'un mois à l'autre, il est possible de travailler davantage durant les périodes chargées et moins durant les périodes plus calmes. Tant que les plafonds légaux sont respectés, ces heures prestées ne sont pas considérées comme des heures supplémentaires (CSC, 2024).

Les heures supplémentaires, quant à elles, ne peuvent être prestées que dans des cas spécifiques, tels que les travaux préparatoires et complémentaires, les tâches dont le temps d'exécution ne peut être précisément déterminé, les travaux d'inventaire et de bilan, les périodes de surcroûts extraordinaires de travail et les travaux justifiés par une nécessité imprévue.

Hormis les situations d'urgence, où aucune limite stricte ne s'applique, la durée maximale des heures supplémentaires est fixée à 11 heures par jour et 50 heures par semaine mais cette limite peut être temporairement dépassée dans certaines situations (Securex, 2025). Dans le domaine de l'audit, ces situations sont fréquentes, notamment en période de clôture, où les travaux de bilan ou d'inventaire allongent les journées. Il est donc courant que les auditeurs prestent plus de 50 heures par semaine, les pics de charge rendant les heures supplémentaires presque inévitables pour respecter les délais.

3. Marché de l'audit

Il est essentiel de se pencher sur le marché de l'audit en Belgique afin de comprendre le contexte dans lequel s'inscrit la problématique du turnover. Cette section s'appuie principalement sur les rapports de transparence et annuels des cabinets d'audit. Les données concernant les Big Four ont été facilement accessibles, ces derniers représentant une part majoritaire du marché, tandis que celles relatives aux cabinets de plus petite taille ont nécessité des estimations.

Tout d'abord, intéressons-nous au nombre de nouvelles recrues chaque année dans les cabinets d'audit. Au cours de l'exercice 2024, voici les chiffres des recrutements :

- Deloitte : environ 1.000 (Deloitte, 2024)
- EY : 560 (La libre, 2024)
- PwC : 460 (PwC, 2024)
- KPMG : 117 (KPMG, 2025)

Cela représente un total de 2.137 nouvelles recrues pour l'exercice 2024. Nous observons une diminution par rapport à 2023, avec par exemple une baisse chez KPMG (de 123 à 117) et PwC (de 584 à 460).

Les données concernant le nombre de recrues dans le département d'audit ne sont pas détaillées dans les sources disponibles. Cependant, nous avons estimé ce nombre en fonction de la part des revenus générés par l'audit dans chaque cabinet :

- Deloitte : 9%
- EY : 27%
- PwC : 33%

- KPMG : 30%

Le graphique détaillant ces informations est présenté en annexe n°4.

Ensuite, en supposant que les Big Four représentent 80% du marché de l'audit en Belgique, les cabinets non-Big Four couvriraient environ 20% du marché. En appliquant cette proportion, nous obtenons une estimation du nombre total de nouvelles recrues pour l'ensemble du marché :

$$Total\ estimé\ de\ recrues = \frac{2.137}{0,80} \approx 2.671$$

Ainsi, les cabinets non-Big Four auraient recruté environ :

$$2.671 - 2.137 = 534\ personnes$$

Concernant les effectifs des cabinets d'audit, les données disponibles en 2024 sont les suivantes :

- Deloitte : 5.705 employés, dont 513 en audit (Deloitte, 2024)
- EY : 2.500 employés, dont 675 en audit (Ballegeer, 2024)
- PwC : 2.269 employés, dont 770 en audit (PwC, 2024)
- KPMG : 2.000 employés, dont 583 en audit (KPMG, 2024)

Les effectifs en audit pour Deloitte et EY ont été estimés à partir des pourcentages précédemment mentionnés. Le graphique correspondant est en annexe n°5.

Ensuite, en effectuant le même raisonnement que précédemment pour les cabinets non-Big Four, nous obtenons :

$$Effectif\ total\ estimé = \frac{12.474}{0,80} \approx 15.592$$

$$Effectif\ hors\ Big\ Four = 15.592 - 12.474 = 3.118\ employés$$

En supposant qu'environ 30% des employés dans ces cabinets travaillent en audit, nous estimons que l'effectif en audit hors Big Four est de :

$$3.118 \times 0,30 \approx 935\ personnes$$

Pour finir, nous allons nous pencher sur le chiffre d'affaires réalisé par les Big Four en 2024. Ces informations proviennent des rapports de transparence pour KPMG et EY, du rapport d'impact de Deloitte et du rapport annuel de PwC :

- Deloitte : 819 millions d'euros (dont 76,5 millions pour l'audit)
- EY : 490,7 millions d'euros (dont 132,5 millions pour l'audit)
- PwC : 427,4 millions d'euros (dont 142,9 millions pour l'audit)
- KPMG : 339,2 millions d'euros (dont 101 millions pour l'audit)

Ce résultat est présenté graphiquement dans l'annexe n°6.

En résumé, cette analyse nous permet d'observer une tendance à la diminution des recrutements dans les grandes entreprises d'audit, ce qui pourrait refléter des ajustements stratégiques, des difficultés d'attractivité ou, au contraire, un turnover moins important. En calculant la part estimée des recrues et des employés en audit pour ces cabinets, nous avons montré que les cabinets non-Big Four représentent une proportion non négligeable du marché, bien qu'ils soient minoritaires comparés aux Big Four. Enfin, l'importance variable de l'audit dans le chiffre d'affaires des Big Four montre que cette ligne de service reste centrale, particulièrement chez PwC et EY, où elle génère des revenus significatifs.

4. Problématique du turnover élevé en audit

Le turnover dans le secteur de la comptabilité, en particulier dans les cabinets comptables et les Big Four, est élevé et représente un défi majeur de gestion (Bird et al., 2023). Il existe deux types de turnover. Le turnover volontaire a lieu lorsqu'un employé décide de quitter l'organisation de son propre chef, tandis que le turnover involontaire intervient lorsque l'entreprise met fin à son contrat, souvent pour des raisons de performance ou de restructuration (An, 2019). La plupart des départs sont volontaires et impactent la stabilité et les performances des cabinets (Bird et al., 2023). Cette tendance s'explique notamment par le fait que les Big Four ont moins tendance à licencier leurs employés (Hennes et al., 2014). Selon Khavis et Szerwo (2022), le taux de rotation du personnel peut dépasser 25% par an dans les cabinets d'experts-comptables.

Le turnover volontaire est souvent perçu comme ayant un impact négatif sur la performance et coûterait aux entreprises américaines près de 1.000 milliards de dollars par an, avec un coût de remplacement estimé entre 50% et 200% du salaire annuel, incluant le recrutement, la formation, la perte de productivité et le savoir-faire (Bird et al., 2023). Le turnover involontaire peut quant à lui avoir des effets ambivalents. Bien géré, il permet d'éliminer les employés peu performants et d'améliorer la performance globale. Mal géré, il entraîne une baisse de confiance et de motivation chez les employés restants. Toutes les formes de turnover ne sont donc pas nécessairement néfastes mais nécessitent une gestion équilibrée (An, 2019).

Les régulateurs, chercheurs et cabinets comptables s'inquiètent des défis à long terme liés au capital humain dans la profession d'auditeur, soulignant l'importance cruciale de réduire le turnover. En effet, le turnover impacte négativement la qualité de l'audit, entraîne une augmentation des coûts, pousse les entreprises à consacrer moins de temps et d'efforts à la réalisation de l'audit et affecte la relation client-auditeur (Khavis et Szerwo, 2022). En accord avec Bird et al. (2023), Bouquet (2020) observe que le turnover élevé provoque chez les collaborateurs restants un sentiment d'insatisfaction dû à une organisation interne instable. Selon Vien (2024), le turnover accroît la charge de travail des employés restants. Cette surcharge touche non seulement les employés de même niveau mais aussi la direction, ce qui peut décourager les jeunes professionnels en voyant des partners faire des tâches de niveau inférieur. Cela réduit également le temps disponible pour développer l'activité, encadrer les juniors, attirer de nouveaux clients et ce qui accentue ainsi le risque de burnout (Bird et al., 2023).

Contrairement aux idées reçues, 62% des comptables publics (comprenant les auditeurs) ayant quitté leur emploi sont allés vers d'autres cabinets comptables et non vers des entreprises privées, et seulement 1% ont quitté la profession (Vien, 2024). Certains employés des cabinets d'audit migrent directement vers des postes de directions chez leurs clients. Les régulateurs s'inquiètent de ce phénomène car cela peut compromettre l'indépendance et la qualité de l'audit (Finley et al., 2019).

Toutefois, Khavis et Szerwo (2022) affirment que les effets négatifs du turnover peuvent être atténués par les investissements importants des cabinets d'audit dans la formation et le développement de leurs employés. En Belgique, bien que la loi n'impose pas directement aux employeurs d'organiser des formations pour réduire le turnover, plusieurs textes encadrent l'obligation générale de former les travailleurs, notamment pour maintenir leur employabilité (Loi du 3 juillet 1978, art. 39ter, §1). De plus, pour les réviseurs d'entreprises, la loi du 7 décembre 2016 (art. 27) impose des exigences strictes de formation continue.

Il est néanmoins important de préciser que le turnover est inévitable dans tous types d'organisations. Au vu des conséquences négatives citées plus haut, il doit être minimisé mais pas supprimé. Bien que l'on pourrait viser un faible taux de 5%, un certain roulement reste inévitable et peut même être

bénéfique. En effet, un turnover trop faible pourrait indiquer que des employés non performants restent, limitant l'arrivée de nouvelles idées et d'énergie (Simard, 2016, p. 127).

En Belgique, le rapport annuel de l'IRE (2025) apporte des statistiques intéressantes sur la profession de réviseur d'entreprises. Le nombre total de réviseurs est passé de 1.081 en 2017 à 1.025 en 2024, confirmant une tendance à la baisse. Une partie de ces réviseurs sont déclarés empêchés d'exercer des missions révisorales, c'est-à-dire qu'ils possèdent le titre de réviseur d'entreprises mais n'exercent plus. En 2024, ils représentent 17,36% du total, un chiffre légèrement supérieur à celui de 2017 (16,28%). La répartition linguistique est composée de 67% de néerlandophones et de 33% de francophones. Une inégalité au niveau du genre persiste, les femmes ne représentant que 30% de la profession. La profession reste également peu représentée chez les jeunes, avec seulement 0,5% de réviseurs âgés de moins de 30 ans, l'âge moyen s'élevant à 48 ans. Cela s'explique naturellement par la durée et l'exigence du parcours menant à ce titre.

L'institut organise des stages d'une durée de trois ans pour ceux qui souhaitent devenir réviseur d'entreprises avec une durée réduite si la personne dispose d'une expérience liée à la profession d'au moins 15 ans (Loi du 7 décembre 2016, art. 74). Le nombre de stagiaires a diminué entre 2019 et 2024 passant de 541 à 481 personnes. Le taux de réussite des examens théoriques reste stable autour de 60%, avec un pic à 67% en 2020. En revanche, celui des examens d'aptitude, qui était aux alentours des 45% depuis 2019, est descendu à 33% en 2024.

Tous les collaborateurs ne poursuivent pas nécessairement le stage de réviseur d'entreprises, même s'ils exercent des activités d'audit. Le nombre de stagiaires actifs a ainsi légèrement diminué, passant de 469 en 2022 à 433 en 2023, malgré un record de 150 nouvelles admissions en 2024. Le nombre total de réviseurs reste, quant à lui, relativement stable mais ces chiffres suggèrent que de nombreux jeunes auditeurs travaillent dans le domaine sans s'engager formellement dans le stage. Ce constat reflète une certaine réticence ou un manque de motivation à long terme, probablement en raison de l'exigence de la formation, de la difficulté des examens ou d'un écart entre les aspirations des jeunes professionnels et les réalités de la profession. Toutefois, l'attractivité du métier reste soutenue comme en témoigne le nombre élevé de nouveaux stagiaires.

Le Conseil des Jeunes de l'IRE, créé fin 2016, est un acteur important pour aborder cette question du turnover. Composé de stagiaires et de jeunes réviseurs d'entreprises, il s'engage à promouvoir la profession et à améliorer son attractivité. Il souligne que le turnover élevé dans l'audit est partiellement dû à un manque de soutien et d'opportunités pour les jeunes professionnels au début de leur carrière. À travers des initiatives comme des événements de sensibilisation et des collaborations avec les écoles, il cherche à renforcer l'appartenance à la profession et à favoriser une meilleure intégration des jeunes dans les cabinets. Le Conseil recommande également une formation continue et un accompagnement accru pour limiter le turnover et améliorer la rétention des talents dans le secteur (IRE, 2025).

5. Cas des Big Four

Les Big Four exercent une forte attraction sur les jeunes diplômés. Ils offrent des opportunités de formation, des réseaux sociaux et la promesse d'une carrière rapide et prestigieuse, notamment vers des postes clés dans les directions financières (Berland, 2018). Ces cabinets sont très influents et attirent des candidats en raison de leur prestige et des opportunités de carrière qu'ils offrent (Stenger et Thibault, 2018). Les jeunes diplômés voient souvent ces cabinets comme un tremplin pour leur carrière plutôt qu'un employeur à long terme (Bouquet, 2020).

Comme nous l'avons vu précédemment, les cabinets d'audit suivent une structure fortement hiérarchisée, offrant chaque année aux auditeurs la possibilité de gravir les échelons vers un poste supérieur. Ce système de gestion des ressources humaines (RH) est appelé le régime « up or out », autrement dit, avancement ou éviction. Les employés sont soumis à des évaluations régulières et seuls les meilleurs sont promus. Ceux qui ne performant pas suffisamment sont encouragés à quitter le cabinet. Cela crée une compétition intense et une incertitude quant à l'avenir professionnel (Coblence et Deschaintre, 2019). Cette culture de la compétition pour la progression dans la hiérarchie favorise un climat de stress et d'insécurité (Beau, 2018). Toutefois, l'accès au statut d'associé ne repose pas uniquement sur ce système formel car des critères informels comme la capacité à attirer des clients, à se distinguer par des compétences spécifiques, ou encore la réputation de l'auditeur jouent également un rôle déterminant (Garnier, 2019).

L'une des stratégies adoptées par les Big Four pour répondre aux défis liés aux coûts et à la pénurie de main-d'œuvre est l'offshoring, c'est-à-dire la délocalisation de certaines tâches d'audit vers des centres situés dans des pays à faibles coûts. Ces centres, souvent situés en Inde, gèrent entre 5 et 20% des tâches d'audit de base. Il existe trois formes d'offshoring : l'externalisation domestique (sous-traitance locale au sein du même pays), l'externalisation offshore (sous-traitance à des prestataires situés à l'étranger) et le captive offshoring (utilisation de filiales offshore appartenant entièrement à la société mère). Les Big Four privilégient le « captive offshoring » pour les tâches d'audit, une pratique relativement récente mais en pleine expansion. L'objectif principal est d'améliorer l'efficacité économique en réduisant les coûts de main-d'œuvre et en optimisant l'allocation des ressources (Canning et al., 2022). Cela peut alléger la charge des auditeurs locaux, leur permettant de se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée (Daugherty et al., 2014). D'autres avantages de cette pratique sont la gestion des pénuries de main-d'œuvre dans les pays d'origine et des pics d'activité ainsi que l'accès à des compétences spécialisées difficiles à obtenir en interne (Downey, 2018).

Cependant, cette stratégie suscite des inquiétudes quant à la qualité des audits, notamment en matière de respect des normes, de transparence vis-à-vis des régulateurs et de formation des auditeurs. Bien que l'offshoring permet aux auditeurs locaux de se concentrer sur des tâches plus complexes, des problèmes tels que les barrières culturelles et linguistiques ou encore la nécessité de surveiller et corriger le travail offshore peuvent limiter les gains d'efficacité attendus. Ces défis augmentent parfois la charge de travail des auditeurs locaux au lieu de la diminuer, tout en créant des tensions liées à la répartition des tâches entre les employés internes et les prestataires externes (Downey, 2018 ; Canning et al., 2022). Par ailleurs, le besoin de compenser les erreurs ou le manque de formation des équipes offshore peut engendrer frustration et insatisfaction chez les auditeurs locaux (Daugherty et al., 2014).

Le contenu du travail dans les Big Four est lui aussi critiqué, notamment pour ses tâches répétitives et fortement encadrées par des méthodologies strictes. Les débutants se trouvent souvent confrontés à des tâches peu valorisantes et à une forte compétition interne (Berland, 2018). Ces cabinets sont connus pour avoir des horaires extrêmes, où les employés sacrifient souvent leur vie personnelle pour répondre aux attentes professionnelles. La capacité à résister au stress et à la fatigue est valorisée par certains comme un signe de supériorité sociale (Stenger et Thibault, 2018).

Cette quête de statut social est une forte motivation pour les employés, au-delà des considérations purement économiques. En effet, travailler dans un cabinet d'audit ou de conseil est perçu comme un symbole de réussite et de prestige (Stenger et Thibault, 2018). Les Big Four offrant un statut d'élite, beaucoup sont prêts à accepter les sacrifices en raison du prestige associé à leur travail, bien que le taux horaire réel soit souvent bas par rapport à la charge de travail (Berland, 2018). Il y a donc une

valorisation de la compétition et de la difficulté, un sentiment d'appartenance à une élite économique ainsi que de la résistance au stress (Coblence et Deschaintre, 2019).

Chapitre 3 : Facteurs d'attractivité

Le secteur de l'audit fait face à une baisse d'intérêt de la part des nouvelles générations, notamment depuis la crise de 2008 et la dernière crise de l'emploi. Cela est également dû à la concurrence accrue d'autres secteurs plus attractifs comme le conseil en fusions et acquisitions, le private equity, ainsi que le contrôle de gestion (Vairet, 2023). Conscient de cet enjeu, l'IRE a mis en place plusieurs actions pour attirer une nouvelle génération de professionnels. Dans son dernier rapport annuel, le président Patrick Van Impe souligne que la profession souffre d'une méconnaissance de ses tâches et de ses avantages, en particulier auprès des jeunes diplômés (IRE, 2025).

Cette tendance se reflète dans la diminution du nombre d'étudiants s'orientant vers l'audit. À HEC Liège, le master « Financial Analysis and Audit » connaît une baisse significative des inscriptions depuis plusieurs années. En master 1, le nombre d'étudiants est passé de 139 en 2021-2022 à 86 en 2024-2025, soit une diminution de près de 40% en trois ans. Une tendance similaire s'observe en master 2, avec une baisse de 135 inscrits en 2022-2023 à 103 en 2024-2025. Parmi les neuf finalités proposées en sciences de gestion, la part des étudiants choisissant l'audit est également passée de plus de 40% en 2015-2016 à environ 29% ces dernières années.

Parallèlement, une étude menée auprès d'étudiants en études juridiques et économiques révèle que, bien que 85% d'entre eux déclarent connaître la profession de réviseur d'entreprises, leur compréhension des missions reste souvent partielle. Seuls 79,2% identifient correctement le contrôle des comptes annuels comme tâche principale et 62,7% avouent ne pas connaître l'IRE. Pour Patrick Van Impe, il est de la « responsabilité collective de l'ensemble du corps professionnel d'améliorer la connaissance de la profession dans les universités et hautes écoles » (IRE, 2024).

Dans ce chapitre, nous analyserons les attentes des jeunes diplômés, en particulier de la génération Z, afin d'identifier dans la littérature des stratégies pour rendre le métier d'auditeur plus attractif.

1. Arrivée de la génération Z

La génération Z concerne les personnes nées à partir de 1995. Ces personnes sont vues comme accros à la technologie mais elles sont également émotives et plutôt désinhibées (Simard, 2016, p. 47). Cette génération a grandi dans un monde complexe et interconnecté, marqué par des défis environnementaux, l'instabilité sociale et des avancées technologiques rapides (PwC, 2024).

Avec l'arrivée des Z à l'âge adulte, les entreprises se tournent vers cette génération pour attirer une main-d'œuvre de plus en plus exigeante et remplacer les baby-boomers partant à la retraite (Simard, 2016, p. 47). C'est pourquoi nous allons nous intéresser tout particulièrement à cette génération qu'il est crucial d'attirer car ces jeunes, fraîchement diplômés ou en passe de l'être, s'apprêtent à intégrer le marché de l'emploi, représentant ainsi un enjeu stratégique majeur pour les cabinets de révision.

1.1. Les attentes de la génération Z

1.1.1. Conditions de travail flexibles et équilibrées

Les jeunes accordent une grande importance à la flexibilité. En effet, un horaire flexible est considéré par les Z comme l'un des éléments les plus importants dans le choix d'un employeur (Simard, 2016, p. 68). D'après la Fédération des entreprises belges (FEB, 2024), 37% des jeunes (étudiants et travailleurs) considèrent les horaires flexibles comme le critère le plus important dans le choix d'un emploi, ce qui

en fait l'un des cinq critères principaux. Cependant, le rapport précise que bien que 71% des jeunes désirent travailler avec des horaires flexibles, ce critère n'est pas toujours prioritaire pour eux. Par ailleurs, de nombreux employeurs offrent désormais cette flexibilité. La flexibilité dans les horaires est l'élément qui est le plus évoqué par les auteurs avec aussi la richesse des tâches à effectuer, un point que nous approfondirons dans la section 1.1.3.

En lien avec la flexibilité, le télétravail a gagné en importance à partir de 2020-2021, sous l'impulsion de la crise sanitaire et est aujourd'hui proposé par 91% des employeurs en Belgique. Malgré son succès croissant, les jeunes souhaitent combiner télétravail et présence au bureau afin d'avoir des contacts sociaux avec leur collègues. Les employeurs considèrent eux aussi que cette formule hybride est idéale (FEB, 2024).

L'existence d'horaires de travail excessifs est une critique fréquemment adressée par les jeunes au secteur de l'audit (Vairet, 2023). Le fait que la majorité des cabinets proposent des horaires flexibles, associés à des options de télétravail, permet tout de même d'atténuer cette perception négative.

Liegeois (2022) et la FEB (2024) s'accordent à dire que l'accès facile au lieu de travail est un élément important pour les jeunes qui est souvent lié au télétravail. Effectivement, les jeunes sont prêts à faire de plus longs trajets pour se rendre sur leur lieu de travail lorsqu'ils peuvent faire au moins deux jours de télétravail par semaine. Cependant, ils préfèrent réduire le temps passé sur la route plus que les employeurs ne le pensent. Sans télétravail, seuls 36% des jeunes acceptent un trajet d'une heure maximum et ce chiffre passe à 41% avec la possibilité de télétravailler. Ces proportions restent bien inférieures aux 57% estimés par les employeurs.

Enfin, la santé mentale et le bien-être au travail figurent parmi les priorités de la génération Z en Belgique (Vandaele, 2022 ; Bird et al., 2023). Pour y contribuer, trouver un bon équilibre entre vie privée et professionnelle est primordial (Dewulf, 2020). Cependant, les employeurs belges n'y accordent pas assez d'importance. En réalité, les jeunes valorisent davantage la séparation entre vie professionnelle et vie privée que ce que perçoivent les employeurs. Par exemple, seulement 23% des jeunes trouvent normal d'être disponibles pour leur employeur en dehors des heures de travail, contre 38% des employeurs (FEB, 2024).

1.1.2. Culture d'entreprise et environnement

La culture d'entreprise et l'environnement de travail sont également très importants pour la génération Z dans le choix d'un employeur. Simard (2016, p. 68) et Liegeois (2022) citent l'ambiance de travail comme prioritaire pour la génération Z. Pendant la crise du Covid-19, les jeunes ont continué à accorder de l'importance aux interactions avec leurs collègues, malgré l'essor du télétravail (Dewulf, 2020). Selon le rapport de la FEB (2024), 51% des jeunes placent l'ambiance de travail parmi leurs cinq critères principaux lors du choix d'un emploi. L'ambiance de travail désigne le climat relationnel et collectif qui règne au sein d'une entreprise. Une bonne ambiance de travail, fondée sur des relations de confiance, de respect et de soutien entre collègues et avec la hiérarchie, joue un rôle essentiel dans le bien-être, la motivation et l'engagement des jeunes collaborateurs (Gomez, s.d.).

Par ailleurs, leur emploi idéal ne propose pas sur une structure hiérarchique traditionnelle mais plutôt une structure horizontale où les collaborateurs communiquent entre les différents niveaux (Simard, 2016, p. 75). Or, comme nous l'avons vu au point 1.1., les grands cabinets d'audit sont organisés de manière très hiérarchique.

Outre les horaires de travail souvent jugés excessifs, les jeunes critiquent également le secteur de l'audit pour son manque de sens et de reconnaissance (Vairet, 2023). Le patron idéal de la génération Z est perçu comme reconnaissant, à l'écoute et capable de donner un retour constructif. Ils accordent

de l'importance à une relation transparente, égalitaire et non hiérarchique avec leur supérieur (Simard, 2016, p. 71 ; Dewulf, 2021).

Les jeunes recherchent aussi des valeurs humaines dans l'entreprise qui sont en adéquation avec leur attentes (Liegeois, 2022). Parmi ces valeurs, l'équité est citée comme un élément clé par Dewulf (2021), tandis que d'autres auteurs insistent davantage sur l'égalité. L'égalité consiste à traiter tous les individus de manière identique, tandis que l'équité consiste à adapter le soutien en fonction des besoins spécifiques, afin de compenser les inégalités structurelles (Biyerman, 2023).

1.1.3. Opportunités et développement professionnel

Concernant les facteurs d'attractivité relatifs aux opportunités et au développement professionnel, la diversité des tâches est l'élément le plus fréquemment cité. Pour la génération Z, l'autonomie et la variété des tâches sont essentielles (Simard, 2016, p. 71). Ainsi, le contenu du travail constitue un critère essentiel dans leur décision de rejoindre une entreprise ou non (Liegeois, 2022). Selon une étude menée par PwC en 2020, 70% des répondants âgés de 19 à 28 ans se déclarent motivés par l'opportunité d'avoir un travail stimulant et intéressant. Bien que le rapport de la FEB révèle que le contenu du poste n'est plus prioritaire pour la majorité des jeunes, il reste toutefois dans le top cinq des critères pour 46% d'entre eux.

Les cabinets d'audit sont souvent fort critiqués pour leur gestion rigide des carrières (Vairet, 2023). Cependant, les jeunes travailleurs recherchent des opportunités de carrière stimulantes (Bird et al., 2023) et souhaitent participer activement à l'évolution de leur carrière (Simard, 2016, pp. 75-76). Les perspectives d'avancement restent importantes pour les jeunes (arrivant en sixième position) mais sont parfois sous-estimées par les employeurs (Liegeois, 2022).

Tant les jeunes que les employeurs privilégient la possibilité de formation (Liegeois, 2022). Ceux-ci sont également d'accord sur le fait que la formation dans les écoles ne prépare pas suffisamment les jeunes pour le marché du travail (FEB, 2024).

1.1.4. Compensation et avantages

La compensation, incluant le salaire, les avantages extralégaux et la stabilité d'un CDI, est un critère clé pour la génération Z, mais leur perception du salaire a évolué. Bien qu'il reste important, le salaire n'arrive qu'en quatrième position dans le choix d'un employeur, après l'ambiance de travail, un environnement sécurisé et la flexibilité horaire (Simard, 2016, p. 68). Un rapport du Forem confirme cette tendance, plaçant les perspectives salariales en cinquième position parmi les priorités des jeunes. Ces derniers aspirent davantage à une bonne situation financière à moyen terme et à être passionnés par leur travail (Liegeois, 2022).

Cependant, les jeunes critiquent le secteur de l'audit pour des salaires jugés insuffisants par rapport à la charge de travail imposée (Vairet, 2023). Une divergence existe également entre employeurs et employés : les premiers pensent que les jeunes privilégient une rémunération basée sur les résultats, tandis que ceux-ci préfèrent une évolution salariale fondée sur l'ancienneté.

Par ailleurs, deux jeunes sur cinq s'attendent à un salaire net de plus de 2.000€ dès le début de leur carrière, une proportion qui atteint 54% chez les diplômés de l'enseignement supérieur. Cette estimation est proche de la réalité pour le métier d'auditeur junior, où le salaire brut mensuel se situe généralement aux alentours des 2.300€ (Glassdoor, 2024). Malgré cela, seuls 17% des jeunes considèrent le salaire comme le critère principal dans le choix d'un emploi, bien que 61% le placent parmi leurs cinq critères prioritaires (FEB, 2024).

Tant les jeunes que les employeurs privilégient la sécurité d'un CDI, reflétant une vision à long terme qui reste importante pour les jeunes travailleurs, contrairement à certaines idées reçues (Liegeois, 2022). Les jeunes belges attachent une grande importance aux avantages extralégaux, en particulier aux plans de retraite et à la couverture médicale, qui figurent parmi leurs priorités principales (Dewulf, 2021). Ils préfèrent également un paquet de récompenses flexibles, leur permettant de personnaliser leurs avantages selon leurs besoins, plutôt qu'un salaire plus élevé (Dewulf, 2020).

Cependant, les employeurs tendent à surestimer l'importance des rémunérations supplémentaires et des avantages extralégaux individuels. Alors que 60% des employeurs estiment que les jeunes préfèrent un salaire net supplémentaire, seuls 38% des jeunes partagent cet avis. Parmi les avantages les plus recherchés figurent les chèques-repas, le télétravail et la voiture de société avec carte carburant, bien que leur importance soit parfois exagérée par les employeurs.

Les avantages extralégaux les plus répandus restent stables par rapport à 2023 : prime de fin d'année, chèques-repas, assurance de groupe, ordinateur portable et assurance hospitalisation. Le télétravail, quant à lui, continue de progresser. En revanche, certains avantages restent peu proposés, comme les vélos classiques (30%) ou électriques (27%) (FEB, 2024).

1.1.5. Engagement sociétal et technologique

La génération Z attache une importance croissante aux engagements sociétaux et technologiques des entreprises. Les jeunes s'attendent à des actions concrètes et mesurables en matière de durabilité. Les initiatives environnementales sont désormais vues comme indispensables pour attirer les talents de cette génération (Vandaele, 2022).

Bien que la réputation de l'entreprise reste un critère important, les jeunes se concentrent davantage sur des aspects tangibles, comme la culture d'entreprise ou l'impact sociétal. Les employeurs ont tendance à surestimer l'importance de leur notoriété, ce qui peut créer un décalage avec les véritables priorités des jeunes (Liegeois, 2022).

Le secteur de l'audit est souvent critiqué pour son retard technologique, ce qui peut constituer un frein pour une génération habituée aux outils numériques (Vairet, 2023). Par ailleurs, la montée de l'intelligence artificielle (IA) et des décisions basées sur les données, transforme les modèles d'affaires et les compétences requises. Les entreprises doivent donc adapter leur approche pour recruter et retenir ces jeunes talents (Dewulf, 2021). Cependant, bien que l'IA gagne en popularité, les jeunes semblent encore réticents à l'adopter pleinement dans un cadre professionnel, comparativement aux employeurs qui en perçoivent davantage le potentiel (FEB, 2024).

2. Leviers d'attractivité

Les cabinets d'audit doivent susciter l'intérêt des candidats potentiels et leur offrir des raisons de s'engager sur le long terme. En l'absence de telles initiatives, ils risquent de faire face à des difficultés, comme l'absence de candidats qualifiés, des délais de recrutement prolongés, des difficultés à stabiliser les nouvelles recrues, notamment les jeunes et de voir leurs frais de formation augmenter (Chaminade, 2010, pp. 3-4). Dans ce contexte, les RH jouent un rôle clé en recrutant les bonnes personnes, mais aussi en les accompagnant et en les développant pour qu'elles restent performantes dans des structures en constante évolution (Dejoux et Thévenet, 2015, p. 49). L'attractivité ne doit pas être perçue comme une charge mais comme un investissement rentable : des études montrent que chaque euro investi dans les bonnes pratiques RH peut rapporter jusqu'à 9€, augmentant la productivité et la pérennité des organisations (Chaminade, 2010, p. 5).

2.1. *Le recrutement*

Dans un contexte de vieillissement démographique et de pénurie croissante de talents, le recrutement est devenu un levier stratégique essentiel pour la performance des organisations. En Europe, la population des 20-64 ans devrait diminuer de 49 millions d'ici 2050, accentuant les difficultés de recrutement (Hellio, 2023). Face à l'augmentation des départs à la retraite et à l'évolution des attentes des nouvelles générations, les entreprises doivent repenser leurs stratégies pour attirer et fidéliser les talents. Pour ce faire, les cabinets d'audit doivent procéder à des recrutements massifs notamment de profils expérimentés mais ils rencontrent des difficultés à recruter des profils expérimentés (2-3 ans d'expérience minimum) (Trebaut, 2022).

Il est essentiel pour les entreprises de définir un processus de recrutement bien structuré. Un recrutement déficient peut engendrer un décalage entre les attentes du poste et les compétences du salarié, ce qui se traduit par une perte de productivité et un turnover précoce.

L'image sociale de l'entreprise, à travers sa marque employeur, joue également un rôle crucial pour attirer les talents mais la fidélisation exige un alignement entre les valeurs de l'entreprise et les attentes des candidats. Cela passe par une description claire du poste, une définition précise du profil recherché et une prise en compte des motivations du candidat dès l'entretien (Chaminade, 2010, p. 66 ; Simard, 2016, p. 129).

Les managers, souvent les mieux placés pour comprendre les besoins du poste, devraient être impliqués activement dans le processus. Cependant, les entreprises n'accordent pas toujours assez de temps et de ressources à cette étape clé (Chaminade, 2010, p. 67).

Dans le secteur de l'audit, les cabinets s'efforcent d'assouplir leurs critères de recrutement par exemple en acceptant d'autres profils que ceux des grandes écoles de comptabilité et d'audit (Vairet, 2023). Pour attirer la génération Z, il est également important de privilégier un recrutement basé sur les compétences plutôt que sur le parcours professionnel. Cela passe par l'intégration d'évaluations basées sur les compétences dans le processus de recrutement, via des évaluations ciblées et la formation des recruteurs, renforçant ainsi diversité et inclusion (PwC, 2024).

2.2. *L'attractivité*

En nous appuyant sur les attentes spécifiques de la génération Z abordées dans la section précédente, cette sous-section propose des solutions concrètes pour renforcer l'attractivité du métier d'auditeur et répondre aux défis actuels du recrutement dans ce secteur.

2.2.1. **Amélioration des conditions de travail**

Les attentes des salariés ont évolué, marquant la fin d'une époque où la carrière passait systématiquement avant la vie personnelle en échange d'une sécurité professionnelle. Aujourd'hui, de nombreux employés, notamment parmi les plus jeunes générations, rejettent le modèle traditionnel « éducation – travail – retraite » et privilégient des solutions qui leur permettent de concilier vie professionnelle et personnelle. Cette quête d'un meilleur équilibre reflète une aspiration plus générale à améliorer leur qualité de vie et les cabinets d'audit, traditionnellement perçus comme exigeants en termes d'horaires et de pression, n'échappent pas à cette transformation (Chaminade, 2010, p. 14).

Conscients de ces attentes, la plupart des cabinets ont déjà commencé à offrir davantage de flexibilité à leurs employés. De nombreuses initiatives ont vu le jour, telles que l'aménagement des horaires, le télétravail, ou encore des politiques favorisant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie

personnelle (Bouquet, 2020). Ces efforts s'inscrivent dans une volonté d'attirer et de fidéliser les talents en proposant une expérience de travail qui va au-delà des simples aspects financiers. Comme le soulignent Vairet (2023) et Dewulf (2021), les entreprises qui misent sur des conditions de travail flexibles, un environnement harmonieux et des missions porteuses de sens sont mieux positionnées pour répondre aux attentes des jeunes générations.

Enfin, les cabinets doivent continuer à innover pour rendre ces conditions encore plus attractives. Cela passe par un management de proximité qui favorise l'épanouissement personnel des collaborateurs et leur permet de mieux gérer leurs priorités personnelles et professionnelles (Bouquet, 2020 ; Liger, 2016, pp. 20-21).

2.2.2. Renforcement de la culture d'entreprise

D'après Chaminade (2010, p. 9), il est essentiel pour les entreprises de développer une culture d'entreprise forte et centrée sur l'humain. Une culture d'entreprise solide renforce à la fois l'attractivité auprès des talents externes et la fidélisation des salariés existants. En instaurant un climat de confiance et des relations durables, l'entreprise accroît la satisfaction des employés, ce qui peut limiter le turnover. Cela dit, un collaborateur satisfait peut également quitter son poste pour d'autres raisons, notamment le besoin de nouvelles expériences ou d'évolution.

Les cabinets d'audit s'efforcent d'adopter des initiatives innovantes pour donner davantage de sens au métier. Par exemple, KPMG a choisi de devenir une société à mission, ce qui reflète un engagement sociétal et une volonté d'aligner sa mission avec les valeurs de ses collaborateurs (Vairet, 2023).

Par ailleurs, favoriser une culture inclusive est devenu une priorité pour de nombreuses organisations. PwC insiste sur l'importance de créer un environnement de travail équitable, offrant à chacun les mêmes opportunités de développement, quelles que soient ses origines (Dewulf, 2023). La diversité est également un levier essentiel de performance. Une politique de diversité bien structurée permet d'élargir les sources de recrutement et d'attirer des profils variés. Cela inclut des mesures concrètes telles que l'égalité salariale entre hommes et femmes, à compétences égales, ou la lutte contre les discriminations à l'embauche envers les personnes en situation de handicap, les femmes ou d'autres groupes sous-représentés (Liger, 2016, pp. 43-44).

Enfin, pour engager efficacement la génération Z, les entreprises doivent également intégrer des compétences « vertes » dans leur stratégie, en mettant l'accent sur des missions alignées avec les enjeux environnementaux et sociétaux contemporains. Cette approche ne répond pas seulement aux attentes des jeunes générations, mais elle renforce également l'impact positif de l'organisation sur son écosystème (PwC, 2024).

2.2.3. Accessibilité et proximité avec les jeunes talents

L'attraction des jeunes talents passe par des initiatives de communication ciblées et par une présence accrue auprès des étudiants. Par exemple, l'IRE a lancé une campagne de communication auprès des étudiants pour rendre le métier plus accessible et compréhensible. Cette démarche inclut la mise en avant de la profession sur une chaîne d'information en continu, la création d'un compte Instagram dédié à expliquer les différentes facettes du métier et la promotion active via le Conseil des Jeunes, dont l'un des objectifs principaux est de valoriser l'image du métier de réviseur d'entreprise auprès des nouvelles générations (IRE, 2024).

Outre la communication digitale, l'importance des relations entre les entreprises et les écoles est capitale. Pour attirer des talents, les cabinets doivent renforcer leur présence dans les établissements scolaires et universitaires en identifiant les filières adaptées à leur secteur d'activité. Cela permet non

seulement de sensibiliser les étudiants au métier, mais aussi de construire une relation de confiance dès le début de leur parcours professionnel (Liger, 2016, p. 75).

Les stages représentent un levier stratégique pour développer les compétences des jeunes et les immerger dans le monde professionnel. Pourtant, ils ne sont pas toujours pleinement exploités dans une logique de pré-recrutement. Souvent, les stagiaires se voient encore confier des tâches sans réel lien avec les objectifs de l'entreprise, ce qui peut nuire à son image. À l'inverse, des entreprises qui intègrent les stagiaires de manière respectueuse et valorisante, leur confiant des missions pertinentes, parviennent non seulement à attirer ces jeunes talents, mais aussi à en faire des ambassadeurs positifs. Liger (2016, p. 88) cite l'exemple d'un stagiaire ayant préféré une entreprise moins prestigieuse en raison de son accueil bienveillant.

Enfin, pour séduire et fidéliser la génération Z, les entreprises doivent miser sur une communication authentique, une reconnaissance sincère et une compréhension approfondie de leurs attentes. Ces éléments renforcent non seulement la relation avec ces jeunes talents, mais aussi l'image d'une entreprise moderne et inclusive (Simard, 2016).

2.2.4. Développement professionnel

Les attentes des salariés en matière de développement professionnel ont considérablement évolué. Alors qu'autrefois la formation initiale suffisait pour toute une carrière, les collaborateurs actuels attendent un apprentissage continu et personnalisé tout au long de leur vie professionnelle (Chaminade, 2010, p. 16).

L'absence de perspectives d'évolution, qu'il s'agisse de développement des compétences, de mobilité interne ou de promotion sociale, constitue un frein majeur à la fidélisation et à la motivation des employés. En revanche, les entreprises qui investissent dans des opportunités de progression et de formation parviennent à maintenir l'engagement de leurs collaborateurs et à renforcer leur attractivité (Chaminade, 2010, p. 17).

Pour rendre leurs postes plus attractifs, les cabinets d'audit doivent proposer davantage que la seule rémunération. Ils peuvent par exemple offrir des missions à forte valeur ajoutée, confier aux collaborateurs le suivi de projets complets, encourager l'autonomie dans l'organisation du travail et assurer un feedback régulier et individualisé (Chaminade, 2010, pp. 21-23).

2.2.5. Compensation et avantages

Dans un environnement où les talents sont très convoités, il est essentiel pour les entreprises, y compris les cabinets d'audit, de proposer des avantages compétitifs et attractifs. Offrir des avantages extralégaux tels que des chèques-repas, des voitures de société, un 13^{ème} mois ou encore des GSM de fonction est devenu une pratique courante dans ce secteur. Toutefois, ces dispositifs restent un levier important pour se démarquer dans un marché concurrentiel tout en répondant aux attentes croissantes des salariés (Robert Half, 2024).

Dans les Big Four, la standardisation des salaires est déjà une réalité, ce qui rend la différenciation davantage axée sur les avantages extralégaux et les initiatives en matière de bien-être. Par ailleurs, de nombreux cabinets d'audit ont entrepris des efforts pour adapter leur politique de rémunération. On observe notamment une tendance à la révision des salaires à la hausse pour répondre à l'inflation et aux exigences des jeunes talents qui recherchent des packages globaux plus attractifs (Vairet, 2023).

Toutefois, au-delà de la compensation financière, les entreprises doivent également répondre aux attentes des collaborateurs en matière d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, de

conditions de travail et de perspectives de développement pour devenir des employeurs attractifs dans le secteur de l'audit.

Chapitre 4 : Stratégies de rétention

1. Causes du turnover

Bien que la pandémie ait temporairement entraîné une baisse du turnover (par exemple, le président d'EY a indiqué en 2023 que leur taux de rotation était passé de plus de 20% à 12% de manière soudaine), la profession reste confrontée à un taux de turnover historiquement élevé. Ce relâchement temporaire observé après la pandémie ne doit pas masquer une réalité plus préoccupante : 24% des professionnels comptables et financiers prévoient de quitter leur employeur dans l'année et 11% envisagent même d'abandonner totalement la profession. Pire encore, 41% des professionnels sont actuellement en recherche active d'un nouvel emploi ou le seront d'ici la fin de l'année (Bird et al., 2023).

Dans ce contexte, la rétention des auditeurs devient plus cruciale que jamais. La question qui se pose désormais est : comment rendre la profession plus attractive et pérenne ?

1.1. Les conditions de travail

Parmi les causes majeures du turnover, la surcharge de travail et le burnout occupent une place centrale. D'après Vien (2024), 49% des auditeurs quittent leur emploi en raison de la charge excessive de travail, particulièrement durant la haute saison (de janvier à mai-juin), qui dissuade de plus en plus les jeunes talents (Trebaul, 2022). Cette pression intense augmente l'intention de départ des auditeurs (Cahyadi et al., 2024) et peut entraîner un burnout. Le burnout est défini comme « l'épuisement de la capacité des employés à maintenir un engagement intense qui a un impact significatif au travail ». Celui-ci se manifeste par un épuisement émotionnel, une réduction de l'accomplissement personnel et une dépersonnalisation. Il entraîne une diminution du bien-être psychologique (anxiété, dépression,...), une augmentation des démissions et une perte de productivité (Guthrie et Jones, 2012 ; Herda et Lavelle, 2012). Il affecte aussi négativement la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des auditeurs (Pham et al., 2022).

Une autre des principales causes du turnover est le manque d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour 48% des auditeurs (Vien, 2024). Les aspirations des jeunes professionnels ont changé et ne consistent plus à suivre le parcours de carrière traditionnel pour devenir associé d'un cabinet. Ils sont aussi moins intéressés par les nombreuses heures supplémentaires souvent associées à un tel parcours, en particulier pendant les périodes de « busy » (Bird et al., 2023). Les déplacements fréquents imposés par la profession (pour se rendre chez le client) compliquent encore davantage cet équilibre (Pham et al., 2022).

Par ailleurs, les pratiques de contrôle de la performance dans les grands cabinets, notamment les Big Four, peuvent générer des risques psychosociaux et nuire à la santé mentale des auditeurs. Les évaluations individuelles, censées susciter de la satisfaction et de la motivation, peuvent au contraire provoquer du stress, de la dépression et de l'épuisement professionnel, selon la perception de justice (Beau, 2018). Le stress se traduit par une incapacité à surmonter certaines pressions mentales, physiques, émotionnelles ou spirituelles, pouvant nuire à la santé et ayant un effet significatif sur l'intention de départ. L'environnement en audit est connu pour être très stressant, ce qui contribue au turnover (Chi et al., 2013 ; Cahyadi et al., 2024).

De plus, les auditeurs sont souvent confrontés à des exigences contradictoires, notamment la nécessité de maximiser la rentabilité des missions tout en maintenant une qualité professionnelle irréprochable, ce qui peut créer de la frustration et de la démotivation. À cela s'ajoute un manque de reconnaissance,

une incertitude face à la progression hiérarchique et une pression pour se conformer aux attentes sociales au sein des cabinets, qui renforcent encore les risques de burnout (Beau, 2018). Par ailleurs, les jeunes auditeurs accordent beaucoup d'importance aux relations avec leurs superviseurs car ils comptent souvent sur eux pour du soutien et des conseils (Rani et al., 2018).

Finalement, la satisfaction au travail est directement liée aux conditions de travail que nous venons d'énoncer. Rani et al. (2018) ont mis en évidence une corrélation négative entre la satisfaction au travail et l'intention de départ : plus un auditeur est satisfait de son travail, moins il est susceptible de vouloir quitter son emploi. De leur côté, Shofiatul et Baridwan (2016) font référence à la Théorie de l'écart, selon laquelle la satisfaction des employés dépend de la comparaison entre leurs attentes et la réalité perçue. Si l'écart entre ce qu'ils attendent et ce qu'ils vivent est faible, ils seront satisfaits. En revanche, un écart important entraîne une insatisfaction qui peut les amener à quitter leur emploi. Cependant, les résultats de l'étude n'ont pas confirmé cette théorie dans le contexte des auditeurs car la satisfaction au travail n'a pas montré d'influence significative sur leur intention de départ. Cela pourrait s'expliquer par le fait que de nombreux jeunes auditeurs voient leur poste actuel comme une étape temporaire dans leur carrière, recherchant principalement de l'expérience plutôt que la satisfaction immédiate.

1.2. La culture d'entreprise

La culture d'entreprise joue un rôle central dans l'engagement des employés et leur volonté de rester au sein d'une organisation. Pourtant, son importance est souvent sous-estimée par les employeurs. Une enquête de Bird et al. (2023) révèle que moins de 10% des employeurs considèrent la culture d'entreprise comme l'une des trois principales raisons de départ, alors que les employés la perçoivent comme un facteur clé dans leur décision de quitter une entreprise (Vien, 2024). Ce décalage peut entraîner des conséquences économiques majeures : selon l'entreprise américaine de consultance Gallup, le désengagement au travail aurait coûté à l'économie mondiale environ 8,8 milliards de dollars en 2022.

D'après le rapport State of the Global Workplace 2023 de Gallup, 41% des salariés estiment que l'engagement et la culture sont les principaux aspects à améliorer pour rendre leur entreprise plus attractive. De même, une enquête de Joblist (2023) révèle que 39% des employés ayant quitté leur poste citent une mauvaise gestion ou une culture toxique comme raison principale de leur départ.

L'alignement des valeurs entre employé et employeur est également déterminant. Une étude d'Adobe (2023) montre que 78% des travailleurs de la génération Z accordent une grande importance à ce critère.

Dans le secteur de l'audit, cette problématique est particulièrement marquée. Les auditeurs font face à une perte de sens, leur métier devenant de plus en plus réglementé au détriment du conseil, ce qui peut renforcer leur sentiment de désengagement et accroître le turnover (Trebaul, 2022).

1.3. La gestion de carrière

La gestion de carrière est un levier important de fidélisation mais le modèle des grands cabinets limite souvent les perspectives à long terme. Le turnover élevé (environ 20%) est un problème structurel lié à leur modèle pyramidal (Bouquet, 2020). Ce système rigide peut freiner la motivation des employés et renforcer leur volonté de quitter l'entreprise.

Les perspectives d'évolution sont une préoccupation majeure pour les auditeurs. En effet, lorsque les auditeurs juniors perçoivent des opportunités de développement personnel et professionnel, ils se sentent plus satisfaits de leur travail (Rani et al., 2018). Selon une étude de Vien (2024), 27% des employés quittent leur poste en quête de meilleures opportunités de progression et 15% citent le manque de cheminement de carrière défini comme une raison clé de leur départ. Les jeunes professionnels souhaitent des opportunités de mentorat et une vision plus claire de leur progression à court terme.

De plus, pour de nombreux auditeurs, le poste est perçu comme un tremplin vers d'autres opportunités. La plupart des jeunes diplômés n'envisagent d'y rester que 2 à 5 ans, le temps d'acquérir des compétences, d'étendre leur réseau et, dans certains cas, d'être recrutés par un client. Ce phénomène favorise un turnover naturel (Bouquet, 2020).

1.4. L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est un facteur clé influençant la rétention des auditeurs. Selon Cahyadi et al. (2024), plus les auditeurs se sentent engagés, moins ils sont susceptibles de vouloir partir. L'engagement peut être affectif, lorsque les employés restent par attachement émotionnel à l'entreprise, ou de continuité, lorsque les coûts associés au départ sont trop élevés.

La Théorie du pari latéral explique que les employés accumulent des investissements dans l'organisation (temps, effort, relations) qui rendent leur départ coûteux. Dans l'audit, ces paris incluent le développement de compétences spécifiques au cabinet, l'accès à un réseau professionnel et l'atteinte d'un niveau d'ancienneté stratégique pour leur carrière. Toutefois, si les avantages perçus d'un départ (meilleur équilibre de vie, nouvelles opportunités) dépassent ces coûts, l'engagement de continuité diminue et le turnover s'accroît. Inversement, plus les coûts associés au départ sont élevés, plus les employés sont susceptibles de rester. Ces coûts peuvent inclure le temps et les efforts investis dans le poste actuel, la perte de privilèges liés à l'ancienneté, les relations sociales développées au sein de l'entreprise, ainsi que les coûts liés à l'intégration dans une nouvelle organisation ou les incertitudes d'un nouvel environnement de travail (Shofiatul et Baridwan, 2016).

1.5. Les facteurs financiers

La rémunération est l'un des principaux facteurs de turnover dans l'audit. 49% des auditeurs quittent leur emploi en raison d'un salaire jugé insuffisant (Vien, 2023 ; Bird et al., 2023). De nombreuses études confirment que la rémunération est un élément clé dans la décision de départ des professionnels de la comptabilité et de la finance. Chi et al. (2013) montrent que les auditeurs bénéficiant de salaires plus élevés ont une ancienneté plus longue dans les cabinets d'audit.

Cependant, un décalage existe entre la perception des employeurs et celle des employés. Bien que les salariés placent le salaire en tête des motifs de départ, les employeurs le classent seulement en troisième position. Ce manque de prise en compte peut contribuer à des stratégies de rétention inefficaces. Les cabinets d'audit doivent donc reconnaître l'importance de la rémunération dans la fidélisation des talents, sans pour autant la considérer comme une solution unique (Bird et al., 2023).

L'étude de Cahyadi et al. (2024) sur les Big Four en Indonésie nuance cette relation. Contrairement à ce que l'on pourrait attendre, la satisfaction salariale a montré un effet non significatif sur l'intention de départ, suggérant que d'autres facteurs pèsent davantage dans la décision de quitter une entreprise. Ainsi, offrir des salaires et des récompenses plus élevés n'est pas nécessairement la stratégie la plus efficace pour retenir les auditeurs.

1.6. Les facteurs externes

Les opportunités externes jouent un rôle majeur dans l'intention de départ des auditeurs. La disponibilité d'autres options d'emploi peut inciter de nombreux auditeurs à chercher ailleurs, augmentant ainsi leur propension à quitter le cabinet (Cahyadi et al., 2024).

Plusieurs facteurs expliquent cette dynamique. D'une part, un effet de rattrapage après 2020 s'observe. Durant la crise sanitaire, peu d'auditeurs avaient décidé de quitter leur poste du fait des incertitudes liées à ce contexte. Cependant, avec la reprise, nombreux sont ceux qui ont finalement franchi le pas. D'autre part, le secteur de l'audit souffre d'une perte d'attractivité en raison de contraintes réglementaires accrues (Trebaul, 2022).

2. Stratégies pour améliorer la rétention des auditeurs

La rétention des talents est aujourd'hui l'un des défis majeurs des départements RH, en particulier dans des secteurs exigeants comme l'audit. D'après KPMG (2022), seuls 16% des responsables RH se disent pleinement confiants dans leur capacité à attirer, retenir et développer leurs employés. Si une majorité d'entre eux se sentent relativement à l'aise pour attirer (66%) et développer (62%) les talents, la moitié d'entre eux admettent n'être que « plutôt confiants » lorsqu'il s'agit de conserver leurs meilleurs talents. Dans le secteur de l'audit, marqué par un turnover structurellement élevé, cette problématique est encore plus prononcée, ce qui nécessite la mise en place de stratégies ciblées.

2.1. L'importance du management

Le management joue un rôle clé dans la rétention des auditeurs. La littérature met particulièrement en avant l'influence des managers et des associés des cabinets d'audit.

En tant que principaux responsables des équipes de mission d'audit, les partners dirigent et définissent les pratiques d'audit, évaluent et récompensent les performances des auditeurs et exercent une influence significative sur les décisions de promotion (Condie et al., 2023).

Les managers, quant à eux, doivent devenir des « coachs » capables de détecter, révéler et stabiliser les talents. Il ne s'agit plus de contrôler mais de déléguer, écouter et s'adapter aux motivations individuelles pour maximiser la performance (Chaminade, 2010, p. 224). Les managers doivent créer un climat de confiance fondé sur la coopération et l'échange (Chaminade, 2010, p. 225).

De plus, les auditeurs veulent être considérés comme des individus à part entière et non comme des ressources interchangeables. La fidélisation implique donc de reconnaître leur valeur individuelle et de répondre à leurs attentes en matière de développement personnel et professionnel (Chaminade, 2010, pp. 225-226). Pour ce faire, le manager doit guider ses collaborateurs vers leurs objectifs professionnels, les aider à développer leurs compétences et favoriser leur mobilité. Il doit aussi fournir un retour constructif et des scénarios d'évolution pour les motiver et les fidéliser (Chaminade, 2010, pp. 227-228).

Face à l'évolution constante des attentes, les managers doivent rester agiles pour maintenir l'engagement à long terme (Chaminade, 2010, p. 229). La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow illustre cette dynamique en montrant que les employés sont motivés par une combinaison de facteurs physiologiques, psychologiques, économiques, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement. La satisfaction de ces besoins influence directement leur engagement et leur volonté de rester au sein de l'entreprise (Zeuch, 2016, p. 622).

2.2. *Les valeurs humaines et la culture d'entreprise*

Une culture de travail inclusive est essentielle retenir les talents. Cela implique de supprimer les inégalités afin d'offrir à chacun les meilleures opportunités de développement. Selon PwC, cette approche profite à la fois aux individus et à la société dans son ensemble. Pourtant, des disparités persistent car, comme évoqué dans le chapitre 2, les femmes restent sous-représentées dans les fonctions de management ou de direction et demandent moins souvent une promotion ou une augmentation (Dewulf, 2023). Créer un environnement de travail plus équitable et inclusif est donc une priorité pour retenir les talents et éviter la fuite des compétences. L'étude de Condie et al. (2023) montre d'ailleurs que la diversité au sein des équipes dirigeantes a un impact direct sur la rétention du personnel d'audit. Les bureaux avec une plus grande diversité parmi leurs associés d'audit enregistrent des taux de turnover plus faibles, ce qui contribue à une meilleure identification des employés à leur organisation.

L'ouverture à la diversité ne s'arrête pas au recrutement. Avec la transformation des modèles de travail et l'intégration croissante des technologies, les cabinets d'audit doivent composer avec des équipes plus diversifiées, combinant des profils issus du business, de la technologie ou encore des sciences. Pour que cette diversité soit un atout, il est essentiel de créer un environnement dans lequel chacun se sent accueilli, soutenu et valorisé, quel que soit son parcours (Çilingir Kostem, 2021).

Enfin, les jeunes générations, en particulier la génération Z, attachent une grande importance aux valeurs sociales et environnementales des entreprises pour lesquelles elles travaillent. Pour renforcer leur engagement, les cabinets d'audit peuvent mettre en place des initiatives concrètes, telles que des programmes de bénévolat ou des actions visant à réduire leur empreinte écologique (Simard, 2016, p. 122).

2.3. *Les bonnes pratiques pour fidéliser les auditeurs*

2.3.1. Environnement et conditions de travail

La pandémie de Covid-19 a accéléré le passage à des modèles de travail plus flexibles et plus axés sur la technologie dans la profession d'audit. Désormais, les cabinets d'audit doivent adopter des modèles de travail plus flexibles en fonction des besoins des entreprises auditées, du cabinet d'audit et des individus. L'accent est mis sur les compétences de leurs collaborateurs plutôt que sur leur ancienneté lors des décisions de promotion. Par exemple, EY a mis en place une approche plus flexible en matière d'avancement de carrière, permettant des promotions basées sur les compétences démontrées (Çilingir Kostem, 2021).

Parmi les initiatives visant à renforcer cette flexibilité, le télétravail s'est largement imposé depuis la pandémie. Cependant, certaines entreprises revoient aujourd'hui leur approche. Par exemple, Deloitte lie désormais l'attribution des bonus à la présence physique de ses employés aux États-Unis, en intégrant ce critère dans l'évaluation des performances (Les Echos, 2025). Liger (2016, p. 181) recommande d'ailleurs aux entreprises de clarifier les règles du télétravail, en l'intégrant comme un levier pour améliorer l'équilibre entre vie privée et professionnelle tout en précisant les missions nécessitant une présence au bureau.

Cette recherche d'équilibre s'inscrit également dans les attentes de la génération Z, qui privilégie des conditions de travail permettant de concilier vie professionnelle et personnelle tout en offrant des expériences variées. Par exemple, Volkswagen limite l'accès aux courriels après les heures de travail, tandis que chez Bristol-Myers Squibb Canada, les employés ont la possibilité d'acheter une semaine de vacances supplémentaires. Bien que ces initiatives exigent de la créativité et une certaine ouverture

d'esprit, elles montrent qu'il est tout à fait possible de répondre aux attentes des jeunes collaborateurs (Simard, 2016, pp. 122-123).

L'ambiance de travail reste un critère déterminant pour cette génération (Simard, 2016, pp. 121-122). À ce titre, l'organisation d'activités extra-professionnelles pourrait contribuer à améliorer l'atmosphère au sein des équipes et à renforcer la cohésion. D'autres solutions sont également proposées, telles que des augmentations salariales, des options de travail flexibles et des programmes de mentorat (Bird et al., 2023).

Par ailleurs, plusieurs facteurs influencent le choix d'un employeur, comme la distance domicile-travail (66%), le contenu de l'emploi et les perspectives de développement de carrière (57%) ou encore le salaire (50%). Toutefois, la satisfaction au travail est perçue comme plus importante que la rémunération par de nombreux employés, ce qui implique que les cabinets d'audit doivent intégrer cette dimension dans leurs stratégies de rétention (Robert Half, 2016).

Enfin, un environnement de travail sain, caractérisé par l'autonomie, une rémunération équitable et de bonnes relations entre collègues, contribue significativement à réduire le turnover (Pham et al., 2022). Si la définition d'un « emploi idéal » varie selon les individus, certains éléments restent essentiels : diversité des tâches, développement des compétences, mission porteuse de sens, autonomie, communication et sentiment de contribuer à un objectif plus grand (Chaminade, 2010, p. 52).

2.3.2. Adaptation aux besoins des collaborateurs

L'adaptation aux attentes des collaborateurs est devenue une priorité pour les cabinets d'audit, confrontés à un turnover élevé et à des profils de plus en plus diversifiés. Les jeunes diplômés recherchent avant tout des opportunités de formation et d'évolution rapide, tandis que les auditeurs plus expérimentés souhaitent transmettre leur expertise, notamment via le mentorat. En ajustant leurs pratiques aux besoins de chacun, les cabinets renforcent l'engagement des collaborateurs et réduisent les départs volontaires.

Par ailleurs, la génération Z, qui commence à occuper une place importante dans les effectifs, valorise particulièrement les employeurs capables d'innover et d'adapter leurs pratiques aux besoins changeants des équipes (Simard, 2016, pp. 122-123).

2.3.3. Communication, compréhension et reconnaissance

Pour fidéliser la génération Z, les entreprises doivent miser sur trois piliers essentiels : la communication, la compréhension et la reconnaissance. Cette génération, en quête de sens et de transparence, accorde une grande importance aux relations authentiques et au respect mutuel au sein des organisations.

La génération Z valorise une communication ouverte, directe et participative. Les responsables qui favorisent le dialogue, le respect et la collaboration entre les différents niveaux hiérarchiques gagnent leur confiance (Simard, 2016, p. 102). Des échanges informels réguliers, sans agenda et une responsabilisation sans surveillance excessive favorisent leur engagement (Simard, 2016, pp. 104-105). Le patron idéal doit également engager la discussion en cas de conflit (Simard, 2016, p. 107).

Apprendre à connaître ses employés, leurs forces, leurs faiblesses et leurs aspirations est crucial pour les fidéliser. L'écoute active, à travers des réunions régulières et du feedback transparent, instaure un

climat de confiance et de motivation (Simard, 2016, pp. 108-109). Enrichir les tâches en proposant des projets qui tiennent à cœur aux collaborateurs et en encourageant l'implication au-delà des missions habituelles renforce leur attachement à l'entreprise (Simard, 2016, p. 110). La collaboration et le travail d'équipe jouent également un rôle central, en facilitant le partage des connaissances et en consolidant la culture organisationnelle (Simard, 2016, pp. 111-113).

Enfin, la reconnaissance est un levier puissant de fidélisation pour la génération Z. Exprimer de la gratitude de manière fréquente, personnalisée et participative stimule leur engagement. Des gestes simples, comme offrir un budget pour personnaliser l'espace de travail ou des avantages sociaux adaptés, reflètent une véritable considération (Simard, 2016, pp. 118-119).

2.3.4. Dispositifs concrets pour fidéliser

Afin de renforcer l'engagement des employés et d'améliorer la rétention, il est essentiel de mettre en place des dispositifs concrets adaptés aux besoins individuels. Plutôt que d'appliquer des solutions universelles, il est recommandé de laisser une certaine autonomie aux équipes locales pour proposer des initiatives ciblées (Zeuch, 2016).

La personnalisation des parcours professionnels constitue une stratégie efficace pour lutter contre l'ennui et la routine, deux facteurs souvent responsables du turnover. Enrichir les postes en diversifiant les missions et en adaptant les responsabilités en fonction des aspirations individuelles permet de maintenir l'intérêt des collaborateurs et de favoriser leur épanouissement (Chaminade, 2010, pp. 23-24). De plus, offrir le choix aux employés dans l'organisation de leur travail et les projets sur lesquels ils souhaitent s'impliquer contribue à renforcer leur sentiment d'appartenance (Liger, 2016, pp. 139-140).

Investir dans le développement des compétences des collaborateurs est un levier essentiel de fidélisation. Les cabinets d'audit proposent des parcours de formation spécifiques s'étalant sur plusieurs années (Trebaul, 2022). Ces dispositifs permettent aux collaborateurs de se projeter sur le long terme au sein de l'entreprise tout en répondant à leur besoin d'évolution rapide, notamment chez les jeunes diplômés.

Il est également déterminant de reconnaître les efforts des collaborateurs et soutenir leur progression (Liger, 2016, p. 142). L'instauration de bonus de fin d'année, d'avantages sociaux attractifs et de dispositifs de reconnaissance réguliers valorise l'engagement des employés. Par ailleurs, des sondages anonymes permettent d'évaluer périodiquement la satisfaction des équipes et d'identifier les axes d'amélioration (Simard, 2016, pp. 129-130).

Un autre moyen efficace de retenir les talents est de favoriser la mobilité interne et d'offrir des perspectives d'évolution claires. Les collaborateurs doivent pouvoir envisager des transitions vers des rôles plus variés ou plus stratégiques sans nécessairement quitter l'entreprise. Cela passe par des plans de carrière bien définis et des discussions régulières sur les aspirations professionnelles (Liger, 2016, p. 141).

Au-delà des compétences professionnelles, les cabinets d'audit doivent également s'intéresser aux aspirations personnelles de leurs collaborateurs. Soutenir leurs projets sportifs, humanitaires ou culturels et jouer un rôle de sponsor dans leur épanouissement personnel contribue à créer un environnement de travail plus humain et valorisant (Chaminade, 2010, p. 233). L'organisation

d'événements d'entreprise, comme des journées familiales, peut également renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance (Zeuch, 2016).

Finalement, garantir un traitement équitable aux collaborateurs est fondamental pour favoriser leur engagement. La perception d'un traitement juste, combinée à des clauses de non-concurrence et de non-sollicitation raisonnables, renforce le sentiment de sécurité professionnelle. Selon la Théorie de l'échange social, les relations entre les auditeurs et leur cabinet fonctionnent sur un principe d'échanges réciproques. Lorsqu'un cabinet d'audit traite ses employés de manière juste, ceux-ci perçoivent un soutien accru de la part de leur employeur. Ce sentiment de soutien renforce l'engagement émotionnel des auditeurs envers l'entreprise, réduisant ainsi le risque d'épuisement professionnel et l'intention de départ (Herda et Lavelle, 2012).

2.4. Les entretiens de départ

Avant d'investir dans des mesures visant à améliorer la rétention des auditeurs, les cabinets doivent comprendre les vraies raisons des départs. Les entretiens de départ peuvent contribuer à fournir ces informations, de même que les enquêtes auprès des employés et de la direction (Zeuch, 2016, p. 670). Si des talents quittent l'entreprise, ces entretiens peuvent fournir des informations utiles sur les aspects de la gestion des talents et des performances à améliorer. Dans le même temps, il convient d'identifier les personnes peu performantes car leur faible productivité peut affecter celle, ainsi que le moral, des collègues très performants (Zeuch, 2016, p. 418).

Cependant, ces dispositifs restent sous-exploités. Alors que 81% des salariés affirment s'exprimer franchement lors de leur entretien de départ, seuls 39% des employeurs estiment que ces retours sont véritablement utiles et près de 8% des entreprises ne réalisent même pas d'entretien de sortie. De plus, près de 14% des employés déclarent ne jamais avoir eu l'occasion de partager leur ressenti avant leur départ (Bird et al., 2023).

Liger (2016, p. 129) indique que l'entretien de départ peut être réalisé par le manager direct ou un responsable RH. Cependant, certains praticiens estiment que la présence du manager direct peut limiter la liberté de parole du collaborateur et recommandent de confier cet échange à un interlocuteur plus neutre. Bien que la promesse d'un meilleur salaire chez un concurrent soit souvent évoquée, elle est rarement le seul motif. Les informations ainsi recueillies permettent au manager d'ajuster son approche si nécessaire et à l'entreprise d'améliorer sa stratégie RH.

Au-delà des entretiens de sortie, les employeurs devraient adopter une démarche plus proactive en intégrant des entretiens de rétention, afin de répondre aux besoins des collaborateurs avant qu'ils ne décident de partir (Robert Half, 2016). Ces discussions, menées en amont, permettent de sonder les attentes et les préoccupations des employés. En comprenant ce qui motive leur engagement et ce qui pourrait les pousser à quitter l'entreprise, les managers peuvent ajuster leur approche et prévenir certains départs évitables (Bird et al., 2023).

En complément de ces entretiens, il pourrait être pertinent pour les cabinets d'audit de suivre également certains indicateurs post-départ. D'une part, une enquête de Robert Half (2024) révèle que 48% des travailleurs envisageraient de retourner chez un ancien employeur, soit une augmentation de 8% par rapport à l'année précédente. Cette tendance souligne l'importance pour les entreprises de maintenir de bonnes relations avec leurs anciens employés, qui peuvent représenter une source précieuse de talents expérimentés prêts à revenir. D'autre part, bien que les études spécifiques sur la transformation des anciens collaborateurs en ambassadeurs ou détracteurs soient encore limitées, il est largement reconnu que leur perception de l'entreprise après leur départ peut influencer sa

réputation. Des plateformes comme Glassdoor permettent notamment aux anciens employés de partager leurs expériences, ce qui peut affecter l'attractivité de l'entreprise auprès de futurs talents. Il est donc judicieux de surveiller et de comprendre ces perceptions post-départ.

II. PARTIE EMPIRIQUE

Chapitre 5 : Méthodologie

1. Choix et justification de la méthodologie

1.1. La méthode qualitative

La méthode que nous avons retenue pour ce mémoire est l'approche qualitative car elle permet de recueillir des données approfondies et nuancées auprès d'un nombre restreint de participants, plutôt que de collecter une large quantité de données quantitatives sous forme de chiffres. Cette approche est particulièrement adaptée pour explorer en profondeur les expériences, les perceptions et les motivations individuelles. L'un de ses atouts majeurs réside dans sa flexibilité : elle permet un ajustement progressif des techniques de collecte de données si celles-ci s'avèrent inefficaces ou incomplètes. De plus, cette méthode facilite le travail avec des échantillons réduits tout en permettant d'analyser les situations dans leur complexité et leur contexte spécifique, ce qui est essentiel pour identifier des pistes d'amélioration adaptées aux réalités du terrain.

Pour la collecte des données, nous avons opté pour des interviews semi-structurées. Cette méthode permet d'obtenir des informations riches et détaillées tout en garantissant une certaine cohérence dans les échanges grâce à des questions prédéfinies. Le caractère semi-structuré présente l'avantage de guider l'entretien tout en laissant la liberté d'explorer des thématiques inattendues, mais pertinentes, qui émergent au fil de la discussion. Cette approche est particulièrement utile pour recueillir des points de vue diversifiés, examiner les ressentis des participants et identifier des dimensions du problème qui n'auraient peut-être pas été envisagées initialement. Elle permet ainsi de mieux cerner les facteurs qui influencent à la fois l'attractivité du métier et le turnover, ainsi que d'identifier des pistes concrètes d'amélioration pour les cabinets d'audit.

1.2. L'approche inductive

Ce mémoire adopte une démarche inductive, où la revue de littérature sert à définir le cadre général de la recherche sans pour autant imposer des hypothèses dès le départ. Cette approche est particulièrement adaptée ici car elle permet de partir des données recueillies sur le terrain pour développer de nouvelles connaissances théoriques. En effet, l'analyse de la littérature a révélé des lacunes, les recherches existantes étant souvent trop générales et ne prenant pas suffisamment en compte les spécificités des cabinets d'audit et des motivations des auditeurs.

L'intérêt de la méthode inductive réside dans sa capacité à faire émerger des théories ou des modèles explicatifs directement à partir des observations et des témoignages des participants. Contrairement à la méthode déductive, qui repose sur la formulation préalable d'hypothèses à tester, l'induction permet de garder l'esprit ouvert face aux résultats inattendus et de mieux cerner les réalités complexes du terrain. Ainsi, cette démarche est idéale pour explorer en profondeur les facteurs spécifiques du turnover en audit et proposer des pistes d'amélioration basées sur des faits concrets et contextualisés.

2. Sélection des participants

Tout d'abord, il convient de préciser que l'identité des personnes interrogées ainsi que le nom de leur cabinet seront conservés de manière strictement anonyme. Ce choix vise à garantir une liberté totale de parole aux participants, sans aucune contrainte, afin de recueillir des témoignages sincères et nuancés.

Notre échantillon est volontairement restreint mais les informations recueillies sont détaillées et variées car les participants sélectionnés sont issus de différents domaines liés à l'audit. Cette approche permet d'explorer plusieurs perspectives tout en garantissant une profondeur d'analyse.

Notre étude s'est centrée sur trois populations principales : des membres de l'IRE, des auditeurs juniors et des professionnels RH ou impliqués dans le recrutement au sein des cabinets d'audit. Cependant, quelques entretiens ont également été réalisés avec des auditeurs plus expérimentés, afin d'obtenir une vision évolutive de la profession, ainsi qu'avec une personne ayant quitté un cabinet mid-tier (hors audit) pour recueillir un témoignage extérieur sur ce type de structure. Nous avons donc réalisé trois questionnaires différents mais en adaptant légèrement les questions en fonction des profils et du déroulement des échanges étant donné le caractère semi-structuré. Ces questionnaires sont présentés en annexe n°7.

Concrètement, l'étude a débuté par un échange avec un membre du Conseil des Jeunes de l'IRE afin de comprendre les actions mises en place pour renforcer l'attractivité de la profession auprès des étudiants et des jeunes auditeurs. Un entretien a également été mené avec un membre de la Commission de stage pour examiner en détail la procédure de l'examen des réviseurs et comprendre pourquoi elle est structurée de cette manière.

Ensuite, nous avons interviewé plusieurs jeunes auditeurs pour mieux comprendre leur parcours académique et professionnel. Il était également intéressant de connaître leur ressenti actuel vis-à-vis de leur travail et de leur demander s'ils envisagent de rester dans ce domaine à long terme ou pas. Les auditeurs interrogés sont volontairement tous en début de carrière. Ce choix s'explique par la volonté d'interroger des personnes ayant déjà une première expérience concrète du métier, tout en étant encore proches de leurs attentes initiales. Interroger des étudiants aurait été moins pertinent car ils manquent souvent de recul pour évaluer les conditions de travail ou les raisons de départ.

Enfin, il était essentiel de s'entretenir avec des membres RH des cabinets d'audit pour analyser les stratégies mises en place pour attirer et fidéliser les talents, ainsi que leur perception des défis actuels liés à ces enjeux.

3. Échantillon

Notre échantillon se compose de 13 participants, répartis comme suit : deux membres de l'IRE (auxquels s'ajoute une troisième personne, également membre de l'IRE, mais interrogée en tant que réviseur/auditeur), quatre auditeurs juniors et quatre RH. Une autre participante, auditrice senior, bien qu'elle ne fasse pas officiellement partie de l'équipe RH, est activement appliquée dans le recrutement de son cabinet et a partagé des informations précieuses sur les pratiques mises en place pour attirer et fidéliser les talents. Ne rentrant pas directement dans l'une des catégories précédentes, elle est regroupée avec deux autres profils « hors catégorie » : une ancienne manager (hors audit) et une

auditrice expérimentée encore active dans la profession. Chacun de ces témoignages a contribué à enrichir l'analyse sous un angle complémentaire.

Dans un souci de diversité, nous avons veillé à interroger des personnes issues de cabinets variés, incluant à la fois des Big Four et des cabinets de taille moyenne. Cela permet d'avoir une vision plus complète des réalités de terrain et des pratiques RH, qui peuvent différer selon la structure et la culture du cabinet.

La plupart des participants ont été contactés par e-mail et d'autres via LinkedIn. Toutes les interviews ont été menées par visioconférence, à l'exception d'une seule, qui s'est déroulée en présentiel. Le tableau de suivi des entretiens reprenant toutes les données pratiques (date, durée,...) est en annexe n°8.

Le tableau ci-dessous récapitule les profils interrogés afin d'offrir une vue d'ensemble de l'échantillon. Pour préserver l'anonymat des répondants, chaque participant est identifié par un numéro (P + numéro). La catégorie 1 correspond aux membres de l'IRE, la catégorie 2 aux jeunes auditeurs et la catégorie 3 aux membres RH. Les trois personnes restantes, bien qu'« hors catégorie », ont pleinement contribué à enrichir l'analyse.

Numéro du participant	Catégorie	Fonction / profil	Type de cabinet	Cabinet
P1	1	Membre du Conseil des Jeunes et de la Commission de stage à l'IRE	Mid-tier	F
P2	1	Membre de la Commission de stage à l'IRE	Big Four	B
P3	2	Auditeur junior (2 ^e année)	Big Four	C
P4	2	Auditeur junior (2 ^e année)	Big Four	A
P5	2	Auditrice junior (1 ^e année)	Mid-tier	E
P6	2	Auditeur junior (1 ^e année)	Big Four	A
P7	3	Campus recruter	Big Four	A
P8	3	HR project manager	Big Four	A
P9	3	HR business partner	Big Four	B
P10	3	Campus recruter	Mid-tier	E
P11	/	Ancienne manager en Corporate finance	Mid-tier	E
P12	/	Senior manager en audit	Big Four	D
P13	/	Auditrice senior	Big Four	A

4. Traitement et analyse des données

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi de recueillir les témoignages de différents acteurs concernés par notre problématique et de les analyser à l'aide d'une approche qualitative. Chaque entretien a été enregistré, puis retranscrit afin de permettre une analyse approfondie, reposant notamment sur la comparaison des points de vue exprimés.

Pour offrir une vision structurée et cohérente des résultats, ceux-ci seront présentés dans le chapitre 6, en deux grandes parties. La première portera sur l'attractivité du métier d'auditeur, en explorant les motivations des jeunes à s'orienter vers ce secteur, les freins perçus à l'entrée dans la profession, le rôle joué par l'IRE et les cabinets, ainsi que les stratégies de recrutement mises en œuvre. La seconde partie s'intéressera à la rétention des talents, en identifiant les leviers favorisant le maintien des collaborateurs au sein des cabinets, les obstacles rencontrés, la perception des dispositifs RH, ainsi que la vision des auditeurs sur leur avenir professionnel.

Nous avons opté pour une analyse par thématique plutôt que par catégorie de répondants, afin de conserver une cohérence avec la structure de la revue de littérature. Ce choix permet d'éviter les répétitions, de confronter différents points de vue sur un même thème et de rendre la lecture plus claire et cohérente.

5. Limites méthodologiques

Avant de passer à la présentation des résultats, il convient de souligner certaines limites méthodologiques liées à la collecte des données, qui peuvent influencer l'interprétation des résultats.

Tout d'abord, bien que nous avons initialement prévu d'interroger 15 personnes, seuls 13 entretiens ont pu être réalisés en raison de la disponibilité limitée des participants et du faible taux de réponse à certaines sollicitations. Par ailleurs, comme dans toute recherche qualitative, les réponses obtenues sont fortement dépendantes des profils interrogés et de leur degré de transparence. Certains participants ont pu être plus réservés dans leurs propos, notamment lorsqu'il s'agissait de sujets sensibles liés à leur environnement de travail.

Ces éléments doivent être pris en compte dans l'analyse des résultats et dans la généralisation des conclusions.

Chapitre 6 : Résultats

1. Attractivité du métier d'auditeur

1.1. Les motivations initiales des jeunes

La moitié des jeunes auditeurs interviewés ont suivi un master en audit, finances ou comptabilité, motivés principalement par leur attrait pour les chiffres, l'analyse financière et le raisonnement analytique. Plusieurs participants, qu'ils soient juniors ou plus expérimentés, ont souligné leur intérêt pour l'aspect « revue » de la comptabilité, préférant l'analyse critique des comptes à leur simple préparation. Comme l'exprime P12 :

« J'ai quand même un côté assez analytique et donc [...] je trouvais plus intéressant de faire de l'audit plutôt que de la comptabilité malgré que je reste très intéressée dans la comptabilité, dans les écritures complexes et tout ce qui va avec. Et donc le voir d'une autre perspective, c'était plutôt ça mon ambition. »

Pour nombre d'entre eux, le stage en audit représentait une suite logique à leur parcours académique et s'est naturellement transformé en emploi après une expérience positive. P5 évoque un choix de continuité, qualifiant cette orientation de « facilité » après son master en finances et audit. Toutefois, plusieurs ont admis ne pas avoir eu une vision claire du métier avant de le pratiquer.

D'autres n'avaient pas nécessairement planifié de faire de l'audit au départ. Par exemple, P3 a accepté un stage en audit car il y avait de la disponibilité et parce qu'il avait entendu que c'était une excellente porte d'entrée dans le monde professionnel. De même, P6 s'est laissé convaincre par ses amis déjà en audit et par la richesse d'apprentissage que cette expérience pouvait offrir. Il s'attendait à apprendre énormément, à être exposé à des situations variées dans les entreprises, à travailler dans des bureaux modernes et à évoluer dans un environnement jeune avec des collègues du même âge. Il souligne également l'intérêt d'avoir une vision globale du fonctionnement d'une entreprise, au-delà de ses états financiers :

« C'est intéressant, je pense que c'est une bonne opportunité d'apprendre le fonctionnement des entreprises financièrement et pas que financièrement en fait, parce qu'on est exposé à peu près à tout ce qui se passe dans l'entreprise. »

L'autre aspect important concerne le choix du cabinet d'audit. Beaucoup ont été attirés par les Big Four, principalement en raison de la diversité et de la complexité des missions, la réputation de leurs clients ou encore les outils mis à disposition. L'environnement international et les opportunités de carrière offertes par ces cabinets ont également été cités comme des facteurs déterminants.

Au fil des entretiens, une RH a toutefois nuancé l'idée d'une réelle concurrence entre les Big Four : selon elle, les étudiants connaissent généralement bien l'identité et la culture propres à chaque cabinet, et orientent leur choix en fonction de ce qu'ils recherchent. La compétition la plus forte proviendrait désormais d'autres types d'employeurs (banques, start-ups, entreprises technologiques) qui proposent des rémunérations attractives.

Certains candidats se sont donc laissé guider par des critères plus subjectifs, comme l'esthétique du bâtiment principal de leur futur employeur ou l'image que celui-ci renvoie, comme l'explique P6 :

« Ça me donnait envie de pouvoir dire que j'avais travaillé dans une entreprise avec des bureaux aussi beaux. Enfin, visuellement ça donne bien et ça peut renvoyer une belle image. »

À l'inverse, d'autres ont préféré des cabinets plus modestes, perçus comme plus « humains » et accessibles. P5, par exemple, a choisi un cabinet mid-tier pour son ambiance conviviale et la proximité géographique des bureaux, ce qui lui évite de longs trajets. Ce type de cabinet lui permet également de collaborer avec des PME (petites et moyennes entreprises) issues de secteurs variés. Elle souligne également que les opportunités de formation y sont nombreuses, voire comparables à celles des Big Four. Une autre participante ayant travaillé dans ce cabinet confirme d'ailleurs que l'expérience y est très similaire à celle offerte par les grands cabinets.

1.2. Les freins à l'entrée dans le métier

L'attractivité du métier d'auditeur fait l'objet de nombreuses discussions depuis plusieurs années. Comme le souligne P1, ce sujet est devenu particulièrement central à partir de 2018-2019, lorsque les premiers signes d'un recul net de l'intérêt des étudiants pour cette voie ont commencé à apparaître. Pourtant, l'audit bénéficiait autrefois d'une bonne image. P1 donne l'exemple de sa propre promotion en 2010 : sur une vingtaine d'étudiants en expertise comptable et révisorat, seule la moitié a choisi l'audit comme premier emploi et beaucoup ont quitté la profession après quelques années. Cette tendance s'est amplifiée, conduisant à une pénurie de talents sur le marché de l'emploi. Aujourd'hui, même dans les universités et les écoles, moins d'étudiants choisissent l'option audit et révisorat, et ceux qui la choisissent ne poursuivent pas nécessairement dans cette voie.

Un des freins les plus récurrents évoqués durant les entretiens concerne l'image du métier. L'audit est souvent perçu comme un domaine rigide, répétitif, « poussiéreux » et de plus en plus automatisé. En effet, certains étudiants s'imaginent souvent être « derrière un laptop toute la journée », effectuant des tâches très répétitives, « sans aucune valeur ajoutée ». Ces stéréotypes nuisent à l'attractivité de la profession, en particulier auprès des jeunes générations.

Néanmoins, des signes encourageants émergent. En 2024, 150 nouveaux stagiaires ont été enregistrés à l'IRE, un chiffre record qui pourrait refléter l'efficacité des efforts de communication menés ces dernières années.

Par ailleurs, l'image d'un métier exigeant, avec une charge de travail importante et des horaires lourds, demeure un frein majeur. Comme le fait remarquer P2, les attentes des jeunes ont considérablement évolué en vingt ans. Ils recherchent davantage de flexibilité et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, ce qui entre parfois en opposition avec la réalité du métier, notamment pendant la période de forte activité entre janvier et avril/mai :

« En général, quand je compare avec il y a 20 ans, les choses ont beaucoup changé. On porte beaucoup d'attention maintenant sur la qualité de vie, à côté de la profession. »

Si certains jeunes acceptent cette période de « busy », d'autres préfèrent un équilibre plus constant tout au long de l'année, sans pics d'intensité trop marqués. Cette attente rend plus difficile l'attraction des talents.

D'autres facteurs plus subtils peuvent également freiner l'entrée dans la profession. De nombreux jeunes cherchent aujourd'hui à avoir un impact à travers leur travail et contribuer à une mission porteuse de sens. L'audit est parfois perçu comme trop technique ou déconnecté de cette aspiration, ce qui peut décourager certains profils. Pourtant, le rôle de l'auditeur est fondamental : en garantissant la qualité de l'information financière, il permet aux actionnaires, aux banques, aux employés et à l'État de prendre des décisions éclairées. Il est donc essentiel de mieux valoriser cet impact sociétal auprès des nouvelles générations. En parallèle, ces dernières recherchent davantage de liberté et de créativité, ce qui peut entrer en tension avec le cadre normatif et structuré du métier.

Enfin, au-delà de la perception du métier, certains freins relèvent du processus de recrutement en lui-même. P13 observe que les étudiants sont souvent stressés et peu préparés, ce qui les décourage. Ils ont besoin d’être mieux rassurés et accompagnés dans leur démarche de candidature pour envisager sereinement une carrière dans l’audit.

1.3. Le rôle des acteurs institutionnels : focus sur l’IRE

1.3.1. Initiatives ciblées pour se rapprocher des étudiants

Cette sous-section s’intéresse particulièrement aux actions menées par l’IRE pour renforcer l’attractivité du métier d’auditeur. C’est un enjeu stratégique souligné dès le début du mandat de l’actuel président, Patrick Van Impe, il y a trois ans. Cette démarche est d’autant plus importante que le titre de réviseur devient souvent indispensable pour accéder à des postes à responsabilité, généralement à partir du grade de directeur.

Selon P1, deux plans d’action sont nécessaires : se faire connaître auprès des étudiants et améliorer la rétention des auditeurs. Ici, nous allons principalement nous concentrer sur le premier axe, à savoir les actions de sensibilisation et de promotion du métier.

Afin de mieux faire connaître le métier de réviseur, l’IRE a mis en place plusieurs initiatives concrètes, notamment à travers son Conseil des Jeunes. Ce Conseil, renouvelé tous les trois ans, est composé de réviseurs et de stagiaires de moins de 37 ans. Ses membres interviennent directement dans les écoles pour présenter le métier sous un angle plus pratique et démystifier les idées reçues. En effet, beaucoup d’étudiants associent encore à tort l’audit à des tâches répétitives et sans valeur ajoutée. Or, le métier va bien au-delà de l’exécution de checklists.

Deux vidéos de promotion ont été réalisées. La première, publiée il y a cinq ans, mettait en avant le quotidien d’un junior ainsi que les avantages liés au métier. La seconde, plus récente, visait à souligner la valeur ajoutée de la profession, à travers des témoignages croisés de clients et de réviseurs. Ces interviews illustraient concrètement ce que les réviseurs apportent à leurs clients, en mettant en lumière l’utilité et la portée de leur travail. Ce positionnement axé sur la valeur est particulièrement important pour les jeunes générations, en quête de sens dans leur vie professionnelle.

L’année passée, une campagne de communication digitale a été lancée sur Instagram, TikTok et LinkedIn, avec des vidéos courtes destinées à corriger les stéréotypes et à accroître la visibilité du métier auprès des jeunes. Pour cela, l’IRE a collaboré avec une agence de marketing spécialisée, une première pour l’organisation.

D’autres initiatives ont été mises en place, comme des événements dans les cinémas. Les étudiants étaient invités à assister gratuitement à une séance comprenant des témoignages, des quiz et un film. Ce format interactif visait à rendre la profession plus concrète et accessible.

Selon P1, ces campagnes ont permis d’améliorer la notoriété de l’IRE et du métier auprès des étudiants. La phase suivante, prévue en 2025, vise à renforcer cette présence sur les campus, notamment via des foires à l’emploi et des événements organisés en partenariat avec les cabinets d’audit.

1.3.2. Réformer l’accès à la profession

Un autre point clé de l’action de l’IRE concerne la procédure d’accès au titre de réviseur d’entreprise, souvent perçue comme lourde et complexe. De nombreux jeunes s’interrogent sur la nature du stage, la rémunération, ou encore le nombre d’examens. Face à ces constats, la Commission de stage a entrepris une réforme d’ampleur.

Cette commission, composée officiellement de dix membres, est l'un des organes les plus importants de l'IRE car elle est inscrite dans l'Arrêté royal du 17 août 2018 qui régit l'accès à la profession. Elle constitue, aux côtés du conseil d'administration, l'une des deux commissions principales de l'Institut. Son rôle est de faire le suivi complet du parcours des stagiaires jusqu'à l'obtention du titre.

Pour devenir réviseur d'entreprise, le candidat doit d'abord réussir 23 examens théoriques, avec des dispenses selon le diplôme. Il faut ensuite faire un stage de trois ans et, chaque année, les stagiaires soumettent un livre de stage. Ce document reprend les missions réalisées (missions spéciales, normes belges et IFRS,...) et est évalué par un membre de la commission. D'après le dernier rapport annuel de l'IRE, on compte un peu moins de 500 stagiaires, ce qui implique une charge administrative conséquente. Chaque membre de la commission doit relire une quarantaine de livres de stage par an. Par ailleurs, douze examens pratiques sont à répartir sur les trois années de stage, à la convenance du stagiaire. Pour finir, les candidats passent un examen final d'aptitude devant un jury de cinq personnes.

L'IRE travaille actuellement à une réforme de l'Arrêté royal du 17 août 2018, notamment à cause des nouvelles exigences liées à l'ESG (environnement, social, gouvernance) et à la CSRD (Corporate sustainability reporting directive). L'objectif de ces mesures est de maintenir l'attractivité de la profession tout en garantissant la qualité. Des discussions sont en cours avec le gouvernement (plus précisément avec le SPF Économie) ainsi qu'avec le Conseil supérieur¹, mais aucun changement n'a encore été officiellement approuvé.

Deux principales évolutions sont envisagées. La première concerne l'optimisation des dispenses d'examens théoriques pour faciliter l'accès au stage. Il s'agit de mieux valoriser les crédits excédentaires obtenus durant les études. Par exemple, un étudiant ayant acquis 15 crédits en comptabilité, alors que seulement 10 sont requis pour bénéficier d'une dispense, pourrait voir ses crédits restants réaffectés à une autre matière. Le deuxième changement porte sur la suppression des examens pratiques au profit de formations obligatoires à suivre tout au long des trois années de stage. Cette suppression est rendue possible par le fait que ces examens ne sont pas requis par la directive européenne. Le parcours serait donc recentré sur trois composantes : les examens théoriques (avec possibilité de dispense), les trois années de stage et l'examen final d'aptitude. L'objectif de ces formations obligatoires est non seulement de renforcer les compétences pratiques des stagiaires, mais aussi de favoriser un sentiment d'appartenance entre eux, en organisant des séminaires inter-cabinets.

Cette réforme reflète la prise de conscience de l'IRE quant à l'évolution des attentes des nouvelles générations. Comme le souligne P1 :

« Aujourd'hui, est-ce que tous ces jeunes stagiaires et réviseurs d'entreprises ont besoin de ce cadre strict des examens ou n'ont-ils pas plutôt besoin d'un cadre où ils ont des formations où on les oblige à être ensemble [...] pour créer de l'appartenance entre eux, qu'ils se retrouvent à des séminaires ensemble, tous cabinets confondus, qu'ils puissent comprendre la matière ? Et n'est-ce pas comme ça qu'on va apporter de la qualité aussi au cabinet ? [...] Est-ce que ce n'est pas plus qualitatif pour les personnes et pour les cabinets ? »

Enfin, l'IRE s'interroge sur le faible taux de réussite à l'examen final d'aptitude. Plusieurs raisons peuvent l'expliquer mais le manque d'échanges en présentiel est souvent pointé du doigt. P2 insiste sur la différence entre une discussion par Teams et un échange physique avec un client. L'examen final étant oral et interactif, les candidats doivent être capables de défendre leurs positions face à un jury, ce qui peut être difficile sans cette expérience pratique. Il ajoute :

¹ Le Conseil supérieur est le conseil qui supervise les travaux de la Commission de stage.

« Il y a des personnes qui connaissent toute la théorie mais quand tu commences à poser les questions en termes de pratique, [...] la personne à certains moments ne sait plus répondre, devient nerveuse ou ne sait pas comment sortir d'une situation un peu plus difficile où tu es challengé par différentes personnes. »

L'enjeu est donc de trouver un équilibre entre l'exigence de qualité et l'adaptation aux attentes des nouvelles générations. En allégeant certains aspects du processus et en renforçant l'accompagnement via des formations de qualité, l'IRE espère rendre la profession plus accessible, plus humaine et plus formatrice.

1.4. Les stratégies de recrutement des cabinets

Dans leurs stratégies de recrutement, les cabinets d'audit doivent constamment s'adapter aux attentes évolutives des jeunes générations. À travers les entretiens réalisés, plusieurs constats clés ont émergé.

Tout d'abord, une déconnexion entre les attentes des étudiants et la réalité du marché du travail a été relevée. Par exemple, sur le plan salarial, les jeunes attendent une rémunération leur permettant de vivre confortablement, ce qui est compréhensible dans un contexte d'augmentation générale du coût de la vie. Cependant, certains candidats peuvent formuler des attentes élevées sans disposer encore des compétences techniques justifiant ce niveau de rémunération. P7 évoque le cas d'un étudiant demandant une Mercedes comme voiture de société, sans réaliser ce que cela implique en termes d'investissement professionnel. Ce type de situation illustre que les jeunes souhaitent obtenir rapidement des avantages qui nécessitent en réalité un certain niveau d'expertise et d'expérience. Néanmoins, lorsqu'un profil se distingue par sa motivation et sa courbe d'apprentissage, les cabinets restent ouverts à la discussion.

Les personnes interrogées soulignent également que les mentalités ont évolué. Aujourd'hui, les jeunes sont davantage sensibles à leur qualité de vie, au bien-être mental et au respect de leur équilibre vie privée/vie professionnelle. Ce qui était avant considéré comme normal est aujourd'hui remis en question. Comme l'explique P13 :

« On avait peut-être plus tendance à se dire « ok, en fait, c'est tout à fait normal de travailler comme un acharné quand on est encore jeune et qu'on peut le faire ». Là, les jeunes sont de moins en moins disposés et ouverts par rapport à ça, ils veulent directement avoir un bon équilibre vie pro/vie privée, chose qui est tout à fait normale. »

Cette recherche de stabilité tout au long de l'année rend plus difficile l'attractivité d'un métier dont le rythme est marqué par une période de forte activité. Dans ce contexte, la flexibilité offerte par les cabinets devient un levier essentiel, que ce soit par le télétravail ou par des horaires aménageables.

Un autre élément important est la quête de sens et d'impact. Les jeunes veulent sentir que leur travail est utile et crée de la valeur. Il est donc essentiel pour les cabinets d'expliquer concrètement ce que l'auditeur apporte à la société. En parallèle, les jeunes générations aspirent également à plus d'autonomie, de liberté et d'originalité dans leur manière de travailler. Le cadre normatif strict de l'audit peut donc être perçu comme un frein et les cabinets doivent composer avec ces attentes tout en garantissant la rigueur du métier. L'enjeu est donc de trouver un équilibre entre les besoins des jeunes générations et les exigences de la profession.

Tous les cabinets interrogés sont actifs dans les foires à l'emploi et les événements sur les campus universitaires. Les plus grands disposent d'ailleurs d'une équipe chargée de l'image de marque, présente toute l'année dans les écoles. Ils organisent également des dîners, des apéros, des workshops

et autres événements conviviaux pour échanger de manière informelle avec les étudiants. Par exemple, P7 explique que ces événements organisés poussent les étudiants à signer chez eux :

« Il y a quand même des étudiants qui me disent [...] : « Oh, j'ai adoré parce que je ne pensais pas qu'on était comme ça dans un Big Four, je pensais que c'était très corporate et en fait c'est complètement l'opposé » »

Au-delà des événements classiques, certains cabinets vont plus loin en essayant d'apporter une réelle plus-value aux étudiants. Par exemple, l'un d'eux a récemment organisé un atelier d'aide à la recherche de sujets de mémoire, permettant aux étudiants de mieux connecter leurs études à la réalité du terrain. Cet événement a rencontré un franc succès car il répondait à une demande concrète et a réellement aidé les étudiants.

La composition des équipes présentes lors de ces événements est également stratégique. Comme l'explique P13, il est essentiel d'avoir à la fois des profils expérimentés (partners, directeurs) capables de répondre à toutes les questions de manière générale, mais aussi des profils plus jeunes (juniors ou seniors) qui viennent de vivre le processus de recrutement et d'intégration. Cette diversité des profils permet aux étudiants de se projeter plus facilement.

Par ailleurs, le moment de l'offre est crucial dans le processus de recrutement. Les cabinets insistent sur l'importance d'échanger avec les candidats pour comprendre ce qui compte réellement pour eux. Comme le rappelle P7, chacun a des priorités différentes et ce n'est pas toujours l'argent qui prime.

Enfin, les cabinets ne rencontrent pas de difficulté particulière à recruter des juniors, mais les choses se compliquent à des niveaux plus avancés. Le recrutement de seniors est rare car les départs à ce stade sont souvent définitifs : les professionnels changent de voie et ne reviennent pas en audit. C'est pourquoi les cabinets privilégient la formation et la fidélisation dès les premières années, afin de conserver les talents sur le long terme.

En conclusion, les stratégies de recrutement ne peuvent être efficaces que si elles s'accompagnent d'une réflexion sur la rétention des talents, enjeu que nous aborderons dans la section suivante.

2. Rétention dans les cabinets d'audit

2.1. Les éléments qui favorisent la fidélisation

Plusieurs facteurs favorisant la rétention des jeunes auditeurs dans les cabinets sont ressortis lors des entretiens. Ces éléments jouent un rôle central dans la satisfaction au travail et la motivation à rester dans la profession.

L'un des points les plus unanimement cités par les auditeurs est la flexibilité croissante offerte par les cabinets, tant en matière d'organisation du temps que de lieu de travail. La pandémie a accéléré cette transformation : le télétravail s'est imposé comme un nouveau standard, avec des équipes rapidement opérationnelles grâce aux outils digitaux comme Teams. P13 rappelle qu'à l'époque, les bureaux étaient souvent vides pendant la busy car les auditeurs passaient leurs journées chez les clients. Aujourd'hui, les déplacements en clientèle sont plus ciblés, généralement deux à trois fois par semaine selon les besoins, voire supprimés lorsque le client est absent. P1 ajoute :

« On a une capacité en audit de flexibilité qui est sous-estimée. On peut très vite s'adapter à la situation. On peut travailler à distance, en horaires décalés. »

Le télétravail constitue un atout précieux, notamment pour ceux qui résident loin de leur lieu de travail. En effet, P3 souligne l'importance de la flexibilité du télétravail, qui lui permet de travailler depuis chez lui et d'éviter les longs trajets quotidiens vers Bruxelles :

« Si je devais travailler à Bruxelles tous les jours, c'est sûr que je ne ferais pas long feu là-bas, donc le télétravail c'est vraiment un plus. »

Outre la flexibilité, les avantages financiers jouent aussi un rôle non négligeable dans la fidélisation. Les voitures de société sont particulièrement appréciées, tout comme les avantages extralégaux (assurances, chèques-repas,...). Pour de nombreux jeunes, ces éléments renforcent l'attrait des grands cabinets, notamment par comparaison aux avantages offerts dans d'autres secteurs.

De plus, les auditeurs peuvent gérer leurs horaires de manière autonome, en faisant leur propre planning après quelques années d'expérience. En début de carrière, les horaires sont plus encadrés, mais dès que la confiance s'installe, chacun peut adapter son emploi du temps. Cela permet par exemple d'interrompre sa journée pour aller chercher ses enfants, puis de reprendre plus tard. P5 ajoute cependant que cette liberté est parfois plus limitée lorsqu'elle est chez le client. P11 souligne de son côté que cette flexibilité dépend fortement de la culture d'entreprise :

« Il y avait une grande flexibilité au niveau des heures, mais qui était liée aussi à cette culture de travail et au fait que tout le monde savait que tout le monde restait bien plus que les 7h ou les 8h officielles par jour. »

Un autre élément fort de fidélisation est la richesse des apprentissages, avec une autonomie qui grandit rapidement. Dès la deuxième année, les auditeurs coachent les plus jeunes, répondent à leurs questions et prennent des responsabilités. P3 apprécie cet aspect car il apprend de nouvelles choses chaque jour et cette dynamique est très motivante pour lui. Ensuite, en passant senior, les auditeurs apprennent à gérer des équipes et le côté organisationnel (planning, supervision, coordination), ce qui rajoute du défi. L'évolution constante des tâches et des missions permet d'éviter la routine. Le fait d'avoir des formations et des responsabilités croissantes est un élément très apprécié des auditeurs, notamment pour P4 :

« Je pense vraiment que les Big Four sont des entreprises dans lesquelles on apprend énormément. Il y a énormément de clients et de réflexions différentes, donc mes attentes c'est de continuer à apprendre dans les prochaines années et toujours aller plus loin dans les choses plus complexes, avec plus de responsabilités. »

La diversité des missions permet aussi d'apprendre énormément grâce à la variété des clients du cabinet. Contrairement à l'idée reçue selon laquelle l'audit se limite à l'examen des états financiers, le travail va bien au-delà : il implique une compréhension approfondie des modèles économiques, des environnements sectoriels et des spécificités de chaque entreprise. Le portefeuille de missions, souvent composé d'entités de tailles, de secteurs et de localisations diverses, contribue à enrichir l'expérience. P12 ajoute que les évolutions réglementaires, comme l'introduction de la CSRD, apportent également des éléments de nouveauté et de complexité dans les missions.

L'un des atouts majeurs de la profession est la progression qui est plus rapide que dans une entreprise classique. Contrairement à d'autres secteurs, les promotions sont régulières : junior, puis senior, manager,... L'expérience acquise dans un cabinet d'audit est également valorisée sur le marché du travail, ce qui constitue une sécurité supplémentaire pour les auditeurs.

L'ambiance de travail est également un facteur clé. P11 compare son cabinet à une petite famille. Travailler intensément ensemble, parfois dans le stress ou le rush, crée une forte solidarité. Le travail en open space facilite les échanges, l'entraide et rend les journées plus interactives. Les cabinets

organisent également de nombreux événements festifs qui renforcent la cohésion. L'environnement est souvent dynamique car les juniors ont des profils similaires, sortent tous de l'école et évoluent ensemble, un peu à l'image d'un parcours scolaire prolongé.

Un point sur lequel les avis sont partagés concerne la répartition de la charge de travail au cours de l'année. Comme mentionné précédemment, certains regrettent que cette charge ne soit pas plus uniforme, ce qui peut rendre la gestion de l'équilibre vie professionnelle/vie privée plus difficile. D'autres, au contraire, y voient un avantage en termes de prévisibilité. Les périodes de forte activité sont bien identifiées à l'avance et suivies de phases plus calmes. Les plannings sont d'ailleurs souvent établis presque un an à l'avance, ce qui permet de mieux s'organiser. Par exemple, P6 apprécie le fait que le travail soit plus intense en hiver, une période moins propice aux activités extérieures et plus léger en été, ce qui permet de mieux profiter du beau temps.

2.2. Les obstacles à la rétention

L'un des principaux freins à la rétention dans les cabinets d'audit est la charge de travail élevée, qui rend difficile le maintien d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, alors que cet aspect est devenu une priorité pour les jeunes générations.

Tous les jeunes auditeurs interrogés ont souligné que, durant les périodes de forte activité, cet équilibre est souvent compromis. Les longues journées de travail, parfois prolongées le week-end, réduisent le temps personnel et peuvent générer de la fatigue. P3, par exemple, a témoigné devoir parfois travailler les week-ends pour respecter les échéances. Néanmoins, la possibilité de récupérer les heures supplémentaires durant les périodes plus calmes est perçue comme un élément compensatoire, permettant de rétablir un certain équilibre. P4 reconnaît cette difficulté, mais souligne qu'une bonne gestion personnelle permet de s'adapter au rythme du métier :

« Je pense qu'il faut avoir une capacité à switcher un petit peu entre les périodes et savoir quand est-ce qu'il faut un peu relâcher la pression et quand est-ce que justement il faut se donner à fond pour atteindre les échéances qui sont prévues. [...] Il faut vraiment réussir à se déconnecter [...] et je pense que c'est important de savoir faire la part des choses entre les deux et de ne pas laisser le travail trop empiéter sur sa vie privée. »

Selon P1, la pression s'intensifie particulièrement après 2-3 ans d'ancienneté, lorsque les auditeurs doivent gérer les nouveaux entrants tout en répondant aux exigences des supérieurs. Cette pression accrue peut contribuer à un désengagement progressif. La nouvelle directive CSRD oblige désormais les entreprises à produire des rapports de durabilité. Pour certains jeunes, c'est une opportunité de donner davantage de sens à leur travail en contribuant à la transition durable des entreprises. Pour d'autres, cette nouvelle charge représente un obstacle supplémentaire :

« On peut avoir des réviseurs d'entreprise qui ne sont pas intéressés par ça ou qui n'ont pas envie de suivre des formations et qui trouvent que c'est un gros challenge pour eux d'auditer ça. Un Big Four va pouvoir avoir un service dédié à ça, mais un petit ou un moyen cabinet n'a pas spécialement les moyens pour cela et donc parfois on sent que les réviseurs peuvent se sentir dépassés par tout ce cadre normatif. »

P11 évoque une culture de travail exigeante, où il est courant de fixer des réunions à 18h. Bien que bienveillante, cette culture repose sur une logique de performance élevée et de rythme soutenu :

« Il n'y a personne qui m'a sanctionné si un dossier n'était pas fini, ce n'était pas ça. Mais voilà, il y a une culture quand même où il faut travailler, il faut suivre le rythme. »

Au sein des cabinets d'audit, la structure hiérarchique repose sur des promotions régulières et une culture fortement axée sur l'évolution de carrière. Cette progression est presque automatique pour les profils jugés performants, tandis que ceux qui ne répondent pas aux attentes sont progressivement écartés. Selon P10, le principal facteur de départ est ainsi lié à un manque de développement dans le poste : si un collaborateur n'évolue pas assez vite ou ne correspond pas aux attentes du poste, cela peut conduire à un départ. Chaque année, des entretiens d'évaluation permettent de valider les promotions. Toutefois, P11 relate qu'une collègue a refusé une promotion au poste de manager car elle ne souhaitait pas davantage de responsabilités, ce qui a surpris ses collègues, tant cette évolution semble naturelle. Certains auditeurs quittent ainsi juste avant de devenir managers, préférant rester dans des fonctions techniques plutôt que de gérer des équipes.

Les raisons de départ sont souvent personnelles. Chaque employé a des attentes et des besoins différents, et lorsque ceux-ci ne sont pas satisfaits, ils peuvent décider de quitter l'entreprise. Cependant, des tendances générales se dégagent. P7 souligne que la structure pyramidale des Big Four engendre des frustrations et des départs. À mesure que les employés montent en grade, il y a de moins en moins de postes disponibles. Le rythme de travail soutenu, caractérisé par de longues journées et des horaires irréguliers, est un autre facteur de turnover. Malgré la mise en place de mesures de flexibilité et de télétravail, certains collaborateurs peinent à maintenir ce rythme sur le long terme. P7 souligne que les cycles de travail peuvent être très intenses, avec des périodes de pic d'activité qui peuvent mener à l'épuisement des employés. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée devient alors difficile à maintenir. P9 note que cela impacte davantage les femmes souhaitant fonder une famille, tandis que les plus jeunes, sans responsabilités personnelles, s'adaptent plus facilement. P11, quant à elle, a fini par quitter son cabinet pour préserver sa santé et son équilibre familial, malgré un réel attachement à son métier :

« Je pense que le déclencheur a été vraiment justement cet équilibre et de me dire, si je continue, je risque de mettre un peu ma santé en danger, d'aller faire un burnout ou de ne plus avoir l'équilibre au niveau de mes enfants, ma famille et cetera. »

Il est important que les dirigeants montrent l'exemple en termes de gestion du temps et d'équilibre vie privée/vie professionnelle. Lorsque ces derniers prônent la déconnexion mais envoient des e-mails tard le soir ou travaillent le week-end, il est difficile pour les équipes de lever le pied. P11 explique qu'elle avait discuté avec son manager de sa charge de travail trop importante et celui-ci lui avait conseillé de lever le pied. Mais dans les faits, cela s'est avéré compliqué. Dans une culture où chacun travaille intensément, il est malaisé de se démarquer en travaillant moins, sans craindre le jugement des collègues. En théorie, les collaborateurs sont invités à prendre du recul, mais en pratique, beaucoup hésitent par peur de décevoir les clients ou d'accumuler du retard. Cette pression implicite constitue un frein à l'équilibre.

Une autre raison fréquente de départ est la volonté de découvrir de nouveaux horizons professionnels. De nombreux jeunes voient l'audit comme une étape temporaire, un tremplin vers d'autres métiers tels que le contrôle interne, la finance d'entreprise ou encore le conseil. Ils souhaitent tester plusieurs rôles avant de s'engager dans une voie définitive. Selon P9, environ la moitié des jeunes auditeurs considèrent l'audit comme une expérience de transition. Les départs ont donc souvent lieu après 2-3 ans, une fois que les collaborateurs ont accumulé suffisamment d'expérience pour se repositionner ailleurs.

En outre, les cabinets doivent faire face à une concurrence accrue, notamment de la part des banques et d'autres entreprises offrant des rémunérations plus attractives et parfois un meilleur équilibre de vie.

Certains réalisent aussi qu'ils n'aiment pas l'audit une fois confrontés à la réalité du terrain. Le manque d'information sur le métier durant les études contribue à cette prise de conscience tardive.

L'examen de l'IRE est un facteur de découragement étant donné sa difficulté. Bien que certains cabinets accordent des jours de congé pour s'y préparer, la charge de travail reste présente et rend la préparation exigeante. Comme ce titre est indispensable pour accéder à des postes comme celui de directeur, la pression peut être importante. P2 explique que dans son cabinet, les collaborateurs qui aiment leur travail sont généralement encouragés à entamer leur stage. L'atmosphère de travail et le cadre mis en place poussent naturellement les jeunes à se lancer dans le processus. Il précise également que le taux de réussite y est supérieur à la moyenne nationale, grâce aux mesures de soutien internes mises en place. En effet, les auditeurs bénéficient d'un portefeuille de clients diversifié, qui leur permet de couvrir les compétences nécessaires pendant les trois années de stage. Afin de préparer activement les stagiaires à l'examen d'aptitude final, des simulations d'oraux sont organisées avec un jury interne composé de collaborateurs expérimentés. Ces jurys posent des questions exigeantes, dans des conditions proches de l'IRE, afin de maximiser les chances de réussite.

Enfin, le manque de perspectives d'évolution peut aussi conduire au départ. Certains cabinets, notamment plus petits, n'ont pas les moyens d'augmenter les salaires ou de créer de nouveaux postes. Cela génère de la frustration, en particulier lorsque les efforts fournis ne sont pas récompensés. Certains juniors quittent également car ils n'ont pas réussi à trouver leur rythme de travail ou à s'intégrer dans cette culture d'entreprise exigeante.

2.3. Les actions et perception des mesures de rétention

2.3.1. Initiatives de l'IRE

Dans la sous-section 1.3.1, nous avons abordé le premier plan d'action de l'IRE, à savoir l'attractivité du métier. Cette sous-section se concentre désormais sur la deuxième partie de ce plan, visant à améliorer la rétention des auditeurs.

Selon P1, il est essentiel de créer un sentiment d'appartenance entre les auditeurs, notamment via des événements communautaires et des initiatives favorisant la cohésion. Le Conseil des Jeunes organise ainsi chaque année un événement en début d'été, après la busy. Réviseurs, stagiaires et auditeurs y sont conviés gratuitement dans une ambiance conviviale, autour d'un verre et d'un barbecue. Les deux dernières éditions ont rassemblé plus de 200 participants. Ces moments informels renforcent un sentiment d'appartenance, qui existe déjà au sein des cabinets, mais prend aussi une autre dimension via la fierté d'appartenir à la « maison de l'audit ».

Pour accompagner les auditeurs dans un environnement normatif en constante évolution, l'IRE organise de nombreux séminaires chaque année. Il veille également à défendre la profession en identifiant les points à simplifier ou clarifier dans les normes.

2.3.2. Mesures mises en place par les cabinets

Côté cabinet, plusieurs mesures concrètes ont été mises en place pour favoriser la rétention. Le télétravail est désormais bien ancré, avec plusieurs jours par semaine généralement autorisés. Cette flexibilité permet aux employés de mieux gérer leur équilibre vie privée/professionnelle. Il est parfois même possible de travailler à l'étranger pendant 10 à 15 jours (ou plus selon les cabinets), sous réserve d'approbation par le département RH. Toutefois, les jeunes collaborateurs sont généralement encouragés à venir au bureau, pour favoriser l'apprentissage et l'intégration.

Tous les cabinets interrogés proposent des horaires flexibles, permettant aux employés de commencer et terminer leur journée quand ils le souhaitent. Cela permet de mieux concilier vie professionnelle et vie privée. Toutefois, comme le précise P9, le degré de flexibilité dépend souvent du manager : certains exigent une présence à 9h chez le client, d'autres sont plus souples. Tant que le travail est fait, cette liberté est généralement bien acceptée, à condition qu'il n'y ait pas d'abus.

Dans certains cabinets, les associés peuvent même « aller dans le négatif » en termes d'heures prestées lorsqu'ils savent que la semaine suivante sera très chargée. Cette souplesse est connue et acceptée, mais la communication avec l'équipe reste essentielle. Jusqu'à un certain niveau (souvent senior), les heures supplémentaires peuvent être récupérées sous forme de congés ou, au-delà d'un seuil, être rémunérées.

Par ailleurs, de nombreux cabinets réalisent des sondages réguliers pour évaluer le bien-être des employés et identifier les points d'amélioration. Ces enquêtes abordent des thèmes comme la satisfaction au travail, la charge de travail ou encore les attentes vis-à-vis de l'employeur. D'autres sondages sont destinés à organiser des événements sociaux (dîners, ateliers bien-être, activités sportives) pour favoriser la déconnexion et renforcer la cohésion d'équipe. Un dernier type de sondage concerne le package salarial, un sujet important pour les collaborateurs. Toutefois, P7 relativise l'impact de ces initiatives :

« Ce sont des sondages sur ce qu'ils peuvent mettre en place pour faciliter la vie des gens, mais ça reste éphémère. On est réaliste, ce sont des petits sondages comme ça. »

Dans les Big Four, le *Global People Survey* revient chaque année. Ce questionnaire permet de mesurer le bien-être, la satisfaction et les attentes salariales. Les résultats donnent lieu à des actions concrètes pour améliorer le bien-être des employés. Par exemple, P13 mentionne un programme de bien-être avec des défis sportifs, des montres connectées et des activités d'équipe :

« On a plein de programmes comme ça qui sont mis en place, des challenges de temps en temps pour se dire voilà, en équipe, on va courir tous ensemble ou on atteint un certain nombre de pas en x jours et cetera. Donc je trouve que le côté bien-être est quand même très bien encadré. »

Des réunions régulières sont organisées avec les équipes pour mieux comprendre leurs préoccupations et améliorer leur bien-être. Chaque employé est accompagné par un *people manager* (coach dédié au développement de carrière) ainsi qu'un *buddy* (collègue plus expérimenté facilitant l'intégration), ce qui favorise les échanges, tant professionnels que personnels. Des coachings individuels confidentiels sont également disponibles pour ceux qui rencontrent des difficultés. Ces échanges permettent parfois d'adapter les missions en fonction des intérêts et compétences des collaborateurs.

Dans l'un des Big Four, il existe un programme offrant une assistance externe aux employés et à leurs proches vivant sous le même toit. Des professionnels comme des psychologues ou thérapeutes y interviennent pour des problématiques variées : stress, surcharge de travail, problèmes familiaux,...

Des sessions de feedback sont aussi organisées pour encourager la communication ouverte et constructive. Ces retours sont pris au sérieux et permettent aux collaborateurs d'évoluer plus rapidement selon leur développement et les retours reçus.

Les formations sont un levier majeur de rétention, surtout dans les plus gros cabinets qui ont le budget pour le faire. Une petite PME par exemple ne peut pas se permettre d'investir autant d'argent dans ces formations. Elles se déclinent en formations techniques pour améliorer les compétences des employés dans leur domaine spécifique. Ces formations sont essentielles pour que les employés soient rapidement opérationnels et performants. Par exemple, un cabinet propose chaque année à ses auditeurs des formations internes sur la nouvelle législation dans le domaine de la comptabilité car ces

dernières années ont été difficiles avec tout ce qui est lié à l'ESG et à la CSRD. Il y a également des formations en soft skills, telles que la gestion des priorités, la communication, le coaching et le travail d'équipe. Ces compétences sont cruciales pour le développement personnel et professionnel des employés mais P7 nous a confié qu'elle n'y participait pas. Certaines sont obligatoires, d'autres volontaires, sur demande. Après deux ans, plusieurs cabinets allouent un budget formation supplémentaire aux employés pour personnaliser leur parcours. Ces dispositifs sont perçus comme essentiels à la progression rapide dans la carrière.

Bien que le parcours en audit soit souvent décrit comme rigide, certains cabinets offrent plus de souplesse : possibilité de promotion accélérée après un an pour les profils performants, ou, au contraire, de rester plus longtemps à un même grade selon la situation personnelle. Des programmes de mobilité interne permettent également de changer de fonction, tandis que des mobilités internationales (échanges de 3 mois ou missions longues de 2 ans) sont possibles dans certains cas.

Un cabinet Big Four a mis en place l'*Audit Academy* pour les juniors de deuxième année. Il s'agit d'un programme intensif où les employés apprennent en un an ce qui prenait auparavant deux ans, accélérant ainsi leur développement professionnel. Pour cela, ce cabinet collabore avec des équipes en Inde et en Pologne. Cela permet de déléguer certaines tâches répétitives, offrant ainsi aux employés plus de temps pour se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Ce même cabinet a aussi instauré des « jours de gestion de projet » qui permettent aux employés de rattraper leur travail lorsque les clients ne livrent pas à temps, leur offrant ainsi une meilleure gestion de leur charge de travail. Cependant, nous verrons plus loin que ces jours, qui existent aussi dans les cabinets mid-tiers, ne sont pas toujours bien respectés par les managers et autres supérieurs hiérarchiques. Par ailleurs, les « jours de recharge » offrent aux employés la possibilité de prendre des congés supplémentaires pendant les périodes chargées, ce qui est très apprécié et aide à réduire le stress. C'est un jour de congé en plus qui est déjà bloqué à l'avance dans leur calendrier, souvent quand il y a un long week-end avec un jour férié.

Pour renforcer la motivation et la satisfaction au travail, ce cabinet a également instauré des *Spot Awards* permettant de reconnaître et de récompenser les employés pour leurs efforts supplémentaires. Il s'agit de bonus échangeables contre des cadeaux via une plateforme. Il a aussi mis en place plusieurs initiatives pour encourager la reconnaissance, souvent oubliée durant les périodes de forte activité.

Les team buildings jouent un rôle central dans la cohésion d'équipe. Souvent, les nouveaux entrants partent quelques jours à leur entrée en poste pour mieux se connecter avec les équipes. Il y a aussi un voyage pour chaque niveau hiérarchique et un évènement unique est organisé pour les managers afin de célébrer leur promotion.

Enfin, des entretiens de départ sont systématiquement menés pour comprendre les causes des départs et améliorer les pratiques RH. Dans un cabinet mid-tier, ces entretiens sont réalisés par les HR Business Partners, des collaborateurs ayant un pied dans les ressources humaines et un autre dans le business. Selon P10, ces conversations permettent de repérer des motifs récurrents (stress, management, inadéquation avec le poste), ce qui peut conduire à revoir les processus internes ou à adapter les profils recherchés en recrutement. De manière similaire, P9 estime que ces entretiens sont utiles car les employés s'y montrent généralement honnêtes. Ils ont permis, dans certains cas, de révéler un décalage salarial avec le marché et de mettre en place des mesures concrètes, comme des primes spécifiques pour les juniors.

2.3.3. Point de vue des auditeurs

Les auditeurs interrogés ont exprimé leur ressenti globalement positif. Les formations sont nombreuses, notamment les premières années. Cependant, P5 trouve que les e-learning ne sont pas pris très au sérieux par les employés. P12 nous a parlé des formations internes (dès les premières années pour apprendre les bases du métier), externes (séminaires liés au stage de réviseurs) et aussi de l'apprentissage continu sur les dossiers, même à des niveaux avancés.

Dans le cabinet de P5, une plateforme de suivi du bien-être permet aux employés de répondre quotidiennement à des questions sur leur état d'esprit. Les réponses, anonymes, sont transmises aux RH. Si elle trouve l'initiative pertinente, P5 regrette qu'elle ne soit pas utilisée régulièrement pendant la période de busy, moment où ce type de feedback serait pourtant particulièrement utile. Elle souligne qu'en intérim, elle le faisait tous les jours, alors qu'elle n'a pas le temps de le faire en busy. Dans le cabinet de P12, des sondages réguliers sont menés sur des thématiques telles que le bien-être, l'inclusion et l'éthique. Là aussi, l'anonymat est essentiel pour permettre à certaines personnes, parfois réticentes à s'exprimer ouvertement, de partager leurs ressentis.

Comme évoqué précédemment, certains cabinets permettent de poser des jours de suivi pour rattraper le travail en cours ou avancer sur des tâches en attente. Toutefois, ces journées ne sont pas systématiquement garanties. Comme l'explique P5, les managers gardent une certaine marge de manœuvre pour les annuler en fonction des besoins opérationnels :

« Si on a un jour de suivi, les managers peuvent le faire sauter. C'est bien, on a la possibilité de le faire, maintenant si on a besoin de nous sur quelque chose, on n'aura pas la chance d'avoir notre jour de suivi. »

P6 explique que son cabinet a mis en place des mécanismes de feedback réguliers, parfois à la demande, parfois même initiés par les managers, afin d'évaluer et d'améliorer les performances des employés. Les collaborateurs sont également invités à donner leur avis sur les formations suivies, ce qui permet d'adapter et d'améliorer continuellement les programmes proposés.

2.4. Les perspectives d'évolution et l'avenir de la profession

En ce qui concerne les perspectives d'évolution, il est intéressant de s'attarder sur le ressenti des auditeurs juniors concernant la satisfaction des auditeurs plus expérimentés. P3 observe que certains managers et partners gèrent bien leur stress et sont passionnés par leur métier. Ils semblent épanouis et pleinement investis dans leurs responsabilités. À l'inverse, d'autres apparaissent souvent débordés, avec des signes de mal-être et un équilibre vie privée/vie professionnelle quasi inexistant. Selon lui, à partir du grade de manager, tout le monde travaille le week-end et les partners semblent avoir sacrifié tout équilibre personnel. P4 partage ce constat : la plupart des seniors paraissent satisfaits de leur carrière, mais la charge de travail reste élevée et les récompenses, selon lui, pas toujours à la hauteur. Pour P5, ceux qui restent jusqu'au grade de manager sont généralement des passionnés, pour qui l'audit occupe une place centrale dans leur vie.

Beaucoup de juniors ne se projettent pas à long terme dans l'audit, mais y voient une étape utile à court ou moyen terme, notamment pour atteindre le grade de senior. Ils souhaitent y renforcer leurs compétences, apprendre à gérer des équipes et des plannings, avant de décider s'ils souhaitent poursuivre dans cette voie. C'est aussi à ce stade qu'ils espèrent mieux cerner s'ils aiment réellement le métier. P3, par exemple, envisage de se tourner vers d'autres opportunités professionnelles en fonction de ses aspirations futures. P4, lui, souhaite continuer à court terme car il aime ce qu'il fait et

apprend beaucoup, mais il pourrait quitter l'audit à long terme si la charge de travail devenait incompatible avec une vie de famille.

La rémunération est également un facteur déterminant. P3 estime qu'une augmentation significative de salaire pourrait le convaincre de rester plus longtemps. Il se dit satisfait de son salaire de départ, mais juge que les responsabilités supplémentaires assumées par les seniors ne sont pas suffisamment rémunérées. Il souligne d'ailleurs qu'un junior peut parfois gagner plus qu'un senior grâce aux heures supplémentaires :

« On te donne beaucoup plus de responsabilités donc ça c'est bien mais le salaire pour moi ne suit pas. »

P6 partage ce point de vue : la rémunération et les conditions de travail joueront un rôle clé dans sa décision de rester. Il est toutefois sensible aux opportunités de formation offertes par son cabinet, ce qui pourrait aussi influencer sa décision de rester.

La reconnaissance et la flexibilité sont également jugées cruciales par les jeunes auditeurs. Ils apprécient la souplesse actuelle dans l'organisation du travail, mais attendent aussi que leurs efforts soient valorisés par leur hiérarchie.

Concernant l'avenir de la profession, l'IA suscite des réflexions depuis quelques années car elle va potentiellement impacter le métier d'auditeur. P1 évoque une étude qui plaçait le métier de comptable parmi les professions les plus menacées par l'automatisation, ce qui peut influencer négativement l'image du métier d'auditeur, souvent assimilé à celui de comptable. Cette incertitude pourrait expliquer, selon elle, une baisse d'intérêt de certains étudiants pour l'audit.

Pourtant, l'IA représente aussi une opportunité, à condition d'être utilisée intelligemment. Elle pourrait permettre d'automatiser certaines tâches, comme l'analyse de risques ou le calcul des seuils de matérialité, libérant ainsi du temps pour se concentrer sur des tâches plus qualitatives et à forte valeur ajoutée. Toutefois, le secteur reste prudent : les résultats générés par l'IA doivent toujours être vérifiés car l'audit est un métier où le risque doit être maîtrisé.

Un autre enjeu majeur concerne la durabilité. La montée en puissance des exigences liées à l'ESG change l'image de l'audit et étend son champ d'action au-delà des chiffres. Initialement, la directive européenne CSRD devait concerner un grand nombre d'entreprises grâce à des seuils d'application relativement bas. Cela représentait une réelle opportunité pour les cabinets. Cependant, avec la directive Omnibus², ces seuils ont été relevés et seules quelque 150 entreprises en Belgique seront concernées à court terme. Ce recentrage a quelque peu freiné l'enthousiasme, mais beaucoup estiment que cela évoluera rapidement, au vu de l'urgence climatique. Pour P1, le métier d'auditeur est appelé à évoluer davantage :

« D'ici 2-3 ans, ça va revenir parce qu'on ne peut pas passer à côté du climat dans le monde, c'est quelque chose qui a énormément d'impact et donc on va se retrouver avec notre métier en tant qu'auditeur qui va encore évoluer. »

En définitive, si les exigences et le rythme intense des cabinets d'audit peuvent pousser certains à quitter le métier, P2 rappelle que même une expérience de quelques années en audit constitue déjà une formation précieuse. Le métier permet de développer rigueur, autonomie et sens des responsabilités, tout en offrant une grande variété de missions et un contact direct avec des profils de direction. Les perceptions restent toutefois très personnelles et dépendent du vécu de chacun, des attentes professionnelles et de la compréhension initiale du métier. Il convient surtout de viser un turnover sain et maîtrisé, plutôt que de chercher à l'éliminer complètement. Une certaine rotation

² Directive européenne visant à renforcer la transparence et la durabilité des entreprises.

reste naturelle, voire bénéfique, car elle permet de renouveler les équipes et d'attirer de nouveaux talents. À cet égard, P9 note que le taux de turnover dans son cabinet reste relativement stable, avec des variations modérées de l'ordre de 2 à 5%. De son côté, P10 souligne une progression significative du taux de rétention, passé de 72% à 81% en quatre ans. Enfin, P13 souligne que les recrutements pour l'année à venir sont déjà bien avancés, ce qui témoigne d'un bon positionnement sur le marché et d'une attractivité toujours forte.

Chapitre 7 : Discussion

1. Attractivité du métier d'auditeur

1.1. Les facteurs d'attractivité et attentes des jeunes professionnels

Les résultats de l'étude confirment en grande partie les attentes identifiées dans la littérature concernant les priorités des jeunes professionnels. La flexibilité, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, une ambiance de travail agréable et la possibilité de développement personnel apparaissent comme des critères majeurs dans le choix d'un emploi, en cohérence avec les travaux de Simard (2016), Dewulf (2020) et la FEB (2024).

Plusieurs auditeurs interviewés ont mentionné leur attrait pour un environnement dynamique, des collègues jeunes, des bureaux modernes et une diversité de missions. Ces éléments répondent à leur envie d'apprendre, de se challenger et de ne pas tomber dans la routine. Certains, comme P6, ont également souligné l'intérêt de découvrir le fonctionnement des entreprises au-delà des simples chiffres, ce qui montre une forme de quête de sens, même si elle n'est pas toujours formulée ainsi.

La flexibilité apparaît comme un critère central, notamment la possibilité de télétravailler quelques jours par semaine et d'adapter ses horaires. Cette attente est partagée par la majorité des jeunes, mais elle reste parfois limitée par la réalité du métier, surtout en début de carrière. Les RH interrogées confirment que des efforts ont été faits, mais que l'équilibre reste difficile à atteindre pendant les périodes de forte activité.

L'ambiance et la culture d'entreprise sont également jugées essentielles. Plusieurs jeunes ont affirmé avoir choisi leur cabinet en partie pour l'image qu'il renvoyait ou pour son aspect « humain ». Cela corrobore les recherches de Liegeois (2022) sur l'importance de la culture d'entreprise, ainsi que celles de Dewulf (2021) sur la recherche de reconnaissance et de relations égalitaires avec la hiérarchie. Contrairement aux constats de Vairet (2023) concernant un manque de reconnaissance, les participants n'ont pas exprimé de critiques à ce sujet.

En revanche, la mauvaise image du métier constitue un frein réel à son attractivité. Plusieurs répondants évoquent une perception négative de l'audit chez les étudiants : un travail jugé répétitif, avec une forte charge de travail et peu de créativité. Bien que la littérature spécialisée sur l'audit évoque peu cet aspect, Chaminade (2010, p. 4) souligne plus généralement que l'image d'un métier ou d'une entreprise joue un rôle déterminant dans son attractivité. Si l'audit est vu comme peu valorisant ou trop rigide, cela peut suffire à dissuader certains candidats, même s'ils ont les compétences.

Enfin, le salaire est perçu comme important mais rarement cité comme critère principal. La plupart des jeunes attendent une rémunération juste, en phase avec leurs responsabilités, mais privilégient un environnement stable, formateur et motivant. Cette hiérarchisation rejoint les observations de la FEB (2024) et confirme que l'attractivité d'un poste ne se limite pas à la seule compensation financière.

1.2. Les stratégies de recrutement et dispositifs d'attraction des talents

La littérature souligne que le recrutement constitue un levier stratégique essentiel dans un contexte de pénurie de talents et d'évolution des attentes des jeunes générations. Tous les cabinets interrogés investissent beaucoup dans leur image de marque en organisant des événements sur les campus, des

dîners, des workshops,... pour échanger avec les étudiants dans un cadre plus informel. Cela rejoint les propos de Liger (2016, p. 75) qui insiste sur l'importance d'une présence accrue dans les écoles. Le contact direct avec des auditeurs juniors ou seniors permet aussi de déconstruire certains stéréotypes. Cela confirme les observations de Simard (2016), pour qui la proximité humaine et l'authenticité du discours jouent un rôle clé dans l'attractivité d'un employeur.

Les résultats du terrain révèlent aussi des tensions entre les attentes des jeunes et la réalité du métier. Plusieurs recruteurs mentionnent une déconnexion entre les prétentions salariales ou les attentes en termes d'avantages (voiture de société, télétravail immédiat) et le niveau d'expérience des candidats. Cette observation montre que les cabinets doivent aussi veiller à clarifier les réalités du métier pour éviter les déceptions.

En termes de profils recherchés, Vairet (2023) suggérerait aux cabinets d'élargir le type de profils recrutés, ce qui se vérifie sur le terrain. Aujourd'hui, les cabinets deviennent plus ouverts à des parcours diversifiés, privilégiant les compétences, la motivation et le potentiel d'évolution plutôt que l'origine scolaire ou les acquis strictement techniques. Ce glissement vers un recrutement plus inclusif, fondé sur les soft skills et l'adaptabilité, est également mis en œuvre par l'IRE. L'Institut mise notamment sur ses campagnes sur les réseaux sociaux, son compte Instagram et ses vidéos de promotion pour moderniser l'image du métier.

Par ailleurs, une divergence est observée par rapport à la littérature, qui évoque que les stages sont encore trop peu valorisés dans une logique de pré-recrutement (Liger, 2016, p. 88). En réalité, presque tous les jeunes auditeurs interrogés ont réalisé leur stage dans le cabinet où ils ont ensuite été engagés, ce qui montre que les stages jouent déjà un rôle important dans l'attraction et la fidélisation.

D'après Chaminade (2010, p. 16), les attentes des salariés ont changé, ces derniers accordant désormais plus d'importance à la formation continue tout au long de leur parcours professionnel. Cela rejoint les propos recueillis dans nos interviews : les jeunes auditeurs valorisent fortement les perspectives d'évolution et les opportunités de développement, et les cabinets semblent en avoir pleinement conscience.

Enfin, les cabinets reconnaissent unanimement que le recrutement des profils juniors ne pose pas de difficulté majeure, mais que le véritable défi réside dans le recrutement de profils expérimentés, qui quittent souvent définitivement l'audit après quelques années. Ce constat confirme les travaux de Trebaul (2022), qui évoque la rareté des talents intermédiaires (2 à 3 ans d'expérience). D'où l'importance, pour les cabinets, de penser le recrutement et la rétention comme deux dynamiques indissociables dès l'entrée dans la profession.

2. Rétention et turnover dans les cabinets d'audit

2.1. Les facteurs de turnover

Le secteur de l'audit est souvent décrit dans la littérature comme confronté à un turnover structurel, causé par une combinaison de facteurs tels que la surcharge de travail, le manque de reconnaissance, le déséquilibre vie privée/professionnelle,... (Bird et al., 2023 ; Vien, 2024 ; Beau, 2018). Ces facteurs se confirment largement sur le terrain.

Tout d'abord, Vien (2024) identifie la surcharge de travail comme l'une des principales causes de départ, en particulier durant les périodes de haute activité. Ce constat est largement corroboré par les

jeunes interrogés qui évoquent de longues journées, parfois prolongées le week-end, constituant un frein au maintien d'un équilibre personnel. Si certains réussissent à relâcher la pression durant les périodes creuses, d'autres peinent à se déconnecter, ce qui alimente fatigue, frustration et intention de départ. Le déséquilibre entre vie professionnelle et personnelle, intimement lié à cette charge de travail, est également un facteur récurrent. Bien que certains cabinets proposent des horaires flexibles ou la récupération des heures supplémentaires, ces dispositifs restent parfois insuffisants pour répondre aux attentes actuelles en matière de qualité de vie.

La structure hiérarchique rigide et le modèle « up or out », bien présents dans la littérature, sont également remis en question. Théoriquement conçus pour favoriser la performance et la progression rapide, ces dispositifs peuvent entraîner une forme d'exclusion des profils ne correspondant pas parfaitement aux attentes. P10 explique que le manque de développement dans le poste est une cause majeure de départ. Les entretiens d'évaluation, bien que formalisés, ne suffisent pas toujours à motiver les collaborateurs, surtout lorsque la promotion ne correspond pas à leurs aspirations. Le cas rapporté par P11, d'une collègue refusant une promotion pour éviter de nouvelles responsabilités, illustre ce décalage entre les parcours proposés et les envies réelles de certains collaborateurs.

Au-delà de la structure, c'est l'environnement de travail dans son ensemble qui est parfois remis en question. Si la littérature souligne la dimension compétitive du secteur (Beau, 2018), les entretiens mettent en lumière la pression implicite qui en découle. P11 décrit une ambiance bienveillante en apparence, mais marquée par une exigence constante de performance. Cette tension permanente peut conduire à un désengagement progressif, voire à des départs précipités pour raisons de santé.

Les aspirations personnelles jouent elles aussi un rôle. Pour P8 et P9, l'audit est souvent considéré comme une étape temporaire. Cette vision « tremplin » vers d'autres postes en entreprise, en finance ou en contrôle interne, correspond aux observations de Bouquet (2020). Une fois l'expérience acquise, ces auditeurs se repositionnent ailleurs, souvent attirés par de meilleures conditions de travail.

Le manque de perspectives d'évolution peut également alimenter le turnover. Dans certains cabinets, notamment de taille moyenne, les possibilités d'évolution sont plus limitées, tant au niveau des postes que des rémunérations. Cela crée un sentiment de stagnation, poussant certains collaborateurs à partir. Ce constat fait écho à la Théorie de l'écart (Shofiatul & Baridwan, 2016), selon laquelle un écart important entre attentes et réalité favorise l'insatisfaction et l'intention de départ.

Des facteurs externes viennent renforcer cette dynamique. La forte concurrence d'autres secteurs (banques, entreprises, consulting) et les salaires plus attractifs ailleurs entraînent des départs motivés autant par l'insatisfaction que par l'opportunité. Plusieurs études (Cahyadi et al., 2024 ; Trebaul, 2022) confirment cette tendance. L'examen de l'IRE, souvent perçu comme difficile et exigeant, représente aussi un frein, malgré les dispositifs de soutien mis en place dans certains cabinets.

Enfin, même si l'enquête de Robert Half (2024) indique que 48% des travailleurs envisageraient de retourner chez un ancien employeur, les retours en audit semblent rester exceptionnels. P13 expliquait qu'il est très rare de voir des personnes revenir dans ce secteur une fois qu'elles l'ont quitté. Cependant, un autre témoignage nuance cette tendance en mentionnant qu'une senior, partie pour un poste mieux rémunéré, a finalement réintégré son ancien cabinet après quelques mois, préférant l'ambiance de travail en Big Four.

2.2. Les stratégies mises en place pour fidéliser les collaborateurs

Commençons par le rôle du management, qui est mis en avant tant dans la littérature que dans les résultats empiriques. Les auteurs insistent sur l'importance de l'écoute, du feedback et d'un accompagnement individualisé (Chaminade, 2010, pp. 225-226). Cette approche se retrouve dans plusieurs cabinets, à travers la mise en place de *people managers* et de *buddys*, qui assurent un suivi personnalisé régulier. Des entretiens de suivi sont organisés plusieurs fois par an pour discuter du bien-être, de la charge de travail et des objectifs à atteindre. Cette pratique rejoint l'enquête de Robert Half (2016), qui souligne l'importance de dialoguer avec les collaborateurs avant qu'ils ne quittent l'entreprise, afin d'anticiper et prévenir les départs.

Les formations constituent un autre levier essentiel de fidélisation, largement présent dans la littérature (Herda & Lavelle, 2012 ; Dewulf, 2020) et confirmé par les témoignages recueillis. Les auditeurs décrivent une offre riche et variée incluant aussi bien des formations techniques (normes comptables, ESG, CSRD) que des formations sur les compétences humaines (communication, gestion du stress, coaching).

La flexibilité, présentée par Simard (2016, p. 68) comme une attente centrale des nouvelles générations, est également très valorisée sur le terrain. Le télétravail, les horaires adaptables ou encore la possibilité de changer de lieu de travail sont des pratiques désormais courantes dans les cabinets. Toutefois, plusieurs auditeurs précisent que cette flexibilité dépend souvent du manager, de l'équipe ou de la période (notamment les périodes de clôture).

La reconnaissance, qu'elle soit symbolique (remerciements, feedbacks) ou financière (primes ponctuelles, *Spot Awards*), est également présente dans les discours. Des événements festifs, des activités d'équipe ou des récompenses liées aux promotions contribuent à créer un climat de valorisation. Cela rejoint les recommandations de la littérature en matière de reconnaissance au travail (Simard, 2016, pp. 118-119).

Concernant les perspectives d'évolution, les parcours apparaissent relativement clairs et structurés. Contrairement à certaines idées reçues, les jeunes interrogés indiquent connaître les critères de passage d'un niveau à l'autre. Toutefois, cette standardisation peut générer de la frustration si elle ne tient pas compte des aspirations individuelles. Certains cabinets proposent justement une certaine flexibilité dans le rythme de carrière, en permettant à ceux qui le souhaitent de monter plus vite ou de rester plus longtemps à un même niveau.

Plusieurs cabinets ont mis en place des outils de suivi du bien-être, tels que des sondages anonymes réguliers permettant de recueillir régulièrement l'avis des collaborateurs sur différents aspects de leur quotidien, sont globalement bien perçus. Cette démarche s'inscrit dans les recommandations de Simard (2016, pp. 129-130), qui insiste sur l'utilité de ces enquêtes pour suivre l'évolution de la satisfaction au travail. Néanmoins, certains participants expriment un doute sur leur réel impact, notant un manque de retour concret ou de mesures visibles à la suite des enquêtes.

Un point intéressant concerne les valeurs humaines. Bien que la littérature mette en avant l'importance de l'inclusion, de la diversité ou encore de la durabilité, ces aspects n'ont pas été spontanément évoqués par les auditeurs interrogés. En revanche, le sentiment d'appartenance, souligné par l'IRE comme levier de fidélisation, semble gagner en importance sur le terrain. Ce concept, encore peu théorisé, est néanmoins évoqué par certains auteurs (Coblence et Deschaintre, 2019 ; Liger, 2016, pp. 139-140).

Enfin, les entretiens de départ sont une pratique très courante, quel que soit le type de cabinet. Les RH interrogés rejoignent l'analyse de Zeuch (2016, p. 418), qui souligne leur utilité pour améliorer les pratiques internes. Cela contraste toutefois avec les résultats de Bird et al. (2023), qui affirmaient que ces entretiens sont encore sous-exploités. Une divergence apparaît aussi quant à la personne en charge de ces entretiens : alors que Liger (2016, p. 129) recommande qu'ils soient menés par un responsable RH ou le manager direct, les cabinets interrogés préfèrent les confier à des professionnels hybrides, à la fois impliqués dans les ressources humaines et proches des équipes opérationnelles, afin de recueillir des retours plus nuancés.

En résumé, les stratégies mises en place dans les cabinets d'audit sont globalement en phase avec les recommandations issues de la littérature. Toutefois, leur efficacité dépend fortement de la qualité de mise en œuvre. Ces résultats soulignent l'importance d'une approche plus personnalisée et cohérente dans la gestion des talents, au-delà des dispositifs RH standardisés.

3. Implications managériales pour les cabinets d'audit

Cette dernière section vise à répondre à notre question de recherche : « Comment renforcer l'attrait du métier d'audit et améliorer le niveau de rétention des professionnels dans les cabinets de révision ? ». Nous allons donc proposer une série d'actions concrètes à mettre en place ou à renforcer pour mieux attirer et fidéliser les jeunes auditeurs en tenant compte des attentes et des causes de départs mises en évidence dans cette recherche.

Renforcer l'attractivité dès les études

Un premier axe d'amélioration concerne l'image du métier auprès des étudiants. Un manque de compréhension du rôle réel de l'auditeur persiste, accompagné d'une image souvent négative de la profession. Pour y remédier, il est recommandé de valoriser davantage l'audit dès le bachelier et de multiplier les actions de sensibilisation dans les écoles. Cela peut passer par une présence régulière lors de job days, des ateliers pratiques, des conférences, ou encore des événements plus informels (apéros, dîners) qui permettent un échange authentique avec les étudiants.

La combinaison gagnante, selon nos entretiens, consiste à associer des professionnels expérimentés pour répondre aux questions techniques et des jeunes collaborateurs qui partagent un vécu plus proche de celui des étudiants. Proposer à ces derniers des stages de fin d'études, avec de réelles responsabilités, s'avère également très efficace.

En parallèle, l'IRE prépare une réforme importante du processus d'accès à la profession de réviseur d'entreprise, dans le but de le rendre plus clair, plus accessible et mieux adapté aux évolutions du métier. Cette initiative vise à lever certains freins à l'engagement dans la voie du stage, souvent perçu comme long, exigeant et peu lisible par les jeunes diplômés. Elle constitue donc une étape cruciale pour améliorer l'attractivité de la profession et encourager davantage de candidats à s'y engager.

Adapter les pratiques RH aux attentes de la nouvelle génération

La flexibilité est au cœur des attentes. Si des dispositifs sont déjà en place, ceux-ci doivent être renforcés et appliqués de manière plus équitable. Nous recommandons d'étendre les systèmes de récupération ou de rémunération des heures supplémentaires, y compris pour les profils plus seniors. Cela contribuerait à atténuer l'image de l'audit comme un métier aux horaires excessifs, tout en préservant un bon équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

En parallèle, il est essentiel de prendre davantage en compte le bien-être et la santé mentale. Des sondages anonymes réguliers peuvent permettre de mesurer la satisfaction des équipes, à condition que les résultats soient suivis d'actions concrètes. Pour encourager la participation, il est crucial de communiquer clairement l'impact de ces enquêtes. Le recours à une assistance externe confidentielle peut également offrir un espace de parole plus libre aux collaborateurs.

Pour mieux gérer la surcharge liée aux périodes de busy, nous suggérons de mieux faire respecter les jours de rattrapage prévus après ces pics d'activité. Ces journées devraient rester protégées, sans pression pour avancer sur d'autres missions, afin d'éviter l'épuisement. Certes, la charge de travail en audit ne peut être éliminée, mais ces ajustements peuvent en réduire les effets négatifs.

Offrir un développement professionnel plus personnalisé

Le modèle « up or out » atteint ses limites face à des profils qui souhaitent progresser différemment. Il convient donc d'adopter une gestion de carrière plus souple et individualisée, permettant à chacun d'évoluer à son rythme, selon ses aspirations. Certains cabinets permettent déjà de rester plus longtemps à un même grade, ou à l'inverse, d'accélérer la progression pour les plus performants. Cette logique doit être encouragée.

La variété des tâches est également un facteur de rétention. Pour renforcer cet aspect, les cabinets pourraient continuer à développer l'offshoring afin de confier certaines tâches répétitives à l'étranger, et ainsi permettre aux auditeurs de se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée et de gagner en autonomie. Toutefois, cette stratégie concerne surtout des tâches confiées aux juniors et pourrait à terme réduire le besoin d'en recruter autant. Il est donc important de l'envisager avec prudence, comme une façon d'enrichir le contenu du travail plutôt que comme une simple solution pour déléguer des tâches.

De plus, les formations restent un levier essentiel de fidélisation et de développement. Il est important de maintenir une offre riche et personnalisée, en laissant aux collaborateurs une certaine liberté dans le choix de leurs formations. Dans un contexte réglementaire en constante évolution, des modules dédiés à l'ESG, à la CSRD ou à la durabilité peuvent aussi aider à mieux accompagner les auditeurs dans leurs missions.

Favoriser un management de proximité et la reconnaissance

Le rôle du manager de proximité est central dans la rétention. Il doit assurer un suivi régulier, offrir un feedback constructif et se montrer disponible. Des dispositifs comme les *buddys* ou *people managers* doivent être systématisés, tout comme la mise en place d'entretiens de rétention, pour rester à l'écoute des besoins des collaborateurs tout au long de leur parcours.

Du côté de la rémunération, bien que les marges de manœuvre soient limitées, les cabinets doivent continuer à proposer des avantages extralégaux attractifs (voiture, chèques-repas, assurances,...). Ces éléments peuvent faire la différence face à la concurrence d'autres secteurs offrant un meilleur équilibre ou un salaire plus élevé.

Le sentiment d'appartenance mérite également d'être renforcé. À l'instar de l'initiative de l'IRE, les cabinets peuvent investir dans des actions de reconnaissance plus régulières : remerciements formels, récompenses ponctuelles,... Les événements extra-professionnels (team buildings, voyages, fêtes d'entreprise) sont aussi des leviers efficaces pour renforcer la cohésion d'équipe et l'attachement à l'organisation.

Assurer un bon suivi en cas de départ

Enfin, lorsque des départs surviennent, il est essentiel d'en comprendre les raisons. Les entretiens de départ doivent être menés par une personne neutre et de confiance, qui entretient un bon contact avec les collaborateurs. Ce moment peut permettre d'identifier des tendances et d'anticiper d'éventuelles améliorations.

Il est également recommandé de maintenir une relation positive avec les anciens collaborateurs. Bien que les retours en audit soient rares, certains cas montrent que des profils peuvent revenir s'ils retrouvent des conditions de travail plus satisfaisantes que dans leur nouvel environnement.

En résumé, afin de répondre aux défis d'attractivité et de rétention dans le secteur de l'audit, nous suggérons aux cabinets de mettre en place des actions sur l'image de la profession, les conditions de travail, le développement professionnel et la reconnaissance. Les attentes des jeunes générations, centrées sur la flexibilité, le sens du travail et le bien-être, imposent aux cabinets d'adapter leurs pratiques tout en valorisant les atouts réels du métier.

CONCLUSION

Dans ce mémoire, nous avons cherché à comprendre quelles solutions pourraient être mises en place pour renforcer l'attractivité du métier d'auditeur et améliorer la rétention des talents, dans un contexte marqué par un turnover élevé. Il s'agit d'une problématique actuelle et stratégique pour les cabinets d'audit.

Pour ce faire, nous avons d'abord analysé la littérature existante, en commençant par une présentation du métier d'auditeur, puis en examinant le marché de l'emploi en Belgique et plus spécifiquement celui de l'audit. Nous avons ensuite identifié les attentes des jeunes, en particulier celles de la génération Z, ce qui nous a permis de dégager les principaux leviers d'attractivité selon les études existantes. Nous avons également analysé les causes du turnover dans la profession, avant d'identifier des stratégies proposées dans la littérature pour le limiter.

La seconde partie de ce travail a porté sur une étude empirique qualitative. Pour cela, nous avons mené des interviews semi-structurées auprès de treize professionnels issus de profils variés : jeunes auditeurs, responsables RH et membres de l'IRE.

Nos résultats confirment en grande partie les apports de la littérature : les jeunes recherchent un environnement de travail flexible, humain, stimulant et favorable au développement professionnel. La surcharge de travail et la rigidité de la structure hiérarchique sont souvent à l'origine des départs. Toutefois, nous avons aussi mis en lumière certains éléments moins développés dans la littérature, comme la culture implicite du présentisme ou le décalage entre les attentes de certains étudiants et la réalité du métier. En effet, certains espèrent bénéficier rapidement d'avantages importants sans être prêts à assumer les exigences associées. Nous avons donc constaté que la clé est de trouver un équilibre entre les attentes des jeunes générations et les contraintes du métier.

Notre étude invite les cabinets à agir sur plusieurs leviers concrets. Tout d'abord, au vu de la méconnaissance du métier d'auditeur chez les étudiants, il serait pertinent de renforcer la communication dès le bachelier, via des événements ciblés et des témoignages concrets. Contrairement à certaines idées reçues, les stages en audit sont souvent valorisants et correspondent bien à la réalité du métier. Nous recommandons donc aux cabinets de continuer à les développer. Par ailleurs, élargir les profils recrutés peut aussi s'avérer bénéfique car nos entretiens ont montré que des étudiants issus d'autres formations peuvent très bien s'intégrer dans le métier.

Concernant la rétention, nous recommandons de flexibiliser davantage les conditions de travail, notamment en permettant une récupération plus équitable des heures supplémentaires, même à des niveaux plus élevés. Nous conseillons aussi de mieux encadrer la charge de travail en période de busy, en garantissant les jours de rattrapage prévus. Par ailleurs, il serait bénéfique de mettre en place ou de renforcer des outils de suivi du bien-être afin d'impliquer davantage les collaborateurs dans la définition des politiques internes.

Au niveau du développement professionnel, nous suggérons d'assouplir les règles de promotion et de permettre à chacun d'évoluer à son rythme. De même, nous encourageons les cabinets à poursuivre la sous-traitance de tâches répétitives via l'offshoring, pour permettre aux auditeurs de se concentrer sur des missions plus complexes et stimulantes. Les formations constituent un autre levier important. Nous recommandons de maintenir une offre variée, incluant à la fois des compétences techniques et humaines, avec une certaine liberté de choix pour les collaborateurs. Des modules liés à l'ESG, à la CSRD ou à la durabilité peuvent être utiles face à la complexité croissante des réglementations.

Le rôle du management est également central, tant pour donner l'exemple que pour accompagner les équipes au quotidien. Sur le plan de la rémunération, nous reconnaissons que les marges sont limitées

mais nous encourageons les cabinets à continuer à offrir des avantages extralégaux attractifs pour rester compétitifs.

Le sentiment d'appartenance constitue également un enjeu important. Les cabinets peuvent s'inspirer de l'IRE, qui s'investit activement dans ce domaine, et organiser davantage d'activités extra-professionnelles pour renforcer la cohésion.

Enfin, les entretiens de départ devraient être davantage professionnalisés, en étant confiés à une personne neutre et de confiance. Il est également judicieux de maintenir un lien avec les anciens collaborateurs car certains pourraient choisir de revenir si les conditions s'y prêtent. Ces recommandations s'inscrivent dans une logique d'optimisation du turnover : il ne s'agit pas de l'éliminer mais de le réduire à un niveau sain et maîtrisé.

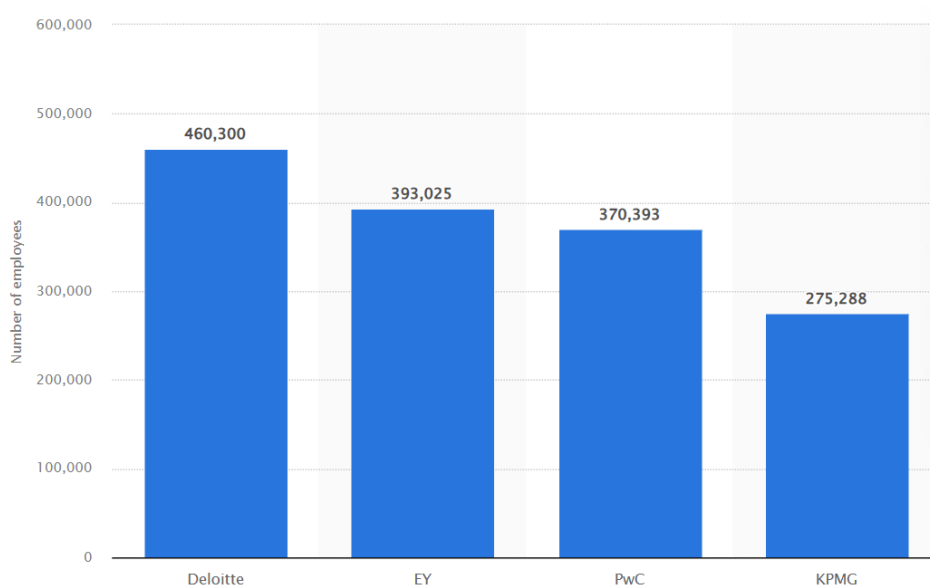
Sur le plan académique, ce mémoire enrichit les recherches existantes en apportant une vision actualisée des attentes de la génération Z en audit et en comparant concrètement les pratiques du terrain aux recommandations de la littérature. Il met aussi en lumière certaines limites des modèles RH traditionnels, tout en soulignant l'importance de l'image du métier, souvent négligée dans les recherches.

Cette recherche présente néanmoins certaines limites. Le nombre de participants, bien que suffisant pour une étude qualitative, reste restreint et les résultats ne sont pas généralisables à l'ensemble de la profession. De plus, les réponses dépendent fortement des profils interrogés. Par ailleurs, notre étude s'est concentrée sur la Belgique. Une suggestion pour une recherche future est donc de mener une étude quantitative sur un échantillon plus large ou de comparer différents pays pour mieux comprendre l'impact des contextes nationaux sur l'attrait et la rétention en audit. Nous n'avons pas non plus inclus de très petits cabinets, or il serait pertinent de les étudier, car ils ne disposent pas toujours des ressources nécessaires pour appliquer toutes les recommandations proposées.

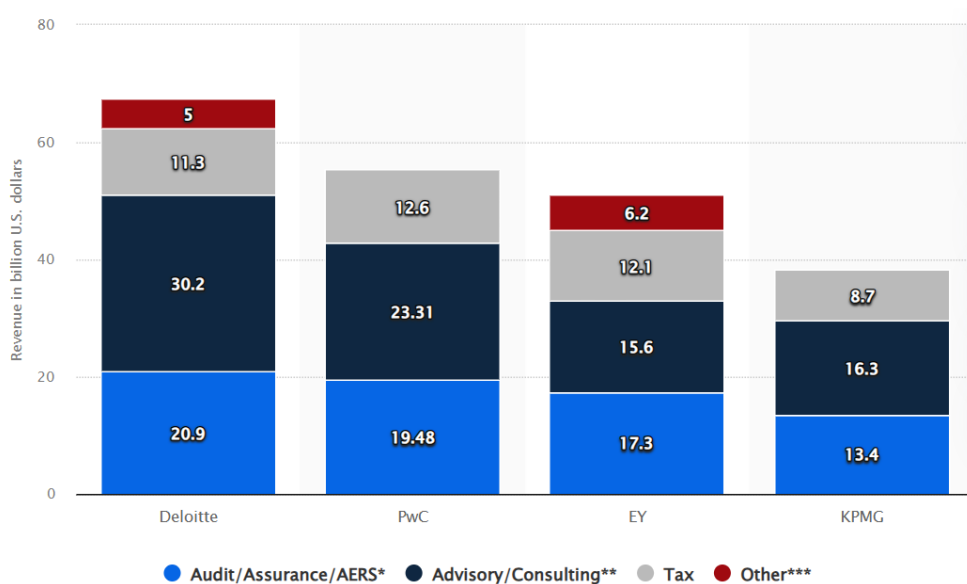
Enfin, les enjeux futurs liés à l'IA mériteraient d'être explorés. Il ne sera peut-être plus nécessaire de garder autant de personnes à l'avenir, ce qui nous laisse penser que le métier d'auditeur est amené à profondément évoluer et que les cabinets devront adapter leurs pratiques de gestion des talents en conséquence.

ANNEXES

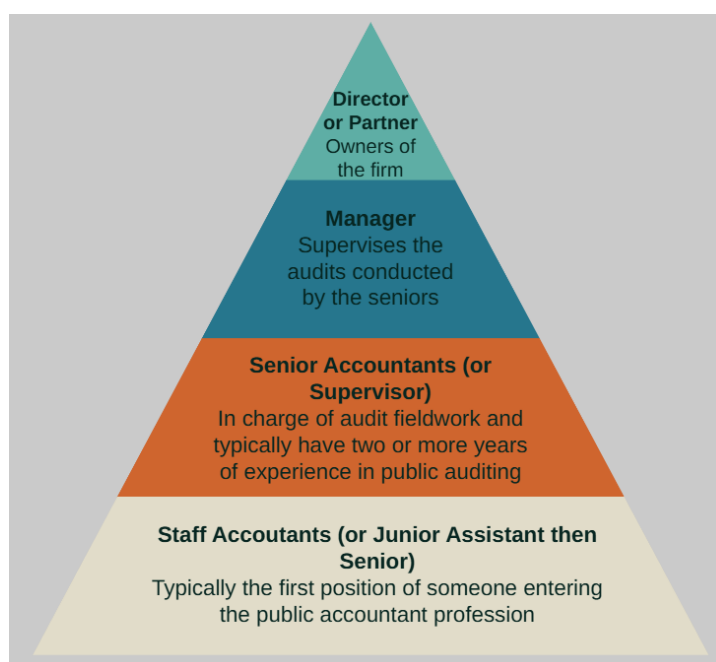
Annexe 1 : Nombre d'employés des Big Four dans le monde en 2024 (Statista, 2025)



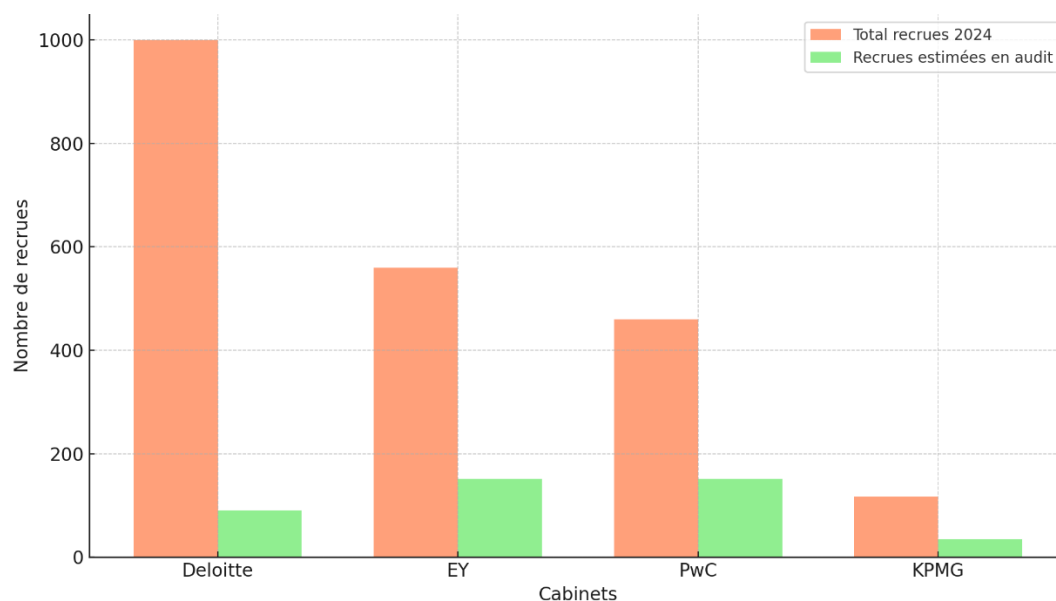
Annexe 2 : Répartition des revenus des Big Four dans le monde en 2024 par fonction (en milliards de dollars US) (Statista, 2025)



Annexe 3 : Pyramide hiérarchique des auditeurs en Big Four (Hayes et al., 2015, p. 27)

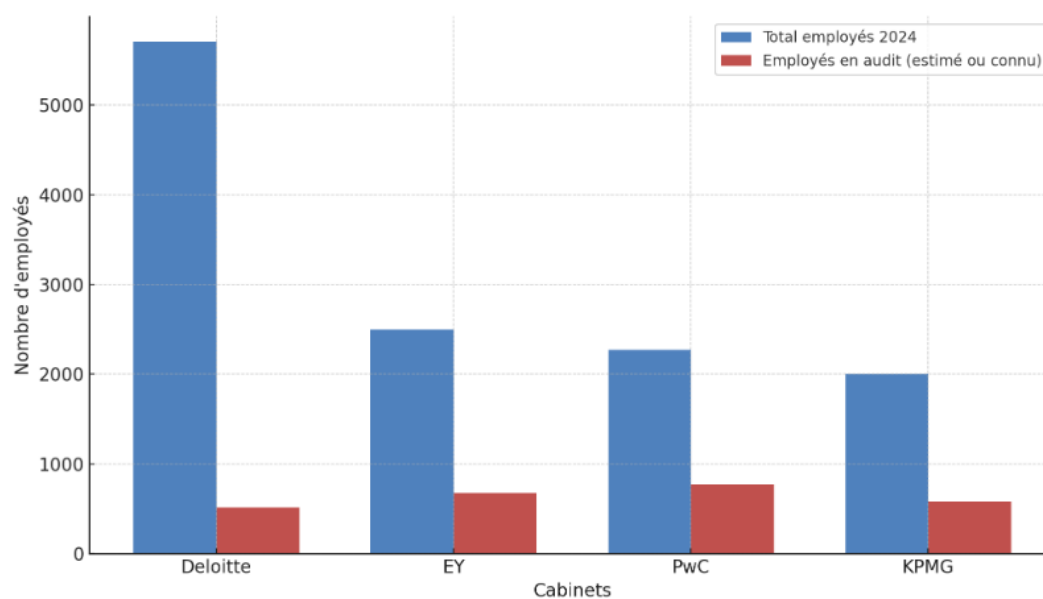


Annexe 4 : Recrutements en 2024 chez les Big Four en Belgique³

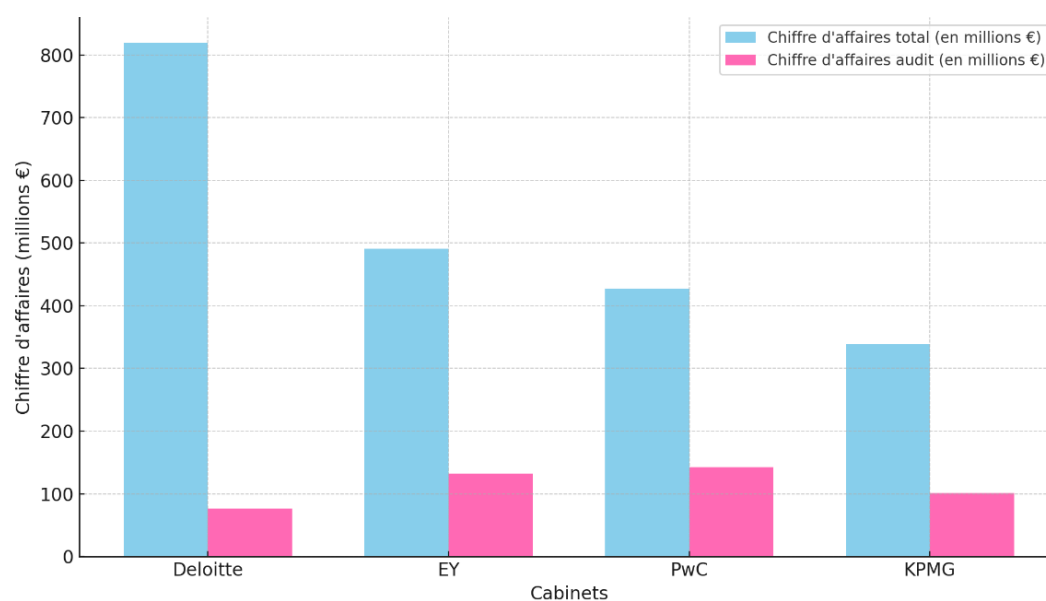


³ Production personnelle

Annexe 5 : Effectifs en 2024 chez les Big Four en Belgique⁴



Annexe 6 : Chiffre d'affaires 2024 des Big Four en Belgique⁵



⁴ Production personnelle

⁵ Production personnelle

Annexe 7 : Questionnaires

Catégorie 1 : Interviews avec l'IRE (Conseil des Jeunes et Commission de stage)

- Comment percevez-vous l'attractivité actuelle du métier d'auditeur auprès des jeunes diplômés ?
- Quelles initiatives l'IRE envisage-t-elle pour améliorer cette attractivité ?
- Selon vous, quels sont les freins majeurs pour les jeunes à choisir cette voie ?
- Pensez-vous que le processus et l'examen pour devenir réviseur devraient être allégés ou repensés ?
- Quelles réformes pourraient, selon vous, faciliter l'accès au titre sans compromettre la qualité professionnelle ?
- Le Conseil des Jeunes a-t-il proposé des ajustements spécifiques ?
- Comment voyez-vous l'évolution du métier d'auditeur dans les prochaines années ?
- Selon les retours des jeunes auditeurs, quelles sont les compétences et conditions les plus recherchées ?

Catégorie 2 : Interviews avec les juniors (nouveaux auditeurs)

- Quel master avez-vous choisi et pourquoi avoir rejoint le secteur de l'audit ?
- Qu'est-ce qui a le plus influencé votre choix de cabinet ?
- Comment décririez-vous vos attentes vis-à-vis du métier avant d'y entrer ? Ont-elles changé depuis ?
- Quels aspects de vos conditions de travail appréciez-vous le plus ?
- Rencontrez-vous des difficultés à maintenir un équilibre vie professionnelle/vie personnelle ?
- Que pensez-vous des horaires et de la charge de travail actuelle ?
- Lorsque vous échangez avec des auditeurs expérimentés dans leur travail quotidien, quel est votre ressenti de leur degré de satisfaction par rapport à leur profession et quels sont les éléments positifs ou négatifs qui sont le plus souvent mis en avant ?
- Envisagez-vous de rester dans l'audit à long terme et pourquoi ?
- Quels éléments pourraient vous encourager à rester plus longtemps (formation, flexibilité, reconnaissance) ?
- Quels types de formations ou de soutien souhaiteriez-vous recevoir pour progresser ?

Catégorie 3 : Interviews avec le personnel RH (cabinets d'audit)

- Quels sont, selon vous, les principaux facteurs de turnover dans votre cabinet ?
- Quels profils sont les plus concernés par les départs précoces ?
- Quelles actions spécifiques avez-vous mises en place pour améliorer le bien-être des auditeurs ?
- Utilisez-vous des sondages anonymes ou des entretiens réguliers pour comprendre les besoins des employés ?
- Comment les perspectives d'évolution de carrière sont-elles communiquées aux auditeurs ?
- Quels types de programmes de formation offrez-vous (soft skills, management, expertise technique) ?
- Comment intégrez-vous les attentes des jeunes générations dans vos stratégies RH ?
- Quelles mesures de flexibilité (télétravail, horaires adaptables) sont appliquées ?
- Avez-vous constaté un impact positif de ces mesures sur la fidélisation des talents ?

Annexe 8 : Tableau de suivi des entretiens

	Type de personne	Cabinet	Durée de l'entretien	Date	Mode
1	Membre de l'IRE	Mid-tier	45 minutes	27/03	Visioconférence
2	Auditeur junior	Big Four	30 minutes	28/03	Visioconférence
3	RH d'un cabinet	Big Four	30 minutes	31/03	Visioconférence
4	Ancien manager	Mid-tier	30 minutes	04/04	Visioconférence
5	RH d'un cabinet	Big Four	30 minutes	04/04	Visioconférence
6	Auditeur junior	Big Four	30 minutes	04/04	Visioconférence
7	Auditeur junior	Mid-tier	30 minutes	08/04	Visioconférence
8	Auditeur junior	Big Four	30 minutes	09/04	Présentiel
9	Membre de l'IRE	Big Four	30 minutes	15/04	Visioconférence
10	Senior manager	Big Four	30 minutes	15/04	Visioconférence
11	Auditeur senior	Big Four	30 minutes	17/04	Visioconférence
12	RH d'un cabinet	Big Four	30 minutes	17/04	Visioconférence
13	RH d'un cabinet	Mid-tier	30 minutes	29/04	Visioconférence

BIBLIOGRAPHIE

Articles scientifiques :

Acito, A. A., Hogan, C. E., & Mergenthaler, R. D. (2018). The Effects of PCAOB Inspections on Auditor-Client Relationships. *The Accounting Review*, 93(2), 1-35.

An, S.-H. (2019). Employee Voluntary and Involuntary Turnover and Organizational Performance : Revisiting the Hypothesis from Classical Public Administration. *International Public Management Journal*, 22(3), 444-469. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1549629>

Beau, P. (2018). Contrôle des performances individuelles et sentiment de justice : Une étude de l'apparition de risques psychosociaux dans les grands cabinets d'audit. *Comptabilité Contrôle Audit*, 24(3), 97-131. <https://doi.org/10.3917/cca.243.0097>

Berland, N. (2018). Pourquoi travailler pour un Big Four de l'audit ? *Annales des Mines - Gérer & comprendre*, 133(3), 62-64. <https://doi.org/10.3917/geco1.133.0062>

Bird, J. C., Cavanaugh, J. L., Llp, G. T., & Daniell, B. E. (2023). *ICPAS board of directors*.

Cahyadi, H., Andrias, D., Masman, R. R., Trisnawati, E., & Wijaya, H. (2024). Investigating the determinants of turnover intention among the big 4 public accounting firms in Indonesia. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 7(4), Article 4. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v7i4.3441>

Canning, M., O'Dwyer, B., & Boomsma, R. (2022). Managing the Offshoring of Audit Work : Spanning the Boundaries Between Onshore and Offshore Auditors. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 41(2), 57-91. <https://doi.org/10.2308/AJPT-18-055>

Chi, W., Huguen, L., Lin, C.-J., & Lisic, L. L. (2013). Determinants of Audit Staff Turnover : Evidence from Taiwan. *International Journal of Auditing*, 17(1), 100-112. <https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2012.00459.x>

Coblence, E., & Deschaintre, S. (2019). [Review of *Au cœur des cabinets d'audit et de conseil. De la distinction à la soumission*, par S. Stenger]. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 74(1), 198-200.

Condie, E. R., Lisic, L. L., Seidel, T. A., Truelson, J. M., & Zimmerman, A. B. (2023). Does gender and ethnic diversity among audit partners influence office-level audit personnel retention and audit quality? *Contemporary Accounting Research*, 40(4), 2477-2511. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12882>

Daugherty, B. E., Dickins, D., & Fennema, M. G. (2014). Offshoring Audit Tasks and Jurors' Evaluations of Damage Awards Against Auditors. *Current Issues in Auditing*, 8(1), P1-P6. <https://doi.org/10.2308/ciia-50786>

Downey, D. H. (2018). An Exploration of Offshoring in Audit Practice and the Potential Consequences of Associated Work "Redesign" on Auditor Performance. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 37(2), 197-223. <https://doi.org/10.2308/ajpt-51771>

Finley, A. R., Kim, M. H. J., Lamoreaux, P. T., & Lennox, C. S. (2019). Employee Movements from Audit Firms to Audit Clients. *Contemporary Accounting Research*, 36(4), 1999-2034. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12494>

Garnier, C. (2019). Comment devient-on associé dans un grand cabinet d'audit ? *Gestion, Vol. 44*(2), 98-101. <https://doi.org/10.3917/riges.442.0098>

- Guthrie, C. P., & Jones, A. (2012). Job Burnout in Public Accounting : Understanding Gender Differences. *Journal of Managerial Issues*, 24(4), 390-411.
- Hennes, K. M., Leone, A. J., & Miller, B. P. (2014). Determinants and Market Consequences of Auditor Dismissals after Accounting Restatements. *The Accounting Review*, 89(3), 1051-1082.
- Herda, D. N., & Lavelle, J. J. (2012). The Auditor-Audit Firm Relationship and Its Effect on Burnout and Turnover Intention. *Accounting Horizons*, 26(4), 707-723. <https://doi.org/10.2308/acch-50181>
- Khavis, J., & Szerwo, B. (2022). *Audit-Employee Turnover, Audit Quality, and the Auditor-Client Relationship* (SSRN Scholarly Paper 4193139). <https://doi.org/10.2139/ssrn.4193139>
- Maurer, M. (2024). *PCAOB Proposes Turnover Metrics and Other New Disclosures for Audit Firms—WSJ - California State Polytechnic University Pomona*. https://csu-cpp.primo.exlibrisgroup.com/discovery/openurl?institution=01CALS_PUP&vid=01CALS_PUP:01CALS_PUP&rft_val_fmt=info:ofi%2Ffmt:kev:mtx:journal&date=2024-04-09&issue=&rft_id=info:eric%2F&rft_id=info:doi%2F&isbn=&spage=&title=Dow%20Jones%20Institutional%20News&atitle=PCAOB%20Proposes%20Turnover%20Metrics%20and%20Other%20New%20Disclosures%20for%20Audit%20Firms%20--%20WSJ&sid=ProQ:ProQ:abidateline&volume=&issn=&au=&genre=article&bttitle=&jtitle=Dow%20Jones%20Institutional%20News&%3Furl_ver=Z39.88-2004
- Pham, Q. T., Tran, T. G. T., Pham, T. N. B., & Ta, L. (2022). *Work pressure, job satisfaction and auditor turnover : Evidence from Vietnam*. 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2110644>
- Prat Dit Hauret, C. (2007). Éthique et décisions d'audit. *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 13(1), 69-85. <https://doi.org/10.3917/cca.131.0069>
- Rani, L., Mee, L. Y., & Heang, L. T. (2018). *Intrinsic and Extrinsic Factors in Relation to Junior Auditors' Job Satisfaction and Turnover Intention*.
- Santos, C., & Cunha, P. (2021). *Influência dos Fatores Confiança, Pressão de Tempo e Complexidade no Julgamento e Tomada de Decisão em Auditoria*. 18(6), 605-623. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.6.1>
- Shofiatul, B., & Baridwan, Z. (2016). *Determinant Of Auditors' Turnover Intention From Public Accounting Firm*. 2(2).
- Stenger, S., & Thibault, N. (2018). Au cœur des cabinets d'audit et de conseil : De l'élitisme au surtravail ? *Idées économiques et sociales*, 192(2), 53-60. <https://doi.org/10.3917/idee.192.0053>
- Vandenhoute, M.-L., & Hardies, K. (2022). Equity Incentives and Audit Partner Reporting Decisions for Private Company Audits. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4136402>
- Zeuch, M. (Éd.). (2016). *Handbook of Human Resources Management*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7>

Ouvrages :

- Chaminade, B. (2010). *Attirer et fidéliser les bonnes compétences* (Afnor).
- Dejoux, C., & Thévenet, M. (2015). *La gestion des talents* (2e éd). Dunod.

Hayes, R., Wallage, P., & Gortemaker, H. (2015). *Principles of Auditing : An Introduction to International Standards on Auditing* (3rd edition). Pearson Education, Limited.

Liger, P. (2016). *Marketing RH : Comment devenir un employeur attractif* (4e éd). Dunod.

Simard, S. (2016). *Génération X@Z : Comment fidéliser les employés et les clients des nouvelles générations*. un Monde différent.

Rapports et études :

Deloitte. (2024). *2024 Impact Report | Deloitte Belgium*. <https://www.deloitte.com/ac/en/training-team-testing/gir-landing-sample-layout/gir-details-sample-layout-1.html>

EY. (2024). *Rapport de Transparence 2024 | EY Belgique*.

FEB. (2024). *Young Talent in Action Report 2024*.

IRE. (2025). *Rapport annuel 2024*.

IRE. (2024). *Rapport annuel 2023*.

KPMG. (2025). *Rapport de transparence 2024*.

Le Forem. (2023). *Le marché de l'emploi*.

Le Forem. (2024). *Situation du marché de l'emploi wallon et des autres régions*.

Le Forem. (2025). *Chiffres-tendances-conjoncture*.

Liegeois, I. (2022). *Les attentes des jeunes par rapport à un employeur*.

PwC. (2024). *FY24-Annual-Report*.

Robert Half. (2024). *Guide des Salaires 2024 Tendances en Belgique*. Robert Half Belgium. <https://www.roberthalf.com/be/fr/tendances/guide-des-salaires>

Sites internet :

Ballegeer, C. (2024, novembre 20). *EY Belgium invests in Talent, Sustainability and AI with a 4% revenue increase*. https://www.ey.com/en_be/newsroom/2024/11/ey-belgium-invests-in-talent-sustainability-and-ai-with-a-four-percent-revenue-increase

Bihain, M. (2022). *Enquête européenne sur la gouvernance et l'audit*. <https://www.ibr-ire.be/fr/actualites/news-detail/enqu-te-europ-enne-sur-la-gouvernance-et-l-audit>

Biyerman, P. (2023, août 30). *Égalité ou équité : Quelle est la différence ?* Maxisciences. https://www.maxisciences.com/culture-g/egalite-ou-equite-quelle-est-la-difference_art49066.html

Bouquet, V. (2020, février 17). *Les cabinets d'audit et de conseil face au défi du turnover*. Entrepreneurs. <https://entrepreneurs.lesechos.fr/gestion-entreprise/social-rh/les-cabinets-daudit-et-de-conseil-face-au-defi-du-turnover-2025362>

Çilingir Kostem, D. (2021). *How the auditing profession is transforming to meet future challenges*. https://www.ey.com/en_be/assurance/how-the-auditing-profession-is-transforming-to-meet-future-challenges

CSC. (2024, avril 30). *Heures supplémentaires: Voici ce que prévoit la loi en Belgique*. <https://www.lacsc.be/page-dactualites/2024/04/30/heures-supplementaires-voici-ce-que-prevoit-la-loi-en-belgique>

Dewulf, A. (2020, octobre 22). *Young people find flexibility and interesting, challenging work more important than base pay*. PwC Belgium. <https://press.pwc.be/young-people-find-flexibility-and-interesting-challenging-work-more-important-than-base-pay>

Dewulf, A. (2021, août 26). *What does young talent want?* PwC Belgium. <https://press.pwc.be/what-does-young-talent-want>

Dewulf, A. (2023, juin 20). *Belgian employees are feeling the financial crisis, gender inequality remains present in the workplace*. PwC Belgium. <https://press.pwc.be/belgian-employees-are-feeling-the-financial-crisis-gender-inequality-remains-present-in-the-workplace>

Glassdoor. (2024, octobre 30). *Salaire: Auditeur Junior, Belgique 2025*. Glassdoor. https://fr.glassdoor.be/Salaires/auditeur-junior-salaire-SRCH_K00,15.htm

Gomez, Y. (s. d.). Effets de l'ambiance de travail sur les risques psychosociaux. *Entreprise Heureuse*. Consulté 29 avril 2025, à l'adresse <https://entreprise-heureuse.com/ambiance-travail/>

Hellio, P. M. (2023, octobre 5). « *Repenser les stratégies de recrutement pour tirer parti du déclin démographique* ». Helloworkplace. <https://www.helloworkplace.fr/strategies-recrutement-declin-demographique/>

IRE. (s. d.). *La nomination d'un commissaire et durée du mandat*. IBR-IRE. Consulté 28 avril 2025, à l'adresse <https://www.ibr-ire.be/fr/notre-profession/missions/missions-legales-permanentes/la-nomination-d-un-commissaire-et-duree-du-mandat>

IRE. (2023, mai 2). *Le réviseur d'entreprises: Une profession peu connue mais un métier d'avenir*. <https://www.ibr-ire.be/fr/actualites/news-detail/le-r-viseur-d-entreprises-une-profession-peu-connue-mais-un-m-tier-d-avenir>

IRE. (s. d.). *L'obligation de désigner un commissaire*. Consulté 15 mai 2025, à l'adresse <https://www.ibr-ire.be/fr/notre-profession/missions/missions-legales-permanentes/l-obligation-de-designer-un-commissaire>

IRE. (s. d.). *Mission et tâches*. Consulté 4 novembre 2024, à l'adresse <https://www.ibr-ire.be/fr/l-institut/a-propos-de-nous/mission-et-taches>

KPMG. (2022, mai 23). *Shaping the employee experience—KPMG Belgium*. KPMG. <https://kpmg.com/be/en/home/insights/2021/10/txl-shaping-the-employee-experience.html>

La Libre. (2024, novembre 21). *EY Belgique prévoit de recruter 560 personnes*. La Libre.be. <https://www.lalibre.be/dernieres-depeches/2024/11/21/ey-belgique-prevoit-de-recruter-560-personnes-N3BZO6W3XBFFNJO7GKYDOUO5WI/>

Les Echos. (2025, mars 5). *Moins de télétravail, plus d'argent: Le nouveau deal de Deloitte*. Les Echos. <https://www.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-au-travail/moins-de-teletravail-egale-plus-de-primess-le-nouveau-deal-de-deloitte-2152166>

PwC. (2024). *Generation Z's workforce needs: Five key factors to know*. PwC Belgium. <https://www.pwc.be/en/news-publications/2024/hopes-fears-2023.html>

Robert Half. (2016). *Politique de rétention de personnel : Comment garder ses collaborateurs ?* Robert Half Belgium. <https://www.roberthalf.com/be/fr/tendances/conseils-en-management/politique-de-retention-de-personnel-comment-garder-ses>

Robert Half. (2024, mai 13). *How and Why to Embrace Boomerang Hiring*. Robert Half. <https://www.roberthalf.com/us/en/insights/management-tips/boomerang-employees-talent-can-come-back-to-you-so-be-ready-to-catch-it>

Securex. (2025, janvier 21). *Principes de base*. Securex. <https://www.securex.be/fr/lex4you/employeur/themes/duree-du-travail/principes-de-base/est-il-legal-de-faire-prester-des-heures-supplementaires-21141ff0d954bddc3bdbdf23aeffb676>

SPF Economie. (2018, janvier 15). *Contrôle légal des comptes annuels en Belgique*. SPF Economie. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/developper-et-gerer-une/reglementation-financiere-et/controle-legal-des-comptes/controle-legal-des-comptes>

SPF Economie. (2019, août 12). *Les réviseurs d'entreprises*. SPF Economie. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/conditions-dacces-la/les-reviseurs-dentreprises>

Statbel. (2024). *Emploi et chômage | Statbel*. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage>

Statista. (2025, janvier 6). *Big Four : Employee numbers 2024*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/250503/big-four-accounting-firms-number-of-employees/>

Statista. (2025, janvier 6). *Big Four : Revenue by function 2024*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/250935/big-four-accounting-firms-breakdown-of-revenues/>

Trebaul, A. (2022). L'audit peine à fidéliser ses équipes. *Option Finance (site web)*. https://nouveau.europresse.com/Link/U031558T_1/news-20220121-OPU-027

Vairet, F. (2023, septembre 27). *Les cabinets d'audit en pleine crise de recrutement*. OpenProspective2021. <https://www.clubopenprospective.org/post/les-cabinets-d-audit-en-pleine-crise-de-recrutement>

Vandaele, N. (2022, décembre 16). *Gen Z and Millennial Survey | Press release | Deloitte Belgium*. <https://www.deloitte.com/be/en/about/press-room/gen-z-and-millennial-survey.html>

Vien, B. (2024). *Why accountants leave their jobs*. CFO Brew. <https://www.cfobrew.com/stories/2024/01/09/why-accountants-leave-their-jobs>

Zerroudi, D. (2024, août 7). *Le secteur de l'audit : Classement, carrière, salaire*. NexGen Partners. <https://nexgen-partners.com/audit-classement-carriere-salaire/>

Textes législatifs :

Banque de données Justel. (s. d.). Consulté 15 mars 2025, à l'adresse <https://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1971/03/16/1971031602/justel>

Banque de données Justel. (s. d.). Consulté 20 mai 2025, à l'adresse https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=1978070301&table_n_ame=loi

Banque de données Justel. (s. d.). Consulté 29 mai 2025, à l'adresse https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2019032309&table_name=loi#LNK0003

Directive 2014/56/EU of the European Parliament and of the Council of 16 April 2014 Amending Directive 2006/43/EC on Statutory Audits of Annual Accounts and Consolidated Accounts Text with EEA Relevance, EP, CONSIL, 158 OJ L (2014). <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/56/oj/eng>

Directive—2006/43—EN - EUR-Lex. (s. d.). Consulté 30 avril 2025, à l'adresse <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2006/43/oj/eng>

Règlement (UE) n ° 537/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 relatif aux exigences spécifiques applicables au contrôle légal des comptes des entités d'intérêt public et abrogeant la décision 2005/909/CE de la Commission Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE, 158 OJ L (2014). <http://data.europa.eu/eli/reg/2014/537/oj/fra>

Ruyskensveld, F. (2022). *Norme internationale d'audit ISA 200.*

EXECUTIVE SUMMARY

The auditing profession is known for offering strong career opportunities and continues to attract many young graduates. However, it remains a demanding career path, characterized by intense workloads, strict deadlines and a high level of responsibility. These working conditions contribute to a high turnover rate, particularly among junior auditors, creating a challenge for audit firms in terms of talent management and retention.

This thesis explores how audit firms can enhance the attractiveness of the auditing profession and improve retention. Through a literature review and qualitative research based on 13 semi-structured interviews with young auditors, HR professionals, and representatives from the Belgian Institute of Registered Auditors (IRE), this study identifies key drivers and obstacles related to recruitment and retention.

The findings confirm that young professionals from Generation Z seek a work environment that offers flexibility, well-being and development opportunities. Although audit firms provide valuable training and career acceleration, they also face challenges related to heavy workloads, rigid hierarchies, and work-life balance issues, particularly during busy seasons. Additionally, the profession suffers from negative stereotypes and a lack of understanding of the auditor's societal role.

In terms of recruitment, firms have invested in employer branding, diversified candidate profiles and engaged students through targeted events and internships. Regarding retention, initiatives such as flexible working arrangements, coaching systems, personalized training paths and well-being surveys have been implemented, especially in larger firms. However, these efforts are not always perceived as effective, and their impact depends on consistent managerial involvement.

The study offers practical recommendations, including strengthening communication about the profession's purpose and value, improving work conditions, offering more personalized career paths, and conducting exit and retention interviews. Ultimately, turnover in audit should not be eliminated, but managed at a sustainable level through strategies that align professional requirements with the evolving expectations of new generations.

MOTS-CLÉS : Audit profession, Talent retention, Attractiveness of auditing, Turnover, Generation Z, Work-life balance, Human resources strategies

NOMBRE DE MOTS : 29.850



Ecole de Gestion de l'Université de Liège