

**Ecole de Management de Strasbourg**

**Université de Strasbourg**

**Mémoire de fin d'études pour l'obtention du Master 2 en Audit  
et conseil financier**

Quel est l'impact du surmenage des équipes d'audit sur la  
qualité de l'audit et comment en limiter l'impact ?

**Réalisé par :** Othmane MOUBARAK

Diplômé GE en Audit et contrôle de gestion à l'ENCG de Casablanca

Etudiant M2 en Audit et conseil financier à l'EM de Strasbourg

**Sous l'encadrement universitaire de :** Dr. Pauline JOHANNES

PhD en sciences de gestion

Enseignant-chercheur à l'EM de Strasbourg

**Et sous l'encadrement de stage de :** M. Maxime Legrand

Manager Audit chez Ernst & Young (E.Y)

**Année universitaire 2021-2022**

## Remerciements

C'est avec énormément de gratitude que j'ai l'honneur de présenter mon mémoire de fin d'études, ce fut un travail qui n'aurait pas pu être possible sans le soutien de plusieurs personnes.

A commencer par mes parents, que je remercie d'avoir soutenu toutes mes décisions.

Mes amis, anciens et nouveaux d'avoir été là pour moi quand il le fallait.

A ma professeur, encadrante de stage et membre du jury, Dr. Pauline Johannes pour suivi et encadrement sans lesquels ce travail n'aurait pas pu être accompli.

À ma responsable de formation, professeur et membre du jury Pr. Géraldine Broye de m'avoir accepté et offert la chance d'apprendre au sein du M2 Audit et Conseil Financier, ce qui fut très enrichissant pour moi et qui m'a permis de développer mes connaissances techniques en matière d'audit, de conseil et de finance.

Ainsi qu'au bureau d'EY de Strasbourg pour m'avoir accueilli en tant que stagiaire pour la période de Janvier à Avril 2022 et de retourner au sein de la famille EY dont je fais partie depuis Janvier 2019 suite à mon expérience en audit au Maroc, et que je rejoindrai encore en tant qu'Auditeur financier Senior 1 à partir de Septembre 2022.

Un grand merci particulier à Maxime Legrand mon parrain au sein d'EY, ainsi qu'à tous mes collègues pour m'avoir accueilli parmi eux et pour leurs précieux conseils m'ayant permis de mieux m'adapter au milieu professionnel en France.

## Table des matières

Introduction générale .....	1
Partie I - Présentation du thème : Le surmenage, Une réelle problématique au sein des cabinets d'audit.....	5
1.1. Notion de surmenage .....	6
1.1.1. Définition .....	6
1.1.2. Causes et catalyseurs du surmenage en entreprise .....	6
1.1.3. Enjeux du surmenage et impacts sur les employés et le fonctionnement des entreprises.....	16
1.1.4. Solutions adoptées pour faire face au surmenage .....	20
1.2. Le surmenage en audit.....	23
1.2.1. Présentation de l'environnement des métiers de l'audit.....	23
1.2.2. L'audit et le surmenage : quelle relation ? .....	28
1.2.3. Répercussions du surmenage en audit.....	29
1.2.4. Gestion du surmenage par les cabinets d'audit comptable et financier .....	31
Partie II – Etude empirique : Enquête sur la perception des auditeurs financiers du surmenage, ses impacts et des efforts mis en pratique par les cabinets d'audit pour subvenir à cette problématique.....	34
2.1. Présentation du modèle empirique .....	35
2.1.1. Méthodologie de l'étude empirique .....	35
2.1.2. Outils d'analyse pour l'étude .....	35
2.1.3. Hypothèses étudiées .....	35
2.2. Présentation des résultats .....	38
2.2.1. Limites de l'étude .....	38
2.2.2. Statistiques descriptives .....	39
2.2.3. Validation des hypothèses .....	45
2.3. Conclusion de l'étude empirique.....	52
Conclusion et perspectives .....	53
Références .....	55
Glossaire et abréviations .....	60
Annexes.....	62
Sommaire des tableaux, schémas et annexes .....	74

## Introduction générale

Les métiers de l'audit financier reflètent très souvent chez les employés d'entreprises et les étudiants en finance l'image de jeunes cadres travaillant jour et nuit sur des feuilles Excel, des rapports et des slides de présentation. Cette image négative tire souvent son origine de la représentation des comptables et auditeurs dans les œuvres cinématographiques, des communications de la presse et du bouche-à-oreille dans le domaine.

Il est à rappeler aussi que suite aux nombreux scandales récents liés à la profession ainsi qu'à la manière agressive de communiquer de la part de la presse (*Conviviality en 2022, Alcatel en 2021, Wirecard en 2020 et Carillion en 2018 par exemple*). Les auditeurs se sentent beaucoup plus sous pression qu'avant et les régulateurs et responsables des cabinets d'audit deviennent de plus en plus exigeants au niveau de la qualité de travail, qualité qui nécessiterait soit d'investir plus de temps dans le travail, ou de recruter plus de personnel.

Or, lorsqu'on se penche plus sérieusement sur la question, les chercheurs ont trouvé que les auditeurs financiers travaillent déjà à peu près 20 heures de plus que leur enveloppe horaire contractuelle par semaine pendant la Peak Season entre Janvier et Mars (**Persellin et al. 2018**).

À noter aussi que la Peak Season est la période de l'année pendant laquelle la majorité des audits ont lieu, ce qui fait que non seulement le volume de travail est disproportionné lors de cette courte période (*à peu près trois quarts des audits sont conduits sur le quart de l'année*). Les facteurs amplifiant le stress connaissent une croissance très importante durant cette période (*la surcharge de travail, les conflits, la pression de respecter les délais, etc...*), ce qui affecterait négativement le résultat de l'audit (**Abbuaddous et al., 2015**).

Certains facteurs sont plus fréquemment évoqués que d'autres et ont fait l'objet d'études spécifiques afin d'investiguer leur impact sur la qualité d'audit, telle que la charge de travail excessive qui a longuement été une préoccupation au niveau de la profession, et ce depuis les années 80, les chercheurs ont déduit que les délais de réalisation des tâches accordés étant anormalement courts avaient un impact négatif sur le comportement de l'auditeur **(Mohd Nor et al. 2009)**.

D'autres études 20 ans plus tard ont également conclu que la surcharge de travail conduisait également au burnout des salariés et donc à la rotation des salariés, la perte des connaissances et donc directement à une baisse de la performance au niveau du métier **(Fogerty et al. 2000 ; Sweeney & Summers, 2002)**.

Des efforts ont été mis en place par les grands cabinets d'audit afin de faire face à la surcharge de travail, dont notamment PwC qui ont mis en place des process permettant de soutenir les audits et les aider à mieux gérer leur charge de travail **(PwC 2014, 12)**. DTT ont quant à eux imposé le renseignement d'une revue annuelle détaillée de la charge de travail des associés et Senior Managers **(Deloitte 2017, 19)**. EY évaluent de près la charge de travail de leurs collaborateurs en audit afin de s'assurer qu'ils disposent du temps nécessaires pour accomplir les tâches affectées.

Il est à noter cependant que malgré ces efforts, qui étaient déjà supposés mis en place pendant le début des années 2010, les inquiétudes des professionnels de l'audit sur la relation entre la surcharge de travail et la qualité de l'audit. Le Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) a également identifié la pression comme étant l'une des principales causes des omissions des auditeurs détectées par le PCAOB **(Hanson 2013)**. Ainsi, le Standard Advisory Group (SAG) du PCAOB a recommandé le suivi des charges de travail des auditeurs afin de détecter les risques potentiels de dégradation de la qualité du travail à cause de la disparité de la charge du travail **(PCAOB 2014, 26)**.

D'une façon similaire, l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) a également noté que le fait que les auditeurs aient assez de temps pour réaliser leurs tâches d'audit constitue un facteur essentiel et déterminant de la qualité finale de l'audit (**IAASB 2014, 4**).

La relation de corrélation, voire même de causalité de certains facteurs explorés préalablement par les chercheurs entre les aspects négatifs du métier (*surcharge du travail, exigences réglementaires, surcharge due à l'absence de ressources, etc...*) et la qualité de l'audit mériterait d'intégrer des facteurs supplémentaires récents liés aux développements technologiques et à la crise liée à la pandémie de la COVID-19, ainsi qu'à la transformation du milieu économique et des métiers de l'audit vu l'arrivée du Flexible Working.

Nous viserons donc à explorer au cours de ce mémoire les facteurs menant les auditeurs au surmenage, pour ensuite évaluer l'impact du surmenage sur la qualité de l'audit.

**Quels sont donc les facteurs pouvant mener les collaborateurs en audit au surmenage ? Et quel est l'impact du surmenage sur la qualité de l'audit ? Et comment limiter l'impact de ce phénomène sur les auditeurs et la qualité de leur travail ?**

**La première partie du mémoire** sera dédiée à l'exploration des divers facteurs pouvant mener au surmenage des collaborateurs en audit, sur laquelle nous nous baserons sur des études réalisées au préalable sur l'impact psychologiques de certains procédés managériaux, ainsi que l'impact de l'environnement de travail, la rémunération, l'ajustement aux changements et développements technologiques dans le métier et d'autres facteurs sur le mental et l'état psychologique des employés.

Nous observerons ensuite les résultats préalables des études de causalité entre l'état mental et le confort du travail sur la qualité du rendu.

Nous procéderons ensuite dans **la deuxième partie** à une étude empirique qui fera appel à un sondage dans lequel l'impact des facteurs identifiés au niveau de la première partie sera mesuré par les répondants (*auditeurs financiers en cours de pratique et anciens auditeurs financiers*).

Nous veillerons aussi à identifier les facteurs supplémentaires que nous n'aurons pas identifiés et qui seraient à prendre en considération par les répondants. Nous visons à travers ce travail à mettre la lumière sur un fléau qui impacte la qualité et la réputation des métiers de l'audit financier et à explorer l'utilité des solutions préalablement mises en place par les cabinets d'audit afin d'en limiter l'impact sur les collaborateurs d'une part, et sur la qualité de l'audit et donc la réputation du métier d'une autre.

## Partie I - Présentation du thème : Le surmenage, Une réelle problématique au sein des cabinets d'audit.

Nous nous intéresserons au niveau de cette première partie à l'étude des différents facteurs inducteurs du surmenage dans le milieu de travail qui ont été identifiés préalablement par les chercheurs, à l'exploration de leur applicabilité pour les métiers de l'audit et ensuite à l'étude de leur impact sur la qualité de l'audit.

En effet, une relation transversale existe entre le surmenage, le turnover et la qualité de l'audit, cette relation a été démontrée au fil de plusieurs recherches :

Le burnout désigne le burnout comme étant « *l'écart constaté entre ce que les gens sont et ce que les gens doivent faire, ce phénomène pourrait résulter de l'érosion de la volonté de faire et des valeurs de la personne, résultant en la détérioration de sa motivation, son détachement de ses missions et son inefficacité* » (**Maslach et Leiter, 1997**).

Ce phénomène, en tant que conséquence du surmenage a toujours été directement rattaché à un turnover plus important au niveau de plusieurs études au fil des dernières décennies (**Ganji & Arabmazar Yazdi, 2021 ; Kirouac, 2012 ; Singh et al., 1997**), ce qui nous mène au rattachement suivant :

**Surmenage → Burnout → Baisse de la qualité du travail des auditeurs → Turnover plus élevé → Baisse de la qualité de l'audit en raison du sous-effectif → Surmenage de l'effectif restant ∪.**

Rappelons aussi que les métiers de l'audit présentent un turnover très élevé, par exemple en 2015, le turnover chez les cabinets d'audit présentant un CA supérieur à 75 m\$ s'élevait à 17% (**Carrillo et al, 2017**). A noter que le turnover a d'ailleurs toujours été directement négativement corrélé avec la qualité de l'audit (**O'Malley 2017, Van Liden et al. 2021**), les régulateurs du métier tels que le PCAOB et l'IAASB ont aussi exprimés leurs inquiétudes quant à l'effet du turnover sur la qualité de l'audit chez les cabinets d'audit au travers de leurs investigations sur les causes des déficiences des missions d'audit.



Cependant, ce facteur n'est pas le seul à prendre en considération lors de l'étude de l'impact du surmenage sur la qualité de l'audit. En effet, le surmenage pourrait être cause ou conséquence de plusieurs facteurs et pratiques managériales, psychologiques, comportementales, culturelles et technologiques.

C'est dans l'optique d'identifier ces inducteurs que nous réaliserons une revue de littérature des facteurs déjà explorés par les chercheurs et de proposer de nouvelles pistes de réflexion dont la relation avec le surmenage et la qualité de l'audit sera vérifiée au niveau de l'étude empirique au niveau de la 2<sup>ème</sup> partie.

## **1.1. Notion de surmenage**

### **1.1.1. Définition**

La définition de ce concept a nettement évolué au cours des années, et ce depuis la seconde révolution industrielle jusqu'à la 2<sup>ème</sup> moitié du 20<sup>ème</sup> siècle. Période pendant laquelle les observateurs et chercheurs sociaux prêtaient leur attention à l'étude de la dépense musculaire et la fatigue des ouvriers suite à la réalisation des tâches répétitives (**Rabinbach, 2004**). Cette fatigue est supposée saine du moment que le corps humain peut profiter d'une durée de repos réparatrice, cependant, dès lors que la dynamique fatigue-repos-réparation est rompue, c'est là qu'on commence à parler de « fatigue résiduelle » et de « surmenage ».

Le surmenage désigne donc *«la conséquence finale d'une activité dont le rythme est exagéré et prolongé, sans moment de détente, sans possibilité de récupération réparatrice pour l'individu »* (**Bize & Goguelin, 1956**).

### **1.1.2. Causes et catalyseurs du surmenage en entreprise**

Le surmenage tel qu'il a été défini précédemment correspond au travail en dehors des heures contractuelles, ce qui peut être induit par plusieurs facteurs :

#### **a. Job Demands & Resources (JD-R) :**

Un modèle très prisé par les chercheurs pour l'étude des inducteurs du surmenage et du burn-out en entreprise est le modèle JD-R (**Demerouti, Bakker, Nachreiner &**

**Schaufeli, 2001; Bakker & Demerouti, 2017)** définissant les conditions de travail comme la combinaison de 2 facteurs :

- **La charge de travail demandée par l'employeur** : Correspond aux aspects physiques, sociaux et organisationnels du métier nécessitant un investissement physiologique (*réalisation des tâches, combattre la chaleur et le bruit*) ou psychologique (*gérer les deadlines, gérer l'épuisement mental*) afin de faire face aux facteurs de stress tels que définis par **(Hockey, 1993)**. La nécessité de faire face à ces facteurs de stress plus fréquemment en augmente considérablement le coût physiologique et psychologique, ainsi, plus de charge de travail conduit inévitablement à l'épuisement, la réduction de ces facteurs de stress passe donc obligatoirement par la mise à disposition de ressources supplémentaires.
- **Les ressources mises à disposition** : Les ressources telles que définies par le modèle JD-R correspondent aux aspects physiques, sociaux et organisationnels permettant de :
  - Être fonctionnel quant à l'accomplissement des objectifs prévus ;
  - Réduire la charge de travail inductrice de la surcharge physiologique et psychologique sur les employés ;
  - Stimuler la croissance personnelle et le développement ;

Ces ressources concernent donc :

- ✓ Le contrôle du travail ;
- ✓ Le potentiel de qualification ;
- ✓ La participation à la prise de décision ;
- ✓ La variété des tâches accordées ;

Lorsque l'environnement externe démontre un manque de ressources, les employés ne peuvent faire face aux influences négatives des demandes (*Exemple : charge de travail excessive, deadlines serrées*) et ne peuvent donc pas atteindre leurs objectifs sans leurs mécanismes d'auto protection qui peuvent s'illustrer par une baisse de la motivation, le retrait de leur travail (*baisse du niveau d'investissement personnel dans le travail*) afin de minimiser les chances de frustrations futures liées à la non-atteinte des objectifs liés au travail.

Le modèle JD-R stipule donc que le développement du burnout résulte de 2 processus détaillés par **(Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001)** :

## Schéma n°1 – Le modèle JD-R explicatif du burnout

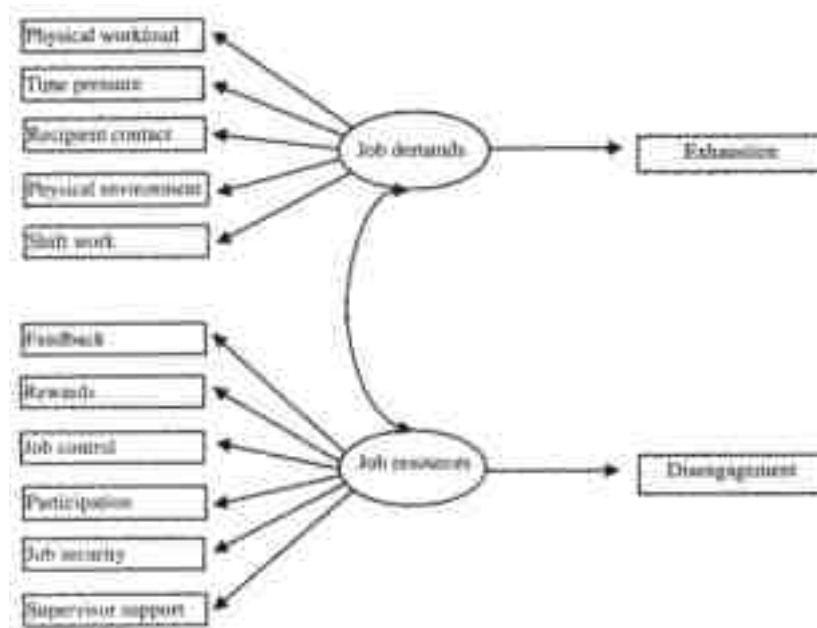


Figure 1. The job demands-resources model of burnout.

On constate donc que les éléments prédictifs de l'épuisement professionnel dépendent de la charge de travail (*physique, pression du temps, satisfaction du destinataire, l'environnement physique...*), plus celle-ci est élevée, plus il serait intéressant d'un point de vue managériale d'anticiper l'épuisement des collaborateurs.

D'un autre côté, le désengagement des collaborateurs est induit par d'autres facteurs (*Feedback, un système de récompense, le degré de contrôle du travail, la sécurité de l'emploi, le support managérial...*), moins ceux-ci sont présents, plus il serait sage de faire attention au désengagement des collaborateurs.

**Il serait donc intéressant d'explorer :**

- **D'un côté si la perception de l'auditeur d'une charge de travail excessive augmente son niveau de surmenage ;**
- **D'un autre côté si l'insuffisance des ressources mises à disposition pour l'auditeur augmente son niveau de surmenage.**

b. L'identité professionnelle :

L'identité professionnelle fait également partie intégrante des facteurs causaux du surmenage, en effet les chercheurs (**Anteby, Chan et Dibenigno, 2016**) ont développé un cadre conceptuel permettant de comprendre le concept d'identité professionnelle et son impact sur les travailleurs. Ce cadre s'articule sur 3 axes principaux :

- **Becoming** : Correspond à la sociabilisation des employés dans la culture de l'entreprise via des panoplies de valeurs, normes et visions partagées. Les jeunes employés sentent souvent une pression de « devenir comme les autres » en entreprise, cela passe selon (**Anteby, Chan et Dibenigno, 2016**) par 3 filtres principaux :

- Becoming socialized : Ce premier filtre se concentre sur l'aspect de transformation cognitive et comportementale des employés. Ceux-ci se conforment aux catégories professionnelles préétablies au sein de l'entreprise. Cela passe par le développement « d'Habitus professionnels » (**Pierre B., 2000**) partagés, sans lesquels l'assimilation dans le milieu du travail ne pourrait avoir lieu.
- Becoming controlled : Ce filtre pourrait être assimilé au premier, cependant, la différence réside dans le fait que celui-ci se concentre plutôt sur les dynamiques qui permettent l'assimilation sociale au sein de l'entreprise, ce qui renvoie à la tradition Marxiste étant donné que d'après cette théorie, l'assimilation passerait par l'abandon d'une partie de l'autonomie de chacun pour le bien de tous. Les exemples étudiés sous cet angle concernent par exemple les responsables de manèges chez Disneyland qui sont contraints de garder une allure souriante (**Van Maanen, 1991**), les chargés d'affaires au sein des banques d'investissements qui se sont conditionnés à travailler de longues heures afin de répondre aux requêtes de leurs supérieurs (**Michel, 2011**).

Ce type de « contrôle » est le même que ce soit sur des ouvriers dont le travail repose sur de la main d'œuvre ou des cadres aux compétences managériales, le contrôle exercé est très souvent consciemment accepté par les travailleurs (**Burawoy, 1979**), le constat a été établi sur les ingénieurs et les consultants par (**Kunda, 1992 ; Perlow 1999, 2012**) dans la mesure où

ces employés « cadres » se retrouvent coincés dans une dynamique où la culture de l'entreprise qui leur semblait attrayante les rend excessivement attachés à ladite culture, ce qui fait qu'ils finissent par être surmenés dans leur tentative de faire prospérer l'entreprise, quitte à abandonner une partie de la liberté de devenir ce qu'on voulait devenir.

- **Becoming unequal** : Ce dernier filtre étudie comment les différentes formes de socialisation professionnelles s'associent pour créer un environnement de disparité. Les employés se doivent ainsi d'accepter que leurs différences induisent automatiquement une différence au niveau des postes occupés ainsi que de la nature des tâches attribuées selon certains de leurs attributs tels que le sexe et l'ethnicité (**Fernandez et Sosa, 2005 ; Padavic & Reskin, 2002**).
  
- **Doing** : Correspond à l'étude de l'impact des tâches réalisés par les groupes professionnels au sein de l'entreprise et l'importance qu'elle représente pour eux dans une optique de satisfaction vis-à-vis de leur milieu professionnel ainsi que son impact sur leur montée dans l'échelle socio-professionnelle. Les employés sont donc perçus comme étant constamment en compétition afin de démontrer leurs compétences aux dépens des autres collaborateurs. Ce sens de compétition crée aussi un niveau important de rattachement qu'ont les employés pour leur structure. Ils y trouvent un sens d'accomplissement et d'identité, leur travail devient donc un moyen d'affirmer leur identité et leur appartenance au métier qu'ils exercent (**Anteby, 2008[1] ; Anteby, 2008[2] ; Pratt et al., 2006**).
  
- **Relating** : La troisième dynamique explorée suggère que ce qui définit la sociabilisation occupationnelle des employée est également la façon avec laquelle ils bâtissent des relations avec les autres groupes, contrairement à la dynamique précédente, celle-ci explore le côté positif de l'identification aux autres groupes, à la compréhension de leur mode de fonctionnement et aux caractéristiques collaboratives telles que l'empathie, la compréhension et l'entraide, que ce soit dans le cadre de projets communs ou de tâches nécessitant des connaissances ou un savoir-faire externes.

Les dynamiques présentées au niveau de ces études détaillent comment certains facteurs de l'intégration des nouvelles recrues pourraient être sources de surmenage, notamment lors des phases de sociabilisation dans la culture de l'entreprise « Becoming », leur volonté de démontrer leurs compétences et de s'imposer au dépend des autres groupes professionnels « Doing » et de leur volonté ou non de s'identifier aux autres groupes « Relating », une comparaison et analyse de ces 3 dynamiques a été effectuée (Anteby, Chan et Dibenigno, 2016) :

Tableau n°1 – Résumé et analyse des 3 dynamiques des groupes socio-professionnels (Anteby, Chan et Dibenigno, 2016)

	Becoming	Doing	Relating
Definition	The ways in which occupational members are socialized into the cultural values, norms, and worldviews of their occupational community	The ways in which occupational members perform occupational tasks or practices and interact (claim) about their scope of expertise	The ways in which occupational members build collaborative relations with others, including intra-, inter-, and extra-occupational relations
Theoretical foci	Becoming socialized Becoming controlled Becoming stigmatized	Doing tasks Doing satisfactions Doing emergence	Relating as collaborating Relating as coproducing Relating as brokering
Apprenticeship era of archetypal works	Early 1900s–1980s	1980s–2000s	2000s–current
Emblematic work	<i>Boys in White: Student Culture in Medical School</i> (Bridger et al., 1993)	<i>The Spirit of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor</i> (Albin, 1986)	<i>For a Sociology of Expertise: The Social Order of the Audit Episteme</i> (Uyul, 2015)
Key concepts	Socialization Occupational culture Control	Tasks and practices Institutions Conflict	Coproduction Occupational fields Collaboration
Assumptions about actors	Little agency	Agentic and competitive	Agentic and collaborative
Key empirical focus	Worldviews of occupational members (especially newcomers)	Actions of occupational members Cross-occupational conflict	Relations between an occupation and its broader field Cross-occupational collaboration

Downloaded by [Routledge University] at 11:27 21 June 2016

Three Lenses on Occupational and Professional Inequalities • 223

Nous étudierons donc :

- Si un niveau élevé de besoin de prouver son appartenance induirait un niveau plus élevé de surmenage chez les auditeurs ;
- Si un niveau d'empathie et de collaboration élevé induirait un niveau plus élevé de surmenage.

c. La personnalité :

La nature de la personnalité de chacun joue également un rôle important dans sa perception du surmenage ou du burn-out. Une étude effectuée en Indonésie a exploré

l'impact du type de personnalité sur la perception du surmenage conduisant au burn-out et la réaction aux facteurs de stress chez les auditeurs (**Nahartyo et Utami, 2013**).

La personnalité de type A a été conceptualisé par (**Friedman et Rosenman, 1974**) et désigne les personnes présentant des caractéristiques d'impulsivité, compétitivité et d'agressivité et d'ambition, des traits qui sont facilement repérables dans le milieu du travail.

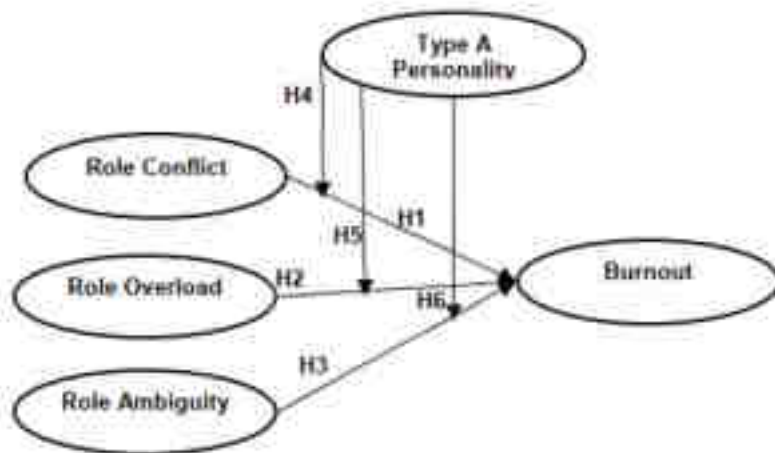
D'après les recherches, ces traits caractérisant ce type de personnalité en question intensifient la perception du surmenage chez les auditeurs et accélère l'arrivée au stade de burn-out (**Nahartyo et Utami, 2013**).

**Il serait pertinent d'étudier si la présence des 3 traits majeures caractérisant la personnalité de type « A » augmenterait le niveau de surmenage chez les auditeurs.**

**Nahartyo et Utami, 2013** ont étudié l'impact de la personnalité de type « A » sur les 3 volets constituant le burnout pris en considération par Nahartyo et Utami à savoir :

- ✓ **Role Conflict** : Correspond à la dissonance entre le niveau de travail et les missions demandées par le manager/l'employeur et le rôle ou la description de poste de l'employé sans rémunération supplémentaire.
- ✓ **Role Overload** : Ceci rejoint le concept de « Role Conflict » lorsque cette dissonance mène à une surcharge des salariés pour atteindre les objectifs attendus, ceci est d'autant plus flagrant dans le cas des cadres payés selon un forfait horaire, ce qui implique des dépassements d'heures forcés pour l'atteinte des objectifs attendus sans rémunération attendue. La dissonance entre le rôle perçu et les attentes de l'employé/manager forme une sorte de conflit interne qui impacte le mode opératoire et le niveau d'implication du salarié.
- ✓ **Role Ambiguity** : Désigne le « stress » induit par la confusion causée par l'absence de clarté sur les missions et tâches attendues par le manager.

## Schéma n°2 – Etude de l'impact de la personnalité de type « A » sur le Burnout



Il a été donc démontré par **Naharty et Utami (2013)**, qu'il existe :

- ✓ Une corrélation positive entre le « Role Conflict » et le burnout, étant donné que le conflit susmentionné conduit à la fatigue émotionnelle, état dans lequel un niveau d'effort plus élevé est requis afin de mener les tâches demandées à l'achèvement pour l'auditeur.
- ✓ Une corrélation positive entre le « Role Overload » et le burnout, l'étude a démontré que la surcharge horaire et la surcharge en termes de volumes de tâches à réaliser est contributive à la hausse du niveau de fatigue émotionnelle chez l'auditeur.
- ✓ Une corrélation positive entre la personnalité de type « A » et le « Role Conflict », les auditeurs présentant une personnalité de Type « A » telle que décrite ci-dessus sont plus prônes à présenter un niveau de stress plus élevé dû à leur nature compétitive au travail, l'impatience d'atteindre les objectifs ou de les surpasser, ainsi que leur susceptibilité à l'épuisement émotionnel.
- ✓ Une corrélation positive entre la personnalité de type « A » et le « Role Overload », les auditeurs se sentent frustrés lorsqu'ils ne peuvent contrôler leur environnement, la surcharge mène à un sentiment de perte des notions basiques de leurs métiers, ainsi qu'à une sensation de sous-performance.

L'étude menée n'a pas permis de démontrer de liens que ce soit entre le « Role Ambiguity » et le « Burnout » ou le « Role Ambiguity » et la personnalité de « Type A ».



**Le « Role Conflict » constitue donc l'un des éléments prédictifs du surmenage, il serait pertinent d'étudier si plus il y'aurait de dissonance, plus le niveau de surmenage chez les auditeurs est prévu d'augmenter.**

d. La vocation :

Le concept de « vocation » qui désigne la passion et l'amour que peut avoir une personne pour son travail et son milieu de travail pouvant l'amener à ignorer certains signaux de surmenage (*heures supplémentaires non payées, travail pendant le week-end et les jours fériés, sacrifice des pauses...*), la vie personnelle serait donc sacrifiée par passion pour le compte de l'épanouissement professionnel (**Leana C., 2020**).

**Nous étudierons si le fait d'exercer le métier d'auditeur par vocation contribuerait à hausser le niveau de surmenage perçu par l'auditeur.**

e. Le contexte COVID-19 et le Flexible Working :

Le contexte professionnel actuel, grandement affecté par la pandémie de la COVID-19, tend vers le surmenage étant donné l'encouragement du « Flexible Working » qui, contrairement à ce qui est vendu aux salariés, ne permet pas une meilleure gestion de la vie personnelle et professionnelle, mais plutôt aux Managers et directeurs de réclamer des heures de travail supplémentaires étant donné que le salarié dispose de son matériel de travail chez lui désormais. Ce phénomène a été estimé sur un échantillon de 1.500 employés anglais à +17% d'heures supplémentaires en dehors de leur cadre contractuel sous-couvert de « Flexible Working », parallèlement, 31% des employés perçoivent qu'il est désormais attendu d'eux de travailler des heures supplémentaires non payées (**Neil F., 2019**).

**Nous étudierons l'impact du Flexible Working sur le niveau de surmenage en audit.**

f. L'âge & le sexe :

Une recherche a été effectuée par **(Stowe E J., 2016)** sur un cabinet américain d'audit et de comptabilité portant sur l'étude de la relation entre l'âge, le sexe et le burnout où sur les 2.094 employés éligibles, 554 réponses complètes ont été reçues.

Plusieurs régressions linéaires multiples ont été effectuée par la chercheuse afin d'évaluer l'impact de l'âge et du sexe sur les 3 dimensions du burnout tels qu'elles figurent dans le test d'inventaire de Burnout de Maslach **(Maslach C., 1978)** :

- L'épuisement émotionnel (Emotional Exhaustion)
- La dépersonnalisation (Depersonalization)
- Accomplissement personnel (Personal Accomplishment)

Suite aux analyses des résultats obtenus, il en a été conclu que :

- **Concernant l'épuisement émotionnel** : L'âge et le sexe en tant que paramètres individuels ne devraient pas être utilisés séparément pour prédire le niveau d'épuisement émotionnel chez les auditeurs, cependant, l'utilisation des 2 paramètres en même temps relève un niveau de corrélation très élevé ;
- **Concernant la dépersonnalisation** : L'âge et le sexe ne sont pas indicatifs au niveau de dépersonnalisation chez les auditeurs, d'autres variables non étudiées sont à prendre en considération ;
- **Concernant l'accomplissement personnel** : Tout comme pour la dépersonnalisation, d'autres variables non étudiées par la chercheuse sont à prendre en considération.

Il est à conclure de cette étude que l'âge et le sexe en tant que paramètres individuels ne sont pas indicatifs du niveau de burnout chez les auditeurs, cependant l'utilisation d'une régression linéaire multiple démontre que l'étude des 2 paramètres conjointement permet d'avoir une idée sur plusieurs des dimensions du burnout de par la corrélation logique constatée :

- Le niveau d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation diminue avec l'âge tandis que le niveau d'accomplissement personnel dans le métier augmente avec l'âge ;
- Les femmes démontrent un niveau plus élevé d'épuisement émotionnel tandis que les hommes sont plus enclins à expérimenter un niveau de dépersonnalisation plus élevé ;
- Finalement, il semblerait que les hommes expérimentent un niveau plus élevé d'accomplissement personnel dans ces métiers.

Nous retenons de cette étude que les paramètres d'âge et de sexe sont à prendre en considération lors de l'étude du niveau de burnout dans les métiers de l'audit et de la comptabilité.

**Nous étudierons donc si :**

- **L'âge influencerait le niveau de surmenage chez les auditeurs ;**
- **La perception du surmenage en audit diffère entre les 2 sexes.**

### **1.1.3. Enjeux du surmenage et impacts sur les employés et le fonctionnement des entreprises**

Il est de plus en plus difficile de déterminer ce qui peut être considéré comme du temps de travail et du temps personnel dans nos milieux de travail. Les employés ont tendance à mélanger les 2, c-à-d à utiliser le temps alloué au travail (*horaires de travail réguliers*) pour des affaires personnelles (*appels téléphoniques, messages, réseaux sociaux, discussions personnelles, etc...*) et à travailler durant leur off-time (*Rédaction de rapport le soir, envoi de mails, appels téléphoniques pour le travail etc...*). En raison de ces délimitations assez floues, il est devenu très difficile d'étudier l'impact de ce que peut être du « surmenage » sur l'équilibre de vie personnelle – professionnelle. Cependant, d'après la littérature disponible, le surmenage a été identifié comme étant un fléau qui présente de nombreuses répercussions sur la vie de l'employé ainsi que

sur la performance d'entreprise, d'après les recherches effectuées auparavant, ces impacts se listeraient comme suit :

a. Disparition de l'équilibre vie personnelle – professionnelle :

Le surmenage a été identifié par **(Geurts et Demerouti, 2003)** comme étant l'un des éléments les plus importants pour la prédiction du déséquilibre de vie personnelle – professionnelle lors de la revue du modèle JD-R. Le surmenage a été associé aux longues heures ainsi qu'à une charge de travail excessive, ces 2 paramètres présentent une corrélation élevée avec les conflits de vie personnelle – professionnelle, avec la charge de travail étant plus prédictive de ce déséquilibre que les longues heures de travail étant donné la charge psychologique qu'elle entraîne chez les employés.

b. Détérioration de l'état de santé physique des collaborateurs :

Ce phénomène a attiré l'attention des chercheurs dès la 2<sup>ème</sup> moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, et ce à cause de la hausse incessante du nombre d'individus fatigués, surmenés et malmenés traités par le médecin du travail, c'est là que le concept de « surmenage professionnel » apparut, basculant dans le monde des pathologies étant donné son « *état mal défini aux causes multiples et aux aspects diversifiés* » **(Sartin, 1966)**.

Des cas datant du début du 21<sup>ème</sup> siècle ont attiré une grande médiatisation quant aux conditions de travail de certaines fonctions nécessitant d'aller au-delà des 35-40 heures de travail par semaine, dont notamment le cas du décès d'un chargé d'affaires en banques d'investissement à Londres quand il s'est effondré après 8 nuits blanches en 2 semaines **(Gallagher, 2013)**. Les métiers d'audit ont aussi eu le droit à des scandales projetant la lumière sur les cas de surmenage dont notamment le cas du décès d'un Manager chez EY attribué au stress, le manque de sommeil et la fatigue **(AccountantKey, 2010)**.

Des recherches plus récentes de la part d'organisations et de scientifiques ont pris la question de surmenage plus au sérieux du côté de son impact néfaste non seulement sur la productivité du salarié mais aussi sur sa santé. En effet, la World Health Organization (WHO) a étudié en 2016 l'impact du surmenage sur la santé des employés et a trouvé qu'en 2016, la part des personnes en état de surmenage s'élevaient à 9% globalement, les morts causées par le surmenage s'élevaient à 745.000, soit 29% de plus qu'en 2000, dont 398.000 sont morts à cause d'Accidents vasculaires cérébraux (AVC) (42% de plus qu'en 2000) et 347.000 de maladies cardiaques (19% de plus qu'en 2000) résultant des longues heures de travail, soit plus de 55 heures par semaine (WHO, 2021). L'étude a conclu que le fait de travailler plus de 55 heures par semaine présente un risque d'AVC plus élevé de 35% et un risque de maladies cardiaque plus élevé de 17% par rapport des 35-40 heures de travail hebdomadaires classiques (WHO, 2021).

**Nous étudierons si le surmenage constituerait pour les auditeurs un facteur détériorant de la santé physique.**

c. Le burnout et son impact sur les employés :

Comme mentionné précédemment (*introduction de la 1<sup>ère</sup> partie*), le burnout désigne l'épuisement au travail des professionnels ressentis suite à la confrontation à des situations de travail émotionnellement accablantes. Des exemples d'employés dépassés par les projets leur étant confiés ont été recueillis (Anact, DGT, INRS., 2015), le burnout a donc ensuite été défini comme étant « *l'épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel.* ».

On pourrait donc donner 3 dimensions au burn-out :

- L'épuisement émotionnel
- Le cynisme vis-à-vis du travail
- La diminution de l'accomplissement personnel au travail

Les symptômes constituant le burnout se traduisent par (Anact, DGT, INRS., 2015) :

**i. Des manifestations émotionnelles :**

Se manifeste chez l'individu par la perte de contrôle, peurs mal définies et tensions nerveuses. L'individu pourrait présenter une humeur triste, une irritation facile, de l'hypersensibilité ou tout simplement ne manifester aucune émotion.

**ii. Des manifestations physiques :**

Ces symptômes restent les plus fréquentes, ils se manifestent souvent par des troubles du sommeil, de la fatigue chronique et des tensions musculaires avec douleurs rachidiennes au niveau du dos et de la nuque, couplés à une prise ou perte brusque de poids, des maux de tête, des vertiges et nausées.

**iii. Manifestations cognitives :**

La dégradation de la capacité des individus à traiter l'information : concentration diminuée, incapacité de procéder en multi-tâches, prise de décision troublée, ce qui mène très souvent à l'accroissement de la probabilité de commettre des erreurs, fautes, oublis et à la sous-performance.

**iv. Manifestations comportementales ou interpersonnelles :**

Une dépression est souvent observée auprès des individus souffrant du burn-out, se traduisant par un isolement social, un comportement agressif, diminution de la tolérance à la frustration professionnelle.

Ces symptômes sont également source d'un changement de comportement envers les collègues, qui pourraient mener à répliquer les mêmes comportements ayant menés l'individu à cet état envers ses autres collègues (*sur-délégation, attribuer une charge de travail excessive, manque d'empathie, etc...*).

**v. Manifestations motivationnelles ou liées à l'attitude :**

En raison du sentiment de manque d'appréciation des individus, le désengagement devrait être attendu, la baisse de motivation et la déconnexion par rapport à la culture de l'entreprise et ses valeurs sont des conséquences fréquemment observées.

**Nous étudierons si :**

- **Le surmenage aurait un impact sur le psychique de l'auditeur (irritabilité, démotivation, etc...)**

#### **1.1.4. Solutions adoptées pour faire face au surmenage**

Etant donné l'importance du surmenage dans la vie des employés ainsi que de l'entreprise, et des nombreuses conséquences négatives voire néfastes démontrés reliant le surmenage à des problèmes de santé physique, psychologique, ainsi qu'à des problématiques de sous-performance en entreprise, plusieurs solutions sont médiatisées pour en réduire le niveau :

- a. Développement d'outils informatiques et instauration de fonctions informatiques d'automatisation et développement d'applications :

L'une des spécificités du travail dans le 21<sup>ème</sup> siècle est l'avènement d'internet, du Machine Learning et le saut informatique qu'il y'a eu, la démocratisation de l'informatique et l'utilisation des outils informatiques (*Sortie de la suite Microsoft Office en 1990 et sa démocratisation avec la version Office 97*).

Les chercheurs se sont intéressés depuis les années 1990 à l'impact que pourrait avoir la démocratisation et l'utilisation de l'informatique dans l'atténuation de la charge de travail sur les employés (*Exemple de Maes P., 1995 dans sa vision des agents informatiques gérant la partie automatisation et créations d'applications et d'automatismes utilisés par les utilisateurs au sein de l'entreprise pour faciliter les tâches redondantes*)., ainsi plusieurs postes ont été créés en rapport avec l'utilisation de l'informatique afin de faciliter les tâches d'extraction, gestion, traitement et restitution de l'information.

Nous remarquons désormais que plusieurs applications s'apparentent bien à ce qui fut imaginé par les chercheurs lors des années 1990 via les différents logiciels, applications et automatisations développées au sein des entreprises (*Exemples : eAudit pour les auditeurs, Macros VBA pour les fonctions nécessitant l'utilisation*

*d'Excel, le développement d'applications internes sur PowerBI chez KPMG et d'autres firmes utilisant le logiciel, EYAnalytics chez EY, etc...).*

Les exemples sont innombrables et de plus en plus de personnes veillent à développer leurs connaissances en informatique même quand ce n'est pas leur domaine de prédilection ou de vocation afin de pouvoir développer leurs systèmes d'automatisation de manière autonome et de réduire la charge de travail qui leur est allouée.

b. Questionnaires de satisfaction et actions palliatives :

Une autre solution très souvent constatée chez les entreprises est le questionnaire de fin d'année concernant le niveau de confort perçu au travail, sur la suffisance des ressources mises à disposition par l'entreprise aux employés (*Exemple du EY People Pulse chez EY*). À travers ce questionnaire, l'entreprise mesure à fréquence annuelle / semestrielle / trimestrielle ou même mensuelle chez certaines entreprises le degré de satisfaction des employés de leurs conditions de travail (*ressources mises à disposition, environnement physique et psychologique du travail, adéquation des tâches allouées par rapport à leur profil, niveau de formation, etc...*) et peuvent faire part à l'employeur de leurs soucis afin d'adopter des plans d'actions permettant de pallier à ces manquements (*Revue des budgets horaires accordés pour chaque fonction / tâche, revue des ressources humaines allouées à chaque projet / mission, etc...*).

Ces questionnaires font aussi office de réassurance étant donné qu'ils démontrent aux employés que leur employeur est à l'écoute de leurs soucis et est prêt à mettre en place des solutions afin d'alléger la pression exercée sur eux.

c. Formations et séminaires anti-stress :

Les directions des ressources humaines au sein des entreprises ont de plus en plus recours aux :

- **Formations** : Anti-stress, management du temps de travail, informations sur la loi sur la déconnexion, la gestion de la vie personnelle – professionnelle et anti-



surmenage afin d'encourager les employés à avoir des habitudes plus saines à l'égard de leur travail et à l'égard de l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle qu'ils ont ;

- **Séminaires** : Très souvent accompagnés de formations, ces séminaires peuvent avoir lieu après des périodes dites « chargées » (*Exemple de la Peak Season en audit*) et permettent aux employés de s'éloigner un moment du travail, mais ne constitue qu'une solution très temporaire à ce problème.
- 

**Nous étudierons donc si :**

- **Les formations internes en cabinet affectent le niveau de surmenage perçu par l'auditeur et comment ;**
- **Le temps accordé aux formations internes en cabinet est mieux dépensé en formations ou en travail effectif ;**
- **Les séminaires constituent un facteur atténuant le surmenage chez l'auditeur ;**

d. Flex Working :

Le contexte économique actuel présente certaines impératives de compétitivité, production intensive, de qualité et souvent de « juste-à-temps » qui requièrent des employés toujours plus de « flexibilité », cette flexibilité ne concerne pas que les coûts de MOD, d'organisation mais aussi une flexibilité des temps de travail. Ainsi, ce qui était idolâtré jadis est devenu la norme aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises vantent l'adoption du mode de travail flexible, aussi appelé « Flexible Working ».

Ce qui signifie maintenant que grâce aux avancées informatiques, aux technologies de « VPN », il est désormais possible pour certaines fonctions de travailler de n'importe où, à n'importe quel moment, ce qui a naturellement induit une déstandardisation des horaires de travail (*horaires irréguliers, parfois imprévisible, soir/nuit, week-end, jours fériés, etc...*).

A noter que le terme « Flexible Working » ne concerne que le déplacement des heures de travail d'un 9h-17h classique à un système permettant à l'employé de choisir les heures à travailler, tout en assurant quand même le même volume horaire travaillé.

Certaines entreprises vantent ceci comme une avancée en matière de respect des horaires de travail étant donné que les employés ont désormais la liberté de gérer leur budget horaire pour l'accomplissement de leurs tâches. Or, ce qui serait intéressant d'étudier serait la perception de ce phénomène chez les employés eux-mêmes, **est-ce réellement un avantage que d'avoir cette liberté ?**

**Comme mentionné précédemment, nous étudierons l'impact du Flexible Working sur le niveau de surmenage en audit.**

## **1.2. Le surmenage en audit**

Le premier volet de la revue de littérature s'est basé sur les recherches scientifiques générales en matière de surmenage et de burnout ; Leurs causes, catalyseurs, leurs répercussions, la manière de les gérer voire les solutionner dans des environnements professionnels différents selon nos trouvailles en termes de recherches et articles scientifiques et autres expériences partagées.

Nous nous intéresserons au niveau de ce deuxième volet aux métiers d'audit financier et comptable et l'applicabilité des concepts préalablement mentionnés dans ce milieu ainsi qu'à ses spécificités afin de déterminer les éléments applicables à étudier au niveau de la seconde partie du mémoire.

### **1.2.1. Présentation de l'environnement des métiers de l'audit**

L'audit financier et comptable est un domaine pluridisciplinaire où plusieurs compétences sont mises à l'épreuve : comptabilité, finance, fiscalité, droit, mathématiques, informatique, etc...

Il nécessite en plus de ça une forte capacité d'adaptation et de travail en équipe et avec les clients étant donné qu'il s'agit d'un domaine où des travaux sont faits parallèlement en interne (*Constitution des dossiers, gestion des mandats, gestion des équipes d'audit, documentation de l'audit, etc...*) et en externe (*Contact direct avec le client, contact avec les tiers liés au client, interventions directes sur site, etc...*). Le métier pourrait être décrit comme suit :

### **i. Nature du travail**

Comme mentionné ci-dessus, l'audit comptable et financier est un domaine pluridisciplinaire, nécessitant des compétences dans divers domaines liés à la finance, ainsi que des « Soft Skills » assez contraignants, couplé à ça, la majorité des auditeurs financiers et comptables en cabinet sont assez jeunes (< 30 ans) et sont pour la plupart des profils sortis d'école : « *Chez EY France, entre septembre et novembre 2021, nous avons ainsi accueilli 210 auditeurs assistants ou débutants à Paris et 130 en régions.* » (**Optionfinance.fr, 2022**). Ces jeunes ont pour objectif de rester en cabinet entre 2-5 ans pour la plupart pour ensuite transitionner vers l'entreprise. Ceci est dû au fait que l'audit financier et comptable externe en cabinet représente pour eux un tremplin de carrière qui permettra de valoriser leur CV auprès des recruteurs, et aussi de se créer un réseau de professionnel assez conséquent de par les diverses missions menées auprès d'entreprises d'envergure, sans oublier les salaires attractifs de début de carrière, ainsi que la perspective d'évolution (*10% d'évolution de salaire annuelle en moyenne sur les 8 premières années*).

Cependant, bien que cette facette pluridisciplinaire et Booster de carrière semble attractive à prime abord, elle nécessite à l'auditeur des connaissances qui sont souvent hors de son périmètre, ce qui constitue pour les nouvelles recrues (*et souvent même pour les plus expérimentés*) un facteur très important de stress, étant donné qu'il est très souvent requis de rechercher plusieurs éléments (*ce qui prend du temps*).

Le métier s'organise en missions en équipe (*de 1 à 5 personnes en générales, cela dépend de la taille du client, certains grands clients nécessitant une organisation plus*

*conséquente*), étalées sur des périodes plus ou moins importantes (*certaines missions pouvant prendre 1 semaines, tandis que d'autres pourraient occuper tout un mois ou plus*). Ces missions sont effectuées avec des différentes à chaque fois.

Une fois l'intervention auprès du client terminée, l'audit n'est pas encore fini, l'auditeur se doit de faire des vérifications ultérieures, de rédiger le rapport, et de renseigner la documentation nécessaire sur le logiciel interne du cabinet afin d'assurer le respect des normes d'audit en vigueur, ce qui peut prendre un temps considérable et est souvent non pris en considération lors de l'établissement du budget horaire.

## ii. Période fiscale

La période fiscale est un terme assez fréquemment utilisé dans les métiers d'audit et désigne la période de Janvier à Mars de chaque année durant laquelle les comptes annuels des entreprises clôturant au 31 Décembre de l'année précédente sont audités. Cette période se caractérise par le fait que la plupart des missions d'audit des comptes (*à peu près les trois quarts*) sont planifiées, et donc représente pour les auditeurs la période la plus chargée de l'année en termes de charge de travail. Les chercheurs ont trouvé que les auditeurs financiers travaillent déjà à peu près 20 heures de plus que leur enveloppe horaire contractuelle par semaine pendant la Peak Season entre Janvier et Mars (**Persellin et al. 2018**)

Ceci est dû au fait que malgré l'existence d'un budget horaire pour chaque mission, l'une des contraintes les plus importantes reste la préparation du client au moment convenu, ce qui fait que certaines missions où le client n'est pas organisé de manière optimale pourraient découler du budget horaire prévu, ce qui nécessiterait une replanification ou une revue du budget horaire en théorie, cependant en pratique, ces replanification n'ont que très rarement lieu, et c'est à l'équipe d'audit de s'organiser afin de pallier à une erreur qui n'est pas la leur mais plutôt celle du client. A noter que les deadlines sont assez serrés pour les auditeurs en cas de remontées groupe, de dépôt de liasse, de conseil d'administration, etc... Il devient impératif dans certains cas de compenser sur le manque du client durant les soirs, les week-ends, les jours fériés,

jours de congés, et même durant les budgets horaires prévus pour les missions subséquentes.

Lorsqu'on parle de période fiscale et de comment gérer cette surcharge de travail, les gens ont souvent tendance à penser que la solution la plus facile serait juste de « recruter plus », or, dans les faits, les cabinets peinent à recruter des auditeurs expérimentés au grade de Senior ou plus (**Optionfinance.fr, 2022**).

### iii. Hiérarchie et système de promotion

Le système d'évolution au sein des grands cabinets d'audit reste assez similaire à celui du système scolaire, dans une optique optimiste, le grade représenterait le nombre d'année d'expériences de l'auditeur, la montée en grade représente aussi une augmentation de salaire. La montée en grade est décidée suite aux évaluations des supérieurs hiérarchique dans chaque équipe et suite à chaque mission réalisée au cour de l'année, les collaborateurs d'un même grade sont ensuite classés et leur passage en grade et augmentation de salaire sont basés sur leur performance perçue suite aux évaluation reçues.

Certains passages de grade sont plus symboliques que d'autres pour les auditeurs, notamment :

- Le grade de Senior 1 qui signifie un gain en responsabilité, une connexion beaucoup plus directe avec le client, le manager et l'associé ;
- Le grade de Manager 1 qui signifie que l'auditeur devra désormais gérer des équipes de seniors qui eux-mêmes gèrent des équipes d'auditeurs juniors lors de leurs diverses missions, l'auditeur manager a désormais également un rôle commercial où l'attraction et la rétention des clients devient l'un de ses rôles majeurs ;
- Le grade de Senior Manager 1 qui signifie pour l'auditeur qu'il est désormais plus en rôle d'encadrement et a une distance plus significative par rapport aux travaux manuels réalisés lors de l'audit (*travaux sur les cycles, rédactions de*

*rapports et notes de synthèses, etc...)* et une proximité plus grande avec les directeurs et associés ;

- Les de directeurs et associés signifiant qu'on dispose désormais d'un portefeuille clients, que la responsabilité pénale est entraînée lors de la signature des divers rapports et certificats.

#### iv. **Compétition interne**

En lien direct avec le système d'hierarchie et de promotion, les auditeurs d'un même grade sont mis en concurrence directe les uns avec les autres, et se trouvent en quelques sortes contraints de démontrer qu'ils méritent leur promotion, voire la promotion la plus conséquente.

Cela pourrait malheureusement passer pour certains par le fait de travailler plus d'heures que les autres, de démontrer plus d'efficacité que les autres, de se forcer à démontrer qu'on travaille la nuit, les week-ends, jours fériés et qu'on prend moins de congés que les autres.

#### v. **Evolution et veille réglementaire**

Comme mentionné auparavant, l'audit financier et comptable est un domaine pluridisciplinaire, cela signifie que pour être un bon auditeur, il faut être à l'affût de tout changement au niveau des différentes réglementations (*comptable, fiscales, normes d'audit internationales, normes d'exercices professionnels, IFRS, etc...*), ainsi que des différentes évolutions et circonstances économiques, ce qui nécessite d'allouer un temps conséquent à la recherche, et étant donné les contraintes temporelles inhérentes au métier, cela pourrait nécessiter de dédier son temps libre à ces recherches.

## vi. Evolution technologique

L'évolution technologique est à double tranchant pour l'auditeur étant donné que d'un côté, elle lui permet de faciliter le traitement des données (*Exemple des Analytics chez EY, de l'utilisation des applications et programmes PowerBI chez KPMG, l'utilisation des Macros VBA*), la sauvegarde et le classement des données, ainsi que la direction des (*Les services Cloud de type EYCanvas chez EY, Clara chez KPMG, Aura chez PwC, etc...*).

Cependant, ces outils nécessitent également un temps très conséquent d'adaptation, d'apprentissage et de mise à jour (*étant donné les mises à jour très fréquentes de ces outils*), ainsi, l'auditeur se trouve contraints d'apprendre dans le tas, de travailler des heures supplémentaires sur ces outils afin d'apprendre à les manipuler et à bien les gérer étant donné qu'ils sont vitaux au bon fonctionnement de l'audit, ainsi qu'à l'appréciation de ses supérieurs hiérarchiques. Ce facteur de temps de formations et d'adaptation aux différents outils informatiques est très souvent omis lorsqu'on parle du surmenage et de la surcharge de travail en audit.

### 1.2.2. L'audit et le surmenage : quelle relation ?

L'audit financier et comptable externe se distingue des autres métiers et même de l'audit interne de par sa réputation de domaine où le turnover est extrêmement élevé, où on travaille jusqu'à 60-80 heures par semaine, les week-ends, jours fériés et même durant les congés.

On pourrait associer cette charge de travail excessive nécessitant un investissement temporel et corporel assez conséquents à du surmenage, il serait intéressant d'évaluer la relation entre la perception du niveau de surmenage et de ces conditions de travail.

### 1.2.3. Répercussions du surmenage en audit

#### a. Sur l'auditeur

Comme mentionné auparavant, le surmenage présente un impact négatif sur la santé des collaborateurs, cela en va de même que pour les auditeurs, cependant, étant donné le contexte de stress continu dans ce métier, cela se traduit très souvent par le désintéressement de l'auditeur vis-à-vis du métier : les travaux sont souvent bâclés, les Deadlines non respectées, la qualité du travail se dégrade très souvent à cause de ce désintéressement.

Cela se confirme lorsqu'on voit le taux de turnover dans la profession estimé en 2021 à 15% d'après KPMG (**Optionfinance.fr, 2022**), la solution reste donc très souvent pour l'auditeur de quitter le métier de manière prémature afin de se convertir en une vie professionnelle en entreprise, étant donné l'aisance perçue de réconciliation entre la vie professionnelle et personnelle en dehors des cabinets d'audit et de conseil.

#### b. Sur le cabinet d'audit

La profession présente un taux de turnover très important comme le mentionnent plusieurs témoignages (**Optionfinance.fr, 2022**) : « *Nous fonctionnons naturellement avec un turnover d'environ 15 %. Lorsqu'il est inférieur à 10 %, la croissance de nos effectifs est supérieure à l'évolution de notre chiffre d'affaires. Lorsqu'il est supérieur à 20 %, nous perdons en compétences.* » précise Pierre Planchon, associé, membre du comité exécutif, responsable des métiers de l'audit et de la qualité chez KPMG.

« *De plus en plus d'auditeurs quittent leur cabinet après trois ans d'expérience* » précise Audret Hayouni, Senior Manager chargée de recrutement chez FED FINANCE.

A noter que cette tendance s'est beaucoup plus accentuée sur les dernières années comme le mentionne Virginie Palethorpe, Associée chez Grant Thornton « *Auparavant, la pyramide hiérarchique de l'audit se constituait naturellement, avec un*



*turnover plus fort des auditeurs au bout de 4-5 ans, mais désormais ces derniers peuvent être amenés à partir au bout de 2 ou 3 ans. La majorité part pour un poste en direction financière, d'autres pour mener des projets entrepreneuriaux... mais très peu restent en audit ».*

Ce niveau de turnover élevé induit (*en plus de la perte d'effectifs*), une perte de connaissances, en effet, ces personnes ayant 2-5 ans d'expériences en cabinet (*tranche la plus concernée par le turnover d'après les témoignages*) constituent pour le cabinet des personnes ayant été formées selon la méthodologie d'audit du cabinet, ayant des connaissances et connexions développées sur plusieurs années avec les clients, connaissent très bien leurs missions ainsi que les points clés de focus lors de leurs missions, ils ont une manière de communiquer avec le client, leurs équipes et leurs supérieurs qui leur permet de mener leurs missions de manière optimale.

Ainsi, malgré le fait que le relai est très souvent assuré par la personne de l'équipe montant en grade, cela n'empêche pas que leur départ constitue pour le cabinet une perte de connaissances, et que le remplacement via le recrutement induirait pour le cabinet des heures supplémentaires de formation et d'adaptation au mode de travail du cabinet.

Sans oublier aussi que les impacts mentionnés sur l'auditeur (*au niveau du point a.*) signifient que la qualité de l'audit serait compromise, l'effet du surmenage devient alors contre-productif étant donné que l'octroiement d'une charge de travail excessive et la nécessité de travailler plus d'heures constituent d'un point de vue managériale une façon de minimiser les coûts et d'optimiser la marge sur les projets.

**Nous étudierons si le surmenage mène à un turnover plus élevé entraînant la perte de ressources précieuses aux cabinets d'audit.**

#### **1.2.4. Gestion du surmenage par les cabinets d'audit comptable et financier**

En raison de l'importance de la gestion du surmenage dans les cabinets d'audit étant donné ses impacts négatifs sur les collaborateurs ainsi que le travail effectué, une grande importance est allouée à la conception de solutions pour limiter au maximum d'en arriver au point que l'auditeur se sente surmené au travail.

Plusieurs outils de travail collaboratifs ont été mis en place au sein des grands cabinets afin de faciliter l'échange d'informations, de travaux et de feedback (*Exemple : EYCanvas chez EY et Aura chez Pwc, etc...*), ces outils devraient en théorie limiter le besoin de passer des heures à informer ses seniors ou managers ou associés de l'avancement des missions en cours.

**Nous étudierons si :**

- **Les logiciels et solutions cloud (Aura, Clara, EYCanvas, EAudit, etc...) sont des facteurs impactant le niveau de surmenage perçu chez l'auditeur et comment.**
- **Le temps de formation nécessaire à l'appréhension de ces outils et le temps d'adaptation impactent le niveau de surmenage chez l'auditeur et comment.**

Des outils d'analyse automatiques ont également été développés ces dernières années par certains grands cabinets (*EYAnalytics chez EY, Programmes sur PowerBI chez KPMG*), permettant à l'auditeur d'économiser du temps pour la réalisation des analyses nécessaires pour mener son travail sans pour autant passer du temps à effectuer ces analyses et travaux manuellement.

Ces outils devraient en théorie considérablement faciliter la vie de l'auditeur et baisser sa charge de travail, or en pratique, et principalement à cause du fait que ces outils n'ont été que récemment développés, ils nécessitent en premier lieu un temps d'adaptation assez important et sont très souvent perçus comme des obligations

retardant l'auditeur étant donné que suite aux mises à jour fréquentes, l'utilisateur doit souvent se familiariser avec un outil qu'il était censé maîtriser auparavant. De ce fait, l'auditeur se trouve très souvent en face d'un problème dont la solution nécessitera l'intervention de plusieurs personnes et donc consommera des heures de son temps de travail.

À noter également que l'alimentation de ces logiciels prend du temps et qu'ils sont de ce fait souvent jugés contre-intuitifs et assez monotones, sans oublier que de par leur caractère interne, les auditeurs ne pourront pas transposer leur apprentissage de ces outils vers les autres métiers qu'ils envisagent d'exercer dans le futur, le temps d'apprentissage nécessaire est donc jugé inutile d'un point de vue de développement de carrière et de compétences.

**Nous étudierons donc si :**

- **L'utilisation des logiciels et applications d'analyse internes impactent le travail de l'auditeur et son niveau de surmenage perçu chez l'auditeur et comment ;**
- **Le temps de formation nécessaire à l'appréhension de ces outils et le temps d'adaptation impactent le niveau de surmenage de l'auditeur et comment.**

On peut aussi noter l'omniprésence de séminaires de formation ou de détente, dont notamment les formations de passage de grade, les auditeurs peuvent profiter de moments de détente lors de ces séminaires, se former d'un côté professionnel, mais sont aussi plus imprégnés de la culture du cabinet étant donné les activités effectuées en groupe, ainsi que les valeurs qu'ils partagent avec la culture du cabinet et qui sont plus solidifiés lors d'évènements pareils. L'objectif étant qu'en plus de former les auditeurs et de leur offrir un moment de détente, qu'ils développent un sentiment d'appartenance pour leur firme, ce qui selon les théoriciens contribue à la tolérance des conditions de travail imposées par le métier (**Leana C., 2020**).

Des formations obligatoires sur la gestion du stress, de la charge de travail, du budget horaire et de l'aide à la délégation sont aussi imposés par les grands cabinets, ce qui devrait normalement aider l'auditeur à mieux gérer son temps au travail et à éviter d'en arriver au point où on se sentirait surmené.

**Comme mentionné au niveau du point 1.1., nous étudierons si :**

- **Les formations internes en cabinet affectent le niveau de surmenage perçu par l'auditeur et comment ;**
- **Le temps accordé aux formations internes en cabinet est mieux dépensé en formations ou en travail effectif ;**
- **Les séminaires constituent un facteur atténuant le surmenage chez l'auditeur ;**

Des solutions d'externalisation des tâches répétitives et monotones sont également adoptées par certains grands cabinets (*le GDS pour EY par exemple*), ce qui permettrait aux auditeurs de déléguer les tâches fastidieuses ne nécessitant pas de connaissances particulières mises à part des logiciels de bureautique (*Excel, Word, Powerpoint, etc...*), réduisant ainsi la charge de travail supportée. Cependant, l'externalisation se faisant dans des pays non-francophone et très souvent peu anglophones, des barrières de communications sont à prévoir et font très souvent que ces services ne sont pas très utilisés malgré leur disponibilité.

**Nous étudierons donc si :**

- **L'externalisation des tâches récurrentes contribuerait activement à la réduction de la charge de travail et donc à la réduction du niveau de surmenage de l'auditeur.**
- **L'externalisation pourrait nécessiter à l'auditeur un temps supplémentaire d'explication sans garantie de la qualité du travail final réaliser et donc, de façon contre-productive, augmenter son niveau de surmenage perçu.**

## **Partie II – Etude empirique : Enquête sur la perception des auditeurs financiers du surmenage, ses impacts et des efforts mis en pratique par les cabinets d’audit pour subvenir à cette problématique.**

Au niveau de la deuxième partie du mémoire, nous allons nous intéresser à l’étude empirique des causes, conséquences et solutions au surmenage dans les métiers d’audit.

Nous avons pu au fil de la première partie identifier les facteurs causaux du surmenage dans les divers métiers et d’explorer les spécificités du domaine de l’audit ainsi que les inducteurs du surmenage qui y sont communs ou spécifiques. Il serait également intéressant d’étudier l’étendue de l’impact de ces facteurs sur les auditeurs et sur l’audit selon la perception propre des auditeurs, et ensuite enquêter de l’efficacité des mesures entreprises par les cabinets d’audit telle que perçue par les auditeurs et si d’autres solutions seraient à envisager.

Pour ce faire, nous nous appuierons sur une étude empirique quantitative par sondage, la population cible étant les auditeurs financiers et ex auditeurs financiers dont le point de vue serait également intéressant étant donné qu’il serait bénéfique pour l’étude d’enquêter de la raison de leur départ du domaine.

Nous expliciterons en premier lieu les variables essentielles qui seront étudiées lors du sondage, nous établirons des hypothèses basées sur la compréhension de la revue de littérature effectuée au niveau de la première partie, nous y présenterons également les instruments déployés pour la réaliser et ensuite nous interpréterons les résultats obtenus ainsi que les limites ayant entravé l’atteinte de nos objectifs.

## **2.1. Présentation du modèle empirique**

### **2.1.1. Méthodologie de l'étude empirique**

L'étude se basera sur un sondage via un questionnaire quantitatif construit comme suit :

- **Questions filtres** : Utilisées pour vérifier le profil du répondant et son appartenance à la population cible (*Exemple : sexe, âge, nombre d'années d'expériences, grade en audit, etc...*) ;
- **Echelle de Likert** : Question basée sur une échelle d'évaluation (*Exemple : 1 à 5, pas du tout d'accord à totalement d'accord, etc...*) ;
- **Questions de contrôle** : Question dont la réponse conditionnerait la validité du questionnaire, est très souvent la reformulation d'une question préalable ou postérieure de manière négative ou d'une autre manière pour laquelle la réception d'une réponse mécanique ou aléatoire et contradictoire à l'autre question liée pourrait nous mener à douter de la validité de la réponse ;

### **2.1.2. Outils d'analyse pour l'étude**

Pour les besoins de l'étude, nous nous baserons sur Microsoft Excel comme outil principal d'analyse des réponses au questionnaire, cet outil permettra de :

- Trier nos réponses ;
- Dresser des représentations graphiques ;
- Etudier le niveau de corrélation entre le phénomène étudié et les variables explicatives retenues ;
- Calculer des statistiques sur les réponses à nos questions quantitatives ;
- Effectuer des régressions linéaires ;

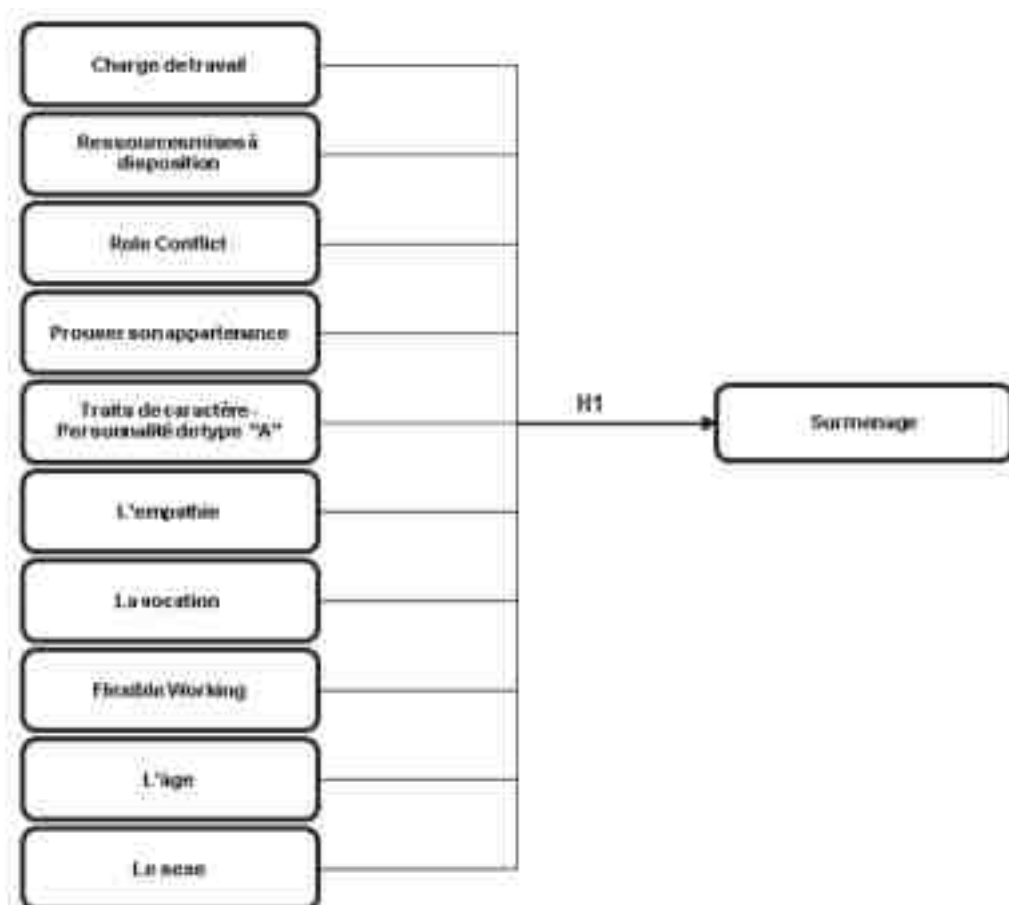
### **2.1.3. Hypothèses étudiées**

Nous avons analysé la pertinence des éléments retenus lors de la revue de littérature (*Cf. Partie 1*), nous avons retenus les éléments suivants comme variables à étudier pour explorer le phénomène de surmenage en audit :

a. Causes du surmenage en audit :

- La charge de travail
- Les ressources mises à disposition
- Role Conflict
- Le besoin de prouver son appartenance
- La personnalité de type « A »
- L'empathie
- La vocation
- Le Flexible Working
- L'âge
- Le sexe

Schéma n°3 : Modélisation des causes du surmenage étudiées :

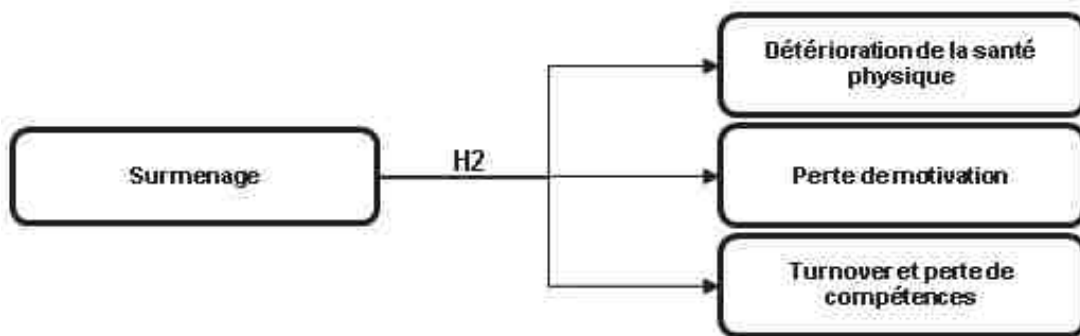


**Hypothèse étudiée n°1 (H1) : Ces facteurs ont un impact direct sur le niveau de surmenage perçu par l'auditeur.**

b. Conséquences du surmenage en audit sur l'auditeur et la qualité de l'audit :

- Dégradation de la santé de l'auditeur :
- Perte de motivation :
- Impact sur la qualité de l'audit :

Schéma n°4 : Modélisation des conséquences du surmenage étudiées :

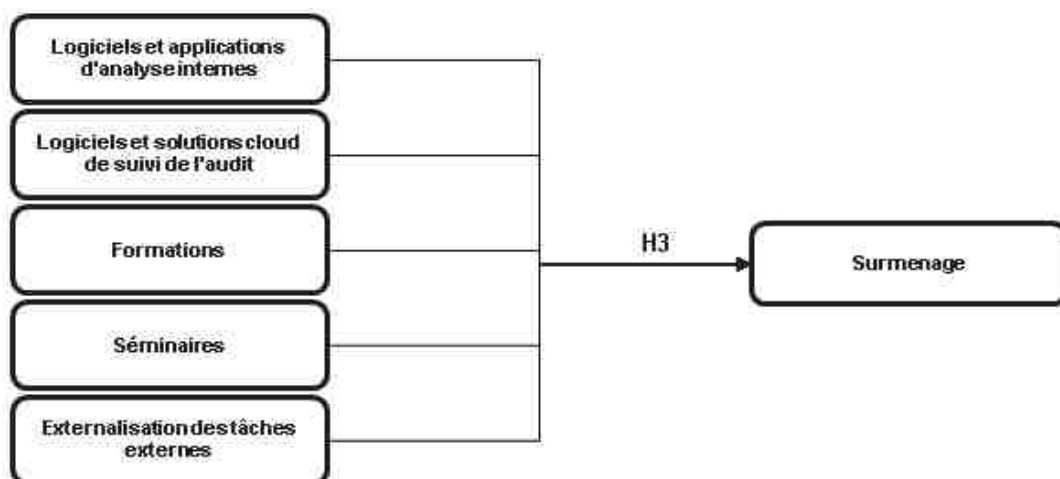


**Hypothèse étudiée n°2 (H2) : Le niveau de surmenage est indicatif de ces conséquences sur l'auditeur.**

c. Efficacité des solutions au surmenage en audit :

- Logiciels et applications d'analyse internes :
- Logiciels et solutions Cloud de suivi de l'audit :
- Formations internes:
- Séminaires :
- L'externalisation des tâches récurrentes :

Schéma n°5 : Modélisation des solutions adoptées par les cabinets au surmenage étudiées :





**Hypothèse étudiée n°3 (H3) : Ces solutions contribuent à réduire le niveau de surmenage perçu par l'auditeur.**

Nous avons construit un questionnaire (**Annexe n°1**) de 41 questions prenant en considération l'ensemble des variables étudiées concernant nos 3 construits (Causes, conséquences et solutions), utilisant principalement des échelles de Likert, des questions filtres et questions de contrôles afin de recueillir les perceptions de chacun des auditeurs. Le questionnaire a été distribué par internet (*LinkedIn et envoi par mail aux collègues et ex-collègues*), nous analyserons les résultats obtenus au niveau de la **section 2.2**.

## **2.2. Présentation des résultats**

### **2.2.1. Limites de l'étude**

La première limitation de l'étude est la limite de temps imposée puisqu'étant donné la contrainte de temps de restitution du mémoire, nous n'avons pu recevoir que 50 réponses, dont 42 valides après validation des questions de contrôle., cela reste cependant suffisant pour une étude statistique de cette nature dans le cadre d'un mémoire de fin d'études.

La deuxième limitation de l'étude c'est la non-généralisation des résultats, nos réponses ne pouvant être recueillies qu'auprès d'auditeurs opérant dans le cercle immédiat de connaissance (collègues, ex-collègues et connections LinkedIn, etc...), le nombre de pays de profession est assez limité, ce qui ne permet pas d'explorer la différence au niveau des variables étudiées d'un pays à l'autre, ce qui pourrait être intéressant pour une étude comparative.

Une troisième limitation de l'étude serait la non-exhaustivité des variables étudiées, étant donné l'absence d'études préalables comparables sur le surmenage en audit, la présente étude pourrait servir de base pour une étude ultérieure sur les facteurs, conséquences et solutions au surmenage en audit afin de développer des modèles

plus complets concernant l'explication du surmenage par des facteurs, ses conséquences et solutions.

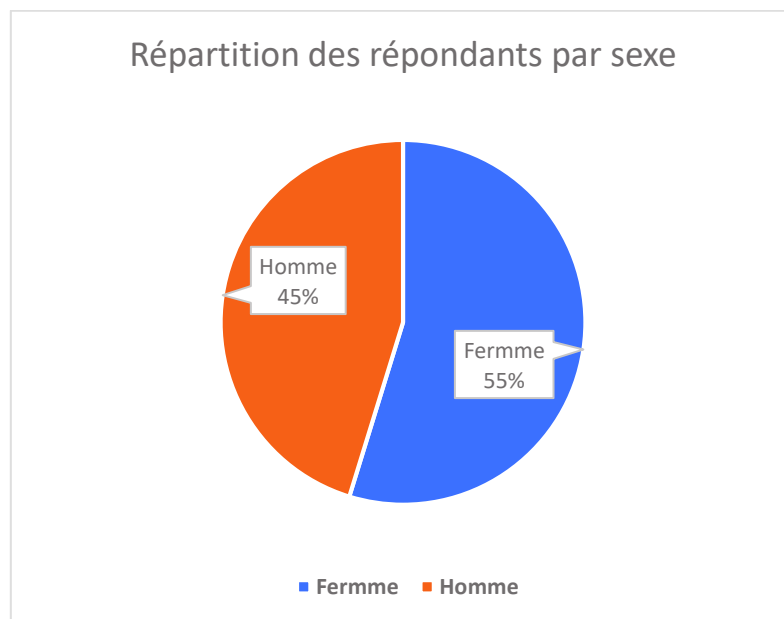
L'étude profiterait donc des études subséquentes pouvant se baser sur les résultats de celle-ci afin d'affiner les variables étudiées et se focaliser sur les quelques variables les plus significatives en approfondissant l'analyse quantitative et qualitative.

## 2.2.2. Statistiques descriptives

### a. Sexe :

Les 42 réponses reçues se répartissent par sexe comme suit :

Schéma n°6 : Répartition des répondants par sexe :

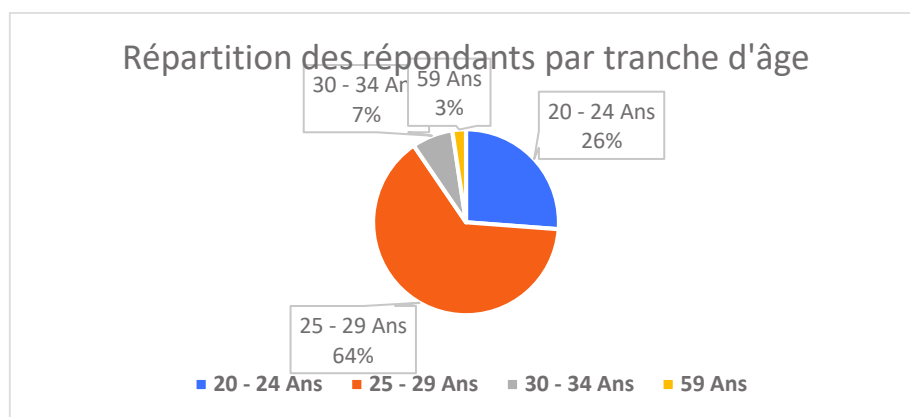


Ces valeurs étant proches de 50%, nous pouvons conclure que l'échantillon, en dépit de sa petite taille, est relativement représentatif des 2 sexes.

b. Âge :

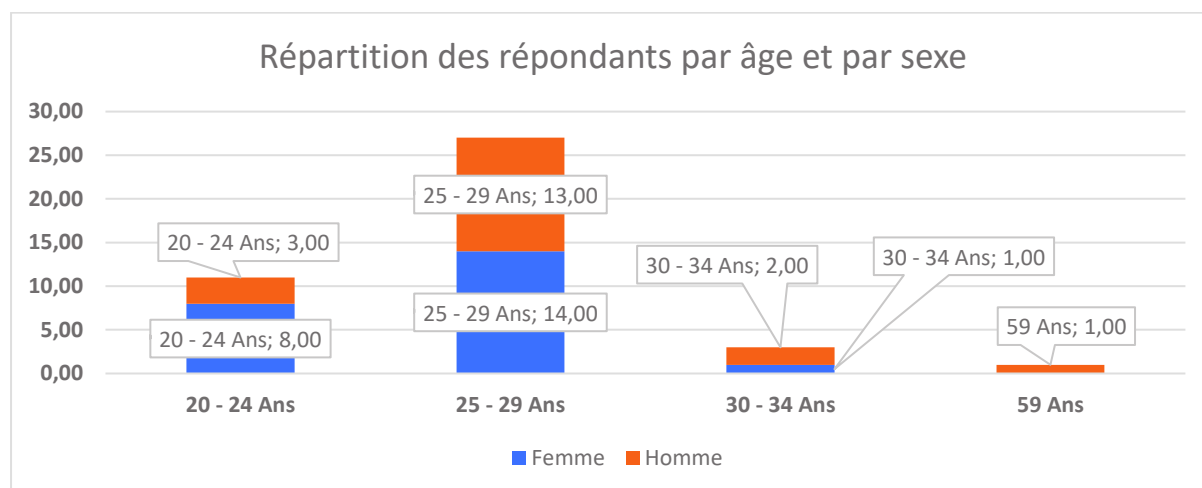
Nous avons réparti l'âge des répondants par tranches de 5 années, les répondants se répartissent ainsi comme suit :

Schéma n°7 : Répartition des répondants par Âge :



La représentation des répondants prenant en considération les 2 variables se présente comme suit :

Schéma n°8 : Répartition des répondants par Âge et par Sexe:



Nous constatons donc que pour la plupart des tranches d'âge, la répartition est équilibrée entre hommes et femmes, à part pour la tranche des 20-24 ans, les femmes étant majoritaires (8 femmes, soit 73% contre 3 hommes, soit 27%), cela n'empêche que cette légère différence ne risque pas d'impacter nos analyses d'une manière significative.

c. Cabinets d'audit :

Les répondants au questionnaire provenaient de plusieurs cabinets différents, dont pour une partie ayant expérimentée le travail en audit au sein de 2 firmes différentes, nous avons analysé le niveau de surmenage perçu auprès de ces répondants par cabinet d'audit :

Schéma n°9 : Répartition par cabinet d'audit :

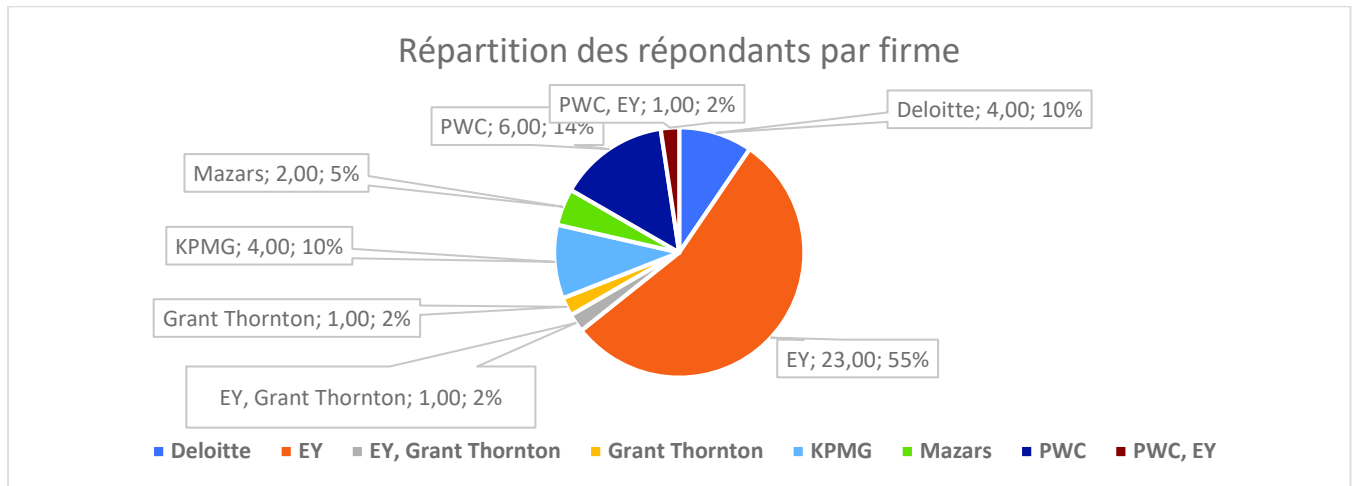
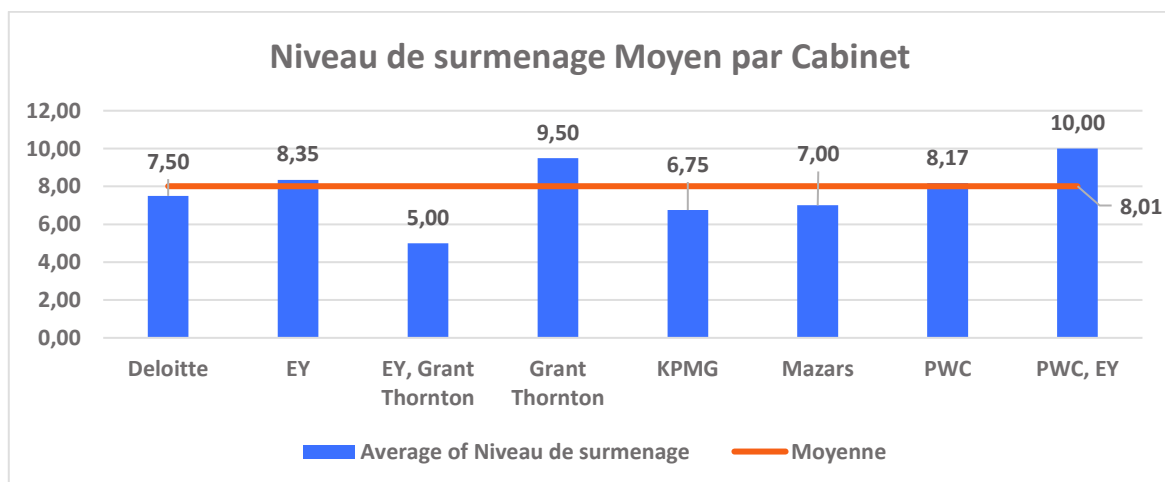


Schéma n°10 : Niveau de surmenage par cabinet d'audit :



Nous constatons d'après les schémas n°9 et n°10 que la majorité des répondants proviennent du cabinet EY où ont eu une expérience préalable dedans, ce qui nous empêche de généraliser l'analyse du niveau de surmenage en audit pour chaque cabinet étant donné l'insuffisance du nombre de répondants pour certains cabinets pour lesquels une seule réponse a été reçue (*Grant Thornton par exemple*), néanmoins.

Nous pouvons constater que pour les cabinets pour lesquels nous avons eu plusieurs réponses (*EY, Deloitte, KPMG, PWC, Mazars*), nous constatons que le niveau de surmenage reste au-dessus de la moyenne (8,01) chez EY (8,35) et PWC (8,17), et légèrement en-dessous de la moyenne chez les auditeurs de Deloitte (7,50), Mazars (7,00) et KPMG (6,75).

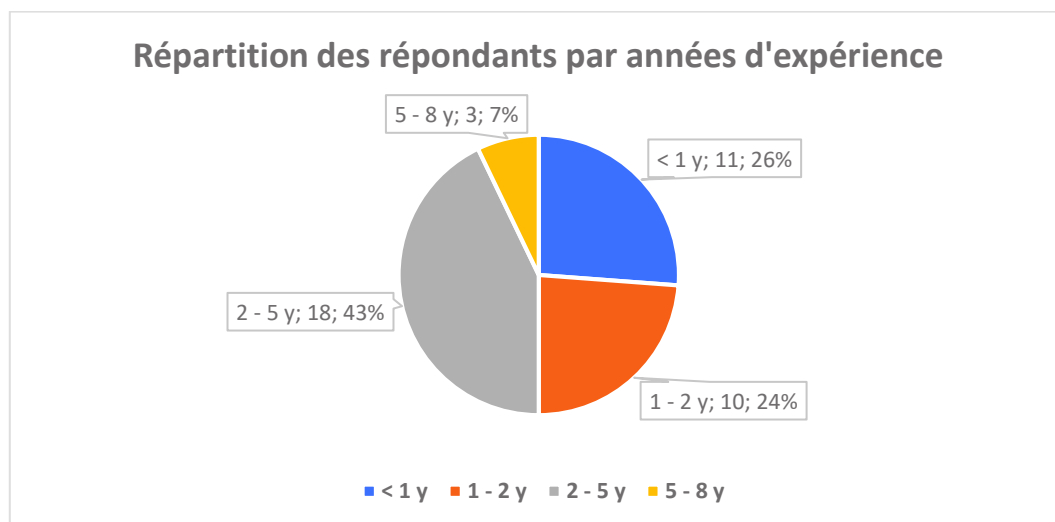
d. Années d'expérience :

Nous avons décidé de regrouper les années d'expérience en audit chez les répondants par le nombre d'années minimum nécessaires pour chaque passage de grade tel qu'appliqué chez les Big 4 (*<1 ans pour les stagiaires et Juniors, 2 Ans pour passer Senior, 5 ans pour passer Manager, 8 Ans pour passer Senior Manager*).

Nous n'avons cependant reçu aucune réponse d'un auditeur ayant plus de 8 ans d'expérience dans le métier.

Les résultats se présentent donc comme suit :

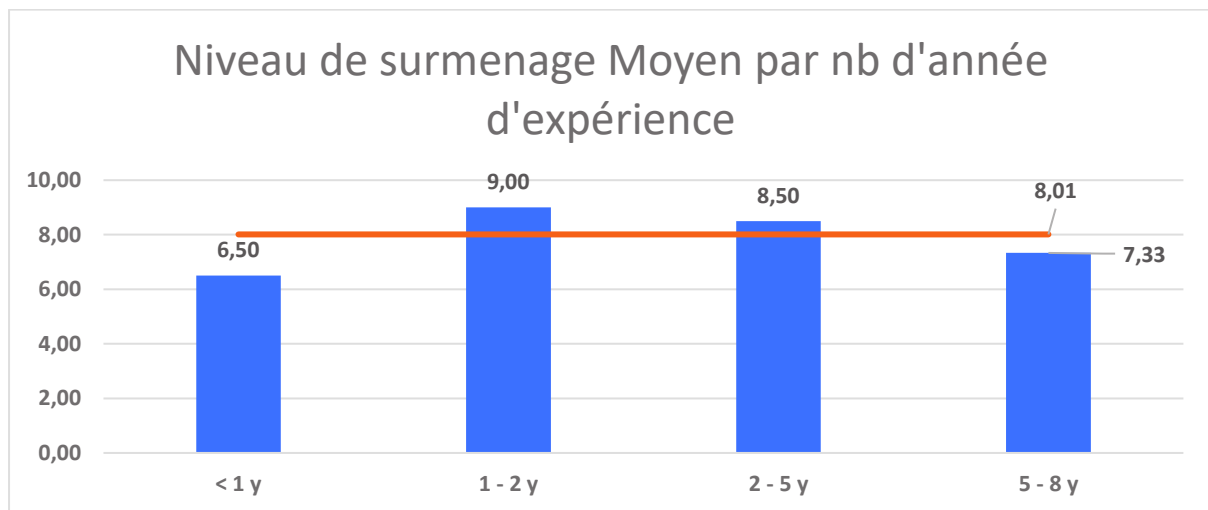
Schéma n°11 : Niveau de surmenage par cabinet d'audit :



Nous constatons donc que la majorité des répondants se situeraient entre les grades de Junior (21 répondants, soit 50%), Seniors (18, soit 43%), Managers (3, soit 7%).

Le niveau de surmenage perçu par ces auditeurs par nombre d'années d'expérience se présente comme suit :

### Schéma n°12 : Niveau de surmenage par cabinet d'audit :



Le constat le plus évident serait que les personnes non expérimentées (< 1 An) ont une perception moindre du surmenage étant donné qu'ils sont dans un processus d'apprentissage et qu'ils sont moins responsabilisés que les auditeurs un peu plus expérimentés, affichant un niveau de surmenage (6,50) inférieur à la moyenne (8,01).

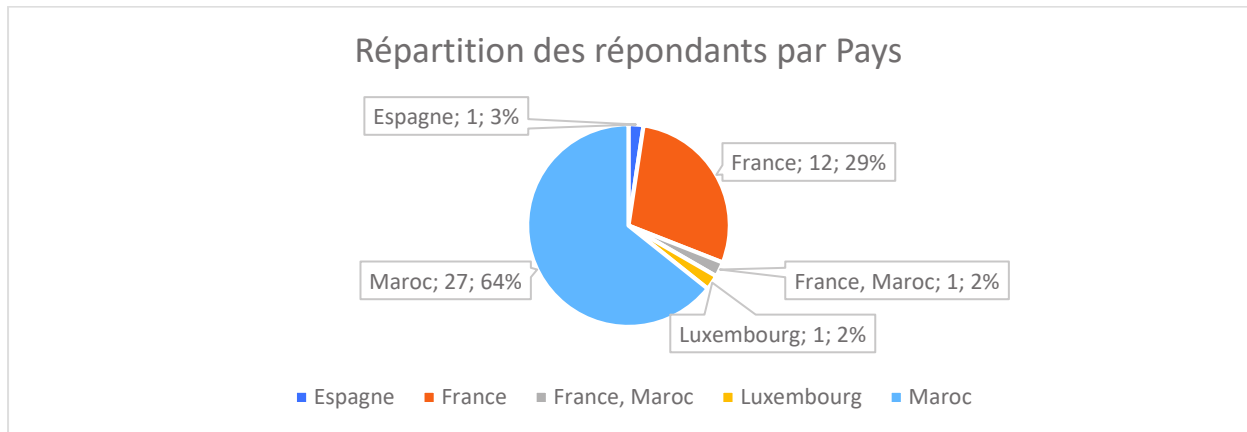
D'un autre côté, les auditeurs les plus expérimentés (5-8 ans), affichent également un niveau de surmenage (7,33) également inférieur à la moyenne (8,01), cela pourrait s'expliquer par le fait que plus un auditeur prend de l'expérience, plus il trouve de sens à son métier et aux tâches qu'il réalise et plus il peut déléguer ses tâches, ce qui baisserait son niveau de surmenage perçu.

Finalement, les grades les plus susceptibles à afficher un niveau de surmenage élevé serait les grades de Junior expérimenté à Senior (Entre 1 et 5 ans), affichant un niveau de surmenage élevé (respectivement 9,00 et 8,50), ce constat est renforcé par le fait que la tranche d'années d'expérience la plus significative est justement celle des auditeurs ayant entre 1 et 5 années d'expériences (28 répondants, soit 67%).

#### e. Pays :

Les répondants au questionnaire proviennent de pays différents (3 pays européens et 1 pays africain) et se présentent comme suit :

### Schéma n°13 : Répartition des répondants par pays :

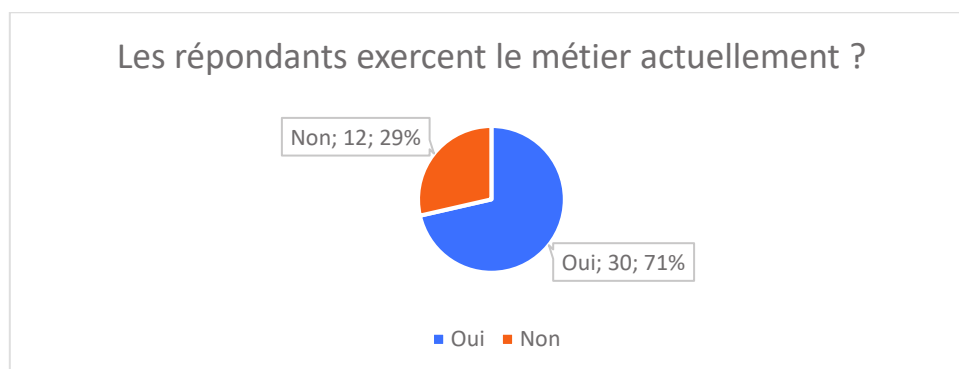


Cela procure une réelle diversité à l'analyse, cependant, du fait du périmètre assez restreint couvert par nos moyens de distribution du questionnaire, il faudrait beaucoup plus de réponses de pays plus diversifiés afin d'en tirer des conclusions sur l'effet du pays d'exercice sur le niveau de surmenage.

#### f. Répartition auditeurs / ex-auditeurs :

L' échantillon de répondants contenait une partie d'ex-auditeurs ayant décidés de changer de métier, cela paraissait pertinent de recueillir leur avis également sur le surmenage, ces derniers se répartissent comme suit :

### Schéma n°14 : Répartition des auditeurs / ex-auditeurs :



Sur les 42 répondants, 30 pratiquaient toujours le métier tandis que 12 l'ont quitté.

### 2.2.3. Validation des hypothèses

#### a. Inducteurs du surmenage

Les variables âge et sexe ayant été évaluées par des questions filtres qualitatives, nous n'avons pas pu les inclure au niveau de l'analyse de corrélation et de régression linéaire multiple, nous les analyserons à part au niveau **du point (ii)**.

#### *i. Variables explicatives hors âge et sexe :*

L'étude de ces variables s'est principalement reposée sur l'utilisation d'échelles de Likert pour recueillir en premier lieu les perceptions des auditeurs et ex-auditeurs, nous avons ensuite procédé à l'étude de la possibilité de modéliser les inducteurs de surmenage par rapport au niveau de surmenage perçu via une régression linéaire multiple :

Tableau n°2 : Statistique de la régression linéaire multiple sur les causes du surmenage :

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,78
R Square	0,60
<b>Adjusted R Square</b>	<b>0,51</b>
Observations	42,00

Le R2 ajusté (*aussi appelé coefficient de détermination ajusté*) permet de mesurer le degré d'intensité et d'efficacité des variables indépendantes pour expliquer la variable dépendante (*Le niveau de surmenage*), ainsi conformément aux chiffres obtenus, les variables prises en considération expliquent 51% de la variation du niveau de surmenage.

Tableau n°3 : Modélisation du niveau de surmenage par les variables explicatives :

<i>Coefficients</i>	
Constante	1,53
Charge de travail	0,11
Ressources mises à disposition	0,80
Role Conflict	0,04
Prouver son appartenance	-0,13
Traits de caractères - Personnalité de type "A"	-0,02
L'empathie	0,04
La vocation	-0,09
Flexible Working	0,08



Nous pouvons donc modéliser le niveau du surmenage comme suit :

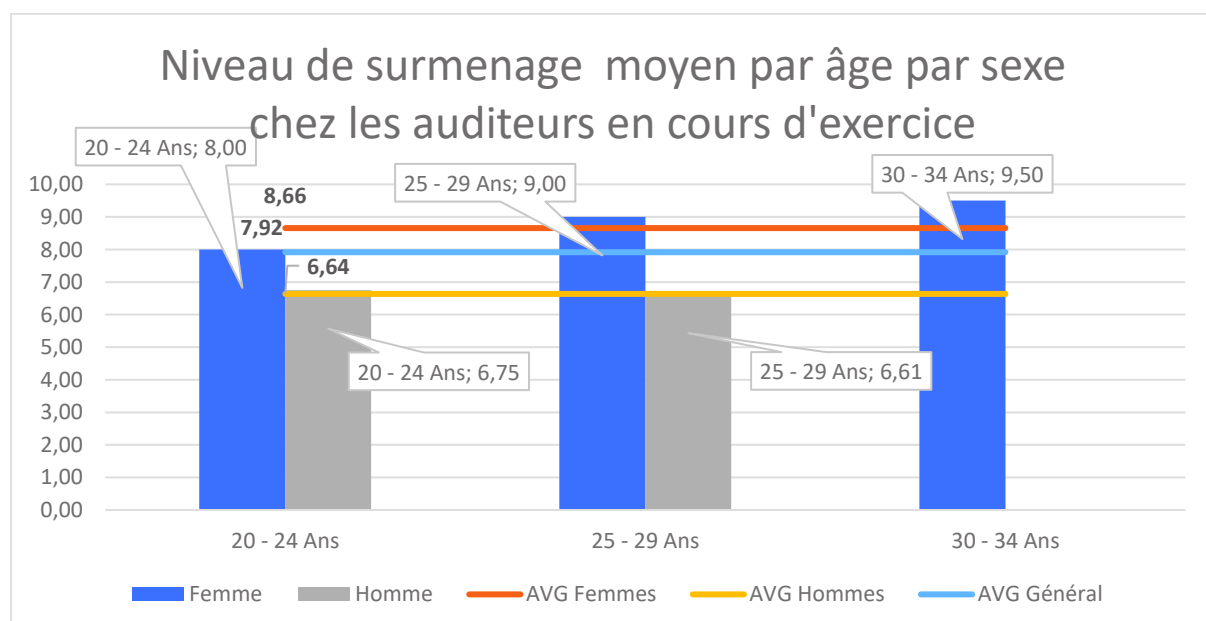
**Niveau de surmenage** = 1,53 + 0,8 \* Ressources mises à disposition - 0,13 Prouver son appartenance + 0,11 \* Charge de travail - 0,09 \* Vocation + 0,08 \* Flexible Working + 0,04 \* Role Conflict + 0,04 \* L'empathie - 0,02 Personnalité de type "A"

Nous constatons que parmi les variables étudiées, les ressources mises à disposition contribuent le plus au niveau de surmenage (*Coefficient de 0,8*). Cependant, la constante est assez significative (*1,53*) ce qui indique que les variables prises en considération n'expliquent pas complètement le niveau de surmenage perçu chez les auditeurs. Le modèle reste cependant valable pour expliquer le niveau de surmenage.

### ii. L'âge et le sexe :

Nous avons procédé à l'analyse du niveau de surmenage par âge et par sexe chez les répondants, cependant afin que la variable âge soit représentative, nous allons exclure les ex-auditeurs étant donné qu'un répondant pourrait avoir quitté l'audit plusieurs années avant la réponse au questionnaire, de ce fait, la variable âge n'aurait aucune signification.

Schéma n°15 : Niveau de surmenage par sexe et par âge :



Nous remarquons que le niveau de surmenage perçu par les répondant exerçant actuellement le métier présentent une différence significative entre les différents sexes affichant une moyenne plus élevée chez les femmes (8,66) contre les hommes (6,64) par rapport à la moyenne générale perçue (7,92).

Quant à l'âge, nous constatons qu'il y'a pas de différence majeure entre les différentes tranches d'âge étudiées, affichant chacune des valeurs assez proches des moyennes, que ce soit chez les hommes, les femmes ou en général.

**Nous en concluons que l'âge et le sexe pourraient en effet être des variables modératrices quand étudiées conjointement.**

b. Impacts du surmenage sur l'audit

Nous avons étudié le niveau de corrélation entre le niveau de surmenage et les variables étudiées :

Tableau n°4 : Etude de corrélation des conséquences du surmenage :

	<i>Niveau de surmenage</i>
Détérioration de la santé physique	0,75
Perte de motivation	0,76
Turnover et perte de compétences	0,78

Nous remarquons que les conséquences étudiées présentent un niveau de corrélation positif assez élevé (> 0,75) ce qui permet de soupçonner l'existence d'une relation de causalité entre le niveau de surmenage perçu et la détérioration de la santé physique, la perte de motivation et du Turnover et perte de compétences chez les firmes d'audit qu'il serait intéressant d'étudier.

Cela est confirmé par la revue individuelle de la variation du niveau perçu des conséquences étudiées par rapport au niveau de surmenage perçu.

Schéma n°16 : Détérioration de la santé physique :

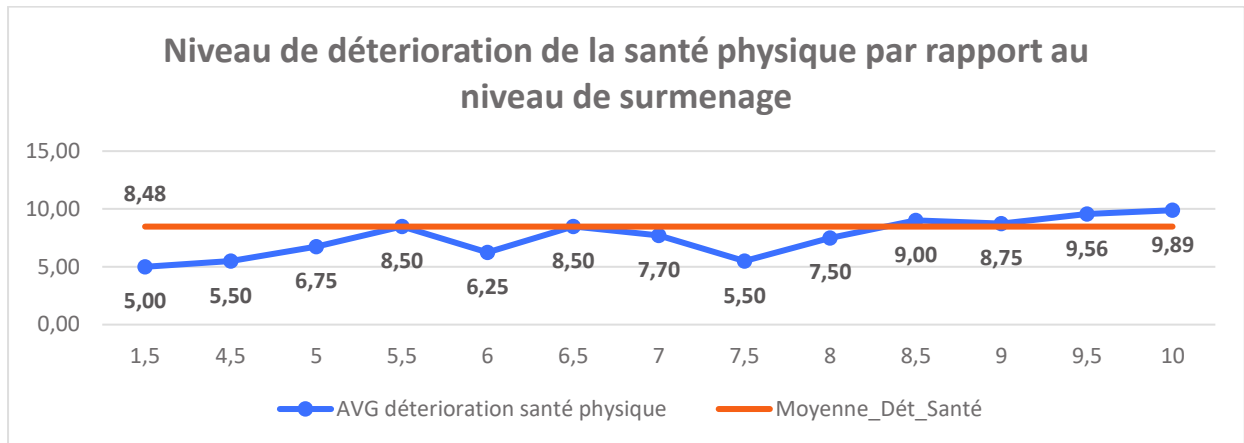


Schéma n°17 : Perte de motivation :

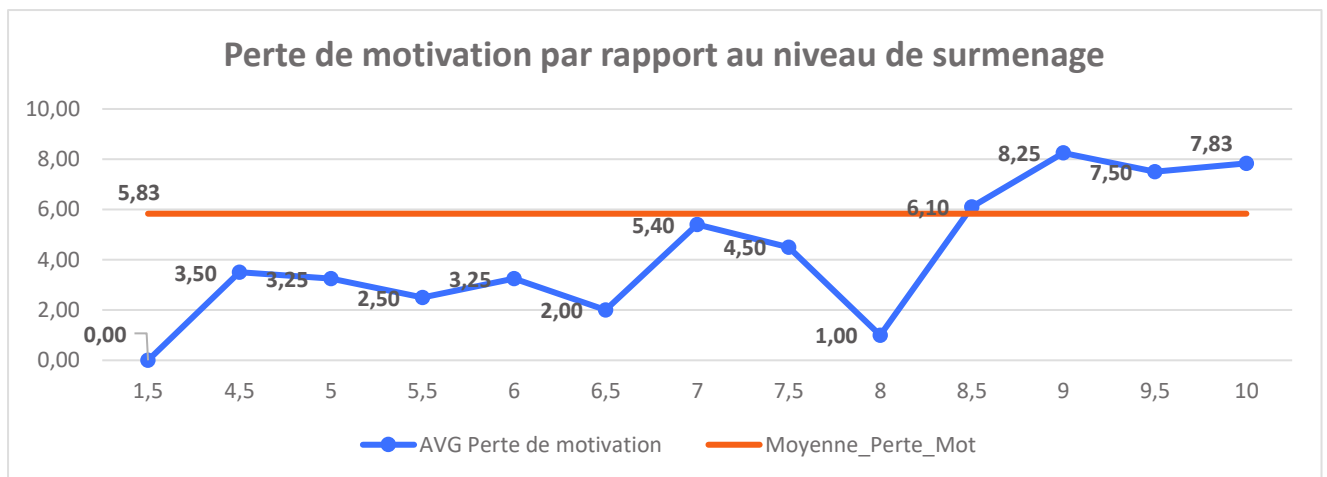
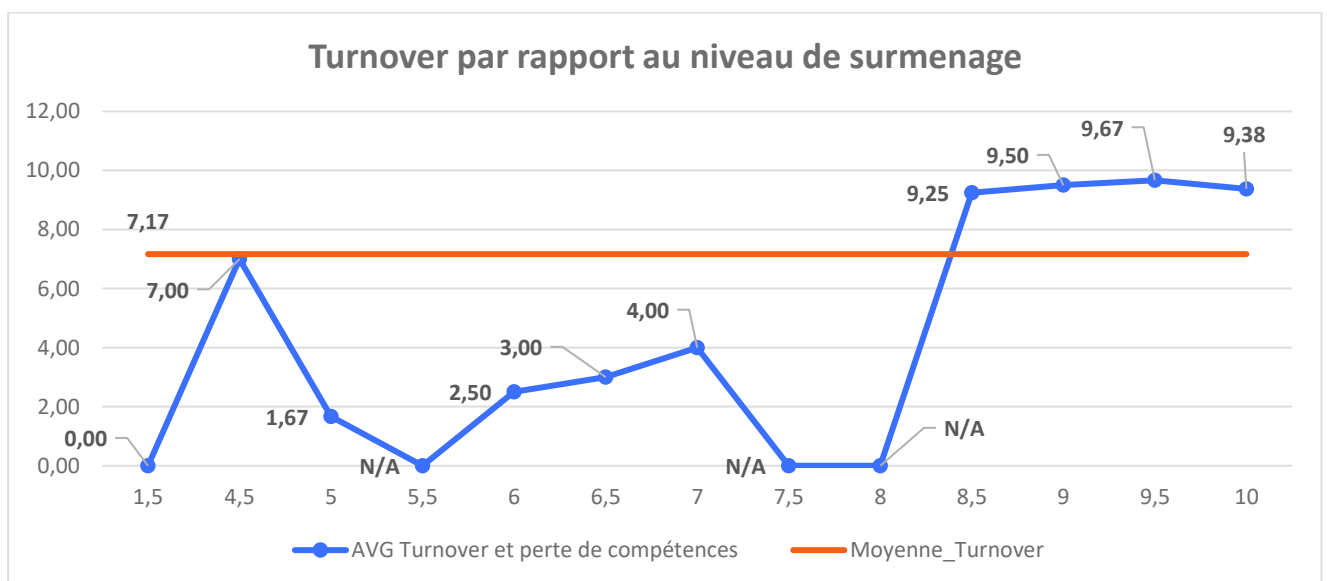
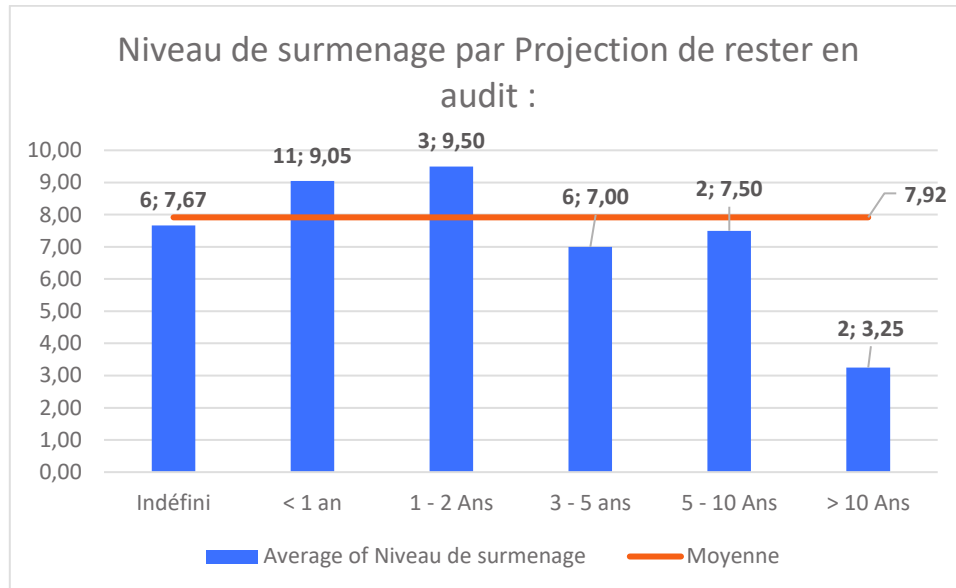


Schéma n°18 : Turnover et perte de compétences pour la firme d'audit :



Nous avons également étudié la projection d'exercer le métier dans les années à venir chez les répondants en cours d'exercice du métier (30 répondants sur les 42 réponses retenues) afin de déterminer si le niveau de surmenage influencerait cette décision :

Schéma n°19 : Efficacité des solutions étudiées par le nombre d'années d'expérience des répondants



Nous y constatons qu'en général, plus le niveau de surmenage augmente, plus l'auditeur a envie de changer de métier le plus tôt possible.

Sur les 30 réponses étudiées, 6 personnes n'ont pas encore décidé quand est-ce qu'ils quitteront l'audit, tandis que 14 personnes comptent changer de métier dans les 1 à 2 ans à venir, 7 dans les 3 à 5 ans à venir, 2 dans les 5 à 10 ans à venir et 2 personnes dans plus de 10 ans.

**En résumé :** Nous remarquons en général une tendance haussière du niveau perçu des conséquences étudiées au fur et à mesure de l'augmentation du niveau de surmenage étudié.

**Nous pouvons donc soupçonner l'existence d'une relation de causalité qu'il serait intéressant d'explorer entre le niveau de surmenage et les 3 conséquences étudiées.**

c. Efficacité des solutions mises en place par les cabinets de l'audit

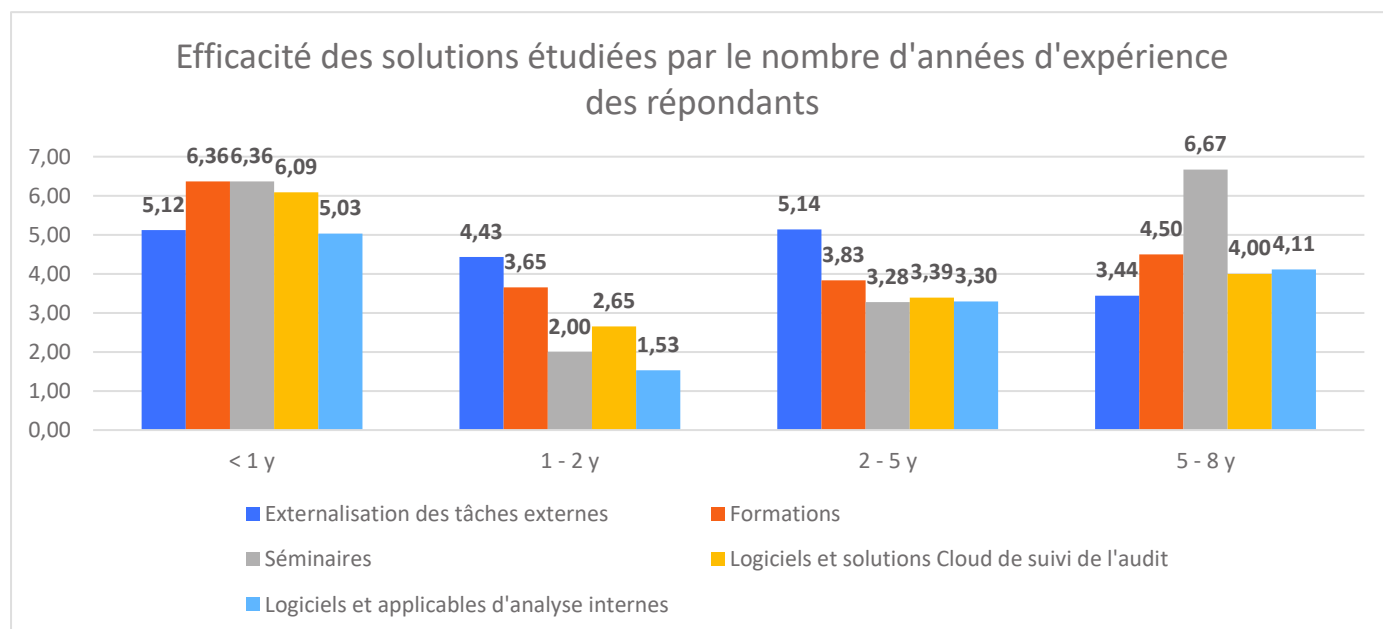
L'efficacité des solutions mises en place n'étant pas une variable explicable par le niveau de surmenage, nous étudierons leur efficacité de manière statistique en nous basant sur la perception de leur utilité par les auditeurs interrogés :

Tableau n°5 : Etude de l'efficacité des solutions étudiées :

Solution	Moyenne
Externalisation des tâches externes	4,85
Formations	4,50
Séminaires	4,02
Logiciels et solutions Cloud de suivi de l'audit	3,96
Logiciels et applicables d'analyse internes	3,39

Nous constatons qu'en général, les auditeurs n'ont pas une vision positive des solutions étudiées. Les moyennes des items étudiés ne dépassent pas la médiane de l'échelle de Likert (5), ce qui indique que ces solutions ne sont pas réellement effectives quant à la réduction du niveau de surmenage perçu par les auditeurs.

Schéma n°20 : Efficacité des solutions étudiées par le nombre d'années d'expérience des répondants



Nous constatons que la perception de l'utilité des solutions étudiées relève une disparité entre les différents niveaux d'expérience.

Les auditeurs les moins expérimentés (< 1 an d'expérience) perçoivent plus l'utilité de ces solutions étant donné qu'ils y sont beaucoup moins confrontés et ont très souvent

une perception biaisée par les présentations que leurs firmes leur font de ces outils. Cette tranche d'expérience affiche donc des niveaux de perception de l'utilité des solutions étudiés supérieurs à la médiane.

Il est à noter également que ces solutions sont jugées beaucoup moins efficaces chez les auditeurs Juniors (*1 – 2 ans d'expérience*), étant donné qu'ils sont très souvent contraints de travailler sur la partie fastidieuse et répétitive des outils internes utilisés, aux formations intenses et à assister à beaucoup moins de séminaires que leurs collègues plus expérimentés ou moins expérimentés (*Les stagiaires et auditeurs débutants profitent de beaucoup plus de séminaires de formation, et à moins de formations internes d'e-learning*).

La perception de l'utilité de ces solutions commence à monter au fil et à mesure de l'augmentation du niveau d'expérience, mais reste cependant en-deçà de la médiane mis à part l'externalisation des tâches auprès des auditeurs seniors (*2 - 5 ans d'expérience*) et les séminaires auprès des managers (*5 – 8 ans d'expérience*).

Cependant, le nombre de managers ayant répondu au questionnaire reste très limité (3 répondants, soit 7% de l'échantillon) pour en tirer des conclusions.

**Nous en concluons que ces solutions ne sont pas parfaitement adaptées pour palier à la hausse du niveau de surmenage chez les auditeurs et qu'il faudrait plutôt se focaliser sur des solutions venant directement traiter des conséquences étudiées.**

*Exemple : réduction des heures de travail par la mise à disposition de plus de ressources, demande de rallonge des deadlines auprès des clients afin d'offrir plus de laxité aux auditeurs pour réaliser leurs travaux, encourager les auditeurs à prendre soin de leur santé et leur offrir des jours de récupération lorsqu'ils sont contraints de travailler les soirs, les week-ends ou les jours fériés, etc...*

### **2.3. Conclusion de l'étude empirique**

L'étude empirique a permis d'explorer les hypothèses mises en place au niveau de la revue de littérature et leur applicabilité par rapport aux variables étudiées.

Ainsi, au niveau des causes du surmenage en audit, nous retenons que l'hypothèse **H1** est validée étant donné la relation décelée entre la variable dépendante (*Niveau de surmenage*) et les variables indépendantes relatives aux causes du surmenage (*Ressources mises à disposition, charge de travail, âge, sexe, etc...*), mais que l'étude mériterait cependant d'être affinée en consacrant plus d'importance à l'étude de chaque variable de manière plus conséquente, auprès d'un échantillon plus important et plus diversifié afin de dégager des résultats généralisables et un modèle dépendant moins de la constante fixe.

En ce qui concerne les conséquences du surmenage sur les auditeurs, l'hypothèse **H2** reste valable étant donné le niveau de corrélation assez fort entre le niveau de surmenage et le niveau d'applicabilité des conséquences relevées tel que perçu par les auditeurs répondant. Ces conséquences profiteraient également d'études plus conséquentes en termes de taille et de diversité de l'échantillon concentrées uniquement sur les conséquences du surmenage sur les auditeurs et les firmes d'audit afin de prouver l'existence d'une relation de causalité, ce qui confirmerait encore plus l'hypothèse. Une étude qualitative pourrait aussi s'avérer être utile afin de détecter d'autres conséquences non abordées au niveau de l'étude.

Finalement, en ce qui concerne les solutions au surmenage, nous ne pouvons confirmer l'hypothèse **H3** étant donné la perception négative des auditeurs concernant les solutions étudiées compte tenu de l'échantillon étudié, une étude spécifique sur ces solutions par le biais de questionnaires qualitatives pourrait être plus concrète en termes de résultat et pourrait relever d'autres solutions omises par l'étude.

## Conclusion et perspectives

Cette étude a permis de mettre la lumière sur un sujet connu de tous mais très souvent considéré tabou au sein des cabinets d'audit qu'est le surmenage et la carence en termes de revues scientifiques, académiques et de recherches préalables concernant ce sujet en est la preuve.

La première partie a consisté en une revue de littérature s'étant basé sur l'étude du phénomène de surmenage dans d'autres domaines a permis de détecter certaines variables à étudier (Causes, conséquences et solutions) et établi des hypothèses à valider, permettant ainsi de guider notre étude empirique qui suivit.

La deuxième partie a consisté en une étude empirique ayant nécessité la mise en place d'un questionnaire traitant des variables décelées au niveau de la première partie, nous avons ensuite utilisé des outils d'analyse afin de valider les prémisses établies au niveau de la première partie. Il en est ressorti qu'étant donné les limites de notre étude en termes de temps accordé, taille et diversité de l'échantillon recueilli, nos résultats ne peuvent pas être généralisés, mais peuvent cependant constituer une base pour les études subséquentes sur le même sujet.

En effet, notre étude n'ayant pu se baser sur aucune étude préalable concernant le surmenage en audit, elle a permis de dresser un premier chemin vers l'étude de ce phénomène dans ce domaine spécifique. L'étude bénéficierait grandement d'extensions en termes d'articles et études académique concernant les causes, conséquences et solutions du surmenage en audit si ces dernières pouvaient se baser sur des échantillons plus divers et plus conséquents, et profiter de l'utilisation d'outils statistiques plus avancés.



Il reste cependant clair que le surmenage reste l'un des phénomènes les plus discutés parmi les auditeurs, pour lesquels les conséquences sont quasi-unanimes et les solutions majoritairement perçues comme étant inefficaces. Le fait de jeter la lumière sur ce sujet pourrait éventuellement permettre aux auditeurs de discuter plus sereinement de ce sujet, d'exposer les causes et conséquences du surmenage et de proposer des solutions qui pourraient être plus efficaces que ce qui est appliqué aujourd'hui.

## Références

### Recherches et publications scientifiques :

- Abuaddous M., Bataineh H., Alabood E. (2018). Burnout and auditor's judgment decision making : An experimental investigation into control risk assessment. *Academy of Accounting and financial Studies journal*, volume 22, issue 4.
- Anteby M., Chan C-K., DiBenigno J. (2016). Three Lenses on Occupations and Professions in Organizations: Becoming, Doing, and Relating. *The Academy of Management Annals*, 10:1, 183-244. DOI : 10.1080/19416520.2016.1120962
- Anteby, M. (2008[1]). *Moral gray zones: Side productions, identity, and regulation in an aeronautic plant*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Anteby, M. (2008[2]). Identity incentives as an engaging form of control: Revisiting leniencies in an aeronautic plant. *Organization Science*, 19(2), 202–220.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Carrillo, H., J. F. Castellano, and T. M. Keune. (2017). Employee Engagement in Public Accounting Firms Getting Millennial Staff Excited about the Work Environment. *CPA Journal* (December).  
<https://www.cpajournal.com/2017/12/25/employeeengagement-public-accounting-firms/>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands -resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Fernandez, R. M., & Sosa, M. L. (2005). Gendering the job: Networks and recruitment ata call center. *American Journal of Sociology*, 111(3), 859–904.
- Friedman, M., and R. Rosenman. (1974). "Type A Behavior and Your Heart," New York, NY: Knopf
- Geurts, S.A.E., and E. Demerouti. 2003. Work/non-work interface: A review of theories and findings. In *The handbook of work and health psychology*, eds M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst and C.L. Cooper, 279–312. New York: John Wiley & Sons. DOI : 10.1177/1038411108095761

- Hockey, G. R. J. (1993). Cognitive-energetical control mechanisms in the management of work demands and psychological health. In A. Baddely & L. Weiskrantz (Eds.), *Attention: Selection, awareness, and control* (pp. 328-345). Oxford, England: Clarendon Press.
- Huising, R. (2015). To hive or to hold? Producing relational authority through scut work. *Administrative Science Quarterly*, 60(2), 263–299.
- Kelley, T.K. and R.E. Seller. (1982). Auditor stress and time budgets. *The CPA Journal* December (52): 24-34.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Leana, C. (2020). Causes and Remedies of Overwork Norms in Academia. In E. Kossek & K.-H. Lee (Eds.), *Fostering Gender and Work-Life Inclusion for Faculty in Understudied Contexts: An Organizational Science Lens* (pp. 99-102). West Lafayette, IN: Purdue e-Pubs. DOI : 10.5703/1288284317264
- Maes, P., (1995). *Readings in Human–Computer Interaction (Second Edition)*. Towards the year 2000, Interactive technologies Pages 811-821. DOI : doi.org/10.1016/B978-0-08-051574-8.50084-4
- Maslach, C., (1978). Characteristics of Staff Burn-Out in Mental Health Settings. *Hospital & Community Psychiatry* 29(4):233-7. DOI : 10.1176/ps.29.4.233
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Michel, A. (2011). *Transcending socialization: A nine-year ethnography of the body’s role in organizational control and knowledge workers’ transformation*. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 325–368.  
<https://doi.org/10.1177/0001839212437519>
- Mohd Nor M. N., Smith M. et Ismail Z. (2009). Auditors’ perception of time budget pressure and reduced audit quality practices : A preliminary study from Malaysian context.
- Nahartyo, E., Utami, I. (2013). The effect of Type A personality on auditor burn-out : Evidence from Indonesia. *Accounting & Taxation*, vol. 5, Number 2.
- O’Malley, J. J. (2017). Recruiting and retaining experienced accounting professionals in 2017. *Accounting Today* (February 3).  
<https://www.accountingtoday.com/opinion/recruiting-and-retaining-experienced-accounting-professionals-in-2017>

- Padavic, I., & Reskin, B. F. (2002). *Women and men at work* (2nd ed.). London: Sage.
- Perlow, L. A. (1999). The time famine: Toward a sociology of work time. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 57–57.
- Persellin, J., Schmidt, J., Wilkins, M.S., et Wilkins M. S. (2018). Auditor perceptions of audit workloads, audit quality, and the auditing profession (July 11<sup>th</sup>, 2019). SSRN Electronic Journal. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2534492>
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49(2), 235–262.
- Sweeney, J., and S. Summers. (2002). The effect of the busy season workload on public accountants' job burnout. *Behavioral Research in Accounting* 14: 224-245.
- Van Linden, C., Vandenhoute, M-L., B.Zimmerman, A. (2021). Audit Firm Employee Turnover and Audit Quality, SSRN Electronic Journal (February 28<sup>th</sup>, 2021). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3775116>

## **Ouvrages**

- Bize R. et Goguelin P. (1956). Le surmenage des dirigeants. Paris, Les Éditions de l'entreprise moderne.
- Bourdieu, P. (2000). Pascalian meditations. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bunting M. (2004). Willing slaves : How the overwork culture is ruling our lives. London: Harper Collins. ISBN 0-00-716371-1.
- RABINBACH A. (2004). Le moteur humain. L'énergie, la fatigue et les origines de la modernité. Paris, La Fabrique.
- SARTIN P. (1966). Le surmenage professionnel. Paris - Editions Hachette.
- Van Maanen, J. (1991). The smile factory. Reframing organizational culture (pp. 58–76). Newbury Park, CA: Sage. ISBN : 9780803936515

## **Publications de presse, des cabinets et autres organismes régulateurs :**

- AccountantKey. (2010), "Death from overwork  
[www.accountantkey.com/accounting-and-finance-must-know/76-death-from-overwork](http://www.accountantkey.com/accounting-and-finance-must-know/76-death-from-overwork)
- Anact, DGT, INRS. (2015), Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout. Mieux comprendre pour mieux agir. N° ISBN : 978-2-11-129981-8.  
<https://www.anact.fr/le-syndrome-depuisement-professionnel-ou-burnout-mieux-comprendre-pour-mieux-agir>
- Deloitte LLP. 2017. Audit Quality Report: Advancing quality, for today and tomorrow.  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/audit/ca-en-audit-Deloittes-2017-Audit-Quality-Report-Dec12.pdf>
- Gallagher, P. (2013), Slavery in the city: death of 21-year-old intern Moritz Erhardt at Merrill Lynch sparks furore over long hours and macho culture at banks", The Independent, August 20<sup>th</sup>, 2013.  
[www.independent.co.uk/news/uk/home-news/slavery-in-the-city-death-of-21-year-old-intern-moritz-erhardt-at-merrill-lynch-sparks-furore-over-long-hours-and-macho-culture-at-banks-8775917.html](http://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/slavery-in-the-city-death-of-21-year-old-intern-moritz-erhardt-at-merrill-lynch-sparks-furore-over-long-hours-and-macho-culture-at-banks-8775917.html)

- Hanson J. Keynote address to the American Accounting Association 2013 Annual Ohio Region Meeting. (May 10<sup>th</sup>, 2013).  
[http://pcaobus.org/News/Speech/Pages/05102013\\_AAA.aspx](http://pcaobus.org/News/Speech/Pages/05102013_AAA.aspx)
- International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). 2014. A Framework for audit quality: Key elements that create an environment for audit quality. (February).  
<https://www.ifac.org/publications-resources/framework-audit-quality-key-elements-create-environment-audit-quality>
- PricewaterhouseCoopers (2014). Our focus on audit quality: 2013 report.  
<https://www.pwc.com/us/en/audit-assurance-services/publications/assets/2013-audit-qualityreport.pdf>
- Neil F., Workplace Insight. November 13<sup>th</sup>, 2019. Flexible working does not reduce levels of overwork.  
<https://workplaceinsight.net/flexible-working-does-not-reduce-levels-of-overwork/>
- Optionfinance. 2022. L'audit peine à fidéliser ses équipes.  
<https://www.optionfinance.fr/carrieres/laudit-peine-a-fideliser-ses-equipes.html>
- Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB). 2014. Standing Advisory Group Meeting: Initiative to improve audit quality – root cause analysis, audit quality indicators, and quality control standards. (June 24-25).  
[http://pcaobus.org/News/Events/Documents/0624252014\\_SAG\\_Meeting/06242014\\_AQI.pdf](http://pcaobus.org/News/Events/Documents/0624252014_SAG_Meeting/06242014_AQI.pdf)
- World Health Organization. May 17<sup>th</sup>, 2021. Long working hours increasing deaths from heart disease and stroke: WHO, ILO.  
<https://www.who.int/news/item/17-05-2021-long-working-hours-increasing-deaths-from-heart-disease-and-stroke-who-ilo>

## Glossaire et abréviations

**AVC** : Accident vasculaire cérébral.

**BDO** : est un cabinet d'audit et de conseil, i représente le 5<sup>ème</sup> cabinet d'audit mondial.

**CPA** : Chartered Public Accountant, dénomination anglophone des Experts-Comptables.

**CSE** : (Comité sociale et économique), désigne l'instance représentative du personnel instaurée dans les entreprises de plus de 11 salariés afin de garantir la bonne application du code de travail et de remonter les réclamations et soucis des employés à l'employeur.

**DGT** : (Direction générale du travail) est une direction étatique française rattachée au ministère du travail chargée de coordonner et diriger la politique du travail dans le but d'améliorer les relations et conditions de travail dans les entreprises ainsi que l'effectivité du droit du travail.

**DTT** : (Deloitte Tohmatsu) est un grand cabinet d'audit, comptabilité et conseil faisant partie des Big 4.

**EY** : (Ernst & Young) est un grand cabinet d'audit, comptabilité et conseil faisant partie des Big 4.

**IAASB** : International Auditing and Assurance Standards Board, est l'organisme international responsable de normalisation des métiers de l'audit financier et comptable.

**IFAC** : International Federation of Accountants, est l'organisme international responsable de la publication des standards internationaux sur l'audit, l'assurance, l'éthique ainsi que la comptabilité du secteur public.

**JD-R Theory** : (Job Demands-Resources theory) désigne le modèle de stress professionnel développé par Bakker et Demerouti, suggérant que la pression professionnelle n'est qu'une réponse à l'absence de balance entre les tâches demandées à l'employé et les ressources mises à disposition par l'employeur ou le supérieur hiérarchique.

**KPMG** : (Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler) est un grand cabinet d'audit, comptabilité et conseil faisant partie des Big 4.

**PCAOB** : Public Company Accounting Oversight Board, société créée par la loi Sarbannes-Oxley (SOX) afin de superviser l'audit des sociétés cotées.

**Peak Season** : Saison fiscale s'étendant normalement entre Janvier et Mars de chaque année pendant laquelle l'audit des comptes des sociétés clôturant le 31 Décembre.

**PwC** : PriceWaterhouseCoopers est un grand cabinet d'audit, comptabilité et conseil faisant partie des Big 4.

**SAG** : Le Standing Advisory Group est constitué des membres du PCAOB responsables du conseil du PCAOB en termes d'audit et de ses pratiques professionnelles.

**SOX** : La loi Sarbannes-Oxley datant de 2002 a été votée par le congrès américain suite aux scandales financiers des années 2000 afin d'imposer de nouvelles règles sur la comptabilité et la transparence financière.

**WHO** : World Health organization, correspond à l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé).



## Annexes

### Annexe n°1 : Questionnaire distribué sur Google Forms.

[FR] Le surmenage en audit financier et comptable : Causes, conséquences et solutions adoptées. --- [ENG] Overwork in financial auditing : Causes, consequences and solutions.

[FR] Si l'audit financier et comptable est connu pour être un domaine pluridisciplinaire, une seconde école après l'université pour développer ses connaissances techniques et un moyen pour bien identifier sa carrière, c'est aussi l'un des métiers au turnover le plus élevé.

[ENG] If financial auditing is known to be a multidisciplinary field, a second school after the university to develop one's technical knowledge and a career identifier, it is also one of the professions with the highest turnover.

« Nous fonctionnons naturellement avec un turnover d'environ 15 %. Lorsque l'est inférieur à 10 %, la croissance de nos effectifs est supérieure à l'évolution de notre chiffre d'affaires. Lorsque l'est supérieur à 20 %, nous perdons en compétences. » précise un partner chez KPMG France.

Les jeunes profils entre 2 et 5 ans sont les plus concernés par ce phénomène de turnover important, il sera intéressant de comprendre le raison derrière ces départs précoces.

Lorsqu'on discute de changement de carrière, de départ en entreprise avec des auditeurs, l'une des raisons la plus fréquemment citée est le surmenage.

Je me suis donc intéressée à l'étude de ce phénomène dans le cadre de mon mémoire, les causes du surmenage, ses conséquences sur l'auditeur, ainsi que l'efficacité des solutions mises en place.

---[Translation/Traduction]---

[ENG] If financial auditing is known to be a multidisciplinary field, a second school after the university to develop one's technical knowledge and a career identifier, it is also one of the professions with the highest turnover.

« We naturally operate with a turnover of around 15%. When it is less than 10%, the growth in our workforce is greater than the change in our turnover. When it is above 20%, we lose skills. » says a partner at KPMG France.

Young auditors with 2 to 5 years of experience in auditing are the most affected by this high turnover phenomenon, it would be interesting to understand the reason behind these career decisions.

When discussing a career change or starting a business with auditors, one of the most frequently cited reasons is overwork.

I was therefore interested in the study of this phenomenon as part of my thesis, the causes of overwork, its consequences on auditors, as well as the effectiveness of the solutions put in place.

Chapitre 4



1. 1. [FR] : Votre sexe : — [ENG] : Your gender : \*

Une seule réponse possible

- [FR] Homme / [ENG] Male  
 [FR] Femme / [ENG] Female

2. 2. [FR] : Votre âge : — [ENG] : Your age : \*

\_\_\_\_\_

3. 3. [FR] : Exerciez-vous actuellement le métier d'auditeur ? — [ENG] : Are you currently working as an auditor? \*

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non

4. 4. [FR] : Nombre d'années d'expérience en audit : --- [ENG] : Number of years of experience in auditing : \*

Une seule réponse possible

- 1 y  
 1 - 2 y  
 2 - 3 y  
 3 - 5 y  
 5 - 11 y  
 + 12 y

5. 5. [FR] : Je projette de rester en audit (R) années : — [ENG] : I plan to stay in auditing (R) number of years : \*

Une seule réponse possible

- indéfini / Indefinite  
 0  
 Non-applicable  
 Autre : \_\_\_\_\_

6. [FR] : Pour quelle firme travaillez-vous / avez-vous travaillé en audit ? — [ENG] : For which firm do you work / have you worked in auditing ?

Plusieurs réponses possibles

- ET
- 4FMG
- PWC
- Deloitte
- BDO
- Mazars
- KPM
- Grant Thornton
- Truistano
- Autre : \_\_\_\_\_

7. [FR] : Dans quel pays vous exercez / avez-vous exercé le métier d'audit ? — [ENG] : In which country do/ did you work as an auditor ?

[FR] Si vous avez travaillé le métier dans plusieurs pays, merci de les citer en les séparant par une virgule (France, PaysA, PaysB) — [ENG] If you have worked in auditing in several countries, please mention them separated by a comma (CountryA, CountryB, CountryC)

\_\_\_\_\_

8. [FR] : Je me sens / Je me suis senti surmené en audit — [ENG] : I feel / I have felt overworked in auditing

Une seule réponse possible

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout — Not at all            Absolument — Absolutely

9. [FR] : Je suis / J'étais satisfait des horaires ainsi que de ma charge de travail en audit — [ENG] : I am / I was satisfied with the work hours and my workload in auditing

Une seule réponse possible

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout — Not at all            Absolument — Absolutely

[FR] Causes du surmenage en audit  
— [ENG] Causes of overwork in auditing

[FR] Au vu des 10 questions précédentes, merci de répondre sur une échelle de 0 à 10 à quel point vous êtes d'accord ou la fréquence de surmenage de vos collègues.

[ENG] For the following questions, please indicate on a scale of 0 to 10, to what extent you agree or the frequency of occurrence of these events.

10. 10. [FR] : La charge de travail accordée en audit me paraît / me paraissait raisonnable. --- [ENG] : The workload granted in audit seems / seemed reasonable to me. \*

Une seule réponse possible :

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout — Not at all										Absolument — Absolutely

11. 11. [FR] : Je travaille / Je travaillais le soir, les week-ends, jours fériés en audit. --- [ENG] : I work / I used to work evenings, weekends, holidays in auditing. \*

Une seule réponse possible :

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Jamais — Never											Toujours — Always

12. 12. [FR] : Le temps accordé en audit suffit/suffisait pour mener à bien les missions. --- [ENG] : The time allocated to the audit is/was sufficient to carry out the missions. \*

Une seule réponse possible :

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout — Not at all										Absolument — Absolutely

13. 13. [FR] : Les ressources allouées pour les missions d'audit sont/saient convenables. --- [ENG] : The resources allocated to the audit by management are/were adequate. \*

Une seule réponse possible :

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout — Not at all										Absolument — Absolutely

14. 14. [FR] : Un budget horaire supplémentaire est/était nécessaire pour effectuer les missions convenablement en audit. --- [ENG] : An additional hourly budget is/was necessary to carry out the missions properly in auditing. \*

Une seule réponse possible :

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout — Not at all										Absolument — Absolutely

15. 15. [FR] : Les missions confiées en audit me semblent/paraissent convenables à mon niveau d'expérience et de connaissances. — [ENG] : The missions entrusted to me in auditing seem/seemed suitable to my level of experience and knowledge.

Une seule réponse possible.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout — Not at all             Absolument — Absolutely

16. 16. [FR] : Je ressens/ressentais un besoin de prouver mon appartenance à ma firme en audit. — [ENG] : I feel/have felt a need to prove that I belong at my firm in auditing.

Une seule réponse possible.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout — Not at all             Absolument — Absolutely

17. 17. [FR] : Je suis une personne agressive dans mon style de travail (Assurer le respect des délais, le bon formalisation, etc.) en audit. — [ENG] : I am an aggressive person in my work style (Ensuring deadlines are met, proper formalization, etc.) in auditing.

Une seule réponse possible.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout — Not at all             Absolument — Absolutely

18. 18. [FR] : Je suis une personne très compétitive dans mon métier d'auditeur. — [ENG] : I am a very competitive person in auditing.

Une seule réponse possible.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout — Not at all             Absolument — Absolutely

19. 19. [FR] : Je suis une personne très impulsive dans mes prises de décisions en audit. — [ENG] : I am a very impulsive person in my decision making in auditing.

Une seule réponse possible.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout — Not at all             Absolument — Absolutely

20. 20. [FR] : Je suis une personne empathique avec mes collègues (Reprise de travaux, aide sur les autres missions, etc.) — [ENG] : I am an empathetic person with my colleagues (Resumption of work, help on other missions, etc.)

Une seule réponse possible.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout — Not at all

Absolument — Absolutely

21. 21. [FR] : En audit, je n'hésite pas à proposer de l'aide à mes collègues, même si je ne fais pas partie de la même équipe. — [ENG] : In auditing, I do not hesitate to offer help to my colleagues, even if I am not part of the same team.

Une seule réponse possible.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Jamais — Never

Toujours — Always

22. 22. [FR] : J'ai décidé de travailler en tant qu'auditeur par vocation. — [ENG] : I decided to work as an auditor by vocation.

23. J'ai décidé de travailler en tant qu'auditeur par vocation. — [ENG] : I decided to work as an auditor by vocation. — [ENG] : I decided to work as an auditor by vocation. — [ENG] : I decided to work as an auditor by vocation.

Une seule réponse possible.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout — Not at all

Absolument — Absolutely

23. 23. [FR] : Je fais des efforts supplémentaires en audit (Plus d'heures de travail, travail durant les jours de repos, etc.) parce que j'aime mon métier. — [ENG] : I make extra efforts in auditing (more hours of work, work on rest days, etc.) because I love my job.

Une seule réponse possible.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout — Not at all

Absolument — Absolutely

24. 24. (FR) : Le Flexible Working (Flexibilité des horaires et télétravail) contribue à la réduction de ma charge de travail en audit. — (ENG) : Flexible Working and telecommuting help to reduce my workload in auditing.

(FR) Si le Flexible working n'est pas applicable à la période pendant laquelle vous avez travaillé en interne, vous pouvez passer la question et ne pas y répondre — (ENG) : If flexible working is not applicable to the period during which you worked in auditing, you can skip the question and move to Item 25.

(Une seule réponse possible.)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pas du tout — Not at all	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolument — Absolutely

25. 25. (FR) : Le Flexible Working (Flexibilité des horaires et télétravail) me permet d'être plus productive en audit. — (ENG) : Flexible Working and teleworking allows me to be more productive in auditing.

(FR) Si le Flexible working n'est pas applicable à la période pendant laquelle vous avez travaillé en interne, vous pouvez passer la question et ne pas y répondre — (ENG) : If flexible working is not applicable to the period during which you worked in auditing, you can skip the question and move to Item 26.

(Une seule réponse possible.)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pas du tout — Not at all	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolument — Absolutely

(FR) Conséquences du surmenage sur l'auditeur et la qualité d'audit — (ENG) Consequences of overwork on the auditor and audit quality

(FR) Au cours des questions suivantes, merci de répondre sur une échelle de 0 à 10 à quel point vous êtes d'accord sur la fréquence de survenance de ces événements.

(ENG) For the following questions please indicate, on a scale of 0 to 10, to what extent you agree on the frequency of occurrence of these events.

26. 26. (FR) : Je ressens/ressentais de la fatigue à cause du nombre d'heures travaillées en audit. — (ENG) : I feel/felt tired because of the number of hours I work in auditing.

(Une seule réponse possible.)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pas du tout — Not at all	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolument — Absolutely

27. 27. (FR) : Mon état de santé est/était impacté par le nombre d'heures travaillées en audit. — (ENG) : My health is/was affected by the number of hours I work in auditing.

(Une seule réponse possible.)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pas du tout — Not at all	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolument — Absolutely

28. 28. [FR] : Je suis/étais motivé(e) dans mon travail d'auditeur. — [ENG] : I am/was motivated in my work as an auditor.

Une seule réponse possible.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout — Not at all             Absolument — Absolutely

29. 29. [FR] : La charge de travail excessive est la raison pour laquelle j'ai quitté l'audit / j'envisage de le quitter. — [ENG] : Excessive workload is the reason I left auditing / I intend on leaving auditing.

Une seule réponse possible.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout — Not at all             Absolument — Absolutely

30. 30. [FR] : J'ai l'intention de changer de métier dans un futur proche. — [ENG] : I intend to change jobs in the near future.

[FR] Merci de poser la question à ce jour / I intend to quit my current job and start another / I don't want to continue my current job. — [ENG] Please stop this question and start another / you don't work in auditing anymore.

Une seule réponse possible.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout — Not at all             Absolument — Absolutely

[FR]  
Solutions  
au  
surmenage  
en audit —  
- [ENG]  
Solutions  
to  
overwork  
in auditing

[FR] Au niveau des questions écrites, merci de répondre sur une échelle de 0 à 10 à côté de votre avis (0 à 10) la fréquence de occurrence de ces événements.

[ENG] For the following questions please indicate on a scale of 0 to 10, in blue color, you agree or the frequency of occurrence of these events.

Definition :

[FR] Les analyses de données comprennent les outils permettant de réaliser plusieurs analyses à partir de données (Excel, Power BI, Tableau, etc.) ou de visualiser les données de manière interactive et avec une mise en forme personnalisée. (Exemple : Analyse des EC Approvisionnements PowerBI ou Excel, etc.) — [ENG] Data Analysis in audit encompasses the tools allowing to carry out several analyses from the General Ledger / TFC of the company (Transaction tables, Variation tables, Breakdown of the monthly bookings, etc.) in an automatic way and with a pre-defined format. (Example : Visualization of EC Paper(s) Applications or ERP(s) output, etc.)

31. 31. [FR] : Les solutions de Data Analytics développées en interne pour l'analyse et le traitement des données contribuent à alléger ma charge de travail. — [ENG] : Data Analytics tools developed internally for data analysis and processing contribute to lighten my workload.

[FR] Merci de poser la question à ce jour / I never used these tools. — [ENG] Please stop this question and start another / you have never worked with these tools.

Une seule réponse possible.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout — Not at all             Absolument — Absolutely



22. 22. [FR] : Le temps d'adaptation à ces solutions n'est pas un handicap au bon déroulement de mes missions. — [ENG] : The time needed to adapt to these solutions is not a handicap to the smooth running of my missions.

[FR] Merci de poser la question à ne pas y répondre si vous n'avez pas été confronté à ces outils — [ENG] Please ask the question and don't answer if you have never worked with these tools.

Une seule réponse possible.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout — Not at all

23. 23. [FR] : L'utilisation de ces outils nécessite des formations hors des horaires réguliers de travail. — [ENG] : The use of these tools requires training outside regular working hours.

[FR] Merci de poser la question à ne pas y répondre si vous n'avez pas été confronté à ces outils — [ENG] Please ask the question and don't answer if you have never worked with these tools.

Une seule réponse possible.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout — Not at all

Absolument — Absolutely

24. 24. [FR] : Les logiciels et solutions cloud et suivi des missions d'audit (exemple : Aura, Clara, EYCanvas, EAudit, etc...) m'ont été utiles dans mon travail. — [ENG] : The software and cloud solutions and monitoring of audit missions (example : Aura, Clara, EYCanvas, EAudit, etc...) are useful in my work.

[FR] Merci de poser la question à ne pas y répondre si vous n'avez pas été confronté à ces outils — [ENG] Please ask the question and don't answer if you have never worked with these tools.

Une seule réponse possible.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout — Not at all

Absolument — Absolutely

25. 25. [FR] : L'utilisation de ces outils nécessite un temps de travail supplémentaire en dehors des horaires réguliers de travail. — [ENG] : The use of these tools requires additional work time outside regular working hours.

[FR] Merci de poser la question à ne pas y répondre si vous n'avez pas été confronté à ces outils — [ENG] Please ask the question and don't answer if you have never worked with these tools.

Une seule réponse possible.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout — Not at all

Absolument — Absolutely

26. 26. [FR] : Les formations organisées en interne (Outils, comptabilité, fiscalité, etc.) ont contribué à ma formation professionnelle et m'ont permis de traiter des sujets plus complexes plus facilement. — [ENG] : The trainings organized internally (Internal tools, accounting, taxes, etc.) contributed to my professional development and allowed me to deal with complex subjects more easily.

Une seule réponse possible

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout — Not at all

Absolument — Absolutely

27. 27. [FR] : Ces formations prennent plus de temps que nécessaire, ce temps aurait pu être mieux investi dans mes missions. — [ENG] : These trainings take more time than necessary, this time could have been better invested in my missions.

Une seule réponse possible

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout — Not at all

Absolument — Absolutely

28. 28. [FR] : Les séminaires et événements (Voyages, sorties, apéritifs, etc.) organisés par mon cabinet m'ont aidé à tolérer la charge de travail due au métier en audit. — [ENG] : Seminars and events (trips, outings, aperitifs, etc...) organized by my firm helped me to tolerate the workload due to the job.

[FR] Merci de poser la question & ne pas y répondre si vous n'avez jamais participé à ce genre d'événements. — [ENG] Please ask the question and don't answer if you have never partaked in these type of events.

Une seule réponse possible

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout — Not at all

Absolument — Absolutely

29. 29. [FR] : L'externalisation des tâches répétitives est un moyen effectif de réduire ma charge de travail en audit. — [ENG] : Outsourcing repetitive tasks is an effective way to reduce my workload in auditing.

[FR] Merci de poser la question & ne pas y répondre si vous n'avez pas de services externalisés. — [ENG] Please ask the question and don't answer if you don't use any outsourcing services.

Une seule réponse possible

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout — Not at all

Absolument — Absolutely

40. 40. [FR] : L'externalisation des tâches répétitives en audit me nécessite / nécessite beaucoup de temps d'explication à l'équipe en charge de l'exécution desdites tâches. — [ENG] : The outsourcing of repetitive tasks in auditing requires/require me a lot of time to explain to the team in charge of carrying out said tasks.

[FR] Merci de passer la question à ne pas y répondre si vous n'avez pas de service d'externalisation. — [ENG] Please skip this question and don't answer if you don't use any outsourcing services.

Une seule réponse possible.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout — Not at all

Absolument — Absolutely

41. 41. [FR] : Les résultats retournés suite à l'externalisation me conviennent/conviennent et me permettent/ont permis de raccourcir mon temps de travail. — [ENG] : The results returned from outsourcing are/were satisfactory to me and allowed/allowed me to shorten my work time.

[FR] Merci de passer la question à ne pas y répondre si vous n'avez pas de service d'externalisation. — [ENG] Please skip this question and don't answer if you don't use any outsourcing services.

Une seule réponse possible.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout — Not at all

Absolument — Absolutely

[FR] Contacts — [ENG]  
Contact info

[FR] Merci de compléter les champs de données si vous souhaitez recevoir les résultats de l'étude après analyse.  
[ENG] Please complete the fields below if you wish to receive the results of the study after analysis.

42. 42. [FR] : Votre nom de famille (Facultatif) : — [ENG] : Your last name (Optional) :

\_\_\_\_\_

43. 43. [FR] : Votre adresse mail (Facultatif) : — [ENG] : Your email address (Optional) :

\_\_\_\_\_

Créé avec [Form Builder](#) par Google

Google Forms

## Annexe n°2 : Construction du questionnaire :

n° de la question	Variable étudiée	Hypothèse concernée	Type de question
1.	Le sexe	H1	Filtre
2.	L'âge	H1	Filtre
3.	N/A	N/A	Filtre
4.	N/A	N/A	Filtre
5.	Turnover et perte de compétences	H2	Filtre fermé & Contrôle (Question n°28 & Question n°3 si non)
6.	N/A	N/A	Filtre
7.	N/A	N/A	Filtre fermée (Liste)
8.	Niveau de surmenage	N/A	Variable étudiée
9.	Niveau de surmenage	N/A	Variable étudiée
10.	Charge de travail	H1	Echelle Likert
11.	Charge de travail	H1	Echelle Likert
12.	Ressources mises à disposition	H1	Echelle Likert
13.	Ressources mises à disposition	H1	Echelle Likert
14.	Ressources mises à disposition	H1	Echelle Likert & Contrôle (Question n°11)
15.	Role Conflict	H1	Echelle Likert
16.	Prouver son appartenance	H1	Echelle Likert
17.	Traits de caractères - Personnalité de type "A"	H1	Echelle Likert
18.	Traits de caractères - Personnalité de type "A"	H1	Echelle Likert
19.	Traits de caractères - Personnalité de type "A"	H1	Echelle Likert
20.	L'empathie	H1	Echelle Likert
21.	L'empathie	H1	Echelle Likert
22.	La vocation	H1	Echelle Likert
23.	La vocation	H1	Echelle Likert
24.	Flexible Working	H1	Echelle Likert
25.	Flexible Working	H1	Echelle Likert
26.	Détérioration de la santé physique	H2	Echelle Likert
27.	Détérioration de la santé physique	H2	Echelle Likert
28.	Perte de motivation	H2	Echelle Likert
29.	Perte de motivation	H2	Echelle Likert
30.	Turnover et perte de compétences	H2	Echelle Likert
31.	Logiciels et applicables d'analyse internes	H3	Echelle Likert
32.	Logiciels et applicables d'analyse internes	H3	Echelle Likert
33.	Logiciels et applicables d'analyse internes	H3	Echelle Likert
34.	Logiciels et solutions Cloud de suivi de l'audit	H3	Echelle Likert
35.	Logiciels et solutions Cloud de suivi de l'audit	H3	Echelle Likert
36.	Formations	H3	Echelle Likert
37.	Formations	H3	Echelle Likert
38.	Séminaires	H3	Echelle Likert
39.	Externalisation des tâches externes	H3	Echelle Likert
40.	Externalisation des tâches externes	H3	Echelle Likert
41.	Externalisation des tâches externes	H3	Echelle Likert
42.	N/A	N/A	N/A
43.	N/A	N/A	N/A

## Sommaire des tableaux, schémas et annexes

Schéma n°1 – Le modèle JD-R explicatif du burnout.....	8
Tableau n°1 – Résumé et analyse des 3 dynamiques des groupes socio-professionnels ( <b>Anteby, Chan et Dibenigno, 2016</b> ) .....	11
Schéma n°2 – Etude de l’impact de la personnalité de type « A » sur le Burnout....	13
Schéma n°3 : Modélisation des causes du surmenage étudiées : .....	36
Schéma n°4 : Modélisation des conséquences du surmenage étudiées : .....	37
Schéma n°5 : Modélisation des solutions adoptées par les cabinets au surmenage étudiées : .....	37
Schéma n°6 : Répartition des répondants par sexe : .....	39
Schéma n°7 : Répartition des répondants par Âge : .....	40
Schéma n°8 : Répartition des répondants par Âge et par Sexe: .....	40
Schéma n°9 : Répartition par cabinet d’audit : .....	41
Schéma n°10 : Niveau de surmenage par cabinet d’audit : .....	41
Schéma n°11 : Niveau de surmenage par cabinet d’audit : .....	42
Schéma n°12 : Niveau de surmenage par cabinet d’audit : .....	43
Schéma n°13 : Répartition des répondants par pays : .....	44
Schéma n°14 : Répartition des auditeurs / ex-auditeurs : .....	44
Tableau n°2 : Statistique de la régression linéaire multiple sur les causes du surmenage : .....	45
Tableau n°3 : Modélisation du niveau de surmenage par les variables explicatives : .....	45
Schéma n°15 : Niveau de surmenage par sexe et par âge : .....	46
Tableau n°4 : Etude de corrélation des conséquences du surmenage : .....	47
Schéma n°16 : Détérioration de la santé physique : .....	48
Schéma n°17 : Perte de motivation : .....	48
Schéma n°18 : Turnover et perte de compétences pour la firme d’audit : .....	48
Schéma n°19 : Efficacité des solutions étudiées par le nombre d’années d’expérience des répondants .....	49
Tableau n°5 : Etude de l’efficacité des solutions étudiées : .....	50
Schéma n°20 : Efficacité des solutions étudiées par le nombre d’années d’expérience des répondants .....	50
Annexe n°1 : Questionnaire distribué sur Google Forms. ....	62
Annexe n°2 : Construction du questionnaire : .....	73