

L'intégration de la RSE dans l'image de marque des *Big Four* : facteur d'attractivité ?

Présenté par Clothilde SADOT

Dans le cadre de l'obtention du Master 2 – Audit et Conseil Financier

Sous la direction de
Madame Hélène LANGINIER

Tutrice de stage
Madame Émilie VON-PINE

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord dans un premier temps à exprimer mes sincères remerciements à ma tutrice de mémoire Madame Hélène Langinier pour ses nombreux conseils quant à la réalisation de ce mémoire ainsi que pour sa disponibilité pour répondre à mes nombreuses et questions pour m'avoir aiguillée de manière à réaliser ce mémoire de la meilleure des façons possibles. Je souhaite également remercier l'ensemble du corps enseignant du Master 2 Audit et Conseil Financier de l'EM Strasbourg et tout particulièrement Madame Géraldine Broye pour son engagement auprès de nous tout au long de l'année. J'aimerais également remercier l'ensemble de la classe pour la solidarité qui s'est construite au fil de l'année entre tous et qui nous a permis de mettre toutes les chances de notre côté pour la réussite de ce master. Je suis sûre que nous garderons tous un souvenir inoubliable de cette dernière année de master.

Je souhaite également remercier toutes les personnes avec lesquelles j'ai eu la chance de travailler lors de mon stage au sein de KPMG Luxembourg, dans un premier temps Émilie Von-Pine qui m'a accueillie et guidée lors de mes premiers jours au sein du cabinet ainsi que Marie, Khadi, Alexis et Soufiane qui m'ont accueillie et formée tout au long de mon stage. J'ai acquis à leurs côtés bien plus que des compétences techniques que je pourrais appliquer tout au long de ma carrière future, mais également des qualités humaines que je porterai au-delà des portes de l'établissement dans lequel j'évoluerai.

Je souhaite également remercier mes collègues, devenus amis, rencontrés lors de mon stage pour leur présence à mes côtés pendant cette période, Giacomo, Michele et Laurent, qui ont fait de ce stage une expérience inoubliable.

Enfin, je souhaite remercier ma famille pour son soutien et son accompagnement sans faille depuis le début de mes études en prépa et sans qui rien de tout cela n'aurait été possible. J'ai puisé ma force et ma détermination dans les valeurs qu'ils m'ont transmises et l'amour inconditionnel qu'ils m'ont porté. Je tiens également à remercier Benjamin qui m'a toujours soutenue lors de mes périodes de doutes et de craintes de ne pas être à la hauteur des exigences de ce master. J'ai essayé de tout mettre en œuvre pour les rendre fiers.

Merci à tous.

SYNTHESE

Ce mémoire se veut être le lien entre mon master 2 en audit et conseil financier et mon entrée dans le monde professionnel. Dès nos recherches de stage de fin d'études, deux options se présentaient à nous : rejoindre un cabinet de type *Big Four* dont la renommée n'est plus à décrire et un cabinet de taille plus modeste. J'ai choisi de m'orienter vers un cabinet de taille *Big Four*, plus précisément KPMG qui m'a séduite par sa présentation tournée vers l'inclusion, avec notamment son caractère multiculturel mais également par ses différents engagements tournés vers la formation et le mentorat durant mes différents entretiens.

Une question s'est alors présentée à moi « *Comment les autres perçoivent-ils ces arguments lors de leurs entretiens ?* ». C'est ainsi que s'est posée la question de la Responsabilité Sociale en Entreprise, en effet, bien que la RSE n'ait pas été énoncée telle quelle, les différents arguments présentés lors de mes entretiens faisaient référence à une politique RSE en place. C'est donc pourquoi j'ai décidé de coupler la RSE à l'image de marque déjà existante des *Big Four* afin de former mon sujet de mémoire.

Avec l'aide de ma tutrice de mémoire, Hélène LANGINIER, nous avons décidé d'orienter ce mémoire sur l'impact que peut avoir l'intégration de cette politique RSE dans l'image de marque des *Big Four* sur le recrutement et plus particulièrement sur les jeunes diplômés.

Pour ce faire, de nombreuses recherches ont été nécessaires en amont afin de déterminer la littérature déjà présente et ses limites. De nombreuses sources ont été consultées telles que des revues académiques, des extraits de livre, des articles de journaux ainsi que les sites internet des différents *Big Four*.

En seconde partie j'ai réalisé mes propres recherches quant à l'image de marque des *Big Four* et la RSE en scrutant les pages *Carrières* de chaque *Big Four*. Enfin, j'ai par la suite établi et diffusé un questionnaire dans le but d'analyser de manière quantitative si l'intégration de la politique RSE à la marque employeur pouvait influencer réellement les ressources humaines cibles à rejoindre un *Big Four*.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
1. REVUE DE LITTÉRATURE : L'ATTRACTIVITÉ DES BIG FOUR – ENTRE FACTEURS D'INFLUENCE PERSONNELS ET PROFESSIONNELS	4
1.1. LES FACTEURS D'ATTRACTIVITE DES BIG FOUR	4
1.2. UNE PREDISPOSITION VERS LES CABINETS D'AUDIT ET LES METIERS DE LA COMPTABILITE ?	7
1.3. OPERATIONNALISATION DE LA RSE	11
2. PARTIE EMPIRIQUE	14
2.1. METHODOLOGIE.....	14
2.1.1. <i>Étude préliminaire</i>	15
2.1.2. <i>Étude quantitative</i>	18
2.1.3. <i>Questionnaire</i>	19
2.1.4. <i>Cible</i>	20
2.2. PRESENTATION DES RESULTATS	21
2.3. ANALYSE DES DONNEES	33
2.3.1. <i>Analyse de l'intégration de la RSE dans l'image de marque employeur</i>	33
2.3.2. <i>Analyse des données recueillies par le questionnaire</i>	35
3. CONCLUSION ET DISCUSSION	37
4. BIBLIOGRAPHIE	39
TABLE DES ILLUSTRATIONS	41
FIGURES	41
TABLEAUX.....	41

INTRODUCTION

Un article publié par *Le Monde* en avril 2023 témoigne des disparités des aspirations entre les néo-diplômés et leurs aînés. À l'appui, une vidéo, devenue virale, tournée lors de la cérémonie de diplôme d'AgroParis Tech en juin 2022 où des étudiants prononçaient un discours encourageant leurs pairs à « bifurquer » du chemin dans lequel ils s'étaient lancés par le biais de l'école. Nous assistons depuis le milieu des années 2010 à une « recherche de sens et d'utilité » de la part des jeunes diplômés dans leur réalisation professionnelle. Preuve à l'appui, le nombre d'étudiants promis à une carrière brillante en finance, marketing, ou tout autre domaine prestigieux post-école de commerce qui ont choisi de se reconvertir peu avant leurs 30 ans dans des domaines beaucoup plus axés sur le développement social et sociétal.

C'est aujourd'hui une réalité sociale, les étudiants, jeunes diplômés et les personnes en poste depuis quelques années remettent en question l'environnement de travail dans lequel ils vont évoluer. La crise sanitaire dans laquelle les jeunes actifs ont évolué, pour certains durant toutes leurs études affecte leurs aspirations professionnelles futures. En effet, cette dernière a mis en lumière l'importance de la flexibilité de l'emploi afin de concilier vie professionnelle et vie privée (télétravail, horaires flexibles, ...).

Les ressources humaines cibles des employeurs sont dorénavant de plus en plus demandeuses d'une certaine flexibilité quant à l'organisation de leurs journées, voire de leurs semaines avec notamment une demande croissante de télétravail. En outre, cette nouvelle génération attend un certain engagement de la part de leur employeur, une enquête menée par *Le Monde* entre octobre et novembre 2022 auprès de jeunes actifs de seize grandes écoles démontre cette volonté d'engagement, pour 71% des répondants, la raison d'être de l'entreprise est un vecteur d'attractivité. Manuelle Malot note que « *La firme est responsable des problématiques sociales et environnementales, mais aussi le fer de lance de la résolution de ces enjeux* ». Ainsi, on comprend aisément qu'il est primordial pour les entreprises de mener un changement dans leur positionnement social et sociétal afin de rester attractives auprès des jeunes actifs.

Introduction

Les *Big Four*, à savoir Deloitte, EY, KPMG et PwC emploient chaque année plus de 6 000 nouveaux collaborateurs jeunes diplômés. Les grandes écoles et universités sont leur principal vivier de jeunes actifs. Attractivité salariale, perspective d'évolution, mobilité interne et internationale sont autant de facteurs attrayants pour les jeunes diplômés.

Toutefois, les *Big Four* sont aujourd'hui confrontés à un taux de turnover proche de 20% et doivent dorénavant réinventer leur image de marque employeur en formulant une offre de travail correspondante à ces critères de plus en plus plébiscités par les jeunes actifs. Ces derniers sont maintenant à la recherche d'une entreprise reflétant leurs valeurs et mettant en avant une certaine éthique dans l'entreprise qu'ils rejoignent. C'est dans le cadre de ce changement sociétal que la Responsabilité Sociale en Entreprise -plus communément abrégée RSE en français ou CSR en anglais pour *Corporate Social Responsibility*- s'impose actuellement dans l'image de marque des entreprises et notamment des *Big Four*. La RSE repose sur trois piliers : le pilier social, le pilier sociétal et le pilier économique et inclue plusieurs facteurs inhérents à chaque pilier. Le pilier social est composé des facteurs de gestion en interne des ressources humaines (parité hommes/femmes, égalité de traitement, formation). Le pilier sociétal est lié à toutes les synergies que l'entreprise va créer avec ses différentes parties prenantes et l'environnement dans lequel elle évolue (fournisseurs, clients) et des responsabilités qu'elle va prendre en matière de respect des droits de l'homme, de lutte contre le blanchiment d'argent, mais également les engagements en faveur du développement durable. Le pilier économique est lié à la manière dont l'entreprise s'insère dans le tissu économique local en matière de viabilité économique.

La Responsabilité Sociale en Entreprise étant une politique menée en interne prenant en compte les questions sociales, sociétales et économique de l'entreprise dans le cadre de son fonctionnement en interne mais également de l'environnement dans lequel elle évolue, elle permet d'évaluer par toute personne extérieure son engagement envers les diverses parties prenantes. On note que tous les *Big Four* font maintenant état de la mise en place d'une politique RSE et de divers reporting recensant les défis auxquels ils doivent faire face et les divers moyens pour y remédier.

Introduction

De nombreuses littératures ont auparavant étudié les facteurs d'attractivité des *Big Four* à travers leur image de marque, cependant aucune n'a pour l'instant étudié l'intégration de la RSE à l'image de marque des *Big Four* comme facteur d'influence pour rejoindre ou non un ce type de cabinet dans le cadre des évolutions des aspirations des jeunes actifs à l'heure actuelle.

C'est ce que nous allons étudier dans ce mémoire à travers premièrement un état des lieux de la littérature concernant l'image de marque employeur des *Big Four*, leurs facteurs d'attractivité et la RSE, en tentant de déterminer, s'il existe, un lien avec l'image de marque. Nous combinerons dans un second temps les méthodologies qualitatives et quantitatives afin d'étudier d'une part l'intégration de la RSE dans la marque employeur des *Big Four* au travers de leurs différents sites internet et des pages dédiées à la présentation du *Big Four* dans l'espace dédié au recrutement. D'autre part, l'image de marque employeur axée sur la RSE à travers une enquête par questionnaire menée auprès des jeunes actifs, ou en devenir. Nous proposons ainsi ici une comparaison entre l'image de marque proposée par les *Big Four* au travers des espaces dédiés aux ressources humaines cible *via* leur site internet, le ressenti et l'influence potentielle que la RSE peut avoir sur les ressources humaines cibles en termes de recrutement.

1. REVUE DE LITTÉRATURE : L'ATTRACTIVITE DES BIG FOUR – ENTRE FACTEURS D'INFLUENCE PERSONNELS ET PROFESSIONNELS

1.1. Les facteurs d'attractivité des big four

La littérature concernant les *Big Four* et leur image auprès des ressources humaines est abondante et couvre de nombreuses problématiques. Nous distinguons, en effet, plusieurs études, certains auteurs concentrent leurs études sur les similarités des *Big Four* et sur leurs capacités à attirer de nouveaux talents, ainsi que sur leur volonté de conserver les talents déjà présents au sein des cabinets. D'autres auteurs concentrent leurs recherches sur les caractéristiques des *Big Four* et leur façon de se démarquer les uns des autres en se rendant uniques et attractifs auprès des cibles ressources humaines.

D'après Von Nordenflycht, 2010, les *Big Four* présenteraient les trois mêmes caractéristiques à savoir une forte expertise intellectuelle, une faible intensité en capital puisque les employés représentent l'actif du cabinet et enfin le *partnership* en raison de l'encadrement des employés par les associés mais également par les normes présentes en interne de ces cabinets. Ainsi nous comprenons que les ressources humaines sont au cœur de l'activité des *Big Four* et qu'il est alors primordial pour les cabinets d'être attractifs afin de capter les ressources humaines cibles mais également de les fidéliser face à un taux de turnover proche des 20%¹.

Afin d'accroître leur visibilité et de communiquer auprès des étudiants et jeunes diplômés, les *Big Four* ont misé sur une identité qui leur est propre afin de se distinguer des autres concurrents. Souvent confondues, l'identité de marque est à différencier de l'image de marque (Kpaferer, 1992). L'image de marque est définie par Cable & Turban en 2003 comme les croyances et associations des individus vis-à-vis d'une entreprise en tant qu'employeur, là où l'identité de marque est définie comme « la façon dont une organisation souhaite se présenter en tant qu'employeur auprès de ses cibles Ressources Humaines » (Guillott-Soulez & Chastenet, 2021, p 49).

¹ <https://business.lesechos.fr/directions-financieres/comptabilite-et-gestion/audit/0602749311330-les-cabinets-d-audit-et-de-conseil-face-au-defi-du-turnover-335098.php>

Plusieurs auteurs précisent cette définition en notant que l'image de marque employeur est composée de plusieurs images (Knox & Freeman, 2006 ; Lievens et al., 2007) : l'image de marque interne et l'image de marque externe. L'image de marque interne est l'image perçue par les employés actuels. L'image externe est quant à elle définie de deux façons : la manière dont les candidats et employés potentiels perçoivent l'entreprise et la manière dont les personnes extérieures à l'entreprise la perçoivent.

D'après Epiphane (2021), la marque employeur est un concentré d'actions, de changements de pratiques et de résultats attendus. La marque employeur est définie comme « un écosystème vivant où tout est interdépendant ».

La littérature nous permet donc de comprendre que la marque employeur est composée des nombreuses actions développées en interne afin d'accroître l'attractivité de l'entreprise d'un point de vue externe.

Bagley et Al (2012) ont mené une recherche auprès de 34 étudiants en master comptabilité-contrôle-audit ainsi qu'auprès de 263 employés de cabinets comptables, collaborateurs et anciens collaborateurs de *Big Four* afin d'identifier les éléments pouvant influencer la décision d'intégrer ou non ces cabinets. Deux facteurs se distinguent comme influençant favorablement la décision d'intégrer les Big Four : le prestige de ces cabinets et la qualité de la formation dispensée. Les cabinets de taille plus modeste sont quant à eux préférés pour l'atmosphère et pour l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle. D'après Stenger (2015,2017), la gestion pyramidale et « *up or out* »² des *Big Four* est au cœur de l'engagement des auditeurs. Cette gestion managériale permettrait aux cabinets de contrôler leurs ressources humaines puisque seuls les meilleurs éléments peuvent monter les échelons, le nombre de places diminuant à mesure que les employés montent en grade. Cette gestion managériale serait également source de prestige pour les auditeurs et plus largement les employés des cabinets montant peu à peu les différents échelons de ces cabinets en raison de la diminution du nombre de postes.

Guillot-Soulez & Chastenet (2012) ont mené une étude quantitative afin d'analyser l'image de marque employeur des *Big Four* chez les étudiants en comptabilité-contrôle-finance. Le premier critère cité par les étudiants comme étant source de motivation à rejoindre ces cabinets est la rémunération, vient ensuite l'intérêt et la diversité des missions, l'ambiance au

² Réfère au choix managérial de faire évoluer en grade les collaborateurs ou de se séparer d'eux si leurs compétences apparaissent faibles pour le poste.

travail, les perspectives d'évolution, la réputation du cabinet et en neuvième position l'organisation du temps de travail, citée seulement par 18% des répondants. On voit donc que les facteurs sociaux sont peu proéminents dans le choix des étudiants de rejoindre ou non un *Big Four*.

On note ainsi d'après les deux enquêtes citées précédemment que les facteurs influençant le choix de rejoindre ou non un *Big Four* semble différer selon la cible des enquêtes (étudiants ou collaborateurs), les collaborateurs semblant préférer les *Big Four* à des fins de « tremplin » par le biais du prestige de ces cabinets et de la formation en interne. Les étudiants quant à eux semblent plus attirés par le facteur de la rémunération bien que nous retrouvions en deuxième et troisième position un critère lié au travail effectué intrinsèquement avec l'intérêt et la diversité des missions.

Ainsi, il semblerait d'après la littérature étudiée que les étudiants souhaitant rejoindre un *Big Four* et anciens collaborateurs de ces cabinets soient plus enclins à y travailler pour les différents avantages en nature ainsi que l'expérience professionnelle que ces cabinets offrent. On note également d'après les enquêtes menées par les auteurs que les critères relatifs au bien-être au travail telle que l'organisation du temps de travail semble être des facteurs peu proéminents dans leur choix de rejoindre un *Big Four*.

Il est à noter que les différents *Big Four* semblent présenter des avantages similaires en termes de rémunération, d'attractivité des missions et d'évolution. En effet, d'après Guillot-Soulez & Chastenet (2021), l'image de marque en elle-même des cabinets semble construite sur les mêmes bases (Tableau 6, page 64, *Identité et image de marque employeur des Big Four*). Dans cette étude visant à identifier comment les *Big Four* se présentaient et se positionnaient sur leur propre site internet, les auteurs ont identifié que seuls deux *Big Four* sur les quatre à savoir Deloitte et PwC évoquaient les bénéfices économiques pour les salariés (rémunération et primes). Quant aux bénéfices fonctionnels et psychologiques, tous les *Big Four* abordaient ce point, bien que certaines sous-sections soient plus développées chez certains. Nous notons cependant pour la suite de ce mémoire que tous les *Big Four* font état d'une politique RSE en place au sein de leur cabinet.

1.2. Une prédisposition vers les cabinets d'audit et les métiers de la comptabilité ?

Si bon nombre d'auteurs s'accordent sur le fait que l'image de marque employeur soit vecteur d'attractivité des talents, il semblerait que les candidats potentiels présentent des traits de personnalité les disposants à se tourner ou non vers des métiers de la comptabilité et pour une partie d'entre eux vers les *Big Four*. Il nous semblerait pertinent d'analyser à travers la littérature si un profil type de candidat pouvait se dresser à travers les collaborateurs et futurs collaborateurs des *Big Four*.

C'est en effet ce qu'étudient Belletre, Bihl et Gonthier-Besacier, 2022, en menant une étude sur les étudiants issus de formation « pure comptable » et ceux issus de formation plus généraliste telle que les écoles de commerce afin de déterminer si les traits de personnalité de ces étudiants influent leur décision de rejoindre un cabinet *Big Four* ou non et si tel est le cas quels sont les traits de personnalité influant le plus leur choix.

Cette étude se base sur un questionnaire envoyé aux étudiants fondé sur le Five Factor Model, modèle présenté par Lewis Goldberg en 1981 puis développé par Costa et McCrae entre 1987 et 1992. Ce modèle décrit la personnalité selon cinq traits centraux : l'ouverture (capacité à rechercher et vivre des expériences nouvelles et inhabituelles), la conscience (capacité à planifier et mettre en œuvre des travaux afin d'atteindre un but donné), le névrosisme (comportement d'évitement ou de retrait face à des menaces), l'extraversion (tendance à percevoir, construire et ressentir la réalité et les évènements comme agréables et stimulants) et l'agréabilité (forme d'altruisme, personne attentionnée qui aura une tendance naturelle à faire confiance aux autres).

Au-delà du but premier de cette recherche qui est de déterminer si des traits de personnalités semblent influencer les étudiants à rejoindre ou non les *Big Four*, cette étude permet également de mettre en lumière certains traits de personnalité largement représentés dans ces filières d'études et donc dans les cabinets d'audit.

Les premiers résultats montrent que ces étudiants (des deux filières confondues) se prédisposent à intégrer un cabinet de type majoritairement *Big Four*.

Les résultats démontrent que l'extraversion influe positivement l'intention de rejoindre un cabinet de type *Big Four*. Comme détaillé précédemment, ce trait implique que les étudiants

soient stimulés par les interactions sociales. Il est en effet courant dans les *Big Four* d'organiser de nombreux événements en marge des journées de travail afin d'accroître les liens entre collaborateurs. De plus, ces étudiants caractérisés par ce trait de personnalité seraient influencés également par le défi professionnel inhérent aux *Big Four* tels que les évaluations régulières, ainsi que la logique d'« *up or out* ».

Les auteurs démontrent également que l'ouverture est un facteur influençant la décision des étudiants dans le choix du cabinet (*Big Four* ou cabinet de taille plus modeste) dans une moindre mesure puisqu'il « *n'est pas corrélé avec l'intention de travailler en cabinet [...] mais avec le type de cabinet recherché* ». Ainsi, ce trait influe notablement les étudiants dans leur choix de cabinet dans lequel ils s'épanouiraient et semble corrélé positivement au choix de rejoindre un cabinet type *Big Four*. En effet, l'étude démontre que les étudiants caractérisés par ce trait de personnalité perçoivent l'intégration dans un cabinet comme un certain tremplin pour leur carrière (spécialisation, compétition entre collaborateurs, évolution au sein du cabinet, possibilité de changer de poste en interne) et ainsi perçoivent cette possibilité comme positive. Les auteurs précisent cependant que cette vision « utilitariste » de la part des étudiants est couplée à une importance moindre accordée aux relations humaines sans être « *au détriment d'un fort engagement dans le travail* ».

Nous notons cependant une limite à cette étude puisque l'échantillon de celle-ci se limite à des étudiants et n'inclue donc pas les traits de personnalité des actuels collaborateurs de *Big Four*. Toutefois nous pouvons déduire à travers diverses littératures étudiées jusqu'ici mais également à travers la réputation des *Big Four* (amplitude horaire, exigence, networking implicite...) que certains traits de caractère semblent plus ou moins marqués lorsque les jeunes diplômés rejoignent un *Big Four*. D'après Jason Darby, 2023³, les traits de personnalité peuvent prédire le comportement en entreprise et ainsi influencer le recrutement de certaines personnalités ainsi que leur maintien. Manita, & Al., 2018, confirment cette théorie à travers une étude menée auprès d'associés (grade le plus élevé dans un cabinet) de *Big Four*. Les auteurs ont identifié quatre facteurs qui ont influencé l'accès à ce poste à travers 19 entretiens semi-directifs : les qualités personnelles, organisationnelles, leadership ainsi que le

³ <https://www.thomas.co/fr/resources/type/guides/big-five-trait-de-personnalite>

développement d'un réseau. Ces facteurs sont eux-mêmes composés de différents déterminants comme exposé ci-dessous.



Figure 1: Les déterminants d'accès au top management dans les Grands Cabinets d'Audit

Source : Manita et Al. (2018, 7). Les déterminants d'accès aux fonctions de gouvernance dans les grands cabinets d'audit. *Management & Avenir*, page 13

Il semblerait qu'à travers ces différents déterminants nous retrouvons des traits de personnalités énoncés plus haut comme pouvant influencer de manière positive les étudiants à rejoindre les *Big Four*. En effet, le trait *Extraversion* peut être corrélé de manière positive aux critères de succès vis-à-vis des parties prenantes puisqu'il est lié indirectement aux différentes stimulations sociales. Le trait *Ouverture* peut être lié au critère du leadership puisque la prise de risque et les différents challenges inhérents à la fonction d'associé sont positivement

corrélés. Les auteurs décrivent notamment le critère de leader comme « *la capacité de l'associé à entraîner ses pairs et ses collaborateurs, la prise de risque et le challenge* ».

Ainsi il semblerait important de déterminer par la littérature s'il existait des personnalités dites « types » qui pouvaient influencer la décision de rejoindre un cabinet *Big Four*.

La littérature nous a permis de déterminer les traits de personnalité les plus enclins à se tourner vers un cabinet *Big Four* afin de commencer une carrière en audit mais également les déterminants permettant de continuer une carrière en audit et donc accéder au plus au grade, le grade d'associé.

Nous avons pu déterminer dans cette partie qu'un certain type de personnalité semblait se dessiner avec notamment des caractéristiques tels que l'ouverture et l'intégration.

L'objectif de ce mémoire étant de déterminer si l'intégration de la RSE dans l'image de marque *Big Four* pouvait être un facteur influençant le choix de rejoindre un *Big Four*. Nous allons dans un dernier temps définir la RSE à travers les diverses littératures existantes afin de pouvoir conclure si, littérairement, un lien existe entre la RSE et l'attractivité des *Big Four*.

1.3. Opérationnalisation de la RSE

Avant de commencer cette dernière partie de notre revue de littérature, il convient de rappeler que la responsabilité sociétale en entreprise, plus communément abrégée RSE est composée des piliers suivants : la responsabilité économique, la responsabilité sociale et la responsabilité sociétale. Bien que ces trois piliers soient importants, la responsabilité sociale semble ici intéressante à développer en raison de sa forte corrélation à l'éthique, largement étudiée à travers divers articles de littérature en raison de son importance dans le métier d'auditeur. En effet, d'après Fortin et Martel (1997), l'éthique des auditeurs est un facteur de la qualité de l'audit financier, lui-même défini par De Angelo (1981) comme la corrélation de deux paramètres : la capacité pour un auditeur de détecter les fraudes et sa capacité à les révéler.

Mais alors comment l'éthique et la RSE plus globalement parvient-elle à s'articuler avec la culture managériale propre aux *Big Four* et à leur fonctionnement pyramidale et d' « *up or out* » ?

Nous nous intéressons ici de manière générale à la RSE présente dans de nombreux ouvrages bien que peu étudiée à travers le spectre de l'image de marque employeur dans les cabinets d'audit.

Mercier (2004, p6) dépeint l'éthique organisationnelle comme « la manière dont l'entreprise intègre ses valeurs clés dans ses politiques, pratiques et processus de décision. ». Ainsi on attend de l'éthique organisationnelle qu'elle soit formalisée à travers différents codes et chartes de travail. Saielli (2012, p3) précise que l'éthique organisationnelle, par son formalisme, permet de donner des repères aux collaborateurs afin d'aborder les divers conflits de valeurs qui se posent lors de leur pratique professionnelle.

C'est dans cette logique que la RSE (Responsabilité Sociale en Entreprise) s'est notamment développée et construite. Blanchard et Peale (1988) la perçoivent comme « la traduction dans les codes éthiques de normes comportementales et des procédures mises en place afin de respecter ces normes et des diverses sanctions applicables en cas de manquement. ».

En effet, la RSE s'est au fur et à mesure des années normalisée avec l'octroi de nombreuses certifications récompensant les entreprises s'impliquant dans l'implémentation de la Responsabilité Sociale en Entreprise. Les normes ISO 9001 et ISO 14001 permettent

l'établissement de la norme ISO 26000 d'après Capron, M. & Quairel-Lanoizelée, 2016 afin d'établir la norme concernant la responsabilité managériale.

Les différentes normes et certifications permettent aujourd'hui aux entreprises de communiquer envers les tiers et d'asseoir leur volonté de transparence quant à leurs mesures RSE. L'information extra-financière des entreprises est composée donc des différentes normes et certifications acquises mais également du reporting RSE.

Le reporting RSE permet aux entreprises implantant une stratégie RSE de communiquer sur la manière dont elle se saisit des impacts économiques, sociaux et sociétaux de ses activités sous la forme d'un rapport. Capron, M. & Quairel-Lanoizelée (2016, p10) définissent le reporting RSE comme un « dispositif incontournable (mais non suffisant) d'une politique RSE », dont les informations publiées « construisent alors une image positive et gommant les impacts négatifs ». Les cadres législatifs français et européen s'étant considérablement renforcé ces dernières années, il renforce la transparence des entreprises avec notamment l'article 173 de la loi sur la transition énergétique et la croissance verte (2015) qui renforce les obligations de reporting environnemental.

La RSE, les nombreuses certifications et reporting permettent ainsi aux entreprises de faire connaître leurs différentes démarches sociales, sociétales et économique auprès de leurs clients mais également de leurs ressources humaines cibles. La RSE peut désormais être une part intégrante de l'identité des entreprises et ainsi être un facteur d'influence sur le management et même la culture managériale entière de l'entreprise par le biais de l'obtention des diverses certifications et des reporting extra-financiers.

D'après Fremeaux et Noël (2014), plusieurs paramètres sont à prendre en compte afin d'identifier les composantes de la culture managériale pouvant conforter ou mettre en difficulté l'application de normes éthiques. À travers une étude menée en trois étapes, avec premièrement une analyse de documents internes se rapportant à l'éthique des *Big Four*, une série d'entretiens semi-directifs menés auprès d'anciens et actuels collaborateurs des *Big Four* par la suite analysés, les auteurs ont relevé plusieurs oppositions entre les messages éthiques véhiculés par les *Big Four* et la réalité de leur culture managériale. Ces zones de tensions ont été regroupées en cinq catégories : la logique de l'image, la logique du chiffre, la logique de compétition statutaire, la logique de cour, et la logique d'uniformisation.

Les différentes actions RSE s'insèrent dans la logique d'image des *Big Four* dont les auteurs dénoncent une « technique de camouflage des failles de l'éthique organisationnelle ».

D'après l'analyse de Fremeaux et Noël (2014), les différentes promotions et éloges à la parité hommes/femmes dans les *Big Four* se confrontent et se mettent en opposition avec la culture élitiste prônée par les cabinets, notamment le principe de « *up or out* ». C'est principalement cette opposition qui semble dans ce mémoire intéressante à étudier. En effet, nous nous intéresserons ici à l'insertion de la RSE dans l'image de marque des *Big Four* et à sa potentielle influence vis-à-vis des ressources humaines cibles. Si l'on remarque ainsi en interne des distorsions quant à l'image RSE véhiculée par les *Big Four* et la réalité, qu'en est-il lors du processus d'approche vers les ressources humaines cibles et leur ressenti vis-à-vis de cette politique ?

2. PARTIE EMPIRIQUE

2.1. Méthodologie

Afin d'analyser l'impact potentiel de la RSE dans le choix des étudiants et plus largement des ressources humaines cible de rejoindre un *Big Four*, nous avons scindé notre méthodologie en deux étapes distinctes.

Nous avons dans un premier temps procédé à une analyse des différents sites internet des *Big Four* afin d'étudier l'intégration de leur politique RSE dans la page *Carrière*. Cette première étape nous permet ainsi de dresser un état des lieux de l'intégration de la RSE dans l'image de marque des *Big Four*, la page *Carrière* étant la page consultée par les ressources humaines cible dans le cadre de leurs recherches d'informations quant au cadre de travail et des perspectives d'évolution possibles.

Nous avons réalisé dans un second temps une enquête auprès d'étudiants et de personnes travaillant ou ayant travaillé dans un cabinet d'audit et de conseil. Cette enquête questionnaire a pour but de nous permettre d'identifier si la RSE peut influencer le choix de rejoindre un *Big Four*, mais également d'analyser le ressenti des néo arrivants quant à la présentation s'il y a eu de la politique RSE pendant le processus de recrutement et celui des employés/ex-employés quant à la politique RSE menée dans ces cabinets.

2.1.1. Étude préliminaire

Afin d'analyser l'intégration de la politique RSE des *Big Four* et son impact dans le choix des cibles ressource humaines de rejoindre ou non ce type de cabinet, il nous semblait pertinent d'étudier en amont la manière dont la RSE est intégrée à l'image de marque des *Big Four* à travers l'étude de leur site internet.

Nous avons ainsi parcouru les différents sites internet des *Big Four*, dans la rubrique *Carrières*, rubrique présente sur tous les sites des *Big Four* et destiné aux ressources humaines cibles afin de se renseigner sur le cabinet avant de postuler aux différentes offres.

Nous avons compilé ci-dessous les différents points abordés en matière de RSE par chacun des *Big Four*.

Nous notons pour chacun des *Big Four* qu'aucun ne mentionne la politique RSE telle quelle sur la page dédiée aux carrières mais énonce les différents piliers inhérents à la RSE.

Chaque pilier de la RSE pouvant être composé de différentes actions, nous n'avons pas fait le choix de synthétiser les différentes actions mises en place par les *Big Four* dans un tableau, cela aurait rendu la compréhension de la manière dont chaque *Big Four* appréhende la RSE difficile. Nous avons ainsi choisi de synthétiser les différentes actions mises en place par les différents *Big Four* par pilier.

Notons que l'objectif de cette étude n'est pas d'établir une liste exhaustive de chacune des actions menées par ces cabinets mais de comprendre la manière dont la RSE est articulée avec l'image de marque employeur en sus des différents bénéfices inhérents au *Big Four* tels que nous les connaissons à travers la littérature.

Nous observons dans un premier temps que la page dédiée *Carrières* de Deloitte se distingue des trois autres *Big Four*. En effet, l'accès aux différentes missions mises en place par Deloitte en matière de RSE est plus difficile d'accès que les trois autres cabinets que sont EY, KPMG et PwC.

Le pilier social est un pilier dont les composantes semblent être les mêmes pour chaque *Big Four*, en effet, tous énoncent une mixité sociale présente en leur sein, mettant notamment l'accent sur le nombre de nationalités présentes dans leurs bureaux en France. Deloitte développe ce point en détaillant sa stratégie de recrutement à travers les différents viviers d'étudiants (école d'ingénieur, grande école de commerce et universitaires). Tous, également présentent la parité hommes/femmes comme un de leur engagement ainsi que le pourcentage de femmes composantes leurs effectifs globaux et ceux des femmes présentes dans le top management. En ce qui concerne l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle seuls EY et KPMG le mentionne tel quel, KPMG présentant notamment une charte équilibre vie professionnelle / vie personnelle. PwC est le seul à développer la notion de bien-être au travail en détaillant notamment la possibilité de télétravailler partout en France, l'aspect télétravail étant cité par Deloitte par la mise en place d'une charte de télétravail basé sur un cadre flexible reposant sur la confiance mutuelle.

Le pilier sociétal, regroupant toutes les différentes synergies que les cabinets vont mettre en place avec leur environnement externe semble être celui où les différentes actions ont sûrement la même finalité mais ne sont pas énoncées de la même façon selon les différents *Big Four*. En effet, EY met par exemple l'accent sur la « Mission Handicap », Deloitte sur « l'Impact Day », KPMG met également l'accent sur son engagement en faveur du mécénat puisqu'il est précisé que 6 jours de travail sont alloués à chaque collaborateur afin de faire du mécénat pour soutenir une cause choisie par le collaborateur. PwC met l'accent sur un programme de bénévolat proposé au collaborateur. Il est important ici de distinguer le bénévolat du mécénat puisque le mécénat s'exerce sur le temps de travail rémunéré des collaborateurs là où le bénévolat s'exerce sur le temps personnel des collaborateurs sans obligation d'en informer préalablement l'employeur. L'engagement environnemental des cabinets est également abordé par chaque *Big Four*, tous abordent en effet une volonté d'engagement durable. Le rapport de responsabilité sociale, économique et environnementale est disponible sur le site internet d'EY, cependant contrairement à PwC et KPMG aucun chiffre n'est disponible en premier plan sur leur page internet. En effet, PwC et KPMG énoncent en premier plan leur objectif de neutralité carbone ainsi que leurs engagements environnementaux (alternatives au transport en avion, actions en faveur de l'environnement...).

Étude empirique

Le pilier économique est un pilier cité par KPMG dans la mesure où l'accent est mis sur sa présence en France dans de nombreuses villes, de grande, moyenne et petite taille ainsi que sur le nombre de très petites entreprises accompagnées par le cabinet. PwC met également l'accent sur sa volonté de développer les territoires à travers les missions réalisées envers les clients. EY mise quant à lui sur sa volonté d'axer les carrières sur l'innovation notamment par le biais d'EY Lab permettant de mobiliser toutes les expertises que regroupe le cabinet afin de répondre aux besoins des clients. Nous notons toutefois que nous n'avons pas trouvé de facteurs inhérents à ce pilier chez Deloitte.

En conclusion de cette étude préliminaire, nous notons que chaque *Big Four* fait état d'actions mises en place rentrant dans le champ de la RSE dans le cadre de son image de marque. Il est cependant intéressant de noter que toutes les informations relatives à ces actions ne sont pas toutes aussi faciles d'accès. Si nous pouvons comparer en termes de clic de souris, il nous aura fallu depuis la page d'accueil de chaque cabinet : 3 clics pour arriver à une page regroupant les différentes actions inhérentes aux différents piliers de la RSE pour EY, KPMG et PwC contre 6 pour Deloitte. De plus, là où pour EY, KPMG et PwC les informations étaient regroupées, pour Deloitte, les informations inhérentes aux différents piliers sont éparpillées parmi la sous-catégorie « consultez nos offres », puis « votre carrière » et enfin la rubrique « formation », et « rétribution ».

Il est également pertinent de notifier qu'au-delà des pages *Carrière* des différents *Big Four*, tous font état d'une politique RSE en place.

2.1.2. Étude quantitative

Afin d'identifier si la politique RSE des *Big Four* pouvait influencer le choix des ressources humaines cibles à rejoindre ces cabinets il nous semblerait plus pertinent de mener une étude quantitative dans l'objectif de valider ou invalider l'hypothèse suivante : « La RSE influence le choix de rejoindre un *Big Four* ».

L'étude quantitative semblait ici la plus pertinente en raison du cadre théorique existant autour des problématiques de recrutement, d'image de marque et des *Big Four*. En effet, Giordano et Jolibert, 2016, détaillent que « *La recherche quantitative est appropriée lorsqu'il existe un cadre théorique déjà bien reconnu dans la littérature* » mais également que ce type de recherche « *permet de mieux tester des théories ou des hypothèses* ». Cette dernière nous permettra de récolter des données afin d'analyser l'opinion des ressources humaines cibles concernant la politique RSE des *Big Four* et si celle-ci impacte de manière favorable ou défavorable leur choix de rejoindre ou non un *Big Four*. L'étude quantitative s'imposait à nous afin de pouvoir dresser une conclusion quant à notre hypothèse de départ une étude statistique.

De plus, afin de pouvoir dresser une conclusion quant à notre hypothèse, l'étude quantitative s'imposait puisqu'elle permet d'obtenir des résultats que nous pouvons traiter mathématiquement puis présenter.

2.1.3. Questionnaire

Afin de réaliser notre étude empirique deux outils peuvent être utilisés : le questionnaire ou le sondage.

Le sondage aurait pu nous permettre de poser une seule question et d'évaluer la réponse de plusieurs répondants. Cette option n'a pas été retenue ici, la diffusion d'un questionnaire lui ayant été préférée.

En effet, le questionnaire nous permettait de poser plusieurs questions aux différents répondants afin de dresser le profil des répondants et ainsi d'étudier le lien, si existant, entre le profil du répondant et ses différentes réponses. Ce choix a été orienté par les différentes lectures réalisées en amont qui démontraient qu'une corrélation pouvait exister notamment entre les filières des étudiants, leur choix de rejoindre un *Big Four* et leurs raisons de rejoindre ou non un *Big Four*.

Ce questionnaire (cf. **Erreur ! Source du renvoi introuvable.** page **Erreur ! Signet non défini.**) est divisé en deux parties.

La première partie consiste à dresser le profil du répondant selon quatre axes :

- Le profil professionnel : étudiants, néo-diplômés depuis moins d'un an et en poste, diplômé depuis plus d'un an et en poste
- La formation suivie (université, école de commerce ou autre)
- Le type de cabinet que le répondant va rejoindre/est déjà en poste (*Big Four* ou cabinet de plus petite taille)
- Le département que le répondant va rejoindre / dans lequel il est déjà en poste

En effet, les cabinets de conseil et d'audit étant composés de plusieurs secteurs, il nous a semblé pertinent d'identifier le secteur dans lequel le répondant travaillait / allait rejoindre (Taxe, audit, conseil, évaluation ou autre secteur que le répondant pouvait définir) afin de potentiellement étudier s'il existait une corrélation entre le département dans lequel le répondant se trouve et sa sensibilité à la politique RSE du cabinet.

La dernière question de cette première partie est à choix multiples. Il est demandé au répondant de choisir les raisons pour lesquelles il va rejoindre / a rejoint un *Big Four* ou un non *Big Four* si le répondant avait précédemment répondu qu'il ne travaillait pas / n'allait pas rejoindre un *Big Four*.

Cette question nous semble pertinente afin de traiter les réponses de la seconde partie du questionnaire afin de potentiellement établir une corrélation entre le choix de rejoindre un *Big Four* ou non, les raisons influençant le choix de rejoindre ce type de cabinet et la perception de la RSE du répondant vis-à-vis du cabinet qu'il va rejoindre ou dans lequel il est déjà en poste.

La seconde partie est la partie la plus longue de ce questionnaire puisqu'elle nous permet d'évaluer la sensibilité du répondant vis-à-vis de la RSE et de sa perception au sein du cabinet.

Il semblait tout d'abord primordial de définir la RSE afin de ne pas biaiser les réponses du répondant. En effet, il serait dommageable que nos résultats soient biaisés en raison d'une compréhension différente de la RSE entre les différents répondants, et nos résultats seraient ainsi non exploitables.

2.1.4. Cible

Préalablement à la réalisation du questionnaire, la définition de la cible est primordiale. Les étudiants et jeunes diplômés étaient dans un premier temps la cible privilégiée pour ce questionnaire. Cependant, face à la difficulté de cibler ces derniers par les différents canaux de distribution qui permettaient peu d'identifier les étudiants se destinant à rejoindre un cabinet de type *Big Four*, nous avons décidé d'étendre la cible à toutes les personnes travaillantes, ayant travaillé ou rejoignant un *Big Four*.

En effet, l'objectif de cette enquête étant de déterminer si l'intégration de la RSE dans l'image de marque de ces cabinets pouvait influencer ou non les ressources humaines cibles à rejoindre ces cabinets. Il nous semblait ainsi pertinent d'étendre ce questionnaire à toute personne pouvant témoigner de l'intégration de la RSE dans la politique des ressources humaines de ces cabinets.

La diffusion de ce questionnaire s'est étendue à un échantillon de personnes dans le but de pouvoir généraliser les résultats obtenus et ainsi estimer numériquement les différentes caractéristiques inhérentes à cette population cible via notre échantillon de répondants.

2.2. Présentation des résultats

Nous avons obtenu un total de 42 réponses à ce questionnaire dont 29 répondants ayant finalisé le questionnaire. Nous avons donc choisi de n'utiliser que les questionnaires finalisés afin de dresser le profil des répondants. En effet, la majorité des personnes n'ayant pas finalisé le questionnaire ont au minimum rempli la première partie du questionnaire mais cela ne semblait pas pertinent de les utiliser pour analyser par la suite les données.

Le profil des répondants se compose comme suit :

	Ayant étudié / étudiant en école de commerce	Ayant étudié / étudiant à l'université	Total
Étudiant en master commençant à travailler en septembre	14	5	19
Diplômé depuis moins d'un an et en poste	5	0	5
Diplômé depuis plus d'un an et en poste	2	3	5
Total	21	8	29

Tableau 1: Présentation des répondants

On note ainsi que les étudiants en master commençant à travailler en septembre représentent la plus grande population de répondants puisqu'ils représentent 66% du total répondant dont 74% étudient en école de commerce et 26% à l'université.

Les diplômés depuis moins d'un an et depuis plus d'un an en poste représentent chacun 17% du total des répondants. 100% des néo-diplômés ont étudié en école de commerce contre 40% pour les diplômés depuis plus d'un an et en poste.

Étude empirique

Nous avons ensuite analysé la répartition des différents répondants selon le type de cabinets dans lequel ils travaillent ou travailleront selon leur situation actuelle. Le graphique ci-dessous démontre un nombre significatif de répondants étant en poste ou rejoignant à la rentrée un cabinet de type *Big Four*.

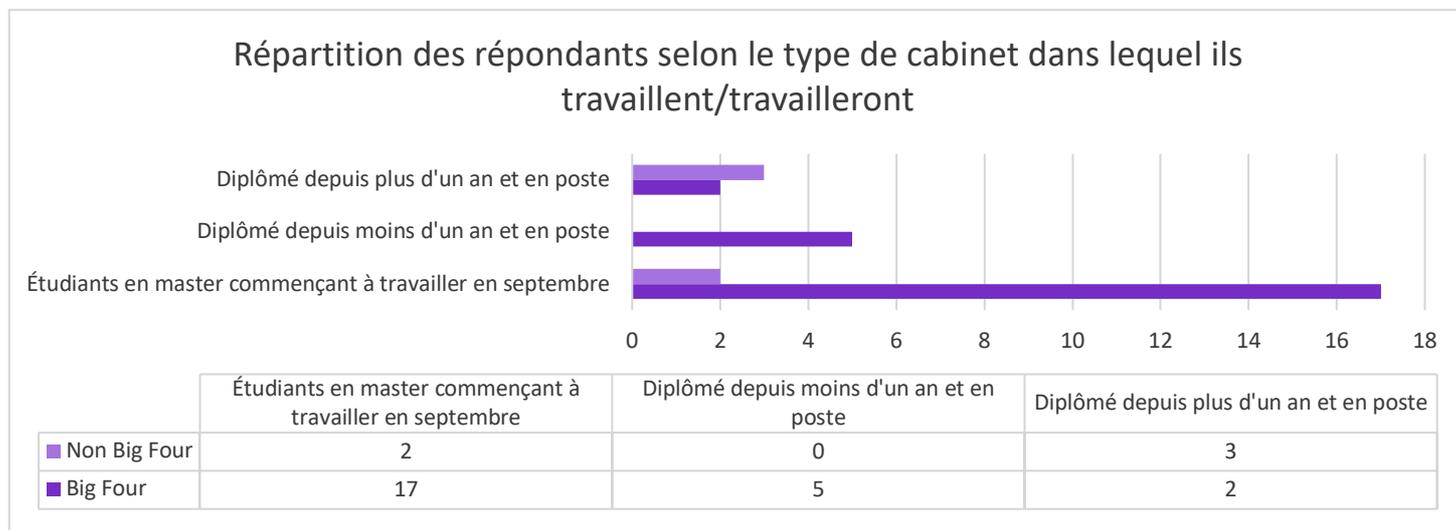


Figure 2: Graphique de la répartition des répondants selon leur situation actuelle et le type de cabinet

Parmi les différents secteurs proposés aux répondants pour identifier le département dans lequel ils travaillent, seulement trois ont été sélectionnés : l'audit, l'évaluation et le conseil.

On note une forte proportion de répondants se destinant au secteur de l'audit puisqu'il représente 90% des réponses sélectionnées, contre 3% pour le conseil et 7% pour l'évaluation.

Pour la suite de notre recherche, il nous semblait adéquat de déterminer la part de chaque département en fonction du type de cabinet (*Big Four* ou non-*Big Four*).

La répartition se décompose comme suit :

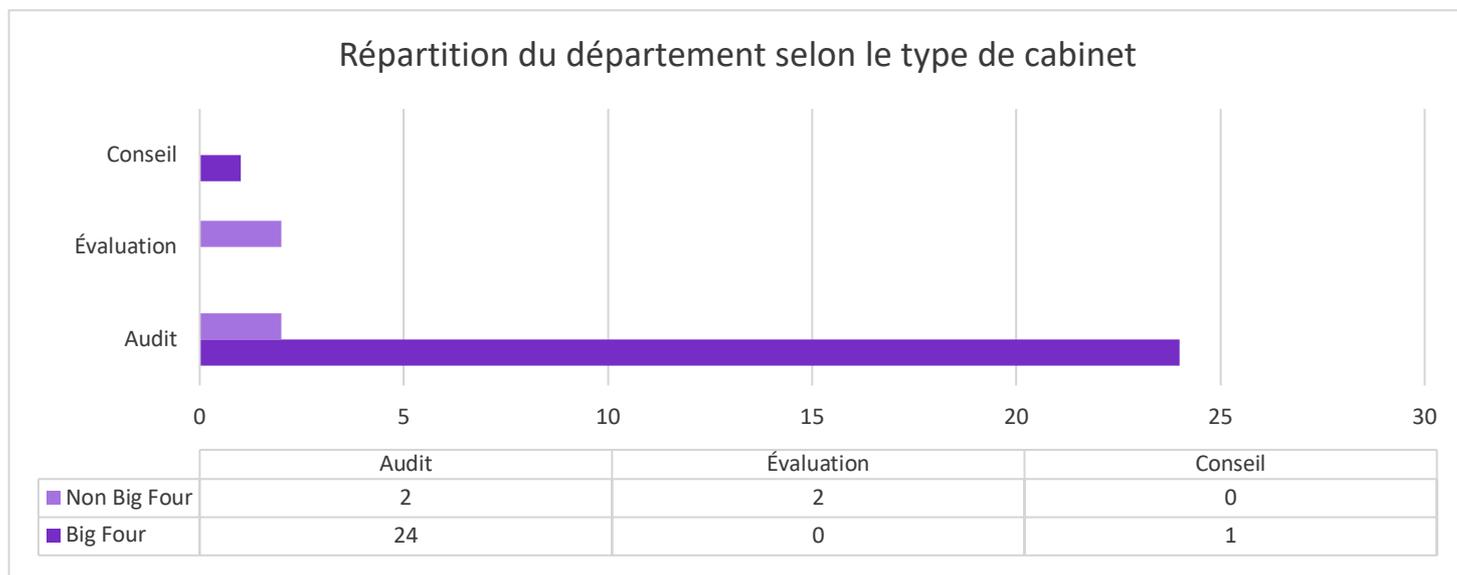


Figure 3: Répartition du département selon le type de cabinet

On remarque ainsi que les métiers autres que l’audit ne sont pas représentés au sein de notre échantillon dans les cabinets de type *Big Four*, cependant cela ne devrait pas poser de problème quant à l’utilisation de ces données par la suite puisque nous n’avons pas formulé d’hypothèse recensant le département comme partie intégrante du choix de rejoindre ou non un cabinet de type *Big Four*.

Nous avons ainsi dressé le profil des répondants à notre enquête questionnaire qui se compose ainsi majoritairement d’étudiants de master commençant à travailler en septembre, en *Big Four* et en Audit.

Nous allons dorénavant étudier l’aspect personnel des répondants quant à leur motivation de rejoindre ou non un cabinet de type *Big Four* et leurs projections sur les 5 années à venir.

Afin de traiter les différentes données relatives à la question « où vous voyez-vous dans 5 ans ? », nous avons fait le choix de synthétiser et de regrouper dans le tableau suivant les

différentes réponses par catégorie en raison du très grand nombre de réponses différentes les unes des autres.

Département actuel Perspective dans 5 ans	Audit en <i>Big Four</i>	Audit dans un non- <i>Big Four</i>	Conseil	Évaluation	Total
Évolution de grade (senior, manager) au sein du même cabinet	11	2	1	0	14
Transaction services	3	0	0	0	3
Fonction dans la finance (fonds d'investissement, private equity, M&A)	2	0	0	2	4
Dans un cabinet de taille plus petite	3	0	0	0	3
En entreprise	4	0	0	0	4
Ne sait pas	1	0	0	0	1
Total	24	2	1	2	29

Tableau 2: Perspective d'évolution dans les 5 années à venir des répondants

Il nous est apparu adéquat de scinder les perspectives d'avenir entre les répondants travaillant en audit dans un cabinet de type *Big Four* et non-*Big Four*.

Ainsi nous pouvons voir que les auditeurs d'un cabinet de type non-*Big Four* se projettent dans horizon certain au sein du même cabinet. Les réponses sont plus disparates concernant les auditeurs en *Big Four*, si 46% d'entre se projettent au sein du même cabinet dans des postes avec plus de responsabilités, 54% d'entre eux pensent quitter l'audit au profit des fonctions transverses entre l'audit et le conseil (Transaction Services) pour 23% d'entre eux. 38% des répondants travaillant en Audit, en *Big Four* ne s'imaginent pas continuer à travailler dans un cabinet quelle que soit sa taille.

Étude empirique

Nous allons désormais étudier les raisons pour lesquelles les participants ont décidé de rejoindre un *Big Four*. Pour rappel, sur les 29 répondants, 24 sont ou seront en poste dans un *Big Four*, soit 83% de nos répondants.

Cette question était posée sous forme de réponse à choix multiples permettant au répondant de sélectionner autant de réponses qu'il le souhaitait. Si un facteur n'était pas présent, le répondant avait la possibilité de l'ajouter. Aucun répondant n'a ajouté de facteur. Les différents facteurs incitant nos répondants à rejoindre un *Big Four* sont présentées ci-dessous :

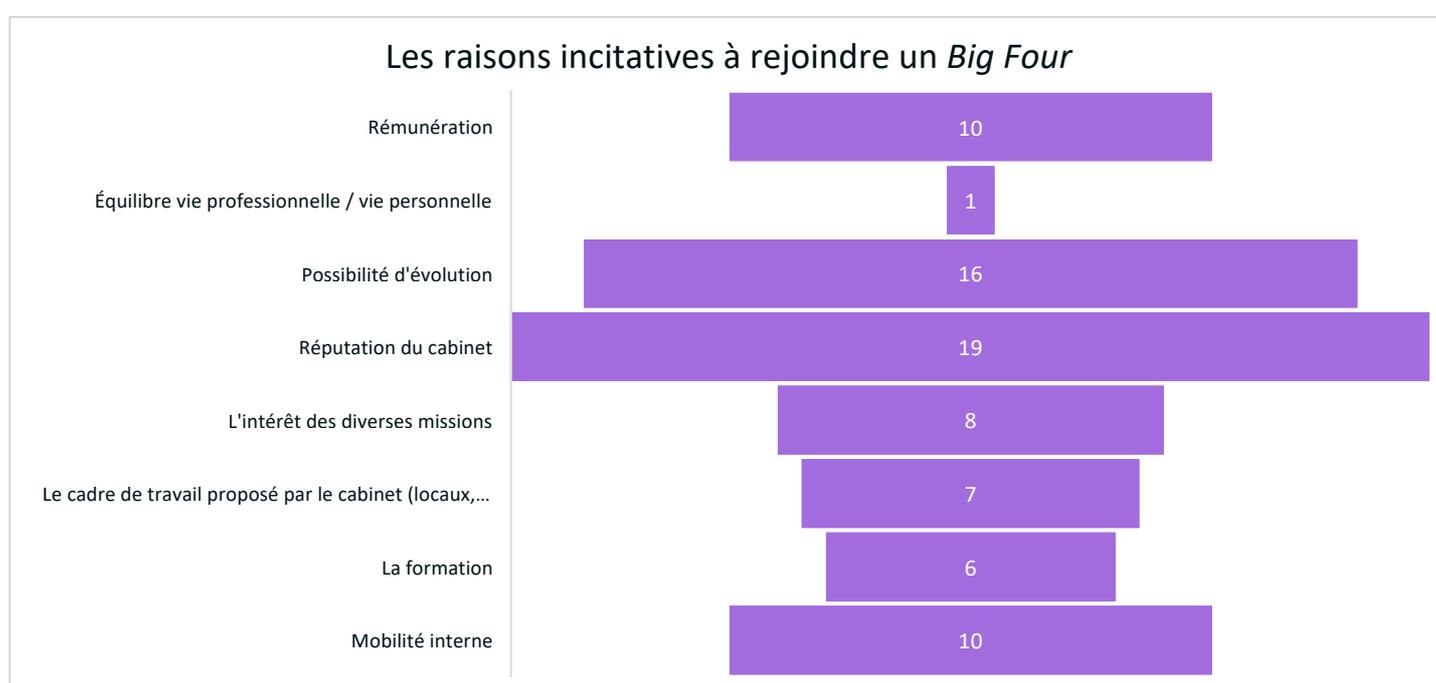


Figure 4: Les facteurs d'influence à rejoindre un *Big Four*

On remarque très nettement que l'argument « équilibre vie professionnelle / vie privée » n'a pas été cité. Le facteur « équilibre vie professionnelle / vie personnelle » n'a été cité qu'une seule fois parmi les 24 réponses et qu'il ne représente donc pas un facteur d'influence pour rejoindre un *Big Four*.

La réputation du cabinet semble être le facteur le plus important pour rejoindre un cabinet de type *Big Four* puisqu'il a été plébiscité par 79% des répondants. La possibilité d'évolution interne a été citée par 67% des répondants. La rémunération et la mobilité interne ont été citées un nombre égal de fois par 42% des répondants. L'intérêt des diverses missions, le cadre de

Étude empirique

travail et la formation en interne sont moins plébiscités par les répondants pour rejoindre un *Big Four* puisqu'ils ont été sélectionnés respectivement dans 33%, 29% et 25% des réponses.

Pour la seconde partie de notre questionnaire nous nous sommes intéressés à la perception des répondants quant à la politique RSE du cabinet.

Leur perception de la communication est évaluée selon les 3 critères suivants : Claire, Insuffisante et Inexistante et se présente comme suit :

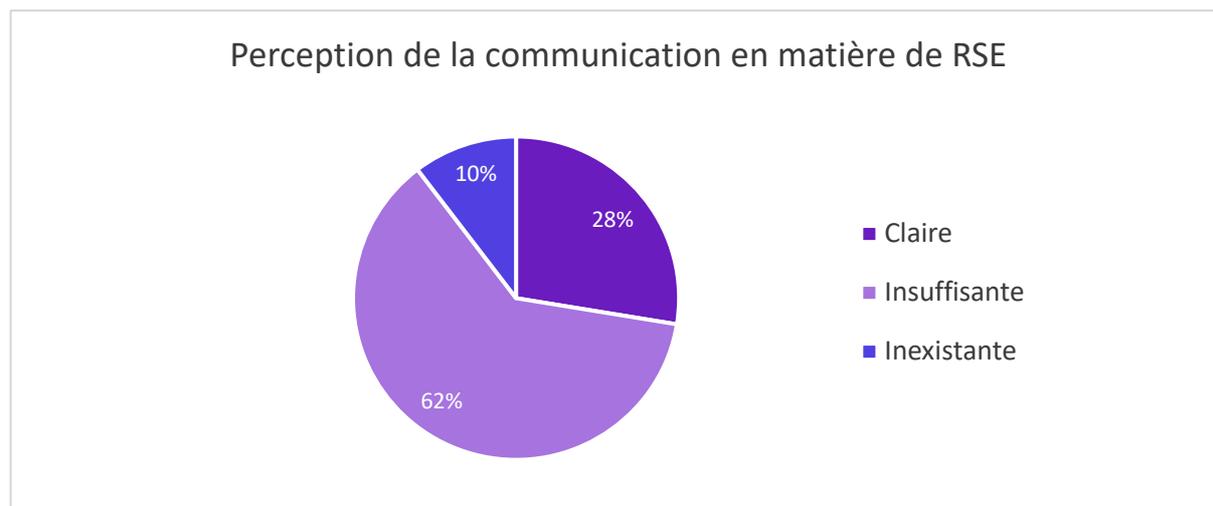


Figure 5: Perception générale de la communication en matière de RSE lors du recrutement

Nous avons également procédé à la distinction des résultats globaux de la perception en fonction du type de cabinet et les résultats se présentent comme ceci :

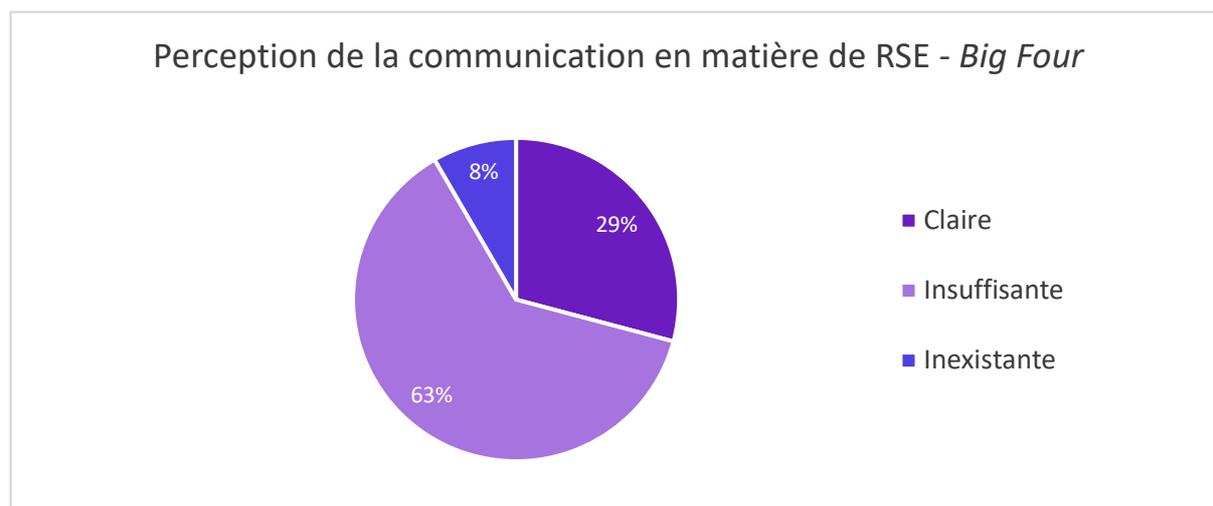


Figure 6: Perception de la communication en matière de RSE lors du recrutement des Big Four

Cette distinction nous permet donc de conclure que la perception en matière de RSE lors du recrutement ne diffère pas significativement en fonction du type de cabinet choisi.

Étude empirique

Nous avons ensuite analysé si en cas de réponse positive (claire ou insuffisante), un ou plusieurs piliers de la RSE ont été soulignés et auquel cas le ou lesquels. Nous avons ainsi synthétisé ces réponses dans le tableau suivant.

Perception de la RSE \ Pilier mis en avant	Claire	Insuffisante	Total
Social	3	4	7
Sociétal	0	0	0
Économique	2	0	2
Aucun	3	14	17
Total	8	18	26

Tableau 3: Présentation des piliers de la RSE présentés en fonction du ressenti de la communication lors du recrutement

Ce tableau nous permet également de déterminer qu'un ou plusieurs piliers de la RSE a été mis en avant pendant le processus de recrutement de façon claire pour seulement 8 répondants sur 29 soit 28% des répondants dont 7 sur 24 répondants qui travaillent ou travailleront dans un *Big Four* soit 29% des répondants.

Nous allons maintenant considérer la perception de la RSE depuis l'embauche des répondants, la répartition se présente comme ceci :

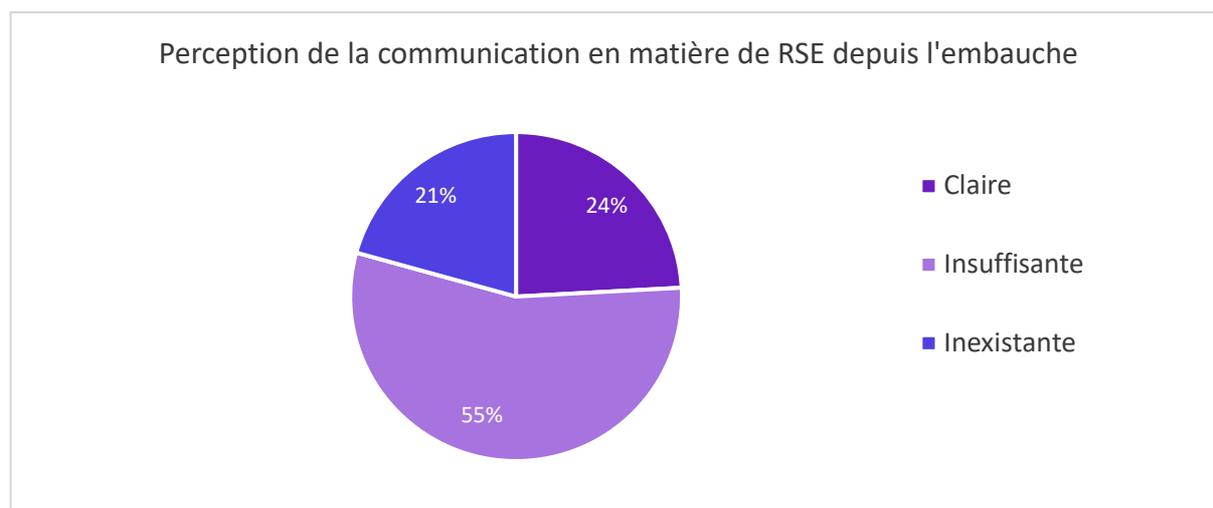


Figure 7: Perception générale de la communication en matière de RSE depuis l'embauche

Étude empirique

Nous avons également procédé à la distinction des résultats globaux de la perception en fonction du type de cabinet et les résultats se présentent comme ceci :

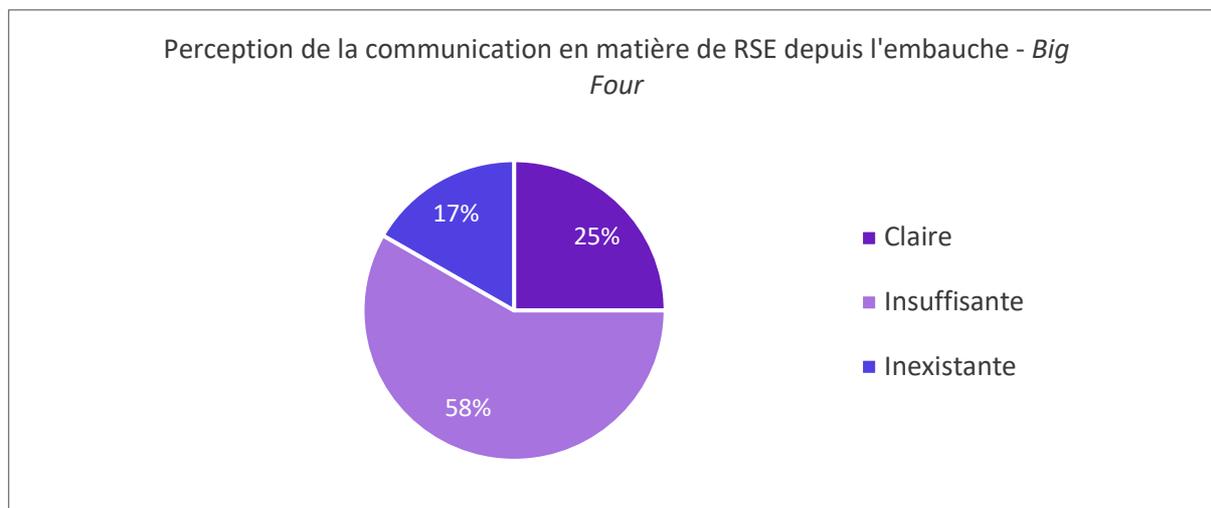


Figure 8: Perception de la communication en matière de RSE depuis l'embauche - Big Four

Cette distinction nous permet ici de conclure que la perception « inexistante » en matière de RSE depuis l'embauche dans les cabinets de type *Big Four* diminue, passant de 21% à 17%.

De plus nous pouvons noter que la perception de la RSE entre le recrutement et l'embauche évolue. Pour les répondants travaillant dans un cabinet de type *Big Four* on note une baisse de la communication RSE puisque le pourcentage de répondants percevant la communication en matière de RSE comme inexistante passe de 8 à 17%, et le pourcentage de répondants estimant que la communication est claire de 29 à 25%.

Étude empirique

Nous avons également analysé si en cas de réponse positive (claire ou insuffisante), un ou plusieurs piliers de la RSE sont soulignés depuis l'embauche et auquel cas le ou lesquels. Nous avons ainsi synthétisé les réponses dans le tableau suivant :

Perception de la RSE \ Pilier mis en avant	Claire	Insuffisante	Total
Social	4	7	11
Sociétal	0	2	2
Économique	3	7	10
Total	7	16	23

Tableau 4: Présentation des piliers de la RSE présentés en fonction du ressenti de la communication depuis l'embauche

Ce tableau nous permet de déterminer qu'un ou plusieurs piliers de la RSE semblent être mis en avant depuis l'embauche de façon claire pour 7 répondants sur 29 soit 24% des répondants dont 6 répondants sur 24 qui travaillent ou travailleront dans un *Big Four* soit 25% des répondants.

À la suite de cette étude de la perception de la communication RSE, il nous paraissait approprié d'évaluer la sincérité de la politique RSE mise en place. Nous avons ainsi posé la question en permettant de noter sa perception sur une échelle de 0 (peu sincère) à 10 (sincère). Nous avons obtenu une moyenne de 5,27/10.

Nous avons ainsi couplé ces résultats obtenus avec la perception de la communication en matière de RSE afin d'analyser dans la partie suivante si nous pouvons établir un lien de cause à effet.

Perception de la RSE \ Note	Claire	Insuffisante	Inexistante	Total
Entre 0 et 2	0	1	2	3
Entre 3 et 4	0	3	1	4
Entre 5 et 7	4	11	3	18
Entre 8 et 10	3	1	0	4
Total	7	16	6	29

Tableau 5: Présentation des différentes notes attribuées à la perception de la sincérité de la communication en matière de RSE en fonction du ressenti vis-à-vis de la communication

Nous avons également formulé une question afin d'identifier les éléments inhérents à la RSE qui auraient pu être cités durant le processus de recrutement que les répondants ne retrouvaient pas dans leur quotidien et dans quels engagements ils aimeraient que leur employeur s'implique davantage. Nous avons choisi de synthétiser ces réponses dans le graphique ci-après .

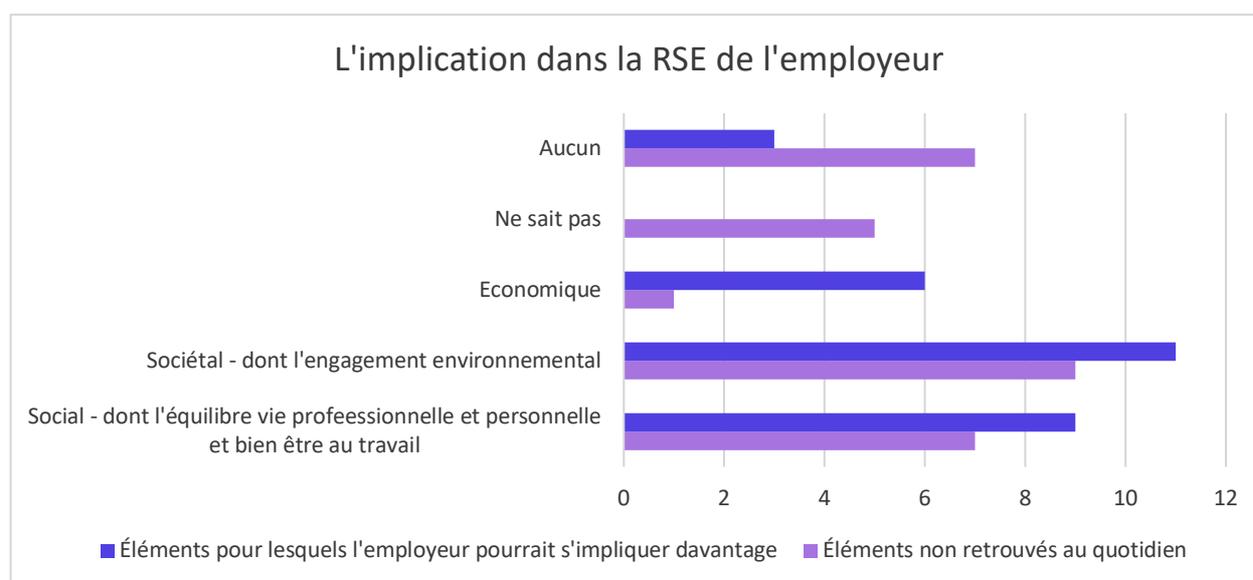


Figure 9: Comparaison des éléments inhérents à la RSE que le collaborateur ne retrouve pas au quotidien face à ce qui a été abordé pendant le recrutement

On note ainsi une demande de la part du répondant d'implication dans le pilier économique de RSE et une certaine redistribution quant au « Ne sait pas » vers les différents piliers de la RSE. En effet, sur les 5 réponses « Ne sait pas », quatre répondants souhaitent que l'employeur s'implique plus dans le pilier sociétal dont un dans le facteur environnemental et un répondant dans le pilier social. Nous observons également que la réponse « Aucun » semble redistribuée, en effet sur les sept personnes n'ayant retrouvé aucun élément de RSE énoncé pendant le recrutement; un répondant souhaiterait que son employeur s'implique mieux dans le pilier sociétal. Deux répondants aimeraient que l'employeur s'implique davantage dans le pilier sociétal dont le facteur environnemental et un répondant dans le pilier économique. Un répondant ayant développé sa réponse en soulignant une volonté de communication plus claire envers les clients et les collaborateurs ainsi qu'un souhait de formations en lien avec la RSE.

Nous pouvons ainsi noter que même si certains engagements cités pendant la période de recrutement ne sont pas retrouvés au quotidien, nos répondants semblent ouverts à ce que leur cabinet s'implique davantage puisqu'ils *aimeraient* que leur employeur s'engage dans le développement de certains piliers de la RSE.

Enfin, nous avons demandé aux répondants si la politique RSE pouvait influencer leur choix de rejoindre ou non une entreprise et s'ils pourraient quitter leur entreprise actuelle pour une entreprise dont la politique RSE serait plus proche de leurs valeurs. Les données récoltées sont exposées comme suit :

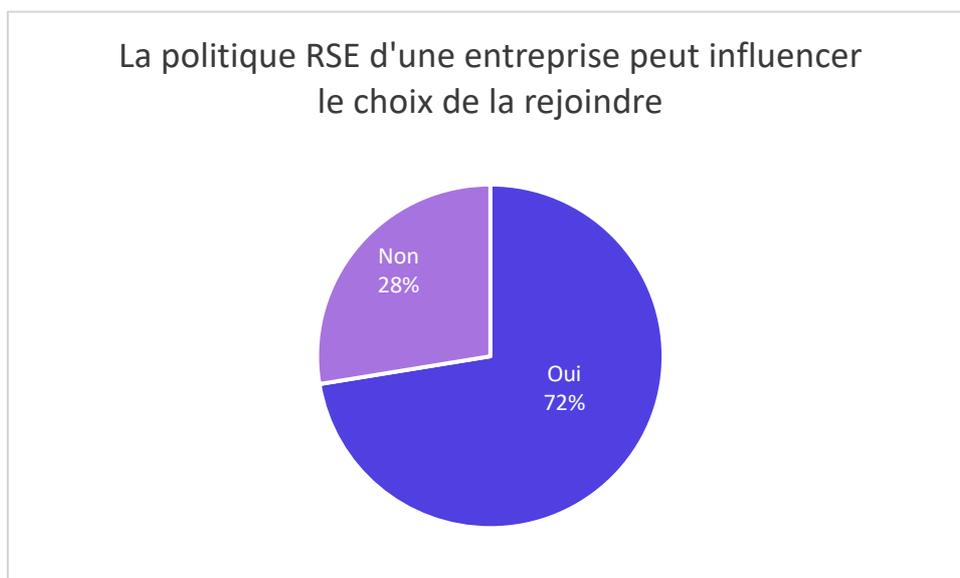


Figure 10: Influence de la politique RSE dans le choix de rejoindre un cabinet

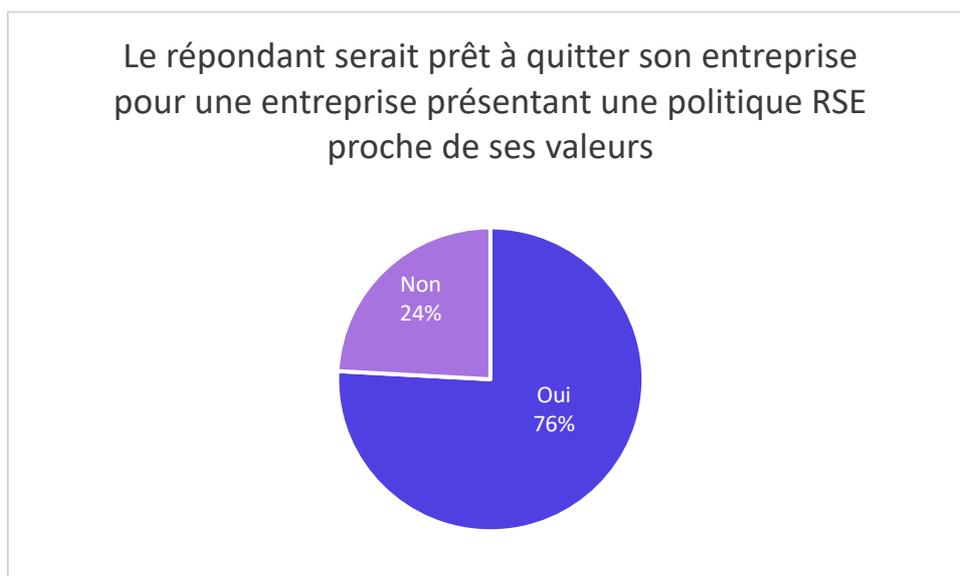


Figure 11: Influence de la politique RSE dans le choix de quitter une entreprise pour une entreprise plus proche des valeurs RSE du répondant

Étude empirique

Pour conclure, nous observons que la politique RSE peut influencer le choix de rejoindre l'entreprise pour 72% des répondants. Nous notons également une légère évolution entre l'influence que pourrait avoir la politique RSE d'une entreprise afin de la rejoindre et l'impact que pourrait avoir la politique RSE d'une autre entreprise, qui serait plus proche des valeurs du répondant puisque 76% des répondants seraient prêts à quitter leur entreprise pour une entreprise dont la politique RSE présenterait des valeurs des leurs.

Nous avons ainsi dans cette partie détaillé les différents résultats obtenus et avons pu dresser le profil des répondants ainsi que leur sensibilité vis-à-vis de la politique RSE lors de leur recrutement et dans leur quotidien. Nous allons dans la partie suivante procéder à l'analyse de ces données afin d'établir des potentielles corrélations entre le profil des répondants, leur choix professionnel et leur sensibilité vis-à-vis de la politique RSE des cabinets.

2.3. Analyse des données

Les données que nous avons recueillies précédemment nous permettent dans un premier temps de présenter l'intégration de la RSE dans l'image de marque employeur des *Big Four* par l'analyse de leur page dédiée au recrutement sur leur site internet. Dans un second temps, les données recueillies par le biais de notre questionnaire nous permettent d'analyser le ressenti de l'intégration de la politique RSE dans les ressources humaines cibles.

2.3.1. Analyse de l'intégration de la RSE dans l'image de marque employeur

L'analyse des différentes pages dédiées au recrutement des différents *Big Four* fait apparaître de nombreuses similitudes en termes d'énonciation des piliers de la RSE.

En effet, nous avons noté que le pilier social était énoncé par tous les *Big Four* à travers notamment le nombre de nationalités représentées en leur sein, mais également par le biais de l'égalité hommes/femmes et du pourcentage de femmes présentes dans les cabinets, notamment celles étant associées. On note toutefois certaines disparités quant à d'autres facteurs inhérents au pilier social. En effet, l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle n'est énoncé que par deux des quatre *Big Four* à savoir EY et KPMG. Le bien-être au travail n'est énoncé tel quel que par un seul *Big Four*, PwC.

Nous avons également souligné que le pilier sociétal était énoncé différemment selon les différents cabinets par le biais de leurs différentes actions mises en place dans le cadre d'associations par l'implication des collaborateurs des *Big Four*. Tous les cabinets font ici état d'un pilier sociétal engagé et tourné vers les autres en mettant les collaborateurs au cœur de ces actions menées au nom des différents cabinets. L'engagement écologique est également présent dans deux des *Big Four* à savoir KPMG et PwC qui présentent leurs objectifs en termes de neutralité carbone d'ici 2030 et leurs leviers d'actions afin d'atteindre ces objectifs.

Le pilier économique semble, d'après notre étude, le pilier développé avec le moins de facteurs. En effet, bien que KPMG mette par exemple l'accent sur sa présence dans de nombreuses villes de France ce qui lui permet d'être un employeur présent sur tout le territoire, EY et Deloitte n'abordent pas ce sujet. Ce pilier permet pourtant aux *Big Four*

d'assurer une sorte de viabilité économique sur le long terme en contribuant positivement à l'employabilité sur le territoire présent. PwC aborde ce pilier par sa volonté d'être présent sur le territoire français par le biais des différentes missions réalisées. On peut alors distinguer un impact *direct* et *indirect* du pilier économique à travers ces deux façons de se positionner géographiquement. Nous avons pu également noter qu'EY se distingue par sa volonté de développer l'innovation au sein du cabinet en voulant créer une synergie par les différents talents présents au sein du cabinet afin de se développer et de progresser collectivement. Il est important de souligner que nous n'avons pas trouvé de facteurs inhérents à ce pilier sur la page dédiée aux *Carrières* pour Deloitte.

En somme, tous les *Big Four* font état d'une politique RSE en place dont le rapport est présent sur leur site internet mais hors de la page dédiée aux *Carrières* et n'est donc pas dédié spécifiquement aux ressources humaines cibles mais à toutes les parties prenantes, dont les candidats font partie.

Les informations présentes sur les pages *Carrières* des différents *Big Four* permettent aux ressources humaines cibles de dresser un certain portrait de la politique RSE en place au sein du cabinet sans pour autant chercher le rapport de RSE de chaque cabinet. Ainsi, lors de la candidature, la personne postulant le fait en connaissance de cause des politiques mises en place. Nous pouvons ainsi conclure que les *Big Four* ont intégré la RSE dans leur image de marque employeur en se présentant d'emblée sur la page *Carrières*, souvent première page recherchée par un candidat.

Nous allons par la suite tenter d'analyser si l'intégration de la RSE dans la marque employeur peut avoir un impact significatif dans le choix de rejoindre ou non un *Big Four* ou si les différents facteurs d'attractivité déjà présents et connus suffisent à attirer les talents.

2.3.2. Analyse des données recueillies par le questionnaire

L'enquête quantitative menée auprès de personnes travaillant ou rejoignant un cabinet d'audit et de conseil nous a permis d'évaluer l'impact de l'intégration de la RSE dans l'image de marque des *Big Four*. En effet, nous avons procédé à un questionnaire en « entonnoir » qui nous permettait d'orienter progressivement le répondant vers la question de la RSE. Nous avons pu identifier les raisons pour lesquelles il souhaitait rejoindre un cabinet de type *Big Four* à travers différents critères. Nous notons que le facteur inhérent à la RSE, concernant l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle n'a été cité qu'une seule fois. Les autres facteurs relatifs aux bénéfices économiques et fonctionnels ont été les plus plébiscités (76 fois par les répondants).

Ce résultat nous permet de conclure dans un premier temps que les facteurs d'attractivité premiers chez les *Big Four* sont des bénéfices « utilitaristes ». En effet, les répondants ont valorisé le caractère prestigieux du *Big Four* en citant 19 fois la réputation du cabinet mais également en citant 16 fois la possibilité d'évolution au sein du cabinet, caractère prestigieux quant à la logique managériale d'« *up or out* » présente et intrinsèque aux *Big Four*.

Nous retrouvons dans un second temps les caractéristiques inhérentes au travail en lui-même avec la rémunération, les opportunités de mobilité en interne et donc le fait d'envisager plusieurs carrières au sein du même cabinet ainsi que la formation dispensée par les cabinets et l'intérêt des diverses missions.

Nous analysons également dans la seconde partie de notre questionnaire que l'expérience de recrutement en lien avec la communication de la RSE semble satisfaisante puisque la communication était présente pour 92% des répondants. On note toutefois une forte disparité puisque cette dernière ne semblait claire que pour 29% des répondants. Cette première analyse est importante afin de comprendre le ressenti des ressources humaines cibles.

Nous avons ensuite voulu analyser si la communication de la RSE semblait s'accroître ou non depuis l'embauche. D'après nos résultats, la communication en matière de RSE diminue après l'embauche, en effet le taux de perception quant à une communication inexistante passe de 8 à 17% entre la période de recrutement et l'embauche. De manière similaire, si la

communication semblait claire pour 29% des répondants pendant la période de recrutement, ce pourcentage baisse à 25% après l'embauche.

Nous avons de plus identifié quels étaient les éléments potentiellement cités pendant le processus de recrutement qui ne sont pas retrouvés par les collaborateurs dans leur vie quotidienne au travail. Le pilier sociétal a été cité à de nombreuses reprises à travers l'engagement écologique que les collaborateurs ne retrouveraient pas au quotidien, dans un second temps, l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle a été cité de nombreuses fois dans le cadre du pilier social. En lien avec ces résultats obtenus, ce sont également ceux-ci qui sont les plus plébiscités par les collaborateurs afin que l'employeur s'engage davantage.

Nous pouvons déduire une certaine volonté de la part des répondants de pallier ce manque d'actions perçu en demandant un engagement plus fort dans les piliers énoncés lors du recrutement qui ne semblent pas ou peu mis en avant dans le quotidien des collaborateurs.

Nous notons d'après les différentes réponses reçues une volonté d'engagement de la part des ressources humaines cibles et collaborateurs quant à l'implication de leur employeur en matière de RSE. En effet, le pourcentage de répondants estimant que la communication est insuffisante, 58%, peut témoigner d'une certaine déception vis-à-vis de la réelle mise en place de la RSE au sein des cabinets.

Enfin, nous analysons d'après les résultats obtenus que la politique RSE peut être un facteur d'influence à rejoindre une entreprise pour 72% des répondants. 76% des répondants se disent également prêts à quitter leur entreprise actuelle afin de rejoindre une entreprise dont la politique RSE en place est plus proche de ses valeurs personnelles.

De manière globale, il semblerait que la politique RSE ne soit pas le facteur d'influence principal pour rejoindre un cabinet de type *Big Four*, les autres avantages leurs étant préférés. Toutefois, on note que l'intégration de la politique RSE semble être important pour les collaborateurs puisqu'il peut être corrélé au fait de rejoindre ou non une entreprise et de rejoindre une entreprise dont la politique RSE est proche des valeurs du collaborateur.

Ainsi, nous pouvons conclure que si lors de l'embauche, l'intégration de la RSE à l'image de marque ne semble pas être un facteur d'influence notable de rejoindre un *Big Four*, l'application de celle-ci semble être liée au fait de rester dans le cabinet.

3. CONCLUSION ET DISCUSSION

Les résultats obtenus quant à notre enquête nous ont permis de valider des résultats existants au sein de la littérature déjà existante quant à l'image de marque des *Big Four*.

En effet, Bagley et al. (2012) démontraient à travers une enquête que le prestige des *Big Four* et la qualité de la formation dispensée influent favorablement dans le choix des étudiants de rejoindre ce type de cabinet. À travers notre enquête nous avons observé que ces deux facteurs étaient en tête des raisons pour lesquelles les ressources humaines cibles choisissaient de rejoindre un *Big Four* (cf. Figure 4: Les facteurs d'influence à rejoindre un Big Four). Guillot-Soulez & Chastenet (2021) démontraient à travers leur enquête que la rémunération et l'intérêt des missions proposées étaient source de motivation afin de rejoindre ces cabinets, nous avons également pu observer que ces facteurs étaient deux facteurs attractifs pour rejoindre ces cabinets puisqu'ils arrivaient en troisième et quatrième position des facteurs d'attractivité (cf. Figure 4: Les facteurs d'influence à rejoindre un Big Four).

Nous avons également identifié à travers la littérature que les traits de personnalités *Extraversion* et *Ouverture* étaient corrélés de manière positive au fait de rejoindre un cabinet de type *Big Four* (Bellettre, et al., 2022). Le trait *Extraversion* était corrélé à la stimulation sociale présente au sein du cabinet et le trait *Ouverture* corrélée notamment à la mobilité interne par le fait de chercher à vivre des expériences nouvelles. Bien que nous n'ayons pas, à travers notre étude, étudié les différents traits de personnalité des répondants, nous avons pu déterminer que la mobilité interne et l'environnement de travail étaient des facteurs influençant positivement le fait de rejoindre un *Big Four* puisqu'ils arrivaient respectivement en troisième (ex-aequo avec la rémunération) et cinquième position des facteurs incitant le choix de rejoindre un *Big Four*.

Nous notons cependant qu'aucune littérature n'incluait le facteur de la RSE comme facteur influant le fait de rejoindre un *Big Four*.

À travers l'étude de l'opérationnalisation de la RSE nous avons ainsi pu déterminer les normes quant à la présentation des politiques RSE pour les entreprises. Nous avons dans notre étude préliminaire pu nous rendre compte de la mise en place d'une politique RSE à travers les différents sites internet des *Big Four* et leur présentation des différents piliers mais également par la présence des reporting RSE, présentés par Capron & Quairel-Lanoizelée

(2016) comme « dispositif incontournable (mais non suffisant) d'une politique RSE ». Ces reporting permettant ainsi de construire une image positive d'après Capron & Quairel-Lanoizelée (2016) ne semblent pas suffisant à être vecteur d'attractivité pour les cibles ressources humaines puisqu'un seul répondant a cité un composant de la RSE comme facteur d'attractivité pour rejoindre un *Big Four*.

L'hypothèse de départ de ce mémoire stipulait que l'intégration de la RSE dans l'image de marque des *Big Four* pouvait être un facteur d'influence pour rejoindre ou non un *Big Four*, d'après les résultats de notre enquête, nous pouvons affirmer que ce facteur n'étant pas un facteur suffisamment cité par nos répondants, ne semble pas être un facteur déterminant pour rejoindre un *Big Four*.

Toutefois, on note à travers notre enquête que l'application de la politique RSE dans les cabinets *Big Four* peut avoir un impact sur le long terme sur la rétention de la masse salariale et pourrait permettre de réduire le taux de turnover de ces cabinets.

En effet, de nombreux répondants ont notifié qu'ils ne retrouvaient pas un équilibre vie professionnelle / vie personnelle dans leur quotidien. Cet équilibre, cité dans de nombreux articles comme aspiration pour les jeunes actifs, semble jouer sur les décisions des collaborateurs de quitter un *Big Four* pour une entreprise où cet équilibre semble plus présent. Nous pouvons également lier ce turnover à un manque d'application du pilier sociétal et plus précisément d'actions en faveur de l'environnement. Ces deux facteurs semblent être corrélés de manière significative aux aspirations et prises de consciences des jeunes actifs lors de leurs premières années dans le monde professionnel.

Il serait également pertinent de mitiger ces résultats en raison des différentes politiques RSE et des reporting que les *Big Four* mettent en place, reporting certifiés par des organismes tiers indépendants. Nous pouvons alors nous demander si la RSE et son application dans les *Big Four* ne dépendrait pas des perspectives d'évolution individuelles et personnelles ?

Nous notons malheureusement certaines limites quant à notre étude, le premier point étant le faible taux de répondants malgré une large diffusion à travers différents canaux (réseau professionnel et personnel ainsi que diffusion sur des plateformes dédiées aux différents questionnaires). Enfin, il pourrait être intéressant de poursuivre cette étude en raison du résultat final afin d'analyser quels seraient dispositifs liés à la RSE qui pourraient impacter positivement la volonté d'un collaborateur de rester au profit d'une autre entreprise.

4. BIBLIOGRAPHIE

Bagley, P., Dalton, D. & Ortegen, M., 2012. The factors that affect accountants' decisions to seek careers with Big 4 versus Non-Big 4 accounting firms. *American Accounting Association*, Issue 26, pp. 239-264.

Bellettre, I., Bihl, M.-H. & Gonthier-Besacier, N., 2022. Les traits de personnalité qui destinent les jeunes vers la profession comptable : les cabinets n'attirent plus les « bean-counters ». *ACCRA*, 3, pp. 93-119.

Blanchard, K. & Peale, N. V., 1988. *Éthique et Management*. Paris, traduction par Marnat Sophie: Les Éditions d'Organisation.

Bouquet, V., 2020. *Les Echos Executives*. [En ligne]
Available at: <https://business.lesechos.fr/directions-financieres/comptabilite-et-gestion/audit/0602749311330-les-cabinets-d-audit-et-de-conseil-face-au-defi-du-turnover-335098.php>
[Accès le 28 04 2023].

Cable, D. & Turban, D., 2003. The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand-equity perspective. *Journal of applied social psychology*, 33(11), pp. 2244-2266.

Capron, M. & Quairel, F., 2010. *La responsabilité sociale d'entreprise*. s.l.:La Découverte.
Charbonnier-Voirin, A. & Vignolles, A., 2015. Marque employeur interne et externe. *Revue française de gestion*, Janvier, pp. 63-8é.

Darby, J., 2023. *Thomas*. [En ligne]
Available at: <https://www.thomas.co/fr/resources/type/guides/big-five-trait-de-personnalite>
[Accès le 26 Mai 2023].

DeAngelo, L. E., 1981. Auditor size and audit quality. *Journal of accounting and economics*, Décembre, 3(3), pp. 183-199.

Epiphane, C., 2021. *Marque employeur, mode d'emploi: Attirez vos candidats et fidélisez vos collaborateurs*. s.l.:Dunod.

Fortin, J. & Martel, L., 1997. njeux éthiques de la réalité environnementale dans un contexte d'audit financier : une étude empirique. *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Février, pp. 59-75.

Frémeaux, S. & Noël, C., 2015. Normes éthiques et culture managériale : quelles interactions ? Le cas des Big Four. *Comptabilité Contrôle Audit*, 01, pp. 45-70.

Giodano, Y. & Jolibert, A., 2016. Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue internationale P.M.EE*, pp. 7-17.

Goldberg, L., 1981. Language and individual differences: the search for universals in personality lexicons. *Review of personality and social psychology: Vol 2*, pp. 141-165.

Guillot-Soulez, C. & Chastenet, É., 2021. Identité et image de marque employeur des Big Four : entre différences et indifférence. *@GRH*, Avril, pp. 45-79.

Kapferer, J.-N., 1992. *Strategic brand management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. Londres: Kogan Page.

Knox, S. & Freeman, C., 2006. Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, August, pp. 695-716.

Lievens, F., Van Hove, G. & Frederik, A., 2007. Organizational Identity and employer image : Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, Volume 18, pp. 45-59.

Manita, R., Elommal, N. & Dalmas, M., 2018. Les déterminants d'accès aux fonctions de gouvernance dans les grands cabinets d'audit. *Management & Avenir*, 07, pp. 15-34.

Mercier, S., 2004. *L'éthique dans les entreprises*. Repères éd. Paris: La Découverte.

Pommier, J., 2023. *Au travail, les jeunes diplômés demandent plus de flexibilité et un vrai engagement écologique*. [En ligne]

Available at: https://www.lemonde.fr/campus/article/2023/04/10/au-travail-les-jeunes-diplomes-demandent-plus-de-flexibilite-et-un-vrai-engagement-ecologique_6168904_4401467.html

[Accès le 18 Juin 2023].

Saielli, P., 2000. Analyse de la démarche éthique en gestion. *Communication et organisation*.

Stenger, S., 2017. *Au coeur des cabinets d'audit et de conseil. De la distinction à la soumission*. Paris: Presses universitaires de France.

Von Nordenflycht, A., 2010. What is a professional service firm ? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 01, pp. 155-174.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figures

Figure 1: Les déterminants d'accès au top management dans les Grands Cabinets d'Audit	9
Figure 2: Graphique de la répartition des répondants selon leur situation actuelle et le type de cabinet	22
Figure 3: Répartition du département selon le type de cabinet	23
Figure 4: Les facteurs d'influence à rejoindre un Big Four	25
Figure 5: Perception générale de la communication en matière de RSE lors du recrutement	26
Figure 6: Perception de la communication en matière de RSE lors du recrutement des Big Four	26
Figure 7: Perception générale de la communication en matière de RSE depuis l'embauche .	27
Figure 8: Perception de la communication en matière de RSE depuis l'embauche - Big Four	28
Figure 9: Comparaison des éléments inhérents à la RSE que le collaborateur ne retrouve pas au quotidien face à ce qui a été abordé pendant le recrutement	30
Figure 10: Influence de la politique RSE dans le choix de rejoindre un cabinet.....	31
Figure 11: Influence de la politique RSE dans le choix de quitter une entreprise pour une entreprise plus proche des valeurs RSE du répondant.....	31

Tableaux

Tableau 1: Présentation des répondants.....	21
Tableau 2: Perspective d'évolution dans les 5 années à venir des répondants.....	24
Tableau 3: Présentation des piliers de la RSE présentés en fonction du ressenti de la communication lors du recrutement	27
Tableau 4: Présentation des piliers de la RSE présentés en fonction du ressenti de la communication depuis l'embauche	29
Tableau 5: Présentation des différentes notes attribuées à la perception de la sincérité de la communication en matière de RSE en fonction du ressenti vis-à-vis de la communication ...	29