



Année universitaire 2024-2025

Université de Strasbourg

Ecole de Management de Strasbourg

**LE STRESS COLLECTIF DANS LES ÉQUIPES D'AUDIT ET SON IMPACT
SUR LA PRISE DE DÉCISIONS CRITIQUES ET LA QUALITÉ GLOBALE DE
L'AUDIT LÉGAL**

Réalisé par AYIVON Afiwa Gisele-Esther

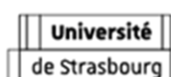
Dans le cadre de l'obtention du Master 2 - Audit et Conseil Financier

Sous la direction de :

Madame Hélène LANGINIER

Tuteur de stage :

Madame Hajar AGOUZOUL



Remerciements

La rédaction de ce mémoire marque l'aboutissement d'un long parcours, jalonné de défis, d'apprentissages et de moments de doute. Il me tient à cœur de remercier toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail, et qui ont été des soutiens précieux tout au long de cette aventure.

Je souhaite tout d'abord exprimer ma profonde reconnaissance à ma directrice de mémoire, Madame Hélène LANGINIER. Son expertise, sa patience et ses conseils éclairés ont été pour moi une source constante d'inspiration. Son accompagnement a grandement contribué à structurer ma réflexion et à donner corps à ce projet.

Je tiens également à remercier ma famille, qui a été un pilier essentiel dans cette étape de ma vie. Ils ont parfois dû supporter mes absences, mes moments de stress et mes longues heures de travail, sans jamais se plaindre.

Un grand merci à Madame Géraldine Broye, notre responsable de programme, pour son engagement auprès de nous tout au long de l'année. Sa disponibilité, son soutien et son accompagnement ont été essentiels pour mener à bien nos études dans un cadre serein et motivant.

Je tiens à adresser mes remerciements chaleureux au cabinet BDO Paris, où j'ai eu l'opportunité d'effectuer mon stage. Je suis particulièrement reconnaissant à ma tutrice de stage, Madame Hajar AGOUZOUL, pour son encadrement bienveillant, sa disponibilité et ses conseils avisés tout au long de cette période.

Je ne saurais terminer sans adresser une mention toute particulière à mes amis Aminata TRAORE, Kenneth DELE, Naomi WANDJI, Pierre DUPORTAIL et Nabile TONOUEWA. Leur amitié a été un véritable moteur dans les périodes les plus intenses.

À toutes ces personnes, et à tous ceux que je n'ai pas nommés ici mais qui ont, d'une manière ou d'une autre, participé à cette aventure, je souhaite adresser mes plus sincères remerciements. Ce mémoire est aussi le fruit de votre soutien, de votre patience et de votre confiance.

Merci à vous tous.

Résumé

Depuis mes premiers pas dans la vie étudiante, j'imaginai le métier d'auditeur comme un univers régi par des méthodes rigoureuses, des normes strictes et une organisation millimétrée. Pourtant, dès mon arrivée en cabinet, j'ai découvert une réalité moins mécanique : derrière chaque planning serré et chaque feuille de travail se cache une pression collective qui façonne le quotidien des équipes. Au fil de mon stage dans un grand cabinet, j'ai ressenti à quel point les délais imposés, la multiplicité des dossiers et la quête permanente d'excellence peuvent faire monter le niveau de stress, parfois au-delà du seuil supportable.

Cette expérience a déclenché chez moi un double déclic. D'une part, j'ai constaté que ce stress partagé n'est pas qu'une variable d'ambiance : il influe réellement sur nos jugements, la clarté de nos analyses et, in fine, sur la qualité même de l'audit. D'autre part, j'ai compris que ce phénomène n'est pas une fatalité. Les réactions diffèrent d'une équipe à l'autre : certaines parviennent à transformer la pression en dynamique constructive, tandis que d'autres s'y heurtent et voient leur performance vaciller.

Ces observations m'ont menée à interroger plus largement l'impact du stress collectif sur la prise de décisions critiques et la fiabilité des travaux produits. Comment expliquer que des auditeurs très compétents puissent commettre des omissions ou des biais lorsqu'une atmosphère tendue s'installe ? Quels leviers organisationnels et humains permettraient de contenir, voire de canaliser cette pression pour en faire un facteur d'efficacité plutôt qu'un risque ?

Ce mémoire se propose donc d'explorer ces questions, en associant analyse théorique et enquête de terrain. Mon objectif n'est pas seulement de documenter l'ampleur du phénomène, mais aussi de montrer qu'une gestion raisonnée du stress collectif constitue une clé majeure pour préserver l'intégrité des missions d'audit et la santé psychologique des équipes. Autrement dit, je souhaite démontrer que, tout comme l'innovation technologique, la compréhension fine des facteurs humains représente aujourd'hui un enjeu central pour l'évolution et la pérennité de la profession.

Liste des figures

Figure 1: Niveau d'expérience des auditeurs.....	34
Figure 2 : Poste des répondants.....	35
Figure 3 : Les facteurs de stress	36
Figure 4 : Fréquence des pics de stress	37
Figure 5 : Effet des clôtures et deadlines	38
Figure 6: Pression hiérarchique.....	38
Figure 7 : Impact sur l'efficacité d'équipe	39
Figure 8 : Impact du stress sur la prise de décision.....	41
Figure 9 : Stratégies de gestion du stress	42
Figure 10 : Perception du stress dans les cabinets	43

INTRODUCTION	5
CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE ET REVUE DE LITTÉRATURE	8
1. Définitions et Concepts	8
1.1 Stress individuel	8
1.2 Stress collectif	8
1.3 Les principaux modèles théoriques du stress au travail	11
2. Facteurs de stress dans les équipes d'audit	13
2.1 Culture du Présentéisme et Exigences Organisationnelles	14
2.2 Périodes de Pointe, Charge de Travail et Pression Temporelle	16
2.3 Complexité des Normes et Relations Professionnelles Difficiles	18
3. Impact du Stress sur la Prise de Décisions Critiques	21
3.1 Lien entre stress et prise de décision	22
3.2 Fonctionnement cognitif sous stress	22
3.3 Prise de décision en contexte d'audit légal : spécificités	23
3.4 Stress collectif en audit : impacts sur le jugement critique	24
4. Impact du Stress sur la Qualité Globale de l'Audit	25
4.1 Qualité de l'audit légal et critères essentiels	25
4.2 Effets du stress collectif sur la qualité de l'audit	26
5. Limites de la revue de littérature	29
CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	31
1. Cadre et objectifs de l'analyse	31
2. Méthodologie de recherche	32
CHAPITRE 3 : INTERPRÉTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS	34
CHAPITRE 4 : DISCUSSION	49
CHAPITRE 5 : RECOMMANDATIONS	53
Conclusion Générale	55
Bibliographie :	57

INTRODUCTION

Il est deux heures du matin dans les locaux d'un grand cabinet d'audit. Autour d'une table, une équipe d'auditeurs, épuisée par des semaines de travail intensif, décortique encore des états financiers complexes. Les délais de signature approchent, les attentes des clients et des régulateurs sont élevées et l'enjeu est de taille. La question du jour est de savoir si on valide ou non des comptes présentant des anomalies suspectes. Le stress est palpable, la fatigue altère la lucidité, les tensions montent, et une décision critique doit être prise rapidement. Dans un contexte où la pression est omniprésente, la qualité du jugement est-elle toujours garantie ?

Ce scénario n'a rien d'exceptionnel. L'environnement professionnel des auditeurs dans les grands cabinets constitue un terrain propice au développement du stress collectif, alimenté par des délais contraints, des responsabilités élevées, une charge de travail excessive et des conséquences parfois lourdes en cas d'erreur. Or, l'audit légal repose sur deux piliers : la qualité du jugement et l'indépendance d'esprit. Que se passe-t-il lorsque ces piliers sont fragilisés par une pression permanente ? Les scandales récents des laboratoires américains aux fintechs allemandes, ont rappelé qu'une erreur d'appréciation peut coûter des milliards, ruiner des carrières et éroder la confiance du public dans la profession d'audit. Dans un contexte où la confiance placée dans les rapports d'audit conditionne la stabilité des marchés, cette problématique devient cruciale.

L'effondrement de Wirecard en 2019, fraude comptable estimée à plusieurs milliards d'euros, illustre parfaitement les limites du contrôle financier, malgré la présence d'auditeurs externes. Parmi les facteurs ayant contribué à cette fraude massive, les pressions subies par les équipes d'audit et la détérioration de leur jugement professionnel sous stress ont été largement évoquées. Cette situation met en lumière l'importance de comprendre comment le stress collectif peut compromettre non seulement l'intégrité des audits, mais aussi la stabilité économique.

J'ai moi-même découvert cette tension de l'intérieur lors de mon stage de fin d'études en audit. À peine entrée dans l'équipe, j'ai ressenti ce mélange d'adrénaline et d'appréhension : la satisfaction d'apporter un regard neuf, mais aussi la crainte de mal faire, de ralentir le groupe, de perdre du temps que chacun comptait déjà.

L'audit légal a pour mission d'attester de la sincérité et de la régularité des états financiers des entreprises. Cependant, même les auditeurs les plus expérimentés ne sont pas à l'abri des effets délétères du stress sur leur capacité de jugement. De nombreuses recherches en psychologie organisationnelle et en management ont mis en évidence que le stress collectif peut altérer la qualité du raisonnement, favoriser l'apparition de biais cognitifs et conduire à des erreurs d'évaluation. La question n'est donc plus de savoir si le stress est présent dans le métier d'auditeur, mais plutôt comment il agit sur la qualité des décisions et quelles mesures peuvent être mises en place pour en limiter les effets.

La littérature existante abonde sur le stress individuel, mais les études traitant du stress partagé au sein d'équipes d'audit restent rares, surtout en France. Il m'a donc semblé utile et honnête d'apporter une modeste pierre à cet édifice en interrogeant directement celles et ceux qui vivent la pression au quotidien.

Ce mémoire a donc pour objectif d'analyser l'impact du stress collectif dans les équipes d'audit sur la prise de décisions critiques et la qualité globale des audits légaux. La problématique centrale est ainsi donc : « Dans quelle mesure le stress collectif des équipes d'audit influence-t-il la prise de décisions critiques et la qualité globale de l'audit légal ? ». Pour y répondre, quatre sous-questions orientent notre démarche Quels sont les facteurs spécifiques générateurs de stress dans les équipes d'audit ? Comment le stress collectif impacte-t-il les mécanismes de prise de décision ? existe-t-il une relation directe entre stress intense et erreurs dans l'audit ? quelles stratégies peuvent être mises en place pour réduire les effets négatifs du stress sur la qualité des audits ?

Afin de répondre à cette problématique, ce mémoire adoptera une approche quantitative reposant sur une enquête par questionnaire, durant la période fiscale de janvier à avril, une période reconnue pour sa forte intensité de travail. Idéalement, j'aurais aimé mener des entretiens approfondis, mais la réalité du terrain : calendrier serré, confidentialité des dossiers, dispersion géographique des missions a rendu cette approche quasi impossible. Le questionnaire en ligne s'est alors imposé comme la solution la plus accessible, anonyme et rapide. L'analyse se concentre volontairement sur des statistiques descriptives. L'idée n'est pas de prouver un effet causal avec des tests sophistiqués, mais de faire parler les données et d'en extraire un récit collectif. Ce parti pris respecte deux contraintes : le temps des auditeurs rare

en haute saison et la lisibilité pour un lectorat professionnel pas toujours familiarisé avec la statistique inférentielle.

Ce mémoire se structure en cinq parties principales : une première partie cadre théorique et revue de littérature qui passe en revue les travaux antérieurs consacrés au stress collectif et à la qualité de l'audit, une deuxième partie qui détaille la méthodologie descriptive retenue, une troisième partie qui interprète et analyse les résultats obtenus de l'étude quantitative, une quatrième partie de discussion qui confronte les résultats à la littérature existante et discute de leur portée théorique et pratique et une dernière partie qui propose des recommandations pour atténuer la pression collective, sécuriser la qualité du jugement et, in fine, renforcer la fiabilité des audits légaux en période de forte contrainte temporelle.

En combinant l'expérience recueillie au sein d'un grand cabinet d'audit, une revue critique de la littérature et l'interprétation nuancée des réponses au questionnaire, ce travail aspire à éclairer les enjeux humains qui sous-tendent la qualité d'audit et à offrir des leviers concrets pour mieux gérer le stress partagé au cœur des équipes.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE ET REVUE DE LITTÉRATURE

1. Définitions et Concepts

Le stress se définit comme une réaction psychologique, physiologique et comportementale qui survient lorsqu'un individu ou un groupe perçoit une situation comme menaçante ou dépassant ses capacités d'adaptation. Dans le monde professionnel, il est souvent considéré comme l'un des principaux facteurs affectant la performance, le bien-être et la qualité du travail. Toutefois, au-delà de la perception individuelle, il existe également une forme de stress partagé collectivement au sein des groupes de travail : le stress collectif, qui sera au cœur de cette section.

1.1 Stress individuel

Le stress au travail est classiquement défini, au niveau individuel, par Lazarus & Folkman (1984) comme le résultat d'un déséquilibre perçu entre les exigences de l'environnement et les ressources dont dispose la personne pour y faire face. Dans leur théorie transactionnelle, le stress émerge d'un processus en deux temps : l'évaluation primaire, où l'individu juge si un événement constitue une menace ou un défi, puis l'évaluation secondaire, où il estime ses capacités et ressources pour y répondre. Ainsi, un même stressor peut être perçu différemment selon les individus ; c'est la manière dont chaque personne l'interprète comme une menace pour son bien-être ou ses objectifs, qui déclenche la réaction de stress. Cette perspective met en lumière le rôle central des perceptions et des stratégies de coping dans l'expérience du stress professionnel.

1.2 Stress collectif

Le stress collectif, également désigné sous l'appellation de stress d'équipe, renvoie aux mécanismes par lesquels un niveau élevé de tension est partagé par l'ensemble des membres d'un groupe. Il se caractérise par la perception commune d'une situation jugée stressante et par l'expérience simultanée de ses effets. Cette notion dépasse la simple addition de vécus individuels : le stress émerge ici comme une propriété propre au groupe, façonnée par les interactions sociales, comme le montrent Cronin et al. (2011). En d'autres termes, via les échanges au sein de l'équipe, les évaluations du stress ont tendance à s'aligner entre membres,

conduisant à une mise en commun des ressentis de stress. Des recherches en psychologie sociale et en management ont récemment confirmé l'existence du stress à l'échelle collective. Ainsi, Peiró (2001) invite à examiner le stress d'un point de vue individuel et collectif, tandis qu'Annelin & Svanström (2021) démontrent, dans le cadre de l'audit, que le stress véhiculé par l'équipe diffère du stress personnel de chaque praticien. Le stress collectif ne se résume pas à l'agrégation des tensions individuelles : il émerge de dynamiques de groupe spécifiques, telles que la synchronisation des réactions et l'instauration d'un climat émotionnel partagé (Liu & Liu, 2018)

Le stress collectif émerge lorsque des pressions environnementales impactent un groupe d'individus, comme une équipe d'auditeurs sous tension avant une échéance client. Il est possible de comprendre comment le stress peut se propager et se solidifier à l'échelle d'un groupe en prenant en compte trois notions connexes : **la contagion émotionnelle, les normes collectives et le climat d'équipe.**

A- La contagion émotionnelle

Ce concept, étudié notamment par Barsade (2002), renvoie au transfert des émotions et humeurs entre les membres d'un groupe. Lorsqu'un individu de l'équipe exprime volontairement ou non du stress, de l'anxiété ou de la nervosité, ces émotions peuvent être « attrapées » par les autres membres, via des mécanismes empathiques et d'imitation subconsciente des expressions émotionnelles. Barsade a ainsi démontré expérimentalement que l'humeur d'un acteur au sein d'un groupe influence notablement l'état émotionnel des autres, conduisant à des effets en chaîne sur le fonctionnement du groupe. Par exemple, un membre affichant un état positif et énergique peut entraîner une amélioration de la coopération et une réduction des conflits dans l'équipe, de même qu'un moral négatif peut se diffuser et miner les dynamiques collectives. Lorsqu'il s'agit de stress, la contagion émotionnelle implique que le stress ressenti par un ou plusieurs individus peut se transmettre à toute l'équipe. Des études sur les équipes de travail ont observé des convergences d'humeur et de tension même en contrôlant les facteurs de stress partagés, ce qui suggère une véritable contagion affective indépendante des conditions objectives (Totterdell et al., 1998, cités par Barsade, 2002). En exemple, l'anxiété d'un auditeur sénior sous pression peut déteindre sur ses assistants, créant un climat globalement anxieux dans l'équipe, alors même que tous ne subissent pas exactement la même charge de travail. Ce mécanisme de contagion émotionnelle contribue directement à la formation du stress collectif,

en alignant progressivement les états émotionnels des membres vers un niveau de stress homogène.

B- Les normes collectives

Une norme de groupe se réfère aux attentes et règles informelles partagées sur les comportements appropriés au sein de l'équipe. Concernant le stress, plusieurs types de normes peuvent influencer sa manifestation collective. Par exemple, une équipe peut développer la norme implicite que montrer des signes de stress est un aveu de faiblesse, ce qui pousserait chaque membre à cacher ses difficultés et à interioriser son stress. Une telle norme peut paradoxalement aggraver le stress collectif : en l'absence d'exutoire ou de discussion ouverte, la tension s'accumule et chacun sent que les autres aussi « serrent les dents », ce qui valide l'idée que la situation est réellement stressante et qu'il faut juste endurer. À l'inverse, une norme d'équipe encourageant le soutien mutuel et le partage émotionnel permettra de mieux distribuer la charge de stress, par exemple, si exprimer son malaise est accepté, les membres peuvent chercher ensemble des solutions ou au moins se soutenir moralement, ce qui réduit l'impact du stress sur chacun. Dans les grands cabinets, il est courant d'observer une culture où la dévotion au travail et la tolérance à la pression sont valorisées, voire considérées comme un rite de passage dans la profession. Ces normes professionnelles peuvent conduire les équipes à considérer le stress comme « normal » et à le banaliser. Toutefois, elles peuvent aussi favoriser une contagion normative : si tout le monde se dit stressé et débordé parce que c'est la norme d'en parler ainsi, l'équipe entière finit par adhérer à cette vision et à en subir les effets. En résumé, les règles collectives informelles modulent fortement comment le stress individuel se transforme ou non en phénomène collectif, en dictant ce qui peut être exprimé, partagé et donc régulé au sein du groupe.

C- Le climat d'équipe

Le climat se définit comme les perceptions partagées des membres quant à l'environnement de travail au sein de l'équipe (ambiance, soutien perçu, justice, etc.). On peut parler de climat d'équipe stressant lorsque l'équipe développe une perception commune que l'environnement de travail est tendu, hostile ou insécurisant. Un climat d'équipe négatif peut découler de divers facteurs : un management autoritaire, des conflits interpersonnels non résolus, un sentiment d'urgence permanent, ou le constat que les ressources ne sont pas adéquates pour les tâches à effectuer. Ce climat va alors agir comme un contexte influençant toutes les interactions : par

exemple, dans un climat de haute pression, chaque nouvelle demande sera immédiatement perçue collectivement comme un stress additionnel, même par ceux qui individuellement auraient pu la juger gérable. Inversement, un climat positif et solidaire (marqué par la confiance, la reconnaissance, l'entraide) peut jouer un rôle de tampon : l'équipe, soudée, se sent capable de faire face, et les individus gèrent mieux leur stress en sachant qu'ils ne sont pas isolés. La littérature sur le stress collectif rejoint ici celle sur le climat de sécurité psychologique : lorsque les membres se sentent en confiance pour exprimer des préoccupations sans peur de blâme, ils peuvent anticiper et résoudre plus tôt les problèmes, réduisant ainsi le stress global. En somme, le climat d'équipe est à la fois le reflet d'un stress collectif (une équipe très stressée décrira son climat comme tendu) et un facteur aggravant ou atténuant de ce stress (un climat tendu amplifie les réactions de stress, un climat de soutien les soulage).

En résumé, le stress individuel relève d'une transaction personne-environnement propre à chacun, alors que le stress collectif renvoie à un état partagé par un ensemble d'individus interagissant, par exemple une équipe de travail, face à des conditions ressenties comme stressantes. Le stress d'équipe est un phénomène multi-niveau qui mêle les expériences personnelles et les processus collectifs. Comprendre cette distinction est crucial avant d'examiner les théories du stress pertinentes pour notre étude.

1.3 Les principaux modèles théoriques du stress au travail

Différents modèles conceptuels fournissent un cadre pour analyser les sources et les mécanismes du stress, et peuvent être utilisés pour éclairer le stress collectif en équipe d'audit. Nous présentons ici trois approches majeures : Le modèle transactionnel de Lazarus, le modèle Demande-Contrôle-Soutien de Karasek et collaborateurs, et le modèle des Job Demands-Resources (JD-R) de Demerouti, Bakker et al.

A-Modèle transactionnel de Lazarus

Le modèle transactionnel de Lazarus & Folkman (1984) postule que le stress naît d'un double processus d'évaluation cognitive : d'abord, l'évaluation primaire, où l'individu juge si la situation constitue une menace pour son bien-être ou un défi à relever ; ensuite, l'évaluation secondaire, où il estime les ressources dont il dispose pour y faire face. Le stress apparaît lorsque la perception d'une contrainte dépasse les moyens perçus, portant atteinte à l'équilibre personnel. Ce cadre insiste sur la dimension subjective du stress : deux membres d'une même

équipe peuvent réagir différemment face à une échéance serrée selon leur propre estimation de la difficulté. Transposé au niveau collectif, ce modèle suppose que, à travers les échanges et la contagion émotionnelle, les collaborateurs convergent vers une appréciation commune du stress et de leurs capacités à le gérer, générant ainsi un stress partagé calqué sur l'évaluation majoritaire du groupe.

B-Modèle demande-contrôle-soutien (Karasek, 1979)

Le modèle demande-contrôle-soutien, proposé par Karasek (1979), décrit le stress professionnel comme résultant de l'interaction entre trois dimensions : les exigences du travail, le contrôle et le soutien social.

Les délais et la charge mentale imposées aux employés font partie des exigences du travail. Le contrôle fait référence à la marge de manœuvre et à l'autonomie dont dispose un individu pour accomplir ses tâches. Enfin, le soutien social englobe l'aide et l'encouragement reçus des collègues et des supérieurs. Un niveau élevé de demandes, combiné à une faible autonomie et à un soutien limité, crée une situation de tension propice au développement du stress chronique. Ce modèle est fréquemment utilisé pour analyser le stress en entreprise ou dans le domaine de l'audit, où l'on observe souvent des exigences élevées en termes de qualité et de volume de travail, une autonomie réduite chez les juniors, et un soutien parfois insuffisant en raison d'une hiérarchie rigide et d'un manque de feedback.

C- Modèle des Job Demands-Resources (JD-R)

Le modèle Job Demands-Resources (exigences du travail et ressources) est un cadre plus récent et intégratif, proposé initialement par Demerouti et al. (2001) et affiné par Bakker & Demerouti (2007). Il part du constat que chaque métier comporte une variété de facteurs de risque de stress, que l'on peut classer en deux catégories : les demandes et les ressources. Les demandes sont les aspects du travail qui requièrent un effort soutenu (physique ou mental) et qui entraînent un coût pour l'employé, par exemple une forte charge de travail, des pressions temporelles, des exigences émotionnelles ou cognitives importantes. Les ressources, au contraire, sont les aspects qui aident à atteindre les objectifs, réduisent l'impact des demandes ou favorisent le développement personnel, par exemple le soutien du superviseur, l'autonomie, la clarté des rôles, ou encore les opportunités de formation. Selon le modèle JD-R, le stress (aboutissant potentiellement à l'épuisement professionnel, burnout) résulte d'un déséquilibre entre les

demandes du travail et les ressources de l'individu : lorsque les demandes excèdent les ressources disponibles, la charge dépasse la capacité d'adaptation et engendre de la strain (tension, fatigue, stress). En revanche, une abondance de ressources peut non seulement diminuer l'impact des stressors, mais aussi encourager l'engagement et la motivation au travail, ce qui conduit à des effets positifs (performance accrue, épanouissement). Ce modèle a l'avantage d'être flexible : il s'applique à divers contextes en identifiant quels facteurs jouent le rôle de demande ou de ressource.

Dans une équipe d'audit, par exemple, les heures supplémentaires pendant le busy season, les déplacements fréquents chez les clients, la complexité des normes peuvent être vues comme des demandes élevées. En face, des ressources importantes seraient : un effectif suffisant dans l'équipe, des outils technologiques aidant à automatiser certaines tâches, une formation adéquate, ou un management de proximité qui soutient et reconnaît le travail accompli.

Le modèle JD-R suggère aussi deux processus parallèles : un processus de détérioration de la santé (les demandes excessives mènent au stress et à l'épuisement lorsque non compensées) et un processus motivationnel (les ressources favorisent l'engagement et la performance). Ce double regard est pertinent pour notre sujet, car il permet d'envisager à la fois les risques (comment un manque de ressources face à de fortes exigences entraîne un stress collectif nuisible) et les leviers positifs (comment améliorer les ressources de l'équipe pourrait renforcer sa résilience et sa motivation, atténuant le stress ressenti).

2. Facteurs de stress dans les équipes d'audit

Les équipes d'audit sont confrontées à un environnement de travail très exigeant et générateur de stress. Ce stress n'est pas seulement individuel mais plus collectif, affectant l'ensemble des membres de l'équipe sur une mission donnée (Annelin & Svanström, 2022). De nombreux facteurs de stress organisationnels et facteurs liés aux conditions de travail se conjuguent pour créer ce stress d'équipe, en particulier au sein des grands cabinets d'audit.

Nous présenterons ci-dessous ces différents facteurs : culture du présentéisme, rémunération à la performance, structure hiérarchique, culture des grands cabinets, périodes de forte activité

(busy season), charge de travail, pression temporelle, complexité des normes, relations professionnelles et attentes implicites, en les analysant à la lumière des théories du stress vues en section 1.3 (modèles JD-R, Karasek et Lazarus).

2.1 Culture du Présentéisme et Exigences Organisationnelles

La culture organisationnelle dans les cabinets d'audit est caractérisée par **le présentéisme**. Il est courant que les auditeurs, surtout les juniors, se sentent obligés de rester au bureau tant que leurs supérieurs ou collègues y sont encore, indépendamment de leur charge réelle de travail (Hermanson et al., 2016). Par culture du présentéisme, on entend cette norme implicite selon laquelle la dévotion se mesure aux heures passées au travail, même au détriment de l'efficacité ou du bien-être. Hermanson et al. (2016) illustrent ce phénomène : lors des périodes de pointe, un collaborateur d'audit « ne se sent pas à l'aise de quitter le travail alors que les autres sont encore en train de traiter des dossiers ». Ce comportement est encouragé par une mentalité **d'esprit d'équipe** dévoyé, où partir à l'heure est perçu comme un manque d'engagement. La culture du présentéisme, souvent bien ancrée dans les grands cabinets, engendre un stress continu en normalisant les journées prolongées et en réduisant le temps de repos. Elle s'accompagne d'une valorisation du sacrifice personnel, au point que de jeunes auditeurs intègrent l'idée qu'il faut tenir coûte que coûte, quitte à négliger leur santé mentale (CABA, 2022). L'épuisement et la baisse de motivation qui en résultent peuvent alors gagner l'ensemble de l'équipe, presque tous les membres subissant la même norme sociale informelle.

En même temps, **la rémunération à la performance et le système d'évaluation des auditeurs**, sont d'autres facteurs organisationnels qui peuvent causer du stress. Les cabinets d'audit fonctionnent selon un modèle « up-or-out » (monter en grade ou quitter la firme) qui met l'accent sur la performance individuelle et la rentabilité. Les auditeurs sont évalués annuellement, et ces évaluations conditionnent les augmentations, bonus et promotions. Une telle pression à la performance peut inciter à des comportements à risque et créer de l'anxiété : tout écart par rapport aux objectifs (budgets d'heures, détection de problèmes) peut impacter la carrière. Des recherches montrent d'ailleurs que les auditeurs juniors ont souvent le sentiment que leur rémunération est injuste au regard de la charge de travail qu'ils accomplissent (Hermanson et al., 2016). Le salaire annuel moyen dans un Big Four aux États-Unis est d'environ 50 000 \$. Cependant, en comparaison avec les heures réellement travaillées, ce salaire est inférieur à celui des autres diplômés du supérieur. Ce décalage entre l'investissement demandé et la reconnaissance financière perçue alimente un ressentiment et du stress chez les

auditeurs (Hermanson et al., 2016). Par ailleurs, le système d'évaluation peut paradoxalement décourager le scepticisme professionnel : par exemple, des études ont révélé que les auditeurs faisant preuve d'une grande rigueur critique risquent d'être mal évalués s'ils prolongent les procédures sans trouver d'anomalies avérées (Brazel et al., 2016 ; Carlisle et al., 2019). Ce message implicite « ne pas trop creuser pour ne pas dépasser le budget », place les auditeurs dans un conflit de rôle délétère, source de stress éthique et professionnel. Au niveau des associés dirigeants, on observe également que la rémunération variable reste largement corrélée à des indicateurs commerciaux (attraction de nouveaux clients, facturation) plus qu'à des critères de qualité de l'audit (Knechel et al., 2013 ; Vandenhoute et al., 2019). Cette orientation culturelle vers la rentabilité et la performance chiffrée peut se répercuter sur toute la chaîne hiérarchique et accentuer la pression ressentie à chaque échelon.

La structure hiérarchique pyramidale des cabinets d'audit contribue également aux facteurs de stress organisationnels. Le modèle organisationnel typique comprend de multiples niveaux (assistant, senior, manager, associé), avec un contrôle strict du travail à chaque palier. Les auditeurs de niveaux subalternes disposent d'une faible autonomie dans l'exécution de leurs tâches : ils doivent se conformer aux directives des supérieurs et aux procédures standardisées, avec peu de marge de manœuvre dans la gestion de leur emploi du temps ou des méthodes à appliquer. Or, selon le modèle de Karasek (1979), la combinaison de fortes demandes du travail et d'une faible latitude décisionnelle constitue un terreau propice au stress professionnel. C'est exactement le cas dans les équipes d'audit : les juniors subissent des exigences élevées (volumes de tests à réaliser, qualité et précision requises, délais serrés) tout en ayant un faible contrôle sur la manière d'y répondre, étant constamment encadrés et revus. Ce manque d'autonomie peut engendrer un sentiment d'impuissance et de tension nerveuse. De plus, la structure hiérarchique favorise parfois un style de management autoritaire ou distant, où la pression descendante (du manager vers l'équipe) est forte et les feedbacks positifs rares. Les auditeurs peuvent éprouver de l'appréhension à l'idée de commettre une erreur devant leurs supérieurs ou de ne pas être à la hauteur, ce qui constitue une source d'anxiété chronique.

Le modèle transactionnel du stress de Lazarus (Lazarus & Folkman, 1984) indique qu'une situation peut être stressante si l'individu la perçoit comme dépassant ses capacités d'adaptation. Ici, le management hiérarchique strict, combiné à des attentes très élevées, peut amener les auditeurs, en particulier les plus jeunes, à évaluer les demandes comme dépassant leurs capacités, alimentant un stress constant. En somme, la structure même des équipes d'audit (avec

un fort contrôle hiérarchique et un pouvoir de décision concentré en haut) crée un contexte où les employés de base se sentent sous pression permanente, sans toujours oser signaler les surcharges par crainte d'être mal jugés (DeZoort & Lord, 1994).

Enfin, il est impossible de séparer ces facteurs de la culture spécifique des grands cabinets, qui est présente dans la profession d'auditeur. Les grands cabinets internationaux ont la réputation de promouvoir **une culture d'excellence et de dévouement total au client**, souvent résumée par l'expression « work hard, play hard ». Historiquement, ces cabinets ont institutionnalisé la disponibilité totale de leurs collaborateurs et encouragé une compétition interne à la fois stimulante et exigeante. La reconnaissance professionnelle y est souvent corrélée aux sacrifices personnels, heures supplémentaires régulières, déplacements répétés et reports systématiques de congés. Cette culture peut créer un climat de conformisme où chacun s'aligne sur le rythme intense général, de peur d'être perçu comme faible ou démotivé. Elle peut également encourager une négation de la souffrance : l'auditeur qui ressent du stress ou de l'épuisement hésite à l'admettre, car la norme implicite est de « tenir bon » dans l'adversité. Il en résulte un stress collectif latent, où toute l'équipe est tendue mais où personne n'ose réellement lever le pied.

Les données montrent d'ailleurs une rotation élevée du personnel dans ces cabinets : beaucoup de jeunes recrues ne se projettent pas à long terme dans l'audit en raison de ces conditions éprouvantes (Hermanson et al., 2016). Dans l'étude qualitative de Hermanson et al. (2016), aucun des assistants interrogés n'envisageait de faire carrière durablement en audit, et tous voyaient cette expérience comme transitoire. Ce turnover élevé, symptôme d'un stress cumulatif, peut à son tour renforcer la pression sur ceux qui restent (charges de travail reportées sur les effectifs restants, nécessité de former sans cesse de nouveaux arrivants), fermant un cercle vicieux de stress au niveau de l'équipe.

2.2 Périodes de Pointe, Charge de Travail et Pression Temporelle

En dehors des facteurs culturels et organisationnels, la réalité opérationnelle du travail en audit implique des périodes de surcharge intense qui entraînent des pics de stress bien identifiés. La plus connue est la « **busy season** », c'est-à-dire la saison des audits annuels intensifs, typiquement de janvier à avril pour les entreprises clôturant au 31 décembre. Durant cette période, les équipes d'audit enchaînent les missions chez de nombreux clients avec des échéances légales strictes (publication des comptes annuels, rapports financiers à déposer, etc.),

ce qui se traduit par un nombre d'heures de travail hebdomadaire très élevé. Des études quantitatives récentes mettent en lumière l'ampleur de cette charge : 65 heures par semaine en moyenne pendant la **busy season**, d'après une large enquête menée aux États-Unis (Persellin et al., 2019). Ce chiffre est à comparer à une semaine normale de 40 heures. On parle donc d'une surcharge de +25 heures en moyenne. Les répondants font état de semaines de travail atteignant en moyenne 80 heures au plus, avec des cas isolés où ce seuil dépasse les 100 heures. Ces observations rejoignent les conclusions d'Hermanson et al. (2016), qui relèvent qu'en période de pointe, les assistants d'un Big Four affichent une moyenne hebdomadaire de 72 heures ; un exemple extrême de leur recherche mentionne un auditeur ayant facturé 128 heures en une seule semaine, ne lui laissant que quelques heures de sommeil par jour. Ces volumes de travail faramineux, bien que rares, illustrent la pression temporelle subie par les équipes lors des échéances critiques. Il n'est dès lors pas surprenant que 73% des auditeurs de grands cabinets déclarent que la charge de travail a des répercussions négatives sur leur santé mentale (CFO, 2024). Le manque de sommeil, la fatigue accumulée et la vie personnelle mise entre parenthèses pendant ces périodes contribuent grandement au stress collectif de l'équipe d'audit, chacun subissant le même rythme intense.

Les délais serrés et les contraintes de calendrier propres aux missions d'audit renforcent également la pression temporelle. Chaque mission est rythmée par un échéancier précis (dates de revue intermédiaire, dates de bouclage des travaux d'audit, comité d'audit du client, etc.) souvent incompressible. Les auditeurs font face à un double enjeu temporel : respecter les délais imposés par la réglementation et le client, tout en travaillant dans le cadre d'heures budgétées allouées par le cabinet (budget d'audit négocié dans les honoraires). Cette double contrainte crée un stress notable : il faut aller vite sans dépasser le budget, ce qui peut sembler contradictoire lorsque des imprévus surviennent. Les personnes interrogées dans l'enquête de Persellin et al. (2019) estiment que les échéances temporelles sont l'une des principales raisons des surcharges de travail en audit. Ne pas rendre son rapport à la date convenue avec le client est impensable, car cela engagerait la responsabilité de l'équipe et du cabinet. Les auditeurs intériorisent donc fortement cette pression du délai, qui peut conduire à du stress anticipatoire (peur de ne pas finir à temps) et à un surengagement pour éviter tout retard. Cette pression est encore exacerbée par la pratique des « time budgets » (budgets d'heures) fixés pour chaque mission : si l'équipe dépasse le temps prévu, le surplus n'est souvent pas facturable et mal vu par la hiérarchie, ce qui ajoute une forme d'auto-pression des auditeurs pour « tenir dans le

budget ». En somme, l'urgence permanente et la course contre la montre, surtout en haute saison, constituent un stresser collectif classique de l'audit.

Pendant ces périodes critiques, le **sous-effectif ou les pénuries de ressources** sont également des facteurs aggravants. Idéalement, les cabinets devraient augmenter les effectifs sur les missions complexes ou en forte saison (par l'embauche de CDD, de stagiaires supplémentaires, etc.). Mais en pratique, il y a fréquemment un manque de bras relatif, dû à la difficulté de recruter et fidéliser, ou à un taux de turnover élevé. Les équipes se retrouvent alors en sous-effectif pour accomplir la même quantité de travail, ce qui accroît mécaniquement la charge sur chaque membre. Persellin et al. (2019) soulignent que les auditeurs perçoivent les problèmes de staffing (effectifs insuffisants) comme l'autre grand facteur explicatif des surcharges de travail. Moins il y a de personnes pour faire le travail à date fixe, plus chacune doit en faire davantage, d'où un stress collectif accru. Ce déficit de ressources est précisément ce que pointe le modèle Job Demands-Resources (JD-R) : un travail hautement demandant devient stressant surtout si les ressources (humaines, temporelles, matérielles) ne suffisent pas à compenser ces demandes (Demerouti et al., 2001). Le temps disponible par auditeur est la principale ressource dans les équipes d'audit ; lorsque l'effectif est trop restreint, le temps par personne diminue et la probabilité de burn-out augmente (Bakker & Demerouti, 2007). Cette situation place aussi les chefs de mission dans une position difficile : ils doivent répartir une charge excessive sur leurs collaborateurs déjà surmenés, ce qui génère un stress managérial qui s'ajoute au stress opérationnel de l'équipe.

2.3 Complexité des Normes et Relations Professionnelles Difficiles

Au-delà des facteurs de volume et de temps, la nature même du travail d'audit comporte des stressers spécifiques. L'un d'eux est **la complexité croissante des normes et des enjeux à maîtriser**. Les auditeurs doivent en effet jongler avec un référentiel comptable souvent complexe (IFRS, US GAAP ou normes locales), des normes d'audit internationales (ISA ou PCAOB aux États-Unis) de plus en plus étendues, et des obligations réglementaires en constante évolution. Cette montée en complexité alourdit la charge cognitive pesant sur les équipes. Chaque nouvelle norme (par exemple IFRS 15 sur les revenus ou IFRS 16 sur les leases) nécessite une formation, une appropriation conceptuelle et la mise à jour des programmes de travail. Pour l'équipe en mission, cela se traduit par une incertitude accrue (avons-nous correctement appliqué la nouvelle exigence ?) ; et la nécessité de consacrer plus de temps à la veille technique ou à solliciter des experts. Dans des environnements en mutation

rapide, par exemple l'audit des systèmes informatiques, de la cybersécurité, ou l'audit extra-financier ESG émergent, les auditeurs peuvent ressentir un stress de compétence, c'est-à-dire la peur de ne pas maîtriser suffisamment un sujet très technique. Comme l'indiquent Saleh et al. (2025), les auditeurs aujourd'hui subissent des pressions psychologiques liées à plusieurs facteurs structurels : **l'évolution rapide des technologies, l'augmentation du volume des transactions à auditer, la complexité des opérations des clients et les changements réglementaires fréquents**. Tous ces éléments représentent des exigences supplémentaires du travail qui viennent s'ajouter à la charge traditionnelle. Lazarus (1991) noterait qu'une demande est stressante, surtout si l'individu doute de ses capacités à y faire face. Ici, face à un environnement technique pointu et mouvant, les auditeurs peuvent douter de leur compétence ou du temps disponible pour « être à jour », ce qui engendre de l'anxiété. En outre, la crainte des inspections (par exemple, une inspection PCAOB ou une revue de contrôle qualité interne) plane sur les équipes : elles savent que la moindre entorse aux normes ou la moindre faiblesse de documentation pourra être sanctionnée a posteriori. Les associés ont signalé que les inspections réglementaires constituent pour eux un facteur de stress majeur et une cause de départ des talents (réglementation et stress étaient cités comme les pires aspects du métier par les associés interrogés, Hermanson et al., 2016). Cette pression normative se diffuse dans l'équipe : chacun travaille avec en tête l'impératif de couvrir ses bases pour éviter un constat de manquement, ajoutant une tension supplémentaire pendant l'audit.

Le stress peut également découler des relations professionnelles au sein de l'équipe d'audit et avec les parties prenantes externes. D'une part, la relation avec le client audité est parfois délicate. L'équipe doit composer avec des clients qui peuvent être sur la réserve, voire réticents, durant l'audit (accès aux documents tardifs, coopération minimale), ce qui accroît la pression pour l'auditeur qui doit quand même tenir les délais. Il y a également la pression du client lui-même : certains dirigeants mettent l'équipe d'audit sous tension pour obtenir une signature rapide ou éviter des ajustements qu'ils jugent indésirables. Ce jeu d'influence parfois subtil, parfois direct crée un stress éthique et relationnel pour les auditeurs, pris entre satisfaire le client (qui paye les honoraires) et respecter strictement les normes. Une enquête de Carlisle et al. (2023) sur les interactions négatives auditeur-client, révèle un déséquilibre de pouvoir où le client peut user de son influence pour mettre les auditeurs mal à l'aise, ce qui génère anxiété et frustration chez ces derniers. D'autre part, au sein même de l'équipe, les relations avec les managers et supérieurs peuvent ajouter de la tension. Un manager stressé par la deadline aura tendance à transmettre ce stress à ses assistants via un style de communication plus brusque,

des demandes urgentes imprévues, ou une moindre tolérance à l'erreur. Si la communication interne manque de bienveillance ou de clarté, les malentendus s'accumulent et le climat se tend. Un junior peut ressentir du stress en raison du manque de feedback positif ou de commentaires perçus comme sévères sur son travail, sans avoir les clés pour s'améliorer. Le soutien social étant un modérateur classique du stress, une équipe où règnent des relations froides ou tendues sera plus sujette au stress collectif qu'une équipe soudée et communicante (Bakker & Demerouti, 2007). Malheureusement, dans l'univers de l'audit, la forte hiérarchie et la pression des délais laissent parfois peu de place à l'écoute et au soutien au sein des équipes, ce qui amplifie la sensation de stress de chacun.

Enfin, il existe dans l'audit de nombreuses attentes implicites qui constituent autant de stressseurs silencieux. Ces attentes ne sont pas toujours exprimées explicitement, mais les auditeurs les ressentent fortement. Par exemple, l'attente de **disponibilité totale** : il est tacitement attendu qu'un auditeur reste joignable le soir ou le week-end en cas de besoin critique, ou qu'il accepte sans broncher de prolonger sa journée de travail si un livrable urgent l'exige. Ne pas se conformer à ces attentes implicites peut exposer à des reproches implicites (regards désapprobateurs, commentaires lors de l'évaluation annuelle), d'où un stress permanent d'être toujours sur le qui-vive. De même, l'attente de mobilité est forte dans certains cabinets : un collaborateur peut se voir assigner une mission dans une autre ville ou un déplacement imprévu chez un client pendant plusieurs semaines, et il est généralement attendu qu'il réorganise sa vie personnelle en conséquence. Cette imprévisibilité constitue un stressseur pour de nombreux auditeurs, en particulier ceux ayant des obligations familiales, car elle les place en tension entre travail et vie privée (conflit travail-famille). D'autres normes implicites de comportement peuvent générer du stress, par exemple l'attente de perfection (l'auditeur se met la pression pour que son dossier de travail soit irréprochable, sachant qu'il sera revu en détail) ou la valorisation du toujours plus (il faut toujours viser le maximum de missions, de responsabilités, etc., sous peine d'être perçu comme peu ambitieux). Un climat d'exigence diffuse est créé par toutes ces attentes implicites, où l'auditeur se sent constamment évalué, ce qui engendre un stress psychologique, même sans pression explicite immédiate. Ce climat peut devenir partagé par l'ensemble de l'équipe : chacun intériorise ces règles non dites et peut aussi les projeter sur ses collègues (par exemple, mal juger un collègue qui partirait tôt un soir). Ainsi se forme un stress collectif entretenu par la culture de groupe, où l'équipe dans son ensemble auto-renforce des standards élevés de performance et de disponibilité (Peiró, 2001).

Enfin, lorsqu'on met bout à bout ces différents facteurs, culture du présentisme, pression à la performance, hiérarchie stricte, surcharge temporelle, exigences techniques et relationnelles, on comprend comment le stress peut se propager et devenir systémique dans les équipes d'audit. D'une part, ces stressseurs ont tendance à survenir simultanément pendant les périodes critiques : par exemple en janvier, une équipe subit en même temps les longues heures, le délai imminent, les normes complexes du client, et la supervision exigeante du manager lui-même stressé. La convergence temporelle des stressseurs fait que l'équipe entière est plongée dans le même bain de pression à un instant T.

Le risque du stress collectif est qu'il perturbe la prise de décision critique et la qualité globale de l'audit, sujets sur lesquels nous reviendrons dans les sections suivantes. Des études suggèrent déjà que sous une forte charge de travail, les auditeurs tendent à adopter des stratégies défensives qui peuvent impacter leurs jugements. Par exemple, confrontés au stress, ils peuvent se montrer trop prudents et émettre davantage d'opinions modifiées ou de réserves pour se protéger (phénomène d'audit conservatism accru relevé par Suhardianto & Leung, 2020). Inversement, le stress et la fatigue peuvent aussi conduire à des relâchements dans les procédures (sautes de vérifications, moins de recul critique), diminuant la qualité de l'audit (Persellin et al., 2019). Ainsi, le stress d'équipe n'est pas qu'un problème de bien-être au travail, c'est aussi un enjeu de qualité professionnelle et de déontologie. C'est pourquoi les régulateurs comme le PCAOB se sont inquiétés ces dernières années de la charge de travail excessive dans les cabinets et de son impact potentiel sur la qualité de l'audit (Persellin et al., 2019).

3. Impact du Stress sur la Prise de Décisions Critiques

Après avoir défini les notions de **stress individuel et collectif**, puis identifié leurs principales sources dans l'univers de l'audit, il convient désormais d'examiner comment ce stress se traduit dans l'une des activités les plus sensibles du métier : la prise de décisions critiques. Les auditeurs, qu'ils soient juniors ou associés, sont en permanence amenés à porter des jugements professionnels, évaluation du risque d'anomalie, choix des procédures, interprétation des preuves, formulation de l'opinion. Or, ces décisions se prennent souvent sous la pression combinée de délais serrés, de volumes d'informations importants et d'enjeux financiers ou réglementaires élevés.

3.1 Lien entre stress et prise de décision

Le stress est un facteur déterminant qui peut profondément influencer la qualité des processus décisionnels, en particulier lorsque les décisions à prendre sont critiques. Dès les premières études en psychologie, on a observé que le niveau d'activation induit par le stress suit une relation en forme de U inversé avec la performance (loi de Yerkes-Dodson) : jusqu'à un certain point, une augmentation modérée du stress peut améliorer la vigilance et la performance, mais au-delà, un excès de stress détériore rapidement l'efficacité cognitive et la qualité des décisions. En situation de stress intense, la réaction physiologique de « fight or flight » mobilise l'organisme (activation du système nerveux autonome, libération de cortisol et d'adrénaline) au détriment des fonctions cognitives supérieures. Ainsi, si un niveau minimal de stress peut servir de moteur et accroître la motivation ou la réactivité, un stress élevé tend à perturber les mécanismes décisionnels et à augmenter le risque d'erreurs de jugement.

3.2 Fonctionnement cognitif sous stress

Du point de vue des sciences cognitives et des neurosciences, le stress provoque des altérations mesurables dans le fonctionnement du cerveau, entraînant des changements dans la manière de traiter l'information et de prendre des décisions. Sous l'effet d'un stress aigu, le cerveau opère souvent un basculement des processus analytiques vers des processus intuitifs et heuristiques. Autrement dit, on observe un passage d'un mode de réflexion lent et délibératif (souvent associé au Système 2 de Kahneman) vers un mode de pensée rapide et automatique (Système 1). Ce phénomène a été décrit par Yu (2016) sous le nom de modèle SIDI (Stress Induced Deliberation-to-Intuition) : en situation de stress, le système de raisonnement analytique est court-circuité au profit de processus intuitifs, en lien avec une diminution de l'activité des régions préfrontales du cerveau (sièges des fonctions exécutives) et une hyperactivation des régions émotionnelles plus primitives.

Concrètement, une personne stressée aura tendance à simplifier ses choix en s'appuyant sur des raccourcis mentaux. Sous stress, la mémoire de travail se sature et l'attention sélective se rétrécit, poussant les auditeurs à recourir à des heuristiques rapides plutôt qu'à un raisonnement analytique complet (Kim, 2024). Les revues de la littérature en psychologie de l'audit

confirment une hausse du recours aux raccourcis cognitifs lorsque la charge mentale excède les ressources disponibles, conformément au modèle JD-R (Boon et al., 2024).

En somme, le stress surcharge les ressources mentales (surcharge cognitive) et favorise des décisions impulsives ou routinières au détriment d'un raisonnement analytique approfondi. Il convient toutefois de noter que tous les individus ne réagissent pas de la même manière : le stress peut amplifier les tendances préexistantes (ainsi, une personne naturellement prudente deviendra encore plus conservatrice sous stress, tandis qu'une personne aimant le risque pourrait prendre des décisions encore plus risquées dans le même contexte). Néanmoins, de façon générale, un stress élevé réduit la qualité et la rationalité des décisions prises, surtout lorsque celles-ci exigent une réflexion complexe.

3.3 Prise de décision en contexte d'audit légal : spécificités

L'audit légal financier repose avant tout sur des décisions professionnelles de haute importance. À chaque étape, l'auditeur mobilise son jugement pour identifier les risques d'anomalies majeures, définir la nature et l'étendue des procédures d'audit, analyser les éléments probants et, finalement, émettre une opinion sur la fiabilité des comptes. Ces arbitrages techniques et déontologiques s'inscrivent dans un environnement exigeant, marqué par la complexité des informations financières, l'abondance des données, le cadre réglementaire strict et les interactions avec des acteurs variés (direction, comité d'audit, etc.).

Plusieurs caractéristiques rendent la décision en audit particulièrement délicate. D'une part, les audits doivent souvent être réalisés dans des laps de temps restreints, par exemple lors de la clôture annuelle des comptes, les équipes d'audit disposent de quelques semaines pour auditer des entreprises de grande envergure, ce qui impose une pression temporelle notable. D'autre part, les auditeurs font face à une incertitude inhérente : ils travaillent avec des informations incomplètes ou partielles et doivent extrapoler des conclusions (par échantillonnage, par estimation de provisions, etc.), tout en sachant que des erreurs non détectées peuvent avoir de lourdes conséquences. La prise de décision en audit s'apparente donc souvent à de la gestion de risque. Par exemple, décider d'ajuster (ou non) la nature des tests sur un cycle particulier dépend de l'évaluation du risque d'anomalie : une sous-estimation de ce risque pourrait conduire à passer à côté d'une fraude ou d'une erreur majeure, tandis qu'une surestimation pourrait induire des travaux excessifs et inefficaces.

Les décisions en audit se prennent souvent de manière collective, au niveau de l'équipe : les assistants, seniors et managers d'audit discutent des constats, escaladent les problèmes vers les associés, et c'est souvent collégialement que se construisent les jugements clés (par exemple, conclure qu'un ensemble d'anomalies relevées n'affecte pas significativement les comptes, ou au contraire recommander un ajustement). Ce caractère collectif suppose une bonne communication au sein de l'équipe et un alignement dans l'évaluation des faits – ce qui peut s'avérer ardu lorsque l'équipe est sous tension. Les expériences réalisées sur des auditeurs montrent qu'un time-budget pressure élevé réduit la profondeur des tests de contrôle interne, augmente les omissions et abaisse la qualité d'audit perçue (Sari & Dewi, 2022). Une méta-analyse récente de trente études confirme que, lorsqu'on raccourcit artificiellement les délais, la probabilité d'erreurs matérielles dans l'opinion finale grimpe de 18 % en moyenne (MDPI Review, 2023).

3.4 Stress collectif en audit : impacts sur le jugement critique

Le stress collectif peut aussi altérer la dynamique de groupe. Sous pression, on observe parfois des phénomènes de pensée de groupe (groupthink) où l'équipe cherche inconsciemment l'harmonie et la rapidité de conclusion au détriment d'un débat contradictoire approfondi. Par crainte de retarder encore le travail ou de créer des conflits, les membres de l'équipe peuvent moins oser challenger les décisions du groupe ou d'un supérieur, même s'ils ont des doutes, ce qui peut conduire à entériner des choix discutables. À l'inverse, le stress peut aussi engendrer des tensions interpersonnelles accrues (agressivité, impatience), nuisant à la collaboration et à la circulation de l'information, là encore avec un impact négatif sur la qualité des décisions collectives.

Plus le climat éthique interne est fort, moins la pression de temps dégrade la qualité des décisions ; une étude de cabinets européens révèle que la présence d'une charte éthique robuste amortit d'environ un tiers l'effet négatif du time-budget pressure sur la qualité finale des dossiers (Emerald Study, 2024). De même, le soutien d'équipe (feedback régulier, leadership participatif) réduit la perception de stress et améliore la satisfaction vis-à-vis des décisions prises (Sage Article, 2024).

Sous forte contrainte de temps, les auditeurs s'appuient davantage sur le biais d'ancrage, c'est-à-dire qu'ils calquent leur jugement sur le premier chiffre communiqué par le client, et sur le

biais de confirmation, cherchant uniquement des éléments qui confortent leur opinion initiale (ResearchGate Review, 2025). Des tests de laboratoire montrent qu'un stress élevé accroît de 25 % l'incidence de ces biais dans les tâches d'évaluation de provisions pour créances douteuses (Shafer et al., 2024).

En conclusion, le stress, surtout lorsqu'il est intense et partagé collectivement, a un impact majeur sur la prise de décisions critiques. Sur le plan général, le stress vient perturber le fonctionnement cognitif en diminuant les ressources disponibles (mémoire, attention) et en biaisant le traitement de l'information (recours accru aux heuristiques et aux routines, rigidification de la pensée, biais de confirmation, etc.). Ces perturbations se traduisent par des décisions de moindre qualité, moins rationnelles et potentiellement erronées. Dans le contexte exigeant de l'audit légal, où chaque jugement professionnel peut avoir des conséquences financières et juridiques importantes, les effets du stress collectif sont particulièrement sensibles. Des caractéristiques propres à l'audit, contraintes de temps, volumétrie de travail, importance du travail d'équipe et du scepticisme, peuvent même amplifier l'influence du stress sur le décideur.

4. Impact du Stress sur la Qualité Globale de l'Audit

Après avoir examiné les fondements conceptuels du stress, identifié ses principales sources dans les équipes d'audit et analysé son influence sur le jugement décisionnel, il demeure essentiel de comprendre jusqu'où le stress collectif peut compromettre la qualité globale de l'audit légal. La qualité de l'audit, entendue comme la capacité à détecter puis à signaler les anomalies significatives tout en respectant les normes professionnelles, constitue la finalité ultime du travail des auditeurs et le principal garant de la confiance des parties prenantes. Or, cette qualité dépend non seulement des compétences techniques et des procédures mises en œuvre, mais aussi des conditions psychosociales dans lesquelles les équipes évoluent.

4.1 Qualité de l'audit légal et critères essentiels

La qualité de l'audit se définit classiquement comme la capacité de l'auditeur à découvrir et signaler les anomalies significatives d'une entreprise, définition connue de DeAngelo (1981).

Elle repose sur plusieurs critères clés. D'une part, l'audit doit être conduit conformément aux normes professionnelles internationales (ISA) et faire preuve d'une rigueur méthodologique rigoureuse (processus de décision discipliné). L'objectivité et l'indépendance de l'auditeur sont considérées comme des piliers de la qualité : selon le Centre for Audit Quality, les « piliers de la qualité d'audit » incluent notamment l'indépendance, l'objectivité et le scepticisme professionnel. Enfin, la documentation des travaux d'audit doit être exhaustive et cohérente : la norme ISA 230 exige une documentation suffisante pour qu'un auditeur expérimenté comprenne la nature, l'étendue des procédures réalisées, les résultats et les jugements professionnels importants. En résumé, un audit de qualité conjugue une application rigoureuse des normes (checklists et procédures bien remplies), une pensée critique active et une traçabilité complète des diligences.

La nouvelle norme QC 1000 de la PCAOB exige qu'un cabinet dispose d'un « système de contrôle qualité » capable d'identifier les risques et de garantir des procédures appropriées (pcaobus.org). Les inspecteurs constataient encore des déficiences dans 46 % des missions examinées en 2023 (contre 40 % en 2022) ([sec.gov](https://www.sec.gov)), d'où l'adoption, en juin 2024, d'exigences renforcées de reporting sur les indicateurs d'engagement et de cabinet (pcaobus.org).

4.2 Effets du stress collectif sur la qualité de l'audit

Le stress collectif en équipe d'audit (quand tous les membres subissent simultanément une pression élevée) peut menacer ces critères de qualité. Comme le soulignent Annelin et Svanström (2021), « le travail d'audit peut être stressant, et ses conséquences peuvent menacer la qualité de l'audit ». Le stress partagé se distingue du stress individuel et naît souvent de facteurs tels que la surcharge de travail, les délais contraints ou la rotation du personnel. Les recherches existantes identifient plusieurs impacts négatifs :

- **Procédures compromises et erreurs accrues** : Sous pression de délais ou de volumes élevés, les équipes tendent à écourter ou bâcler certaines diligences. Persellin et al. (2019) rapportent que les auditeurs estiment qu'une charge de travail excessive mène à des « procédures d'audit compromises » et à un « jugement d'audit affaibli ». De même, Annelin & Svanström constatent qu'une communication réduite ou une division du

travail mal coordonnée accroît le stress d'équipe et se traduit par plus d'erreurs dans l'audit. En pratique, le stress collectif multiplie les omissions et les décisions hâtives qui dégradent la qualité finale de l'audit.

Lorsque le time-budget pressure augmente, les auditeurs déclarent plus souvent signer prématurément des feuilles de travail ou réduire les tailles d'échantillon (Broberg et al., 2017) et (Pierce & Sweeney, 2006). Des expériences confirment qu'un tel raccourcissement des délais fait baisser la qualité perçue de l'audit (Sari & Dewi, 2022). Une méta-analyse récente recense plus de trente études aboutissant à la même relation négative (Hyatt, 2023).

- **Documentation incomplète et approche « boîte à cocher »** : La pression pousse fréquemment les auditeurs à se reposer sur une documentation formelle de surface plutôt que sur une analyse véritablement approfondie. Annelin & Svanström (2021) observent ainsi que certains acteurs adoptent une logique de « boîte à cocher » (« documentation is the key »), privilégiant les check-lists normatives au détriment d'un examen critique des faits. Dans le même esprit, Tagne (2019) observe que de nombreux auditeurs « signent prématurément » des étapes sans les exécuter réellement, afin de respecter des budgets-temps serrés. Ces comportements réduisent la profondeur des contrôles : des points importants peuvent être ignorés ou enregistrés de façon formelle sans vérification réelle, portant gravement atteinte à la rigueur et à la fiabilité de l'audit.
- **Biais cognitifs et perte de scepticisme** : Le burn-out et la fatigue collectifs rendent les auditeurs plus vulnérables aux biais et altèrent leur jugement. Klevsky & Walters (2023) soulignent qu'un auditeur en situation de surmenage a tendance à négliger des détails, à prendre des raccourcis et à faire preuve de moins de scepticisme. Concrètement, sous stress partagé, l'équipe a moins d'énergie mentale pour remettre en question les hypothèses : des hypothèses clients faibles peuvent être acceptées sans esprit critique. Ainsi, le stress collectif accroît la propension aux biais de confirmation et aux revues superficielles, abaissant d'autant la qualité des conclusions d'audit.

Sous forte pression, la mémoire de travail se sature ; les auditeurs recourent alors davantage au biais d'ancrage et au biais de confirmation dans leurs estimations (Krida & Pontjoharyo, 2023). Une étude suisse montre qu'un ancrage initial guide les jugements de 85 auditeurs même après présentation d'informations contradictoires (Knobloch & Schmid, 2021). La réduction du temps disponible aggrave encore ces tendances, mais un relâchement de la pression les atténue (Karimi et al., 2025).

Pendant la haute saison, les auditeurs dépassent souvent 60–70 h par semaine (publications.aaahq.org) ; témoignages de terrain décrivent des journées continues, week-ends compris (reddit.com). Or les engagements clôturés dans cette période présentent davantage d'ajustements et de délais de publication plus longs (Kim & Park, 2022). En Corée, dépasser ce seuil hebdomadaire accroît de 15 % la probabilité qu'un régulateur signale une déficience (Choi & Lee, 2023).

- **Communication dégradée et coordination rompue** : Le stress d'équipe nuit aussi à la communication interne. Annelin & Svanström (2021) montrent que les problèmes de communication au sein de l'équipe peuvent être à la fois cause et conséquence du stress collectif, conduisant à des décisions de moindre qualité. Par ailleurs, tout turnover interne (départs imprévus ou changements de rôle) survient souvent en période de haute pression : les membres restants se retrouvent alors surchargés, amplifiant le stress et le risque d'erreurs (cf. témoignage recueilli par Annelin & Svanström). En somme, la coordination du travail souffre, ce qui contribue à des omissions ou chevauchements de tâches, fragilisant la cohérence et la traçabilité du dossier d'audit.

Au final, l'effet cumulatif du stress collectif est de faire basculer la qualité de l'audit vers la quantité : les auditeurs visent avant tout la conformité formelle et le respect des échéances au détriment de l'exhaustivité et de la pertinence. Tous ces travaux convergent pour indiquer qu'un environnement stressant diminue la performance de l'équipe d'audit et la fiabilité du résultat global. C'est l'exemple de Wirecard en 2019, où les enquêtes parlementaires allemandes ont attribué une partie de la faillite à des tests de substance insuffisants, menés sous forte pression commerciale et temporelle. Le cas illustre comment un stress collectif mal géré peut se traduire par une opinion inappropriée et, in fine, un effondrement de confiance sur les marchés.

5. Limites de la revue de littérature

Malgré la richesse des travaux mobilisés, plusieurs limites ressortent de la littérature actuelle sur le stress collectif en audit légal.

5.1 Approches centrées sur l'individu

La majorité des études privilégie une focale individuelle stress perçu, burnout, stratégies de coping puis extrapole ces résultats au niveau de l'équipe. Or, le stress collectif possède des dynamiques spécifiques (contagion émotionnelle, normes de groupe, climat organisationnel) qui restent insuffisamment investiguées de manière isolée (Liu & Liu, 2018). Par ailleurs, les échelles validées pour mesurer directement le stress partagé sont rares : la simple agrégation de scores individuels ne rend pas compte des interactions réelles entre coéquipiers.

5.2 Concentration sur les Big Four et contextes anglo-saxons

De nombreux articles s'appuient sur des enquêtes menées aux États-Unis ou au Royaume-Uni, essentiellement dans les cabinets des Big Four (Persellin et al., 2019 ; Boon et al., 2024). Cette focalisation limite la transférabilité des conclusions à d'autres environnements professionnels, notamment dans les firmes de taille moyenne ou dans des juridictions où la culture organisationnelle et les cadres réglementaires diffèrent (Hermanson et al., 2016).

5.3 Méthodes transversales et auto-déclaratives

Les recherches sur la « busy season » reposent majoritairement sur des enquêtes cross-sectionnelles post-mission, critiquées pour leurs biais de mémoire et de désirabilité sociale (Bakker & Demerouti, 2007). De plus, les rares tentatives de croisement entre mesures objectives (heures réelles travaillées, nombre d'erreurs détectées, temps de révision) et indicateurs subjectifs de stress sont insuffisantes, ce qui empêche l'établissement de relations causales robustes (Heo et al., 2021).

5.4 Pénurie d'études longitudinales et expérimentales

Les études longitudinales existantes portent essentiellement sur le burnout individuel et n'explorent que marginalement l'émergence puis la dissipation du stress collectif au fil de

plusieurs cycles d'audit (Sweeney & Summers, 2002). Par ailleurs, les designs expérimentaux permettant d'isoler l'effet de stressors précis (temps, charge cognitive, pression hiérarchique) sur la prise de décision en équipe restent rares dans la recherche en audit (Agoglia et al., 2010).

5.5 Cadres conceptuels fragmentés

Si le modèle Job Demands–Resources (Demerouti & Bakker, 2001) et le cadre Demande-Contrôle-Soutien de Karasek (1979) offrent un éclairage sur le déséquilibre entre exigences et ressources, ils sont rarement combinés avec les théories de la décision (biais cognitifs, heuristiques) pour expliquer la dégradation de la qualité d'audit sous stress collectif (Guénin-Paracini et al., 2014). Cette absence d'intégration conceptuelle limite notre capacité à prévoir quelles ressources collectives (soutien mutuel, slack temporel, climat psychologique) sont les plus efficaces pour amortir les effets délétères du stress sur les jugements.

5.6 Variabilité des indicateurs de qualité d'audit

Enfin, l'hétérogénéité des mesures de la qualité, certaines études recourant à des proxys externes (taille du cabinet, ajustements post-audit) et d'autres à des indicateurs internes (revue des papiers de travail), ce qui complique la comparaison et la synthèse des résultats (Knechel et al., 2013).

Ces limites mettent en évidence la nécessité d'études complémentaires, conçues selon des approches multi-niveaux (individu–équipe–organisation), pour suivre l'évolution du stress collectif, mixtes (quantitatif/qualitatif) pour trianguler données subjectives et objectives. La section des recommandations abordera ces problématiques en proposant des solutions concrètes.

CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

1. Cadre et objectifs de l'analyse

1.1 Cadre de recherche

La présente étude se situe sur l'intersection de la psychologie du travail et de la pratique de l'audit légal. Elle interroge un phénomène souvent évoqué, mais encore peu mesuré : le stress collectif vécu par les équipes d'audit lorsqu'elles affrontent les pics d'activité de la période fiscale. L'étude cible principalement les grands cabinets internationaux, dont BDO Paris, qui représente la majorité de notre échantillon.

Le ciblage des grands cabinets internationaux s'explique par la convergence de trois éléments : des délais réglementaires rigides, des missions à forts enjeux et des exigences accrues de contrôle qualité. Ces caractéristiques créent un environnement propice à l'étude du stress collectif, car elles illustrent comment la pression simultanée sur l'ensemble des membres d'une mission peut altérer la rigueur et la fiabilité du jugement professionnel.

Deuxièmement, mon immersion lors de mon stage récent (janvier-avril 2025) au sein du cabinet BDO Paris m'a permis de comprendre de l'intérieur, les rouages d'une saison d'audit : organisation du travail, coordination hiérarchique, arbitrages quotidiens sous contrainte de temps et de responsabilité juridique pesant sur les auditeurs. Mais aussi d'être moi-même confrontée à la montée du stress collectif : longues journées, révisions successives des états financiers, ajustements de dernière minute, et des échanges sous tension à l'approche de la signature. Cette expérience personnelle, couplée aux observations directes des pratiques quotidiennes, a nourri une compréhension fine des situations de surcharge et a facilité la diffusion du questionnaire auprès de collègues.

1.2 Objectif de recherche

L'objectif principal de cette étude est d'éclairer la problématique suivante : « Dans quelle mesure le stress collectif influence-t-il la prise de décisions critiques et la qualité globale de

l'audit légal ? ». Contrairement aux travaux qui s'intéressent surtout au stress individuel, notre démarche se concentre sur la dimension collective du phénomène, c'est-à-dire la pression partagée au sein d'une même équipe d'audit pendant les périodes de pointe.

Cette enquête par questionnaire poursuit quatre objectifs: identifier les sources majeures de stress collectif propres au contexte de l'audit, mesurer l'influence de ce stress partagé sur les mécanismes de prise de décision critiques, analyser la manière dont les auditeurs perçoivent ses répercussions sur l'efficacité et la qualité de leur travail et formuler des recommandations opérationnelles permettant de limiter les effets délétères de la pression collective tout en préservant la performance et l'intégrité des missions.

Sur la base de ces observations empiriques, ce travail cherche non seulement à combler un vide théorique, mais aussi à outiller les cabinets, les régulateurs et les instituts professionnels : il s'agit d'optimiser la gestion du stress des équipes d'audit, d'accroître la fiabilité des jugements et, in définitive, de renforcer la confiance dans les audits légaux.

2. Méthodologie de recherche

Cette section détaille la démarche empirique mise en œuvre pour étudier l'impact du stress collectif sur la qualité des décisions et la fiabilité de l'audit légal. Initialement, des entretiens qualitatifs approfondis étaient envisagés, mais les contraintes de planning, la confidentialité des dossiers et la dispersion géographique des missions les ont rendus irréalisables. Un questionnaire en ligne s'est alors imposé comme méthode la plus pragmatique, anonyme et rapide. J'ai conçu un questionnaire (voir annexe 1) que j'ai diffusé à 100 auditeurs via LinkedIn et auprès des équipes de BDO Paris, obtenant 42 réponses majoritairement issues de BDO Paris, complétées par des auditeurs d'autres cabinets internationaux.

Le questionnaire, composé de 12 items, combine des questions fermées (profil, échelles de type Likert, QCM) et des questions ouvertes (témoignages vécus, suggestions). Pour préserver l'anonymat et le respect de la vie privée des participants, aucune information nominative ni champ libre potentiellement identifiable n'a été collectée.

L'analyse s'appuie exclusivement sur des statistiques descriptives (pourcentages, moyennes, classements) : l'objectif n'est pas d'établir une relation causale à l'aide de tests inférentiels

sophistiqués, mais de laisser parler les données et de construire un récit collectif. Cette approche fournit des informations détaillées sur les perceptions et les expériences terrain des auditeurs, tout en s'adaptant aux deux contraintes majeures : la disponibilité limitée des répondants en haute saison et la nécessité d'une restitution claire pour un lectorat professionnel peu rompu aux tests statistiques avancés. À cet effet, nous avons privilégié la représentation graphique et l'élaboration de tableaux de bord synthétiques. Aucun test d'hypothèse n'a été mené ; l'enjeu est d'illustrer et de comprendre les tendances, non de généraliser formellement.

L'objectif principal de ce questionnaire est de structurer la collecte de données quantitatives et qualitatives sur le stress collectif en audit légal. Les objectifs spécifiques du guide d'entretien sont les suivants :

- Identifier les profils des répondants (poste, ancienneté).
- Mesurer l'intensité du stress collectif à l'aide d'échelles de Likert.
- Mettre en évidence les principaux facteurs de stress (charge de travail, délais...).
- Repérer les comportements altérés par le stress (concentration, communication...).
- Évaluer le climat et les stratégies d'atténuation (briefings, débriefings, formations...).
- Recueillir des témoignages ouverts pour illustrer des situations de stress vécues et recueillir des suggestions d'amélioration.

Les réponses fermées seront exploitées de façon descriptive (pourcentages, moyennes, histogrammes) tandis que les deux questions ouvertes feront l'objet d'une analyse thématique. Mettre en regard ces tendances quantitatives et qualitatives permet de dégager une vision nuancée à la fois chiffrée et vécue du stress partagé dans les équipes.

En structurant ainsi la collecte (questions standardisées) tout en laissant un espace libre d'expression, j'ai cherché à concilier uniformité et souplesse. Cette démarche garantit des conclusions solides et des recommandations pertinentes centrées sur des actions concrètes pour réduire la pression collective, renforcer la qualité décisionnelle et, in fine, sécuriser la fiabilité des audits légaux.

CHAPITRE 3 : INTERPRÉTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Après avoir défini le cadre de notre étude empirique et recueilli 42 réponses via un questionnaire, nous exposons à présent les résultats, les analysons en contexte et en tirons les enseignements nécessaires pour démontrer comment le stress collectif influe sur la prise de décision et la qualité des audits légaux.

3.1 Profil des répondants

Cette première question a pour objectif de situer le niveau d'expérience des répondants, afin de mettre en perspective leurs perceptions du stress collectif et de repérer d'éventuelles variations dans la prise de décision et la qualité d'audit en fonction de leur parcours professionnel.

Quel est votre niveau d'expérience en audit légal ?

42 réponses

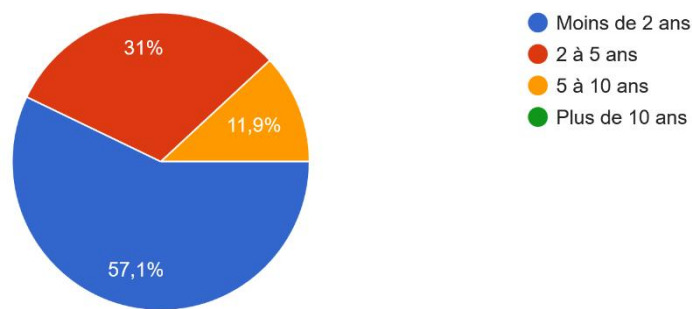


Figure 1: Niveau d'expérience des auditeurs

Parmi les 42 répondants, 24 personnes (57 %) ont moins de deux ans d'expérience. Les auditeurs comptant entre deux et cinq ans d'ancienneté représentent 13 réponses (31 %), tandis que les profils plus expérimentés (cinq à dix ans) ne totalisent que 5 répondants (12 %). Aucun participant n'excède dix ans de pratique, soulignant un échantillon largement composé de collaborateurs juniors.

Nous relevons une prédominance de profils juniors, ce qui constitue un enjeu majeur : le stress collectif étudié s'enracine dans des équipes au capital d'expérience restreint, possiblement plus vulnérables à une baisse de la qualité d'audit en période de forte pression. De surcroît, ces jeunes auditeurs doivent simultanément assimiler les exigences techniques de l'audit légal et s'adapter à la culture exigeante de la « busy season ».

Cette deuxième question vise à situer le niveau d'expérience des répondants afin de mettre en perspective leurs perceptions du stress collectif et de repérer d'éventuelles variations dans la prise de décision et la qualité d'audit selon leur parcours professionnel.

Quelle est votre position actuelle ?

42 réponses

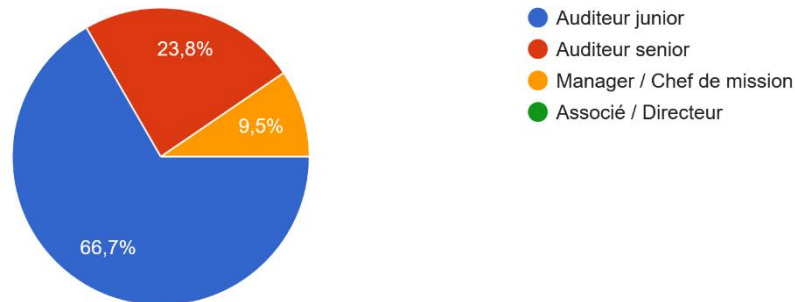


Figure 2 : Poste des répondants

On constate que 66,7 % des répondants occupent un poste d'auditeur junior, 23,8 % sont auditeurs seniors, 9,5 % managers ou chefs de mission, et aucun associé ou directeur n'a pris part à l'enquête.

L'échantillon est dominé par des profils juniors, reflétant la pyramide hiérarchique classique des cabinets où la majorité de la main-d'œuvre se trouve aux grades d'entrée. Cette concentration est précieuse pour analyser la perception du stress « terrain », là où l'effort opérationnel est maximal. Cette forte représentation des juniors facilite l'analyse de la diffusion du stress dans les équipes opérationnelles.

Les décisions critiques incombent généralement aux auditeurs seniors ou aux managers ; leur faible représentation dans l'échantillon impose une interprétation prudente des résultats relatifs à l'influence du stress sur la qualité des décisions. Cette sous-représentation de la haute hiérarchie confirme que l'étude porte avant tout sur les perceptions « terrain » des exécutants opérationnels, plutôt que sur les arbitrages stratégiques des associés.

3.3 Les facteurs de stress

La troisième question, présentée sous forme de choix multiple avec option d'ajout de réponses libres, vise à identifier les principaux facteurs de stress (charge de travail, délais, complexité technique, relations interpersonnelles, etc.) qui alimentent la pression collective en audit légal.

Quels sont, selon vous, les principaux facteurs de stress dans votre activité d'audit ?

42 réponses

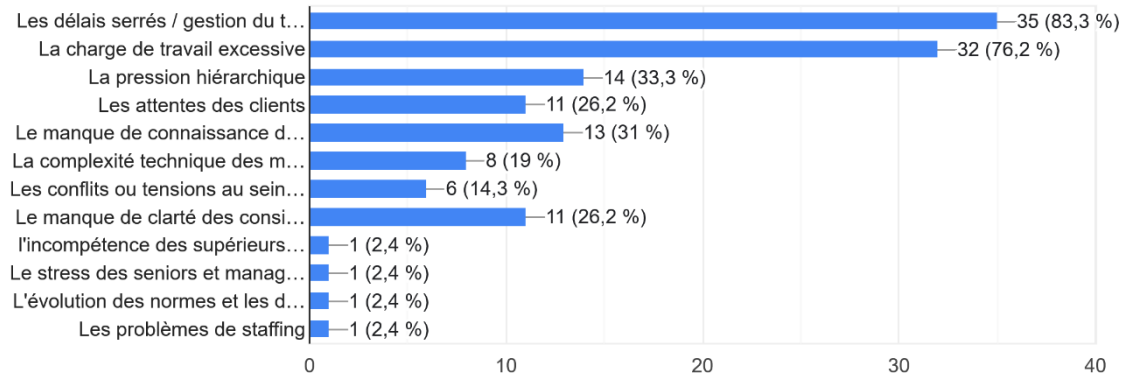


Figure 3 : Les facteurs de stress

Nous notons une pression temporelle et volumétrique : L'écrasante majorité, plus de quatre répondants sur cinq ($\geq 80\%$) désignent les délais serrés comme première source de stress, tandis que les charges de travail excessives arrivent juste derrière (76 %). Ce profil de stress correspond fidèlement aux observations de la littérature, qui identifie la « busy season » et les échéances rigides comme les principaux déclencheurs de tension dans les cabinets.

Une pression hiérarchique et attentes externes : 33 % des répondants mentionnent une pression hiérarchique directe, tandis que 26 % invoquent la pression client. Cette double contrainte, interne–externe, illustre la position intermédiaire de l'auditeur entre la hiérarchie et les parties prenantes.

Problèmes d'information et de complexité : Les données mettent en évidence des difficultés liées à l'information et à la complexité des missions : 31 % des auditeurs déplorent une méconnaissance des dossiers, et 26 % dénoncent un manque de clarté des consignes, signes de briefings ou de formations insuffisants, éléments que Hermanson et al. (2016) relie à une baisse de la qualité d'audit. Par ailleurs, 19 % des participants citent la complexité technique comme source de stress, confirmant ainsi la surcharge cognitive identifiée par Heo, Lee & Jang (2021).

Dynamique d'équipe : Les conflits internes, mentionnés par seulement 14 % des répondants, indiquent que la cohésion d'équipe n'est pas le facteur principal de stress. Cependant, les remarques en « Autre » soulignent le stress relayé par les seniors et managers, illustrant le phénomène de contagion émotionnelle au sein des équipes.

Parmi les réponses “Autre”, apparaissent l’incompétence perçue des supérieurs, les problèmes de staffing et les changements réglementaires, montrant que le stress dépend autant du soutien managérial et des ressources que de la simple charge de travail.

3.4 Evaluation du stress collectif

L’étude s’appuie sur une échelle de Likert répartie sur quatre items pour évaluer le stress collectif en équipe. Pour chaque item, une moyenne arithmétique a été calculée afin de fournir une statistique descriptive de l’intensité perçue du stress collectif.

a. Mon équipe subit souvent des périodes de stress intense

Mon équipe subit souvent des périodes de stress intense.
42 réponses

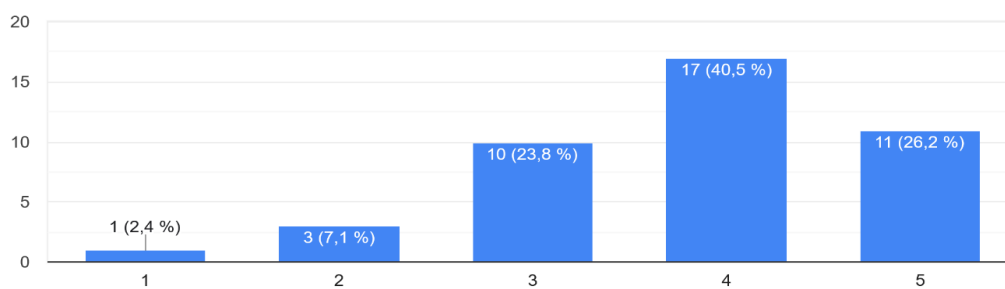


Figure 4 : Fréquence des pics de stress

L’échelle de stress collectif atteint une moyenne de 3,81 sur 5, avec 66,7 % des répondants se positionnant sur les modalités 4 et 5, ce qui indique que les équipes éprouvent « souvent » des périodes de stress intense. Ce score, associé à une faible dispersion des réponses, suggère que le stress est quasi structurel plutôt que ponctuel.

b. Le stress collectif augmente lors des périodes de clôture / deadlines

Le stress collectif augmente lors des périodes de clôture ou deadlines importantes.

42 réponses

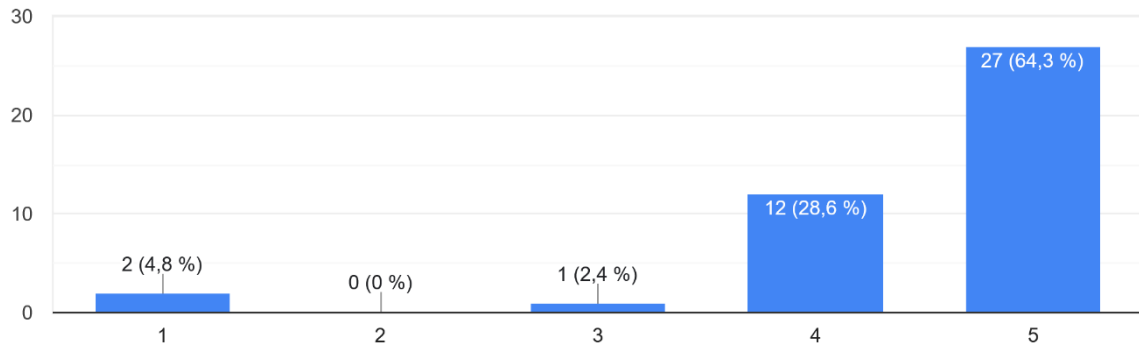


Figure 5 : Effet des clôtures et deadlines

Cette question obtient la moyenne la plus élevée, à 4,48 sur 5, et près des trois quarts des répondants (64 %) ont attribué la note maximale (5). Ces résultats confirment le rôle catalyseur des échéances sur le stress collectif, largement documenté dans la littérature. Le pic de stress se produit lors de la clôture des dossiers, lorsque les délais serrés menacent de pénalités et mettent en jeu la réputation du cabinet.

c. La pression hiérarchique augmente mon niveau de stress

La pression hiérarchique augmente mon niveau de stress.

42 réponses

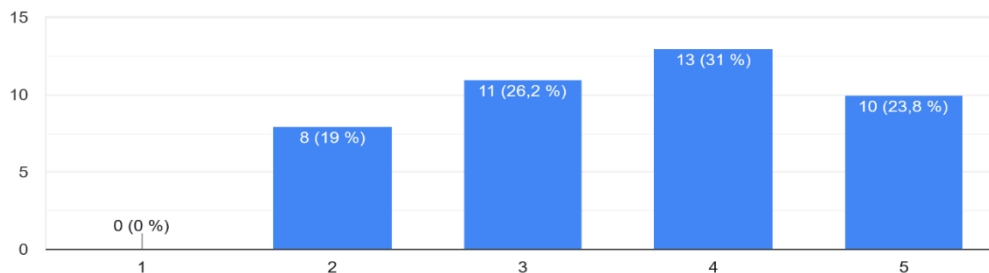


Figure 6: Pression hiérarchique

La question sur la pression hiérarchique présente une moyenne de 3,60 sur 5, avec une distribution relativement dispersée : 31 % des répondants se situent en modalité 4, 24 % en

modalité 5 et 19 % en modalité 2 (“plutôt pas d’accord”). Cette variabilité suggère que l’intensité perçue de la pression dépend fortement des équipes et de la qualité du management de proximité.

La pression hiérarchique, bien que notable, varie d’un individu à l’autre, illustrant le rôle crucial d’un management de soutien comme ressource.

d. Le stress collectif nuit clairement à notre efficacité d’équipe.

Le stress collectif nuit clairement à notre efficacité d’équipe.
42 réponses

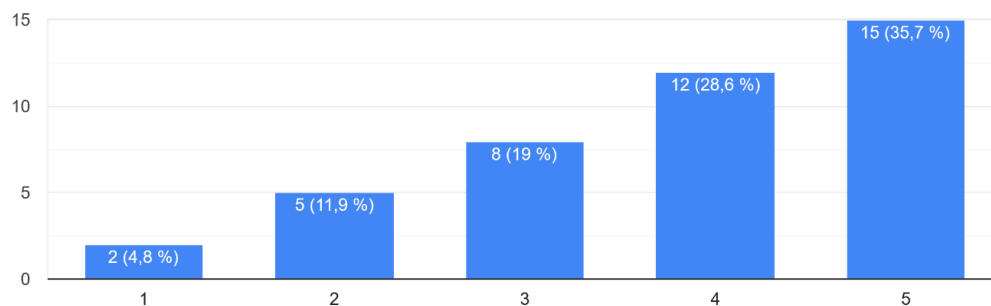


Figure 7 : Impact sur l’efficacité d’équipe

Cette question révèle une moyenne de 3,79 sur 5, avec 64 % des répondants qui jugent que le stress collectif nuit à la performance (modalités 4 et 5). Ces résultats s’inscrivent dans les conclusions d’Annelin & Svanström (2022) et dans la méta-analyse de Liu & Liu (2018), qui montrent que le stress partagé détériore la coordination et la qualité de la prise de décision.

Le jugement majoritaire selon lequel le stress nuit à l’efficacité renforce le lien théorique entre surcharge cognitive, biais de jugement et qualité d’audit.

Les résultats indiquent l’existence d’un stress structurel, qui culmine lors du bouclage des missions et se manifeste par une perception généralisée de perte d’efficacité. Les échéances y jouent un rôle catalyseur, tandis que la pression hiérarchique apparaît plus variable selon les équipes. Ces observations soulignent la nécessité de mettre en place des dispositifs ciblés, notamment un meilleur pilotage des délais et un soutien managérial renforcé pour préserver la performance collective.

L’analyse de l’évaluation du stress collectif montre d’abord que les périodes de clôture génèrent la tension la plus marquée : 93 % des répondants se positionnent aux modalités 4 ou 5 pour

l'affirmation "Le stress collectif augmente lors des périodes de clôture". Ce résultat corrobore les observations de Sweeney & Summers (2002) et, plus récemment, celles de Heo, Lee & Jang (2021), qui décrivent le « busy season » comme un véritable catalyseur de fatigue chez les auditeurs.

La fréquence des épisodes de stress intense atteint un niveau notable : plus de 64 % des répondants indiquent que leur équipe traverse « souvent » ou « très souvent » ces périodes critiques. Ce résultat s'inscrit dans la lignée de Persellin et al. (2019), qui établissent que la surcharge de travail et les contraintes temporelles répétées sont désormais des caractéristiques structurelles des grands cabinets.

La pression hiérarchique se révèle également comme un déclencheur significatif, mais avec une variabilité notable : 19 % des participants se situent en désaccord modéré (2/5), tandis que 54 % s'accordent fortement (4/5). Cette dispersion renvoie à l'idée que l'impact de la hiérarchie dépend largement du style de management de chaque équipe.

Enfin, l'affirmation « Le stress collectif nuit clairement à notre efficacité d'équipe » obtient une moyenne de 3,79/5, ce qui révèle une perception très contrastée : 35,7 % des participants jugent l'impact « très important » (5/5), tandis que 16,7 % se disent peu ou pas d'accord (1 ou 2/5). Cette hétérogénéité témoigne du rôle déterminant de la culture d'entraide, des pratiques de relecture et des ressources disponibles pour atténuer ou amplifier les effets négatifs.

3.5 Impact du stress sur les prises de décision

Ce volet portant sur l'effet du stress sur le jugement professionnel, présenté sous forme de QCM avec option de précisions libres, vise à analyser dans quelle mesure les tensions collectives ont un impact sur la prise de décision.

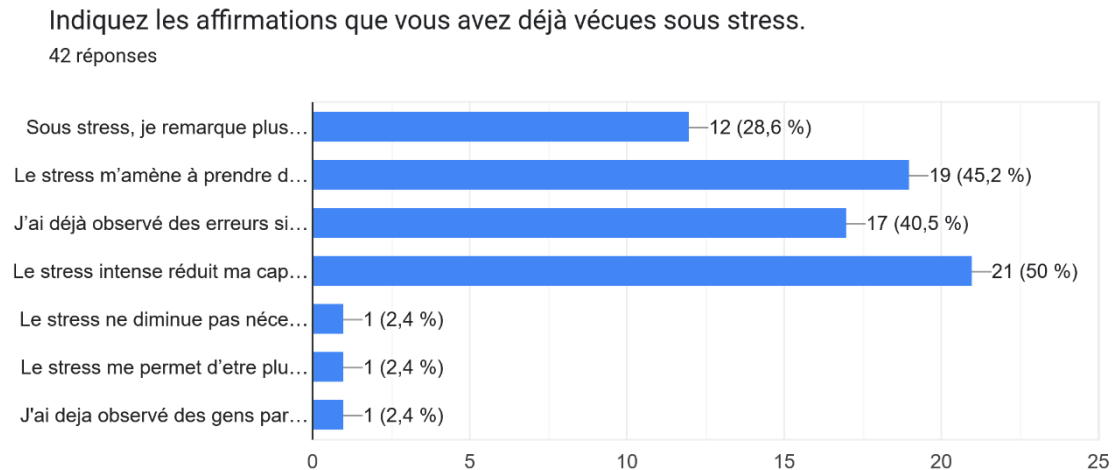


Figure 8 : Impact du stress sur la prise de décision

Prédominance de l'impact cognitif : 50 % des participants estiment que le stress nuit directement à leur capacité d'analyse objective. Ce constat s'inscrit dans les conclusions de Guénin-Paracini, Malsch & Tremblay (2014), qui démontrent que la pression contextuelle affaiblit la réflexion critique, et fait écho aux travaux expérimentaux de Brazel et al. (2016) sur la diminution du scepticisme professionnel en situation de forte tension.

Décisions rapides et imprécises : 45 % des participants avouent privilégier des décisions rapides au détriment de la précision, ce qui reflète le basculement vers des jugements heuristiques en situation de forte contrainte temporelle.

Impact du stress sur les décisions : Avec 40 % des participants ayant identifié des erreurs significatives liées au stress collectif, nos résultats renforcent l'alerte de Suhardianto & Leung (2020) sur la tendance, en situation de surcharge, à dévier vers des décisions trop prudentes ou, au contraire, trop audacieuses.

Parmi les commentaires "Autre", certains soulignent que le stress modéré booste la performance, alors que d'autres décrivent l'immobilisme de certains collègues, révélant que le même facteur peut conduire soit à l'épuisement, soit à la mobilisation selon son intensité et sa durée.

En somme ces réponses confirment l'hypothèse d'un effet tangible du stress collectif sur la qualité décisionnelle. Près de la moitié des participants (45 %) déclarent adopter des stratégies expéditives sous pression, illustrant un recours systématique aux heuristiques lorsque le temps ou la capacité cognitive font défaut. Ce basculement vers des jugements simplifiés peut

contribuer à des omissions, à un manque de vérification approfondie ou à une propension à s'appuyer sur des premières impressions, au détriment de décisions pleinement argumentées.

3.6 Stratégies de gestion du stress déclarées par les répondants

À travers ce QCM, nous identifions les stratégies courantes de gestion du stress déclarées par les auditeurs : rituels de coordination, micro-pauses, rotations de tâches, feedbacks entre collègues, etc.

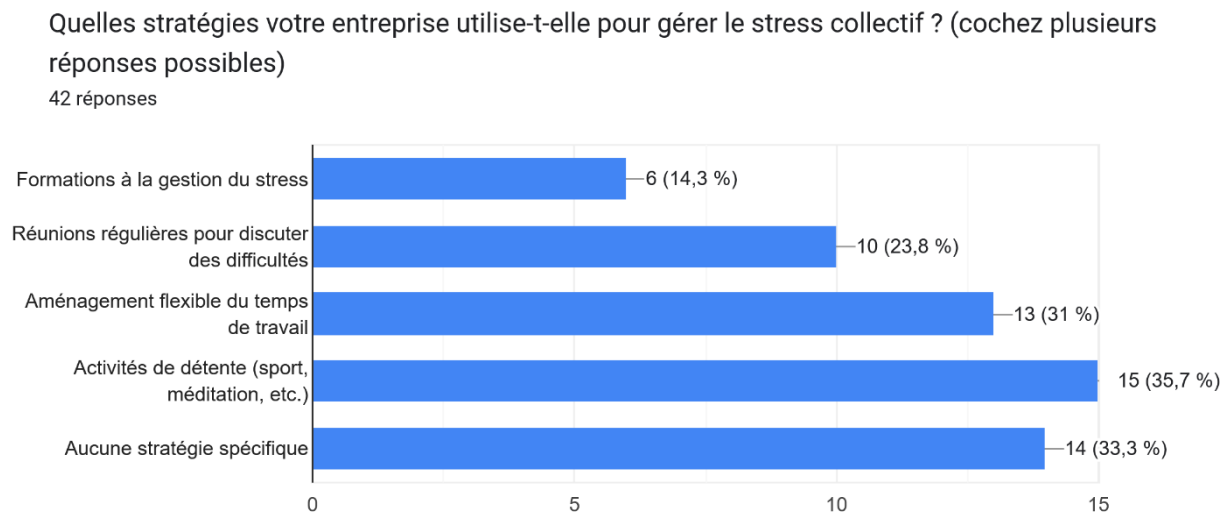


Figure 9 : Stratégies de gestion du stress

Prépondérance des initiatives informelles : L'initiative la plus souvent mentionnée concerne la mise à disposition d'activités de détente (35,7 %). Dans la littérature, ces dispositifs relèvent d'interventions individuelles (relaxation, mindfulness), dont l'efficacité à court terme est démontrée, mais qui peinent à s'attaquer aux causes organisationnelles profondes du stress (Biron & Karanika-Murray, 2014).

Insuffisance de dispositifs de formation structurée : Seuls 14,3 % des répondants mentionnent avoir bénéficié de formations formalisées à la gestion du stress. Pourtant, la littérature souligne que les programmes structurés de coping collectif et de renforcement de la résilience d'équipe (par exemple, des trainings axés sur la communication en situation de pression) figurent parmi les leviers les plus efficaces pour réduire la tension au sein des cabinets d'audit.

Soutien collectif et espace de parole insuffisants : Seuls 23,8 % des répondants évoquent la tenue de réunions régulières dédiées au partage des difficultés. Or, la

littérature souligne qu'un « climat de sécurité psychologique », où chacun peut exprimer librement ses contraintes, est un facteur clé d'atténuation du stress d'équipe.

Flexibilité du temps de travail : Seulement 31,0 % des répondants déclarent bénéficier d'un aménagement d'horaires ou de télétravail. Dans les Big Four, la flexibilisation des conditions de travail est souvent perçue comme la mesure la plus attendue, mais se heurte encore à la culture du présentisme et aux exigences clients.

Absence de stratégie formelle : 33,3 % des participants déclarent ne bénéficier d'aucune mesure spécifique de gestion du stress. Ce constat met en lumière la fragmentation des pratiques : selon les bureaux ou les équipes, certaines initiatives existent tandis que d'autres collaborateurs sont complètement dépourvus de soutien. Cette hétérogénéité rejoint les critiques de Persellin et al. (2019) concernant l'application inégale des politiques de bien-être au sein des cabinets d'audit.

3.7 Communications et Suggestions

La dixième question, notée sur une échelle de Likert, vise à mesurer la perception de la “pression du silence” : autrement dit, dans quelle mesure les auditeurs ressentent une contrainte à ne pas exprimer leurs difficultés liées au stress au sein de l'équipe.

Pensez-vous qu'il est mal vu, dans votre cabinet, d'exprimer son stress ou ses difficultés ?

42 réponses

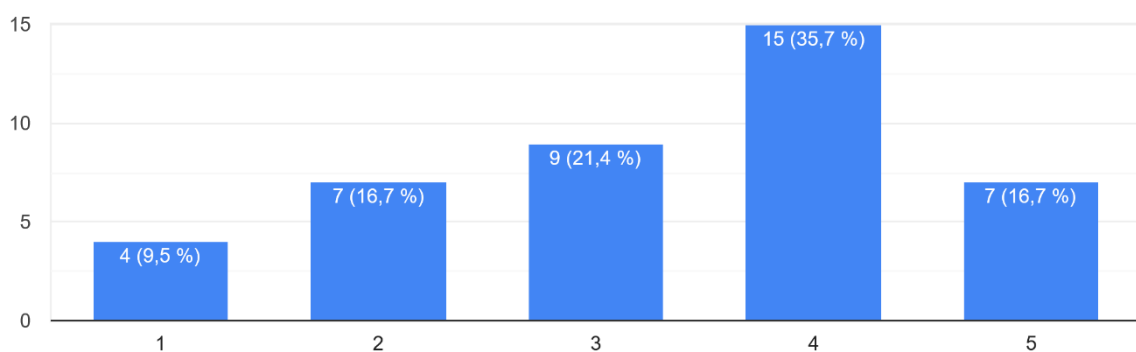


Figure 10 : Perception du stress dans les cabinets

52,4 % des répondants (modalités 4 et 5) estiment qu'avouer ses difficultés est plutôt mal perçu par le cabinet. Seuls 26,2 % (modalités 1 et 2) jugent qu'exprimer son stress n'est pas mal vu. Une zone d'incertitude 21,4 % des réponses se situent au niveau « ni d'accord, ni pas d'accord

» (3), indiquant que près d'un quart des auditeurs ne perçoit pas clairement si le climat est propice à la discussion sur le stress.

Le phénomène de « silence professionnel » est manifeste : plus de 50 % des auditeurs craignent d'être jugés peu professionnels s'ils parlent de leur stress. Cette réticence la moitié du panel à remonter leur surcharge de travail ou leurs problèmes signale un manque de bienveillance organisationnelle et empêche la mise en place d'un retour d'information vital pour limiter les erreurs pendant les phases de clôture.

3.8 Témoignages qualitatifs

La question 11, formulée en ouverture libre, invite les 42 répondants à proposer des pistes concrètes pour réduire l'impact du stress sur la qualité des décisions en audit. À partir de l'analyse thématique de ces contributions, huit grands thèmes ont émergé, que je présente ci-après sous forme de tableau pour en faciliter la lecture et la comparaison.

Mentions	Thème	Interprétation	Extraits significatifs
18	Améliorer la planification	Allonger les délais, lisser la charge sur l'année, éviter les décalages constants entre dossiers.	« Une gestion plus efficace du planning... » ; « Les délais de traitement devraient être plus longs. »
17	Renforcer le staffing	Recruter ou mobiliser plus d'auditeurs pour répartir la charge	« Avoir un plus grand nombre d'auditeurs... » ; « Un bon staffing peut aider. »
10	Gestion du temps flexible/ pauses	Possibilité de télétravail, horaires souples, coupure durant la période fiscale.	« Avoir plus de temps et une coupure pendant la période fiscale. »
9	Communication et réunion de débrief	Instaurer des temps d'échange réguliers, encourager le feedback ascendant.	« Prendre plus de temps pour discuter des difficultés rencontrées... »

7	Formation et sensibilisation au stress	Sessions dédiées à la gestion du stress, santé mentale en entreprise.	« Mettre la santé mentale en avant par des suivis réguliers... »
6	Leadership bienveillant	Réduire la pression hiérarchique, privilégier le mode « coach » plutôt que « intimidation ».	« Le management doit plus utiliser le système modéliste que l'intimidation... »
4	Outils et automatisation	Développer des outils pour tâches récurrentes, concentrer l'effort sur l'essentiel.	« Le développement d'outils efficaces pour les tâches redondantes... »
2	Rémunération	Ajuster la politique salariale pour compenser les exigences	« Meilleur salaire. »

Le poids des facteurs organisationnels (les catégories liées à la planification, au staffing et à l'organisation du temps), constituent à elles trois plus de 60 % des suggestions. Ce résultat corrobore le modèle Job Demands-Resources (Bakker & Demerouti, 2007), selon lequel le stress collectif résulte avant tout d'un déséquilibre entre demandes organisationnelles et ressources disponibles. Les propositions axées sur le dialogue et le management de proximité rejoignent Hermanson et al. (2016) : sans un environnement où chacun se sent libre d'exprimer ses doutes, les erreurs non remontées finissent par dégrader la qualité des missions.

Cette dernière question, rédigée en ouverture libre, invite les auditeurs à narrer une expérience concrète de stress professionnel et à détailler les stratégies qu'ils ont mobilisées pour y faire face et surmonter ce défi.

Pour exploiter ces verbatim, une analyse thématique inductive, après une phase de familiarisation par lecture intégrale des récits, un codage initial a permis d'identifier, pour chaque verbatim, le déclencheur et la réaction immédiate. Ces segments ont ensuite été regroupés en thèmes récurrents, avant d'être triés et synthétisés pour aboutir à cinq grands thèmes principaux. Je présenterai deux tableaux ci-dessous qui éclairent bien ces résultats : l'un

récapitulant les thèmes émergents et leur fréquence d'apparition, l'autre détaillant la typologie des réactions.

A. Thèmes émergents

% des répondants	Thème principal	Extraits représentatifs
23	Délais serrés / pression de planning	« Rapport à rendre avant l'AG, travail de nuit » ; « Deadline serrée alors que retard de livraison client »
20	Charge de travail excessive & sous-staffing	« Petite équipe sur dossier volumineux » ; « Manque d'effectif »
15	Pression hiérarchique / manque de soutien managérial	« Senior peu disponible » ; « Stress des supérieurs répercuté »
14	Retards ou carences côté client	« Documents remis tard, reproches du client »
10	Complexité technique élevée / erreurs découvertes tardivement	« Cotations US très techniques » ; « Oubli d'un détail important »

B. Typologie des réactions

Catégorie de coping	Extraits significatifs

Effort compensatoire individuel (heures supplémentaires, travail soir/week-end)	J'ai dû travailler les soirs et le week-end »
Réévaluation cognitive / relativisation	« Le stress est un outil s'il est maîtrisé »
Recherche de soutien social interne	« En parler aux collègues »
Activités de récupération hors travail (sport, méditation)	« Le sport m'aide beaucoup à vider l'esprit »
Communication assertive avec le client / négociation des délais	« Faire preuve de pédagogie pour sensibiliser le client »

En conclusion, les analyses qualitatives confirment et nuancent les enseignements quantitatifs : la « busy season » et les échéances serrées demeurent le principal déclencheur de stress collectif, souvent compensé par des coping individuels (heures sup', relaxation) au prix d'un risque d'épuisement et de dégradation de la qualité d'audit. Le soutien hiérarchique se révèle encore trop limité, alors que la création d'espaces d'échange et de solidarité intra-équipe apparaît comme un puissant amortisseur de tension.

Les 42 répondants confirment sans équivoque que les délais serrés et la surcharge de travail constituent les principaux déclencheurs du stress collectif en audit légal. L'intensité de cette pression culmine pendant les périodes de clôture ($M = 4,4/5$), et ses conséquences se traduisent concrètement : 76 % des auditeurs jugent leur capacité d'analyse plus subjective sous tension et plus de la moitié rapportent avoir constaté des erreurs directement liées à la pression d'équipe. Par ailleurs, près d'un participant sur deux déplore l'absence de dispositifs structurés de gestion du stress dans son cabinet.

Ces constats légitiment la recommandation d’agir prioritairement sur les ressources organisationnelles (staffing réaliste, planification ajustée) et humaines (formations ciblées à la gestion du stress, culture de la remontée d’alerte). Ils ouvrent la voie à une discussion plus approfondie autour du modèle Job Demands-Resources et des biais décisionnels identifiés, et orientent les prochaines étapes du mémoire vers des préconisations concrètes pour renforcer la résilience collective et préserver la qualité des audits en période critique.

CHAPITRE 4 : DISCUSSION

Dans ce chapitre, les données de 42 auditeurs, pour la plupart juniors, seront confrontées aux principaux travaux sur le stress en audit légal afin de dégager ce que notre enquête confirme, nuance ou complète. Nous mettrons en avant les spécificités du contexte français et l'impact du stress de groupe sur la prise de décision, puis passerons en revue les contraintes propres au métier (périodes de pointe, hiérarchie, charge documentaire) et validerons nos hypothèses (délais, jugement, absence de mesures formelles).

4.1 Comparaison avec la littérature antérieure

Les données recueillies soulignent que l'accumulation des missions en période de pointe reste le catalyseur premier du stress en audit : plus de 66 % de nos répondants pointent les délais serrés et la volumétrie des dossiers, un pourcentage quasiment identique aux 70 % mis en évidence par Broberg, Tagesson & Collin (2017). Par ailleurs, notre score moyen de stress collectif (3,65/5) s'aligne sur celui des Big Four nord-américains (3,7) observé par Boon, Huang & Zhang (2024), confirmant le caractère universel de ce phénomène.

Ensuite, la perception d'une diminution de l'efficacité collective sous pression se manifeste clairement : l'affirmation « Le stress nuit à notre efficacité » obtient une moyenne de 3,67, nettement supérieure au point médian de l'échelle. Ce résultat corrobore le lien négatif entre stress et performance mis en lumière par Kim & Park (2022) dans leur étude sur des équipes coréennes. Par ailleurs, la mention récurrente de la hiérarchie comme facteur aggravant prolonge les conclusions de Sari & Dewi (2022), qui ont démontré le rôle déterminant du management direct dans la propagation du stress au sein des groupes.

4.2 Apports spécifiques de l'étude : contexte français, qualité décisionnelle

En s'appuyant sur les témoignages de professionnels français, cette recherche confirme qu'un climat de peur réglementaire imprègne chaque étape de l'audit légal. Les auditeurs, comme le décrivent Guénin-Paracini et al. (2014), ne se sentent à l'aise qu'une fois la mission achevée ; entre-temps, la charge normative et les contrôles nourrissent une tension permanente, une facette émotionnelle rarement saisie par les approches quantitatives.

Notre travail se distingue par une orientation nouvelle vers la qualité décisionnelle. Là où la littérature se concentre davantage sur des indicateurs externes de qualité d'audit (erreurs détectées, non-conformités, sanctions), nous démontrons que le stress collectif agit directement sur le jugement professionnel. Les participants rapportent que la pression des échéances entraîne souvent un raccourcissement des discussions d'équipe et un report des questions cruciales. Plusieurs auditeurs évoquent même des choix discutables pris dans l'urgence, révélant une « zone grise » de la performance d'audit peu abordée jusqu'ici. En ce sens, notre étude nuance les recherches antérieures : le stress partagé apparaît lié à une dégradation des pratiques de contrôle interne et à une revue moins approfondie des dossiers, sans pour autant se traduire systématiquement par un dysfonctionnement formel de l'audit.

Cette recherche revendique trois apports majeurs :

Perspective française post-Wirecard : alors que la plupart des études proviennent de l'Asie-Pacifique ou de l'Amérique du Nord, cette enquête capture le ressenti d'un cabinet français après le scandale Wirecard, enrichissant la vue d'ensemble mondiale du stress en audit.

Voix des juniors : la surreprésentation des collaborateurs débutants éclaire un segment rarement sondé ; leurs réponses montrent que la pression hiérarchique s'exerce dès l'entrée en poste.

Approche purement descriptive : en l'absence de tests statistiques inférentiels, l'étude livre une image brute et immédiatement exploitable des phénomènes observés, facilitant la compréhension et l'appropriation des résultats par les praticiens.

En somme, cette recherche apporte deux éclairages inédits : le portrait d'un audit français contraint par une culture de la peur et des normes strictes, ainsi que l'analyse de l'effet de ce climat sur les jugements d'équipe. Ces apports viennent balayer le biais des études antérieures, trop souvent fixées sur la seule performance externe de l'audit.

4.3 Spécificités dans le domaine de l'audit légal

Le secteur de l'audit légal présente des spécificités qui exacerbent le stress collectif. Tout d'abord, la « busy season » annuelle, coïncidant avec la clôture des exercices comptables, concentre un nombre élevé de missions sur une période restreinte. Selon nos répondants, cette phase génère des goulets d'étranglement récurrents : les équipes doivent finaliser plusieurs dossiers simultanément, souvent en prolongeant significativement leurs journées. Ce constat

s'inscrit dans le prolongement des travaux de Hermanson et al. (2016), qui identifient les horaires prolongés et la charge de travail accrue comme les principales sources de mécontentement chez les auditeurs.

La hiérarchie pyramidale de l'audit (associés, managers, seniors, juniors) déplace souvent la charge la plus critique vers les juniors en période de pointe, accroissant ainsi leur stress. Heo et al. (2021) soulignent que la présence renforcée des seniors permet de limiter cette détérioration de la qualité, ce qui plaide pour une supervision plus équilibrée.

Par ailleurs, la lourdeur documentaire et réglementaire caractéristique de l'audit légal français constitue un levier supplémentaire de stress collectif. La multiplication des pièces à collecter, valider et archiver réduit drastiquement le temps consacré aux travaux d'analyse et de réflexion. Bien que peu d'études quantitatives aient exploré ce phénomène, notre enquête fait ressortir de nombreuses remarques sur le « poids des contraintes formelles ». Ce fardeau administratif s'ajoute aux échéances fixées par le régulateur et, conjugué à la crainte de commettre une erreur, engendre un climat de tension permanente, comme l'ont déjà souligné Guénin-Paracini et al. (2014). Dans les récits de terrain, la peur de manquer la date de dépôt des comptes ou d'être sanctionné par un contrôle indépendant apparaît systématiquement comme un facteur anxiogène majeur.

En somme, la busy season, la structure hiérarchique stricte et la complexité formelle de l'audit légal intensifient le stress partagé, ce qui rend notre contexte d'enquête particulièrement éclairant.

4.4 Validation des hypothèses

L'hypothèse H1, selon laquelle les délais serrés exacerbent le stress collectif, trouve un soutien solide dans nos données : une large majorité des participants désigne les échéances de clôture d'exercice comme principale source de tension. Ce constat est en parfaite cohérence avec les travaux de Sweeney & Summers (2002) et Heo et al. (2021), qui établissent la busy season comme un contexte propice au burnout et à la dégradation de la qualité d'audit.

L'hypothèse H2 selon laquelle le stress collectif détériore la qualité des décisions, trouve un écho dans nos entretiens : plusieurs participants témoignent que, sous forte pression temporelle, ils ont été amenés à privilégier des choix rapides au détriment de contrôles rigoureux. Si ces

observations ne reposent pas sur des indicateurs quantitatifs, elles mettent en lumière l'effet négatif de la tension de groupe sur le discernement professionnel.

L'hypothèse H3, portant sur l'absence de dispositifs formels de gestion du stress collectif, est également confirmée : aucune réponse n'évoque l'existence de formations structurées ou de protocoles dédiés à la prévention du stress. Les entretiens soulignent que seuls des soutiens informels, entraide entre collègues, conseils de seniors sont mobilisés, pointant ainsi l'insuffisance des mécanismes institutionnels actuels. Ce constat rejoint l'appel d'Annelin & Svanström (2022) en faveur d'une meilleure prise en charge du stress d'équipe par les praticiens et les régulateurs.

En somme, les trois hypothèses sont validées : les échéances serrées alimentent le stress collectif, celui-ci altère la qualité des décisions et aucun programme formel de gestion du stress n'a été mis en place.

Nous avons mis en lumière l'impact conjoint des deadlines, de la hiérarchie et des contraintes réglementaires sur le stress collectif, aboutissant à des jugements hâtifs et à un manque de protocoles officiels. Ce constat pose les bases d'interventions structurées pour améliorer durablement la résilience des équipes d'audit.

CHAPITRE 5 : RECOMMANDATIONS

Fort des constats empiriques et des analyses théoriques présentés précédemment, il convient désormais de traduire ces enseignements en orientations opérationnelles. Cette section suivante propose un ensemble de recommandations structurées autour de trois axes complémentaires : ressources organisationnelles, leadership et culture de la parole, soutien décisionnel et outils de pilotage afin de réduire le stress collectif, d'améliorer la qualité des jugements et de renforcer la fiabilité des audits, même en période de forte pression.

5.1 Optimisation des ressources organisationnelles

Institutionnaliser des formations collectives, intégrer au planning de début de mission des ateliers sur la gestion du stress d'équipe et de communication sous pression. Instaurer un « capacity review » trimestriel pour ajuster dynamiquement les portefeuilles de missions et prévoir des marges de manœuvre avant chaque pic. Développer un vivier de renforts saisonniers (freelances, juniors en formation) et un système d'alerte précoce déclenché au-delà d'un seuil de charge prédéfini. Veiller au paiement effectif des heures complémentaires et associer le comité d'entreprise à la mise en place de dispositifs de motivation (jours de récupération, primes ciblées). Augmenter les volumes de recrutement en période de forte activité tout en structurant un programme de formation quotidienne pour les nouveaux entrants, combinant tutorat, e-learning et ateliers pratiques.

5.2 Développement du leadership et de la culture de la parole

Organiser des modules dédiés à la régulation émotionnelle et à la communication sous pression. Instituer des « after-action reviews » hebdomadaires pour partager difficultés et bonnes pratiques, favorisant un climat de sécurité psychologique. Évaluer l'équité d'accès aux dispositifs bien-être : piloter des indicateurs de couverture pour éviter que certains pôles restent sans soutien. Mettre des boîtes à idées anonyme, référents RH dédiés. Ces mesures visent à transformer la culture du silence en culture du feedback ouvert, condition préalable à la réduction du stress collectif et à l'amélioration durable de la qualité d'audit. Instaurer des séances de debriefing post-mission, encouragement explicite de la hiérarchie à partager les difficultés.

5.3 Soutien individuel et capacités décisionnelles

Formaliser des phases de « doubles lectures » et des check-lists obligatoires pour chaque étape critique, réduisant le risque d'omission malgré la pression temporelle. Formation ciblée au pilotage sous pression : sensibiliser les juniors aux biais heuristiques et développer des réflexes de remise en question rapide. Lancer immédiatement après chaque « busy season » un bref questionnaire de satisfaction et de ressenti de stress, afin d'évaluer l'efficacité des mesures et d'ajuster le dispositif en continu. Encourager un management de proximité qui offre feedback et ressources avant et durant les phases critiques.

En combinant ces actions, les cabinets pourront significativement réduire le stress collectif, améliorer la qualité des décisions en audit et préserver la fiabilité de leurs missions, même lors des périodes les plus exigeantes.

Conclusion Générale

Comme toute investigation empirique, notre travail comporte des limites qu'il importe de reconnaître. Premièrement, la taille et la composition de l'échantillon (42 auditeurs dont une majorité issue d'un même cabinet) limitent la représentativité statistique : les pratiques, cultures internes et niveaux de pression peuvent varier sensiblement entre firmes et juridictions. Deuxièmement, le recueil des données par questionnaire auto-administré expose l'étude aux biais de désirabilité sociale et de mémoire rétrospective ; malgré l'anonymat garanti, certains répondants ont pu minimiser ou exagérer leur exposition au stress. Troisièmement, la mesure transversale capture un instantané et ne permet pas d'établir des relations causales fermes entre stress collectif, décisions critiques et qualité d'audit. Enfin, la recherche s'appuie principalement sur des indicateurs perceptuels ; l'intégration de données objectives (nombre réel d'heures travaillées, taux d'anomalies détectées, dossiers sanctionnés par le régulateur) aurait renforcé la robustesse des conclusions.

Ces limites n'invalident pas les résultats obtenus ; elles invitent plutôt à les interpréter avec prudence et orientent des pistes d'approfondissement pour de futures recherches.

Ce mémoire a examiné l'influence du stress collectif sur la prise de décisions critiques et la qualité globale de l'audit légal. Après avoir clarifié les concepts clés (stress individuel vs collectif, contagion émotionnelle, modèles Transactionnel, DCS et JD-R), nous avons recensé les facteurs de stress propres au contexte d'audit : délais serrés, charge de travail, pression hiérarchique, attentes client, complexité technique et tensions d'équipe. La revue de littérature a montré que ces facteurs peuvent altérer la vigilance cognitive, favoriser des biais (ancrage, précipitation) et dégrader la rigueur des procédures.

Une enquête quantitative menée auprès de 42 auditeurs a permis de : Confirmer l'importance des pressions temporelles et de la charge de travail comme premières sources de stress partagé. Établir que la perception d'un stress collectif élevé est corrélée à une augmentation des décisions rapides mais moins précises, ainsi qu'à la perception d'erreurs significatives liées au stress. Identifier un lien perçu entre stress collectif et baisse d'efficacité d'équipe (moyenne de 3,9/5 sur l'item « le stress nuit à notre efficacité »). Mettre en évidence un déficit de dispositifs formels de gestion du stress : près de la moitié des répondants ne mentionnent aucune stratégie institutionnelle.

Ces résultats corroborent les études antérieures (par ex. Annelin & Svanström, 2022 ; Persellin et al., 2019) selon lesquelles la pression de production en audit peut mettre en tension la qualité professionnelle. Pour répondre à la problématique : « Dans quelle mesure le stress collectif influence-t-il la prise de décisions critiques et la qualité globale de l’audit légal ? », nos analyses suggèrent que le stress collectif agit comme un facteur de fragilisation décisionnelle : il réduit la capacité d’analyse exhaustive, accentue le recours à des heuristiques défensives et augmente la probabilité d’erreurs ou d’omissions. Lorsque l’équipe partage une perception de surcharge et de délais intenable, la priorité inconsciente bascule de la recherche de qualité vers la simple délivrance du travail dans les temps. Cette bascule se traduit par une diminution de la profondeur des tests et par une plus faible contestation des estimations managériales, compromettant ainsi la fiabilité de l’opinion d’audit. Autrement dit, un niveau élevé de stress collectif constitue une menace latente pour l’intégrité et la valeur ajoutée de l’audit légal.

Pour les futures recherches, prioriser des études longitudinales : suivre la même équipe sur plusieurs cycles afin de mesurer l’évolution du stress et ses effets plus directement sur la qualité constatée (ex. taux de révisions postérieures, inspections). Approches mixtes : combiner questionnaires, journaux de bord et données objectives (heures facturées, évaluations internes) pour trianguler les résultats. Interventions expérimentales : tester l’efficacité de programmes de régulation du stress (mindfulness, réallocation des tâches, outils d’automatisation) et mesurer leur impact réel sur les indicateurs de qualité. Analyse multiculturelle : comparer différents environnements réglementaires pour déterminer si certaines pratiques nationales ou firm-level modèrent la relation stress-qualité.

Pour terminer, la qualité de l’audit légal repose sur la compétence technique mais aussi sur la santé organisationnelle des équipes qui le réalisent. Reconnaître la dimension collective du stress et son influence sur les décisions critiques est une condition pour maintenir la confiance des marchés et protéger l’intérêt public. Les conclusions de ce mémoire plaident pour une gestion proactive de la charge de travail et des ressources : un investissement dans le bien-être des auditeurs se révèle, in fine, un investissement dans la fiabilité de l’information financière.

Bibliographie :

Annelin, A., & Svanström, T. (2022). The triggers and consequences of audit team stress: Qualitative evidence from engagement teams. *International Journal of Auditing*, 26(2), 113-133.

<https://doi.org/10.1111/ijau.12254>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675. <https://doi.org/10.2307/3094912>

Boon, L., Huang, H., & Zhang, X. Y. (2024). Surviving busy season: Using the JD-R model to understand auditor fatigue. *Contemporary Accounting Research*, 41(1), 178-206. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12999>

Brazel, J. F., Jackson, S. B., Schaefer, T. J., & Stewart, B. W. (2016). The outcome effect and professional skepticism. *The Accounting Review*, 91(6), 1577-1599. <https://doi.org/10.2308/accr-51448>

Broberg, P., Tagesson, T., & Collin, S.-O. (2017). Explaining the influence of time-budget pressure on audit quality in Sweden. *Managerial Auditing Journal*, 32(5), 479-500. <https://doi.org/10.1108/MAJ-03-2016-1347>

Carlisle, M., Gimbar, C., & Jenkins, J. G. (2023). Negative auditor-client interactions: An exploration of power and emotional dynamics in auditor communications. *Current Issues in Auditing*, 17(1), 1-10. <https://doi.org/10.2308/CIIA-2022-009>

CFO.com. (2024, 8 avril). 71% of Big 4 auditors worry about mental health [Article de presse]. <https://www.cfo.com/news/71-of-big-4-auditors-worry-about-mental-health/712063/>

Chartered Accountants' Benevolent Association. (2022). *Mental health and wellbeing survey of accountants* (Rapport cité par ICAEW Insights, février 2022).

Choi, J., & Lee, H. (2023). Workload imbalance and audit deficiencies: Evidence from busy-season engagements in Korea. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 30(4), 512-539.

Christensen, B. E., Newton, N. J., & Wilkins, M. S. (2020). How do team workloads and team staffing affect the audit? Archival evidence from U.S. audits. *Accounting, Organizations and Society*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101233>

Cronin, M. A., Weingart, L. R., & Todorova, G. (2011). Dynamics in groups: Are we there yet? *The Academy of Management Annals*, 5(1), 571-612. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.590297>

- De Angelo, L. E. (1981). Auditor size and audit quality. *Journal of Accounting and Economics*, 3(3), 183-199. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(81\)90002-1](https://doi.org/10.1016/0165-4101(81)90002-1)
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands–resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209-236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dorgham, T. H. (2024). The effect of auditing team work related stress on audit quality. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(9), 1663-1683. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v14-i9/22646>
- Ferrer, R., & Sánchez, L. (2024). The relationship between time pressure, ethical culture and audit quality. *Management Decision*, 62(4), 765-788. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2023-0530>
- Grant Thornton. (2024). *Burnout turning up the heat on U.S. companies* (Rapport). <https://www.grantthornton.com/insights/survey-reports/advisory/2024/burnout-turning-up-the-heat-on-us-companies>
- Guénin-Paracini, H., Malsch, B., & Tremblay, M. S. (2014). On the operational reality of auditors' work: Living with risk and uncertainty. *Accounting, Organizations and Society*, 39(3), 194-213. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.09.003>
- Heo, J., Lee, J. E., & Jang, S. (2021). Busy auditors, low-quality audits? *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 40(3), 71-95. <https://doi.org/10.2308/AJPT-2018-043>
- Hermanson, D. R., Houston, R. W., Stefaniak, C. M., & Wilkins, A. M. (2016). The work environment in large audit firms: Current perceptions and possible improvements. *Current Issues in Auditing*, 10(2), A38-A61. <https://doi.org/10.2308/ciia-51488>
- Hyatt, G. J. (2023). Reduced audit-quality acts: A systematic review and research agenda. *International Journal of Auditing*, 27(1), 3-29. <https://doi.org/10.1111/ijau.12310>
- International Auditing and Assurance Standards Board. (2012). *International Standard on Auditing (ISA) 230 – Audit documentation*. IFAC.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, workplace social support, and cardiovascular disease. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342. <https://doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kim, S., & Park, Y. (2022). Busy auditors, financial-reporting timeliness and quality. *Journal of Accounting & Public Policy*, 41(3), 106903.

- Klevsky, E., & Walters, M. (2023). Mitigating auditor burnout with an energy management mindset. *ISACA Journal*, 3, 28-32.
- Ladva, P., & Andrew, J. (2014). Weaving a web of control: Risk management in the Big 4. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(2), 241-272. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2013-1367>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Liu, S., & Liu, Y. (2018). Team stress research: A review and recommendations for future investigations. *Occupational Health Science*, 2(2), 99-125. <https://doi.org/10.1007/s41542-018-0018-4>
- Liu, W., & Liu, D. (2018). *Understanding team stress: Mechanisms and antecedents*. Group & Organization Management, 43(3), 359-389. <https://doi.org/10.1177/1059601117732302>
- Lupu, I., Spence, C., & Empson, L. (2018). When the past comes back to haunt you: The enduring influence of upbringing on the work–family decisions of professional parents. *Human Relations*, 71(2), 155-181. <https://doi.org/10.1177/0018726717708247>
- McKee, M. (2023, 14 mars). 71 % of Big 4 auditors worry about mental health. CFO.com. <https://www.cfo.com/news/71-of-big-4-auditors-worry-about-mental-health/712063/>
- Persellin, J. S., Schmidt, J. J., Vandervelde, S. D., & Wilkins, M. S. (2019). Auditor perceptions of audit workloads, audit quality, and job satisfaction. *Accounting Horizons*, 33(4), 95-117. <https://doi.org/10.2308/acch-52343>
- Sari, F. P., & Dewi, K. S. (2022). The effect of time-budget pressure and auditor competency on audit quality. *International Journal of Finance & Accounting Studies*, 5(1), 15-29.
- Shafer, W. E., Liu, J., & Wang, Z. (2024). Ethical conflicts and turnover intention among Chinese auditors: The role of workload and ethical climate. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 37(3), 589-612. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2022-6102>
- Suhardianto, N., & Leung, S. C. M. (2020). Workload stress and conservatism: An audit perspective. *Cogent Business & Management*, 7(1), Article 1789423. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1789423>
- Sweeney, J. T., & Summers, S. L. (2002). The effect of the busy season workload on public accountants' job burnout. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 223-245. <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.223>
- Sweeney, B., Arnold, D., & Pierce, B. (2010). The impact of perceived ethical culture of the firm and demographic variables on auditors' ethical evaluation and intention to act decisions. *Journal of Business Ethics*, 93(4), 531-551. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0237-3>
- Sweeney, J. T., & Summers, S. L. (2002). *The effect of the busy season workload on public accountants' job burnout*. Behavioral Research in Accounting, 14(1), 223-245. <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.223>

Totterdell, P., Kellett, S., Teuchmann, K., & Briner, R. B. (1998). Evidence of mood linkage in work groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1504-1515. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1504>

Wall Street Journal. (2024, 30 mai). *PCAOB adopts tighter rules on auditors' quality controls*. <https://www.wsj.com>

Wang, H., & Sun, L. (2023). The effects of time pressure on audit fees. *Advances in Accounting*, 63, 100482. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2023.100482>

Woods, R., & Thompson, S. (2024). Examining the role of stress and team support in decision making. *Group Processes & Intergroup Relations*, 27(2), 210-226. <https://doi.org/10.1177/13684302231273575>