



Les préférences des équipes en tant que facteur d'analyse pour la restructuration de portefeuille de clients et la réduction du taux de rotation au sein du cabinet

The Team Preferences as an Analytical Factor for Client Portfolio Restructuring and Reduction of Turnover Rate within the Firm

CONFIDENTIALITE A L'ESTP

Juliana PESSÔA DE MELO BARROS

Élève Étrangère en Double Diplôme

Spécialité : Travaux Publics 3C

Option : Développement Immobilier

Année scolaire : 2022/2023

Enseignante référente : Zélie Gauthier

Entreprise d'accueil : KPMG

Tutrice de l'entreprise : Gwendoline Cop

Période de stage : Du 27/02/2023 au 25/08/2023

Remerciements

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à tous ceux qui ont participé d'une manière ou d'une autre à ce parcours depuis mes premiers jours jusqu'au développement de ce mémoire, et en particulier aux collaborateurs de la business unit Industrial Products, secteur dans lequel j'ai travaillé.

Aux équipes auprès desquelles je suis intervenu lors de différentes missions au long de ces six mois, merci pour votre accueil et transfert de connaissances.

A l'ancien manager de mon secteur et mon premier maître de stage chez KPMG, Augustin Drapier, merci pour vos idées et suggestions pour ce mémoire, il a été construit sur ces bases.

A Gael Puaud, senior expérimenté du secteur et mon superviseur lors d'une importante mission, je tiens à exprimer ma reconnaissance pour votre contribution. Vos opinions et idées ont grandement enrichi ce travail.

Je tiens à remercier tout spécialement Gwendoline Cop, manager de la business unit et ma tutrice, pour son soutien, sa disponibilité pour répondre à mes questions et pour s'être mobilisé pour moi quand j'ai eu besoin.

Je suis très reconnaissant de l'opportunité et de la confiance qui m'ont été accordées au cours de ces mois de stage et sans votre soutien, le résultat n'aurait pas été le même. Ce fut un plaisir d'apprendre et de travailler avec vous tous.

Enfin, j'aimerais exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui, en dehors de KPMG, m'ont encouragé tout au long de mon parcours de formation à l'étranger. À ma famille et à mes amis, merci de votre soutien. Je tiens également à remercier tout particulièrement mon université brésilienne, l'UFPE, qui m'a permis de poursuivre ma formation en France grâce au programme BRAFITEC à travers une bourse financée par la CAPES. Grâce à vous cette enrichissante expérience a été rendue possible.

Résumé

Les cabinets d'audit, reconnus pour leur fort taux de rotation du personnel, font face à des défis constants pour retenir leurs employés. Cette rotation, mesurée par le taux de turn-over, découle de facteurs tels que le stress, les charges de travail intenses et le déséquilibre entre vie professionnelle et personnelle. De plus, l'absence d'attrait et le vieillissement de la profession amplifient les difficultés du secteur. Pour faire face à cette réalité et s'adapter à leurs effectifs variables et à la perte de connaissance, la division d'audit de KPMG a opté pour une restructuration de son portefeuille client. Cherchant à optimiser l'utilisation de ses équipes, l'entreprise est actuellement engagée dans une phase de révision de portefeuille. Au cours de cette démarche, la société cherche à retenir et attirer des clients qui apportent non seulement des bénéfices financiers et une visibilité accrue, mais qui ouvrent également de nouvelles perspectives d'affaires et qui contribuent au déroulement des travaux.

Dans cette perspective, en tenant compte des deux aspects mentionnés ci-dessus, ce mémoire vise à identifier les aspects les plus pertinents selon les équipes afin d'identifier les facteurs capables d'harmoniser la situation courante de l'entreprise avec des stratégies qui cherchent à augmenter leur satisfaction. A travers une étude menée au sein du secteur Industrial Products de KPMG à La Défense, appuyée par des entretiens et un formulaire envoyé aux équipes, cette étude a permis d'identifier les éléments les plus importants pour le bon déroulement des missions. Une analyse des résultats a été effectuée à l'aide de questions sur le profil des clients et les caractéristiques des interventions, ainsi que de questions sur l'organisation interne, mettant en évidence l'opinion des équipes. Sur la base des résultats obtenus qui les seront transmis, KPMG pourra procéder à une restructuration dans le but d'améliorer la satisfaction des employés.

Les résultats ont mis en évidence divers facteurs à prendre en compte pour l'entreprise, parmi lesquels le désir des équipes d'une présence plus active de leurs supérieurs, suivi de la préférence pour certains types de clients et d'autres spécificités. Certains des aspects examinés dans le formulaire ne se sont pas révélés suffisamment pertinents pour susciter une attention particulière, cependant, d'autres, bien qu'ils ne soient pas déterminants, se sont avérés intéressants dans la quête de l'amélioration de la satisfaction des collaborateurs.

Mots-clés : audit, taux de turn-over, rétention, restructuration, satisfaction des employés

Abstract

Audit firms, renowned for their high staff turnover, face constant challenges in retaining their employees. This turnover, as measured by the turnover rate, stems from factors such as stress, intense workloads and the imbalance between professional and personal life. In addition, the unattractiveness and ageing of the profession exacerbate the sector's difficulties. To cope with this reality, and to adapt to their changing workforce and loss of knowledge, KPMG's audit division has opted to restructure its client portfolio. Seeking to optimize the use of its teams, the company is currently engaged in a portfolio review phase. During this process, the company is seeking to retain and attract clients who not only bring financial benefits and increased visibility, but also open up new business prospects and contribute to the progress of the work.

In this perspective, considering the two aspects mentioned above, this dissertation aims to identify the most relevant aspects according to the teams in order to pinpoint factors capable of aligning the current situation of the company with strategies that seek to enhance their satisfaction. Through a study conducted within KPMG's Industrial Products sector at La Défense, supported by interviews and a survey sent to the teams, this study has unveiled the most crucial elements for the smooth progress of missions. An analysis of the results was performed through inquiries about client profiles, intervention characteristics, as well as internal organization, highlighting the teams' opinions. Based on the obtained results that will be conveyed to them, KPMG can initiate a restructuring process with the aim of improving employee satisfaction.

The results have highlighted various factors that the company should take into consideration, among which is the teams' desire for more active involvement of their superiors, followed by preferences for certain client types and other specificities. Some of the aspects scrutinized in the survey were not deemed relevant enough to warrant particular attention. However, others, although not decisive, have proven interesting in the pursuit of enhancing employee satisfaction.

Key words: audit, turnover rate, retention, restructuring, employee satisfaction

Sommaire

| | |
|---|----|
| Abréviations et acronymes | 7 |
| Liste de tableaux | 8 |
| Liste de figures | 8 |
| Liste de graphiques | 8 |
| 1. Introduction | 9 |
| 1.1 Français | 9 |
| 1.2 Anglais | 11 |
| 2. Présentation de l'entreprise d'accueil..... | 12 |
| 2.1 Vision globale | 12 |
| 2.2 Organisation sectorielle | 14 |
| 3. L'audit financier..... | 17 |
| 3.1 Présentation du métier | 17 |
| 3.2 Le marché de l'audit | 20 |
| 4. Les défis du secteur..... | 22 |
| 4.1 L'attractivité | 22 |
| 4.2 Evolution démographique du secteur | 23 |
| 4.3 Le taux de rotation du personnel | 25 |
| 4.4 Le turn-over au sein de KPMG | 27 |
| 5. Problématique..... | 30 |
| 5.1 Mise en situation | 30 |
| 5.2 Le secteur d'étude | 31 |
| 5.3 Méthodologie de travail | 32 |
| 6. Présentation des résultats | 35 |
| 7. Conclusion..... | 46 |
| 7.1 Français | 46 |
| 7.2 Anglais | 48 |
| 8. Mise en perspective..... | 50 |
| 9. Bibliographie | 51 |
| 10. Annexes..... | 52 |

Abréviations et acronymes

BU : Business unit

IP : Industrial Products

CAC : Commissariat aux comptes

DEC : Diplôme d'expertise comptable

IT : Technologie d'information

D&A : Données et l'analyse

GAAP : Generally Accepted Accounting Principles

IFRS : International Financial Reporting Standards

CNN : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

EIP : Entités d'intérêt public

Liste de tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1 - Business units de KPMG Audit..... | 15 |
| Tableau 2 - Evolution des seuils de nomination des commissaires aux comptes..... | 19 |
| Tableau 3 - Analyse SWOT des Big Four..... | 21 |

Liste de figures

| | |
|--|----|
| Figure 1 - Les valeurs de KPMG | 12 |
| Figure 6 - Structure d'effectifs de l'audit selon leur expérience et âge | 24 |
| Figure 7 - Types de turn-over | 26 |

Liste de graphiques

| | |
|--|----|
| Graphique 1 - L'évolution du chiffre d'affaires de KPMG | 13 |
| Graphique 2 - L'évolution du taux de rotation global et de l'audit chez KPMG | 28 |
| Graphique 3 - Répartition moyenne des effectifs du secteur | 32 |
| Graphique 4 - Répartition des collaborateurs selon leur grade | 35 |
| Graphique 5 - Evaluation de la présence des associés et des managers lors d'une semaine de travail pendant l'intérim/clôture, en jours | 35 |
| Graphique 6 - Evaluation du niveau d'accessibilité des associés et des managers | 36 |
| Graphique 7 - Evaluation sur l'importance de travailler avec un client disposant d'un système de contrôle interne bien établi | 37 |
| Graphique 8 - Préférences des employés concernant le type de client (côte ou non en bourse) | 38 |
| Graphique 9 - Préférences des employés concernant le type d'entité (autonome ou groupe) | 39 |
| Graphique 10 - Préférences des employés concernant les problématiques du client | 39 |
| Graphique 11 - Préférences des employés concernant la taille des entreprises | 39 |
| Graphique 12 - Evaluation sur l'importance de la proximité géographique avec le client | 40 |
| Graphique 13 - Evaluation sur le niveau de confort pour intervenir dans une autre mission en anglais | 41 |
| Graphique 14 - Evaluation sur le niveau d'importance de communication en français | 42 |
| Graphique 15 - Evaluation sur la taille idéale des équipes | 43 |
| Graphique 16 - Préférences concernant le type d'intervention | 44 |

1. Introduction

1.1 Français

Largement reconnu pour avoir une activité à fort taux de rotation du personnel, les cabinets d'audit ont toujours été confrontés aux défis en matière de fidélisation de leurs collaborateurs. Cette rotation peut être traduite par le taux de rotation des employés, qui mesure le nombre d'employés qui quittent une organisation au cours d'une période donnée. Le stress, un volume de travail élevé et un déséquilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle sont quelques-uns des facteurs décisifs qui poussent les employés à quitter leur emploi et à migrer de cabinet ou, encore, d'un secteur à l'autre. Ce phénomène a des conséquences très coûteuses pour les entreprises. Même en augmentant considérablement les coûts administratifs, de formation et de recrutement, les pertes financières ne sont pas les seules, la perte de connaissance et d'expérience peut entraîner d'autres dommages pour le cabinet.

En raison de l'historique des forts taux de turn-over et de la difficulté à les réduire, il est nécessaire de s'adapter à la réalité et de développer une stratégie pour faire face aux faits. En ce sens, la tactique utilisée pour trouver l'équilibre par la branche audit de KPMG a été la réduction de son portefeuille. Compte tenu de la diminution de ses effectifs, l'entreprise comprend qu'il est nécessaire d'analyser chaque opportunité d'affaire qui se présente et d'y chercher à confirmer son potentiel afin de répondre à l'offre. Pendant cette phase de contraction du portefeuille, KPMG vise à optimiser l'utilisation de ses équipes. Pour ce faire, elle cherche à maintenir et à intégrer non seulement des clients qui offrent plus une bonne rémunération, mais également qui sont intéressants pour la visibilité de l'entreprise, ont le pouvoir d'ouvrir des portes et principalement qui ont une bonne relation avec nos équipes et qui collaborent au déroulement des travaux.

Dans le contexte actuel de l'entreprise, ce mémoire vise à l'aider dans ce processus d'identification et d'analyse des potentiels clients et des opportunités d'affaires afin d'optimiser l'utilisation de ses effectifs. En cartographiant les aspects les plus pertinents de la relation client-entreprise à travers d'un formulaire envoyé aux équipes, son objectif est de clarifier et d'orienter la prise de décision concernant maintien ou de l'acceptation de nouveaux dossiers dans le portefeuille de KPMG. Cette étude cherche à identifier avec les collaborateurs de la business unit Industrial Products (secteur de stage) quels sont les aspects les plus pertinents vis-à-vis des clients et qui contribuent à la bonne relation entre les parties et la réussite des missions. Sur la base de ces informations qui seront présentées à l'entreprise après la fin du stage, le secteur pourra les utiliser à son avantage, en analysant le portefeuille en fonction des

préférences des équipes afin d'accroître leur satisfaction. En outre, le formulaire appliqué aux équipes permet d'identifier d'autres problématiques existantes au sein du cabinet et l'entreprise, grâce à ces résultats, sera capable d'agir en conséquence.

1.2 Anglais

Widely recognized for their high employee turnover rate, audit firms have consistently faced challenges in retaining their staff. This turnover is reflected in the employee turnover rate, which measures the number of employees leaving an organization within a given period. Factors such as stress, high workload, and an imbalance between personal and professional life play a decisive role in prompting employees to leave their jobs, either migrating to different firms or even sectors. This phenomenon incurs significant costs for businesses. Even with substantial increases in administrative, training, and recruitment costs, financial losses are not the only issue; the loss of knowledge and experience can also lead to other damages for the firm.

Given the history of high turnover rates and the difficulty in curbing them, adaptation to reality and strategic development are imperative. In this regard, the approach adopted by KPMG's audit branch to address this challenge involves streamlining its client portfolio. Given the reduction in workforce, the company recognizes the importance of scrutinizing each potential business opportunity to confirm its potential and align with the firm's goals. During this portfolio reduction phase, KPMG aims to optimize its team utilization. To achieve this, the firm aims not only to retain clients that offer favorable compensation but also those that enhance the company's visibility, possess the ability to create new avenues, and most importantly, maintain a positive rapport with our teams and contribute to project execution.

Within the current context of the firm, this study seeks to aid the company in identifying and analyzing potential clients and business opportunities to optimize workforce utilization. By mapping the most relevant aspects of the client-company relationship through a survey sent to the teams, the objective is to provide clarity and guidance in decisions related to retaining or accepting new projects into KPMG's portfolio. This study aims to determine, in collaboration with the Industrial Products (internship sector) business unit's employees, the most pertinent aspects regarding clients that contribute to positive relationships and successful missions. Based on this information, which will be presented to the company after the completion of the study, the sector can use it to their advantage by analyzing the portfolio according to team preferences to enhance satisfaction. Additionally, the survey administered to the teams enables the identification of other existing issues within the firm, allowing the company to take appropriate action based on the results.

2. Présentation de l'entreprise d'accueil

2.1 Vision globale

L'histoire de KPMG a débuté en 1986 lorsque deux cabinets, Peat Marwick International et Klynveld Main Goerdeler, ont décidé de joindre leurs forces pour créer ce qui allait devenir l'une des firmes comptables les plus influentes du monde, connue aujourd'hui sous le nom de KPMG. Cette fusion est le fruit de l'engagement et de la vision des fondateurs remarquables qui étaient derrière ces deux cabinets, à savoir Piet Klynveld, William Barclay Peat, James Marwick, et Reinhard Goerdeler. Leurs initiales ont été utilisées pour nommer l'un des géants mondiaux de l'audit et du conseil, reconnu pour la qualité et l'étendue de ses services.

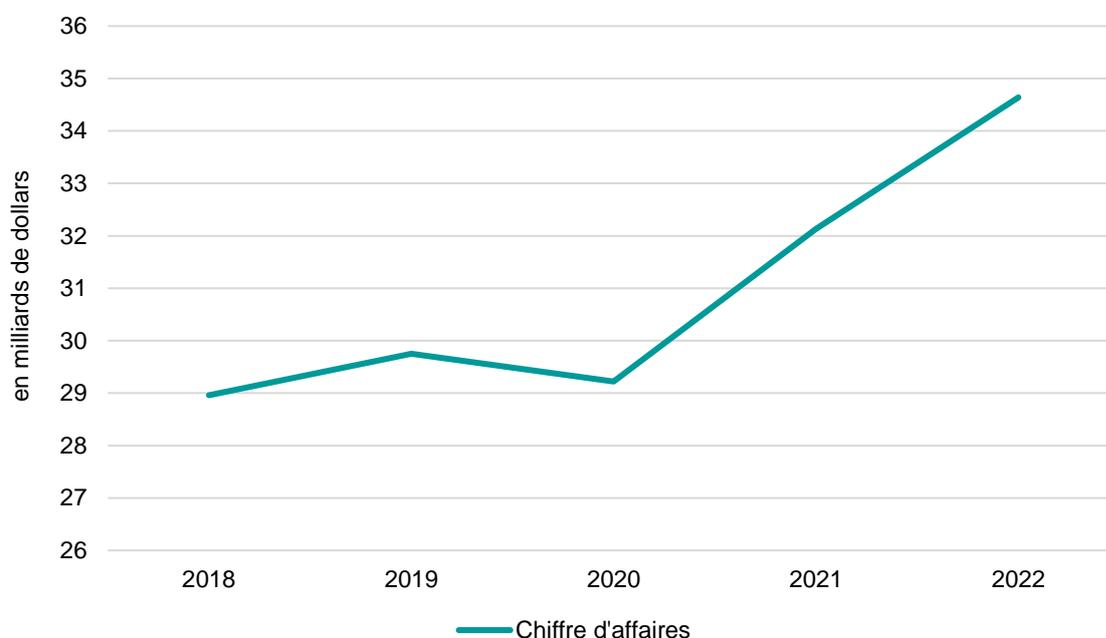
KPMG est guidée par un ensemble de valeurs d'entreprise telles que l'intégrité, l'excellence, le courage, la responsabilité et la diversité et l'inclusion. Le jeu de principes adoptés par le cabinet définit sa culture et son approche envers ses clients, ses employés et la société dans son ensemble. Ces valeurs font partie des piliers de la culture du cabinet, qui guident les actions de ses collaborateurs au quotidien et renforcent la réputation de KPMG en tant que partenaire de confiance pour leurs clients et acteur responsable dans le marché.



Figure 1 - Les valeurs de KPMG

Depuis plus de trois décennies, KPMG a écrit une histoire remarquable en affirmant sa position en tant qu'une puissance mondiale incontestée. Présent dans 143 pays et comptant plus de 260 000 collaborateurs autour du monde, le cabinet accompagne ses clients dans leurs projets en tenant compte des meilleures pratiques observées sur le marché. Outre sa taille impressionnante, la réputation de KPMG s'est construite sur son expertise multidisciplinaire, qui couvre l'audit, le conseil juridique et financier, la comptabilité, la gestion sociale, ainsi que les services juridiques et fiscaux.

En témoignage de son implantation solide sur le marché et de sa compétence élevée, l'entreprise a enregistré la croissance de 14 % de ses bénéfices en 2022 par rapport à l'année précédente, atteignant ainsi un chiffre d'affaires global de 34,64 milliards de dollars. Cette somme provient principalement de ses trois principaux secteurs d'activité : en premier lieu le conseil, qui a généré 15,44 milliards de dollars au cours de la période, suivi de l'audit avec 11,85 milliards de dollars, et du droit et de la fiscalité avec 7,35 milliards de dollars. Ces résultats robustes reflètent l'excellente performance de l'entreprise dans divers domaines clés, renforçant ainsi sa position de leader et de réussite sur le marché. De même, toujours en 2022, KPMG France a démontré sa force et son dynamisme en réalisant une augmentation remarquable de 7 % de son chiffre d'affaires, atteignant ainsi un total de 1 370 milliards d'euros.



Graphique 1 - L'évolution du chiffre d'affaires de KPMG

En France, KPMG démontre son engagement en faveur de l'excellence avec une présence rayonnante de près de 11 500 professionnels répartis à travers l'hexagone. Réparties dans un réseau de 190 bureaux sur tout le territoire, les équipes sont prêtes à soutenir et à servir des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. Qu'il s'agisse des entreprises familiales, des start-ups en plein essor, de multinationales puissantes ou d'acteurs influents du secteur public, KPMG s'engage à offrir un soutien complet et personnalisé, taillé sur mesure pour répondre aux besoins uniques de chaque client.

En 2022, l'entité française comptait un nombre impressionnant de 70 000 clients, ce qui témoigne de son influence croissante sur le marché. Cette réussite est le fruit du travail de ses équipes, qui ont gagné la confiance et la fidélité d'un nombre considérable de clients grâce à leurs compétences et professionnalisme. En raison de ce large éventail de clients, l'entreprise dispose d'un portefeuille diversifié couvrant une multitude de secteurs et de spécialités.

L'expertise et savoir-faire de KPMG se démarque en apportant une valeur ajoutée dans des domaines aussi variés que l'assurance, l'énergie et les ressources naturelles, les biens de consommation et la distribution, la banque, l'immobilier, l'hôtellerie et la restauration, les infrastructures et la construction, les télécommunications et les médias, sans oublier l'industrie dans toute sa diversité. En tirant parti de leurs connaissances approfondies et leur expérience éprouvée, KPMG joue un rôle essentiel dans la croissance et le succès de ses clients, ainsi que dans le développement prospère de chaque secteur dans lequel ils opèrent.

2.2 Organisation sectorielle

En optant pour la spécialisation des secteurs, KPMG Advisory se compose de trois unités distinctes : le conseil en transactions (Deal Advisory), le conseil aux entreprises (Consulting Corporate) et le conseil en services financiers (Consulting FS). De manière analogue, KPMG Audit est structurée en six autres entités qui couvrent l'ensemble des clients de l'entreprise en fonction de leurs compétences. Dans le domaine de l'audit, ces secteurs sont appelés « Business Unities ». La liste ci-dessous présente chacune de ces unités ainsi qu'une brève description de leurs champs d'intervention.

| Sigle : | Business unit et domaine d'activité : |
|----------------|---|
| TMT | Technology Media & Telecommunications (tourisme et loisirs) |
| IP | Industrial Products (automobile, défense) |
| ECP | Energy, Chemical & Pharmaceuticals (ressources naturelles) |
| CM | Consumer Market (agroalimentaire, luxe, distribution, restauration) |

| | |
|-------------------------|--|
| FS Banque Immobilier | Financial Services (banque, immobilier d'investissement, trésorerie et marchés financiers) |
| FS Assurance DSI | Financial Services (assurance, gestion d'actifs) |

Tableau 1 - Business units de KPMG Audit

Au sein des secteurs d'audit chez KPMG, chaque poste a des rôles définis et les différentes fonctions sont interconnectées, travaillant de concert pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Lors de la définition et du déroulement des missions, ces positions sont regroupées de manière à contribuer avec le dossier de diverses manières, chacun dans les limites de ses possibilités et d'autonomie. Cette synergie entre les postes et les fonctions permet une collaboration harmonieuse et une utilisation efficace des compétences et des ressources. Le schéma ci-dessous illustre la structure organisationnelle des secteurs d'audit :



Figure 2 - Structure organisationnelle du secteur de l'audit chez KPMG

Outre ces secteurs, KPMG Audit bénéficie également de la Junior Team, une division qui vise à améliorer, en collaboration avec la technologie et l'innovation, les processus d'audit de l'entreprise. Composée de juniors ou d'alternants de l'audit suivant des programmes spécifiques de master, cette unité vise à rassembler de jeunes talents intéressés par le développement de leurs compétences liées aux outils numériques. Grâce à ces ressources,

ils sont encouragés à contribuer à la création de solutions capables d'optimiser le travail des équipes d'audit, en plus de participer à des projets existants et de travailler pour les différents secteurs d'audit de KPMG.

Différents parcours au sein de la Junior Team sont possibles, depuis les boots camps proposés, qui sont des programmes intensifs axés sur la formation numérique, jusqu'aux parcours mixtes. Dans ces derniers, le junior ou l'alternant voit son planning réparti entre son secteur d'origine et la Junior Team, qui occupe environ 30% de son planning annuel. Ces parcours ont une durée de deux ans et peuvent se concentrer sur les technologies de l'information (IT) ou sur les données et l'analyse (D&A). L'objectif essentiel de ces modalités est de fournir des parcours variés et personnalisés pour les collaborateurs, en tenant compte de leurs intérêts, tout en contribuant à leur développement en tant que membres de l'entreprise et en favorisant l'innovation et la création de nouvelles technologies et outils chez KPMG.

Ces dernières années, en raison du développement de nouveaux outils et technologies, le marché fait face à de nouveaux défis et à des changements significatifs. La numérisation et la technologie ont un impact sur la prestation de ces services, remettant en question le modèle d'affaires traditionnellement établi. Cette transformation favorise non seulement l'adaptation des services d'audit en proposant des solutions innovantes, modernes et adaptables, mais offre aussi des nouveaux avantages et opportunités de développement au secteur. Au sein de KPMG, l'innovation et le développement fondé sur la technologie sont une priorité et une réalité concrète. En tant que promoteur et investisseur de la transformation numérique dans ses cabinets à travers le monde, l'entreprise cultive une culture axée sur la formation en technologies et l'innovation.

3. L'audit financier

3.1 Présentation du métier

Selon la norme ISO 9000, norme internationale pour les systèmes de gestion de la qualité, « l'audit est un processus systématique, indépendant et documenté visant à obtenir des preuves objectives et à les évaluer de manière objective afin de déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits ». Son objectif central est de fournir une évaluation impartiale et basée sur des preuves concernant la conformité aux normes, aux processus ou aux critères prédéfinis. Cette évaluation contribue à assurer la qualité, la performance et la conformité des activités d'une organisation sous divers angles, en fonction des objectifs spécifiques et des domaines concernés. Parmi les types d'audit les plus courants figure l'audit financier.

L'audit financier consiste en une activité professionnelle dédiée à l'examen et à l'évaluation minutieuse des informations financières, opérationnelles, comptables et administratives d'une organisation. Au cours de ces processus, l'objectif est de vérifier la précision, l'intégrité et la conformité des informations fournies par le client aux réglementations en vigueur. Lorsqu'il s'agit d'une analyse financière, les références majeures sont les normes comptables, qui guident la préparation et organisation des états financiers. L'une des normes les plus utilisées est l'IFRS, de l'anglais International Financial Reporting Standards. En vigueur depuis 2005, cette norme vise à uniformiser les présentations des différents pays et est actuellement utilisé dans 160 d'entre eux. Les comptes consolidés des entités cotées en bourse suivent ses lignes directrices. D'autre part, il existe également des GAAP locaux, de l'anglais Generally Accepted Accounting Principles. Dans le but d'uniformiser la présentation des résultats sur le marché national, ces normes sont spécifiques à chaque pays. Les entreprises françaises sont soumises au FRGaap ou encore PCG, le plan comptable général.

A travers des processus qui consistent à analyser la fiabilité et l'exactitude des données comptables d'une entreprise, les auditeurs arrivent à un diagnostic de la santé financière et patrimoniale de la société en question. Il est important de noter que cette tâche est généralement confiée à des entreprises indépendantes qui opèrent dans le respect des réglementations professionnelles et éthiques en vigueur afin de garantir l'impartialité lors du jugement final. Cette pratique, au-delà de son impact sur l'entreprise elle-même, revêt une importance capitale pour les parties prenantes, qui sont les acteurs intéressés par l'activité de l'entreprise.

Parmi les types d'audit financier, se trouvent l'audit légal et l'audit contractuel. Contrairement au premier, l'audit contractuel n'a pas de caractère obligatoire et est réalisé à la demande de l'entreprise avec le but d'améliorer sa performance. L'audit légal, en revanche, répond à une obligation légale et est actuellement encadré par la loi PACTE.

Mise en place au milieu de 2019, la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) a été conçue dans le but de simplifier l'environnement des entreprises. Composée de soixante-dix articles, cette loi vise à agir sur différents piliers et objectifs, parmi lesquels les principaux ont été énumérés par le ministère de l'Économie, des Finances, de la Souveraineté Industrielle et Numérique :

- Simplifier la création d'entreprise
- Faire grandir les entreprises
- Autoriser l'échec pour mieux rebondir
- Transmettre les entreprises
- Financer la croissance des entreprises
- Innover et préparer l'avenir
- Défendre les entreprises stratégiques
- Récompenser le travail des salariés
- Redéfinir la raison d'être des entreprises

Étant créée en collaboration avec différentes sphères, allant des parlementaires à la société civile, cette loi a fortement impacté l'audit légal. Depuis son entrée en vigueur, le secteur fait face à la diminution des honoraires et des mandats causés par le relèvement des seuils définissant l'obligation de l'activité. D'autre part, malgré les baisses enregistrées, la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNN), établissement d'utilité publique et représentant de la profession en France, estime que la moitié des entreprises qui ne sont plus obligées de nommer un commissaire aux comptes pour valider leurs comptes annuels ont choisi de le faire. Ce nombre est encore plus élevé dans les institutions plus complexes. Cette tendance s'explique par la valeur ajoutée liée à l'exécution de l'activité. Cependant, en examinant les entreprises plus petites et moins complexes, cette tendance n'est pas retrouvée. En raison des coûts élevés associés aux audits externes et de la simplicité de leurs comptes, ces entreprises ont choisi de ne plus recourir à ces services.

Le tableau ci-dessous illustre l'évolution des seuils de nomination d'un commissaire aux comptes en fonction du type d'entreprise.

| | Seuil de nomination des CACs jusqu'au 27 mai 2019 | | Seuil de nomination des CACs depuis le 27 mai 2019 |
|-----------------------|--|---|--|
| | SAS | Autres sociétés (SNC, SCS, SARL, etc.) | Toutes les sociétés et les groupes de sociétés dans leur ensemble |
| Total Bilan | 1 M€ | 1,55 M€ | 4 M€ |
| Chiffre d'affaires | 2 M€ | 3,1 M€ | 8 M€ |
| Nombre de salariés | 20 salariés | 50 salariés | 50 salariés |

Tableau 2 - Evolution des seuils de nomination des commissaires aux comptes

Comme indiqué, actuellement en vertu de la loi PACTE, les entreprises dépassant deux des trois seuils suivants doivent faire vérifier leurs comptes par un commissaire aux comptes :

- Un chiffre d'affaires de 8 millions d'euros ;
- Un bilan de 4 millions d'euros ;
- Un effectif de 50 salariés.

Lorsqu'elle atteint deux de ces critères, l'entreprise est tenue de nommer un commissaire aux comptes pour auditer ses comptes à partir de l'exercice suivant. Il doit rester en fonction pendant toute la durée de son mandat qui se limite à 6 ans renouvelables ou 3 ans en cas de désignation volontaire. Si l'entreprise ne répond plus aux critères des seuils à la clôture des 2 exercices précédant l'expiration de son mandat, elle n'est pas obligée de le renouveler.

En plus de l'obligation imposée par les seuils établis par la loi PACTE, les entités d'intérêt public (EIP) doivent également faire certifier leurs comptes avant de publier leurs résultats à la fin de l'exercice comptable. La Réforme Européenne de l'Audit, en vigueur en France depuis 2016, a été conçue dans le but d'améliorer la qualité de l'activité et de décentraliser ce marché des cabinets. Parmi les mesures prévues par la réforme figurent la rotation des entreprises et des associés qui signent les comptes dans ces mandats et l'introduction du modèle d'appel d'offres pour désigner le commissaire aux comptes. Ces mesures ont pour dessein de stimuler la compétitivité du marché de manière accrue.

3.2 Le marché de l'audit

À une période où l'activité d'audit était maintenue à un niveau stable et l'activité de conseil connaissait une croissance soutenue, la pandémie de Covid-19 a exercé un impact considérable à l'échelle mondiale. Dans ce scénario, certaines entreprises ont pu maintenir une stabilité, cependant, d'autres ont été confrontées à une diminution des demandes et à une réduction de ses activités en raison des incertitudes économiques et des restrictions liées à la pandémie.

Alors que le secteur de l'audit légal a été relativement préservé en raison de ses obligations réglementaires, le secteur de l'audit contractuel, qui répond aux demandes spécifiques des clients, a subi une contraction importante et a été durement touché par la pandémie. Néanmoins, la reprise progressive de l'économie a offert des opportunités d'évolution et croissance du marché de l'audit et du conseil et les perspectives sont aujourd'hui prometteuses. Selon le même scénario, le secteur du conseil a subi un impact important pendant la durée du confinement. En revanche, après cette période, le secteur a connu une bonne reprise.

Présents à niveau mondial, les continents qui dominent le marché de l'audit et du conseil sont l'Amérique du Nord et l'Europe, les leaders en termes de chiffre d'affaires. Ce fait s'explique par le niveau de développement économique élevé de ces territoires. Cependant, pendant ces dernières années, la région de l'Asie-Pacifique a pris de l'importance et accru sa part dans le secteur, devenant ainsi un autre grand marché à l'échelle mondiale. En englobant un ensemble de nations, telles que des pays Asiatiques et aussi de l'Océanie, la région enregistre une croissance rapide et une grande offre d'opportunités d'affaires pour le secteur de l'audit et du conseil, secteur dominé par les « Big Four ».

Largement reconnu comme des « Big Four », le select groupe des quatre grandes entreprises pionnières du secteur est composé par Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PwC), Ernst & Young (EY) et KPMG. Référence et leaders du marché, ces entreprises bénéficient d'une réputation respectée grâce à leur présence internationale étendue, mais surtout grâce à leur expertise éprouvée dans les différents domaines de l'activité. Les géants du secteur se distinguent de leurs concurrents en raison de leur domination et de leur part de marché considérable. Ensemble, ces quatre cabinets sont responsables d'environ 70% des activités du secteur de l'audit. Cette concentration d'activités témoigne de la confiance accordée aux « Big Four » par les différents types et tailles d'entreprises du monde entier. Leur réputation reconnue et leurs ressources assurent la capacité de bien répondre aux différents besoins de ses clients, ce qui les convainc et l'amène à choisir de se faire représenter par l'un d'entre eux.

En analysant les principaux acteurs du secteur, il est possible d'observer des caractéristiques en commun entre eux dans différents aspects, notamment les quatre de l'analyse SWOT : les forces (Strengths), les faiblesses (Weaknesses), les opportunités (Opportunities) et les menaces (Threats). Grâce à cette méthode, il est possible de représenter de manière concise les facteurs internes et externes qui influencent positivement ou négativement le développement de l'entreprise. De cette façon, l'analyse SWOT devient un véritable allié dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise et la prise de décision en vue de la réussite. Le tableau ci-dessous illustre la situation des « Big Four » :

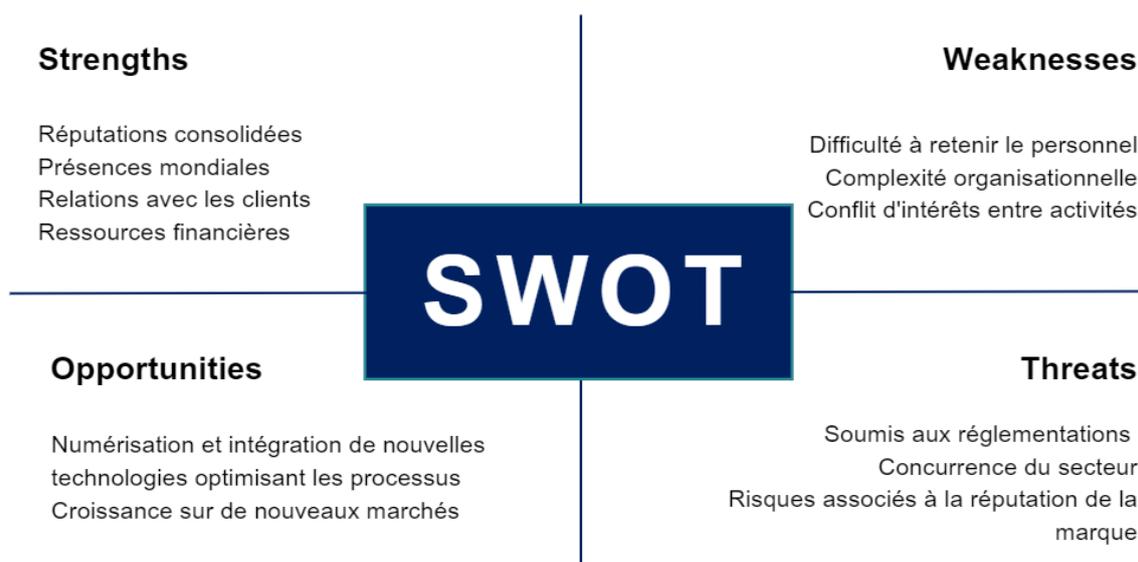


Tableau 3 - Analyse SWOT des Big Four

Cependant, en dépit de sa position de leader du secteur, les « Big Four » ne sont pas les seuls acteurs majeurs d'audit et conseil. D'autres grands cabinets ont également une présence remarquable dans le marché en l'apportant de la diversité et en offrant des services de haute qualité. En France, Mazars, Cerfrance, Fiducial et In Exteno sont parmi les grands noms des cabinets alternatifs qui assurent la transparence et l'excellence des opérations financières.

4. Les défis du secteur

Le secteur de l'audit est confronté à une série de défis qui ont un impact sur sa dynamique. L'un des principaux d'entre eux est le manque d'attractivité de la profession, qui est influencé par des facteurs tels que l'intensité de la charge de travail et le déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. En outre, le secteur est également confronté à des changements démographiques : les professionnels plus expérimentés partent à la retraite et la nouvelle génération a des attentes différentes en matière de travail. Ce manque d'attractivité liée au changement générationnel se traduit par une augmentation de la rotation du personnel, un troisième défi crucial, qui génère des coûts supplémentaires pour les entreprises et affecte la continuité et la qualité des services fournis. Pour relever ces défis, il faut adopter une approche globale qui combine l'amélioration des conditions de travail et des stratégies de rétention des talents.

4.1 L'attractivité

Le marché de l'audit fait face à une problématique significative liée à son manque d'attrait, situation telle qui découle de plusieurs facteurs clés qui contribuent à rendre cette profession moins intéressante mais qui, en même temps, coexiste avec des bonnes opportunités aussi. Pour comprendre cette subtilité associée au métier, lorsque l'on parle de l'attractivité de l'audit, il est important de distinguer deux points de vue : le point de vue interne des employés des cabinets d'audit et le point de vue des personnes extérieures à l'entreprise.

Reconnu globalement comme un domaine exigeant en matière de charge de travail avec des heures prolongées, particulièrement pendant les périodes de clôture comptable, le secteur de l'audit souffre de sa propre réputation. En projetant cette image sur le marché, il restreint le nombre de candidats potentiels prêts à s'engager dans de telles conditions. Ces longues heures de travail sont souvent associées à un manque d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, au stress et à la pression. Ces facteurs sont décourageants non seulement pour les professionnels du secteur, mais aussi pour les éventuels postulants.

En outre, le caractère répétitif des tâches de l'activité est un autre facteur qui affecte l'enthousiasme des professionnels en activité. Les procédures cycliques, répétitives, routinières et peu créatives figurent parmi les plaintes les plus fréquentes. Malgré le dynamisme des missions alternées et des placements chez les clients, ce travail n'attire toujours pas les professionnels à la recherche d'un travail stimulant et varié car, en dépit des changements dans les interventions, celles-ci sont basées sur une même procédure. De plus,

ces procédures et les restrictions réglementaires et les normes comptables strictes auxquelles sont soumis les cabinets d'audit peuvent limiter la marge de manœuvre des professionnels et restreindre leur capacité à exercer leur jugement professionnel.

D'un autre côté, pour compenser le mouvement caractéristique, le secteur de l'audit cherche activement à devenir plus attrayant pour les jeunes talents. Pour cela, les entreprises ont revu leur approche en mettant en avant des avantages tels que des salaires compétitifs, une formation étendue et des opportunités de croissance. En sachant que les jeunes professionnels attachent une grande importance à la rémunération, en offrant des salaires attractifs au début de leur carrière, les cabinets d'audit peuvent se positionner comme des employeurs compétitifs. De plus, les opportunités de formation et de développement professionnel liées à possibilité de croissance au sein de l'entreprise sont désormais un facteur clé pour attirer ces talents. Malgré l'attrait qu'il exerce sur les jeunes en début de carrière, le secteur fait face à des changements démographiques qui engendrent des défis.

4.2 Evolution démographique du secteur

Cherchant à fournir un aperçu démographique du métier de l'audit, le Conseil supérieur de l'Ordre des Experts Comptables et de la presse professionnelle a réalisé une étude détaillée sur la profession. A travers de la collecte des données et l'établissement de statistiques qui dépeignent les défis et les opportunités qui existent actuellement dans le secteur, Il a été constaté que l'audit est confronté au vieillissement de la force de travail. Cette analyse repose sur les données suivantes :

- 0,6% des commissaires aux comptes ont 30 ans ou moins
- Près d'un tiers des commissaires aux comptes sont âgés de 51 à 60 ans
- 19,1% des commissaires aux comptes ont plus de 61 ans
- Plus de 20% des experts-comptables inscrits à l'Ordre sont âgés de 50 ans et plus
- 1 sur 6 c'est la proportion des experts comptables inscrits à l'Ordre qui ont plus de 60 ans
- 400 à 500 c'est le nombre d'experts-comptables qui s'inscrivent à l'Ordre chaque année (inférieur au nombre annuel de départs à la retraite)

Un commissaire aux comptes (CAC) est un expert-comptable qui a déjà validé un stage de deux ans auprès d'un commissaire aux comptes habilité, en plus d'être titulaire du DEC

(Diplôme d'Expertise-Comptable) inscrit à l'Ordre des experts-comptables. Ce sont ces professionnels qui peuvent occuper les niveaux hiérarchiques les plus élevés de l'activité en contrôlant les comptes annuels des entreprises à travers un audit légal. Il n'a aucune relation avec l'entreprise auditée. Son travail repose sur la vérification du travail de l'expert-comptable, qui se limite à certifier la cohérence des comptes en tant que partenaire quotidien de l'entreprise.

Les données présentées ci-dessus conduisent à une réflexion sur les raisons sous-jacentes à cette réalité, et deux principaux motifs peuvent être cités pour l'expliquer. Tout d'abord, il y a le manque d'attrait du secteur, fait directement lié à la difficulté d'attirer et de retenir les talents. Par ce défi, le poste d'expert-comptable cesse d'être une position attrayante pour les jeunes qui considèrent l'audit comme une phase dans leur carrière. En raison des difficultés de rétention dans le secteur, les professionnels ont des passages de plus en plus courts dans l'activité, sans grandes ambitions de croissance dans le domaine. Dans de telles circonstances, il n'y a aucune motivation pour viser les postes les plus élevés et prestigieux de la profession. D'autre part, il est également possible mentionner un possible manque de stimulation de la part des entreprises, qui n'encouragent pas leurs collaborateurs à rechercher l'excellence et à aspirer à la position d'expert-comptable.

À partir de l'étude du Conseil supérieur de l'Ordre des Experts Comptables et de la presse professionnelle, il est possible de conclure que les postes de plus grandes responsabilités et de prestige dans l'audit sont occupés par des professionnels plus âgés, ce qui représente un véritable risque pour le secteur. Face aux défis liés à l'attraction et à la rétention de nouveaux talents et de la manière dont ils perçoivent le métier, la structure d'effectifs de la profession peut être représentée par la pyramide ci-dessous, en fonction de l'expérience et l'âge des gens.

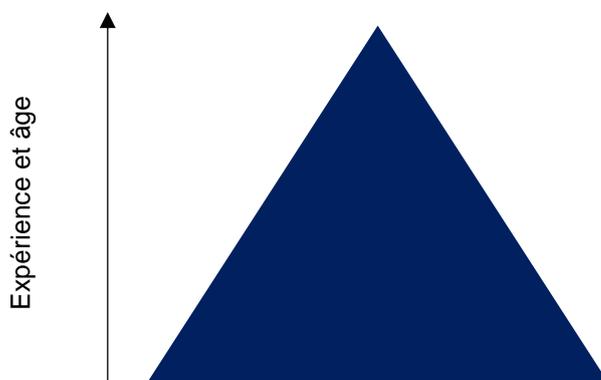


Figure 3 - Structure d'effectifs de l'audit selon leur expérience et âge

Le modèle présenté ci-dessus représente une réelle menace pour le secteur. Le vieillissement progressif de la main-d'œuvre dans le domaine de l'audit, combiné aux difficultés persistantes en matière de renouvellement et de rétention des talents, représente un risque considérable pour l'avenir de la profession. Face à cette menace imminente de pénurie d'experts-comptables, ce qui pourrait mettre en difficulté l'exercice de la profession, les cabinets se sont lancés depuis un certain temps contre cette tendance inquiétante. Les enjeux sont cruciaux : comment assurer la relève du secteur et augmenter l'attractivité de la profession ? Pour relever ces défis majeurs, différentes mesures ont été mises en œuvre, avec pour objectif de réduire drastiquement le taux de rotation du personnel, le turn-over.

4.3 Le taux de rotation du personnel

Le taux de rotation du personnel, également connu sous le nom de turn-over, est un indicateur clé mesurant la stabilité et la vitalité de l'effectif au sein d'une entreprise. En l'examinant, il est possible d'évaluer l'efficacité des stratégies de gestion des ressources humaines et le niveau de satisfaction des employés.

Cet indicateur consiste à représenter la dynamique des employés, enregistrant leurs mouvements d'entrée et de sortie sur une période spécifique. Son calcul repose sur trois variables essentielles :

- Le nombre d'arrivées de nouveaux employés pendant la période ;
- Le nombre de départs de collaborateurs pendant la période ;
- Le nombre total d'employés actifs.

Le taux de rotation du personnel peut être obtenu à partir de la formule suivante :

$$\text{Taux de turn over} = \frac{\frac{\text{somme des entrées} + \text{somme des sorties}}{2}}{\text{total au début de la période}} \times 100$$

Cet indicateur peut être appliqué à l'échelle globale de l'organisation, mais lorsqu'il est étudié à des niveaux plus fins, tels que par exemple les différents secteurs et départements, il peut offrir des résultats plus représentatifs. Afin d'augmenter la précision des analyses, différents types de taux de rotation peuvent être calculés afin de mieux cerner la situation de l'entreprise. Le schéma ci-dessous illustre les spécificités qui derrièrè le taux global de turn-over :

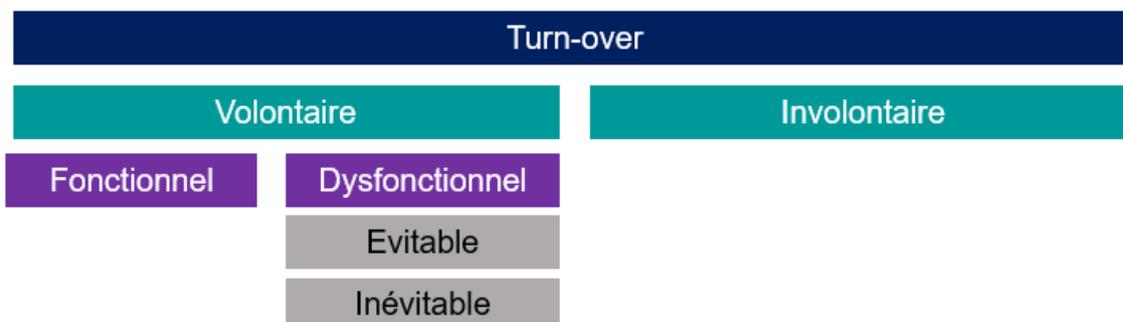


Figure 4 - Types de turn-over

1. Volontaire et involontaire :

En observant les mouvements d'une entreprise sur une période donnée et en analysant le nombre de départs des collaborateurs, il est important de distinguer deux situations différentes : les départs volontaires et les départs involontaires. En gros, le départ est caractérisé par l'initiative de la personne qui l'a prise. Lorsqu'un employé décide de démissionner et de quitter son emploi, il contribue à l'augmentation du taux de turnover volontaire. En revanche, lorsque l'employé est licencié par l'entreprise, son départ contribue à l'augmentation du taux de rotation involontaire.

2. Fonctionnel et dysfonctionnel :

Au sein du taux de rotation des effectifs initié par les employés eux-mêmes, c'est-à-dire le turnover volontaire, on distingue le turnover fonctionnel et dysfonctionnel. Ce concept nécessite une analyse plus approfondie au-delà des formules, car il cherche à classer les compétences des employés afin de déterminer si leur départ a un impact élevé ou non. Si l'employé qui quitte l'entreprise a une excellente performance et est difficilement remplaçable, il contribue au taux de rotation dysfonctionnel de l'entreprise. De manière similaire, si un collaborateur ayant des performances inférieures aux attentes quitte l'entreprise, il est facile de trouver un remplaçant pour lui. Dans ce cas, l'employé qui ne se démarque pas de manière générale contribue à l'augmentation du taux de rotation fonctionnel.

En général, le taux de rotation fonctionnel ne pose pas de préoccupation pour les entreprises, bien au contraire. Il peut se produire lorsque l'employé reconnaît ses limitations et difficultés dans son activité et décide de rechercher de nouvelles opportunités, que ce soit dans d'autres départements de l'entreprise ou ailleurs. Contrairement à un problème, ce type

de départ est bénéfique pour l'entreprise, qui réduit ses coûts liés à l'improductivité et à la possibilité d'effectuer de nouvelles embauches.

3. Inévitable et évitable :

Au sein du taux de rotation réellement préjudiciable pour l'entreprise, où celle-ci perd en connaissances et compétences avec le départ d'employés productifs et compétents, il est possible d'affiner encore l'analyse du turnover en examinant les raisons du départ des collaborateurs. Le turnover évitable découle d'un départ que l'entreprise, comme son nom l'indique, a la capacité d'éviter. Parmi les raisons les plus fréquentes qui augmentent le turnover évitable dans les entreprises, on trouve la faible satisfaction au travail, qui englobe : les problèmes relationnels principalement liés aux dirigeants, le manque d'opportunités de croissance professionnelle (plan de carrière), la rémunération insuffisante, le stress, etc. À l'opposé, le turnover inévitable résulte de situations sur lesquelles l'entreprise ne peut pas intervenir. Par exemple, des raisons liées à la vie personnelle des collaborateurs, telles que des problèmes de santé ou des objectifs personnels, seraient des raisons sur lesquelles l'organisation ne peut pas agir, car elles relèvent de questions externes à elle.

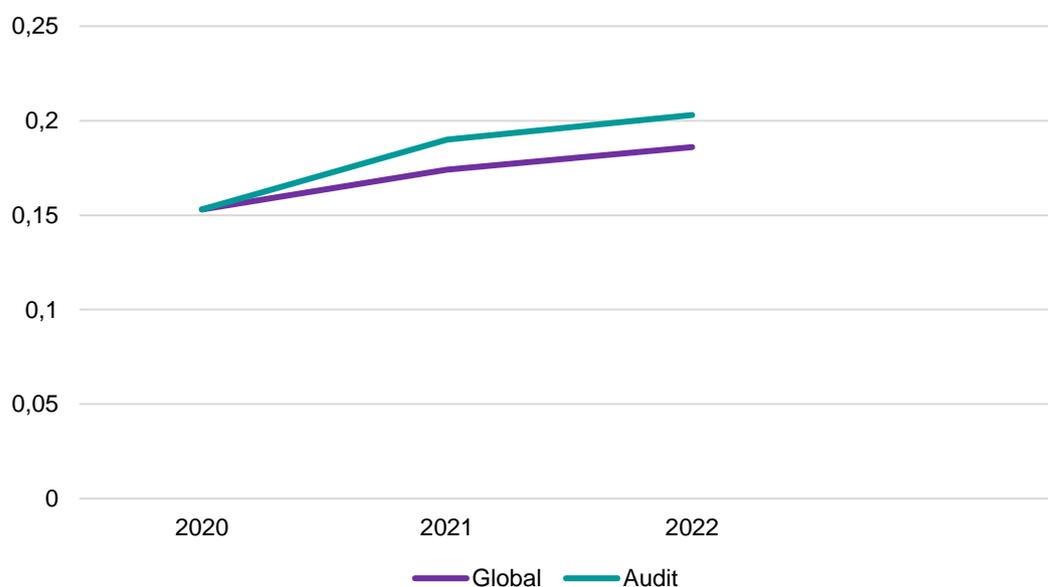
Cet indicateur est extrêmement important car il guide les mesures prises par l'entreprise concernant la rotation de ses collaborateurs. Si un taux élevé de turnover inévitable est constaté dans l'organisation, il n'y a pas de raison d'investir massivement dans des moyens de l'atténuer, car les facteurs ayant entraîné les départs sont externes à l'environnement de travail. En revanche, en identifiant un taux élevé de turnover évitable, il incombe à l'organisation de travailler sur les facteurs qui ont motivé le départ des employés afin de trouver des moyens d'accroître la satisfaction des autres et de garantir leur continuité au sein de l'entreprise.

4.4 Le turn-over au sein de KPMG

Tel que mentionné précédemment, le taux de rotation du personnel demeure un indicateur fondamental de la capacité d'une entreprise à retenir ses talents. Cependant, tenant compte de son historique et de sa réputation, les grands cabinets d'audit sont déjà familiarisés avec l'idée de travailler dans un environnement caractérisé par un taux élevé de renouvellement des effectifs. KPMG opère avec un taux d'environ 15 %. En excédant ou en restant en deçà de ce seuil, la structure de l'entreprise se retrouve face à deux situations distinctes :

- Taux de turn-over < 10% : la croissance des effectifs dépasse l'évolution des chiffres d'affaires du cabinet ;
- Taux de turn-over > 20% : perte significative en compétence.

Pour comprendre la dynamique des taux de rotation généraux et spécifiques à l'audit de KPMG, les graphiques ci-dessous donnent une vision claire de leur évolution sur la période 2020-2022. Ces données permettront d'analyser en profondeur les tendances et les défis de la gestion des ressources humaines au sein de la société.



Graphique 2 - L'évolution du taux de rotation global et de l'audit chez KPMG

A partir de l'analyse du graphique ci-dessus est possible d'observer qu'en 2022 le taux de rotation du cabinet et celui du secteur de l'audit se trouvent au même niveau. Cependant, en 2021, une augmentation de la rotation dans les deux populations a été constaté. Il convient de souligner que la croissance de ce taux spécifique au secteur de l'audit a été plus rapide, augmentant de 3,7 %, tandis que le taux global n'a progressé que de 2,1 %. Suivant la même tendance l'année suivante, la croissance du taux de rotation de l'audit a dépassé celle du cabinet, enregistrant une augmentation de 1,6 % contre 1,2 %. A la fin de 2022 le taux de rotation de l'audit a atteint 20,6 %, dépassant ainsi le seuil qui caractérise une perte

significative de compétence. Malgré cette croissance au cours de l'année écoulée, les taux augmentent toujours à un rythme plus lent qu'en 2021.

Ce graphique met en évidence deux faits importants. Tout d'abord, la croissance cumulée des taux de rotation, que ce soit pour l'entreprise dans son ensemble ou pour le secteur de l'audit. Comme constaté précédemment, cet indicateur peut avoir des répercussions significatives sur l'entreprise, d'où l'importance de déterminer sa nature en identifiant les facteurs sous-jacents à l'évolution afin d'orienter efficacement les mesures à mettre en place. En comprenant les motifs de ces mouvements de personnel le cabinet sera en mesure de prendre des décisions éclairées et d'adopter des stratégies adéquates pour renforcer la stabilité de l'effectif et optimiser sa performance globale. Cette démarche proactive permettra à l'organisation de mieux anticiper les défis liés à la rétention des collaborateurs et d'élaborer des solutions adaptées pour favoriser un environnement de travail attractif et propice à la croissance. La deuxième révélation du graphique réside dans la hausse plus marquée du taux de rotation spécifique au secteur de l'audit par rapport à l'ensemble de l'entreprise. Ce fait indique que le secteur de l'audit fait face à des défis spécifiques et plus impactantes que les autres en matière de rétention des employés. En connaissant les problèmes du secteur, la tendance indiquée met en évidence les défis auxquels l'audit fait face depuis ces dernières années renforçant la nécessité de changement de la réalité critique qui se cache derrière les chiffres.

5. Problématique

5.1 Mise en situation

Face à une situation où la force de travail disponible est insuffisante pour répondre aux besoins internes et externes de l'entreprise, KPMG a adopté une approche stratégique en restructurant son portefeuille. Cette décision est le résultat d'une analyse rigoureuse des défis actuels et futurs auxquels l'entreprise est confrontée. Les contraintes liées à la rotation du personnel, le manque d'attraction de nouveaux talents et les changements démographiques ont créé un contexte dans lequel la flexibilité et l'innovation sont devenues indispensables pour assurer la prospérité de l'entreprise.

Cette démarche révèle la vision prospective de la KPMG, qui cherche à aligner ses ressources avec les besoins changeants du marché. En concentrant ses efforts sur les clients offrant une rémunération attractive, une visibilité accrue et des opportunités de croissance, l'entreprise adapte son modèle d'affaires pour maximiser l'efficacité de ses équipes tout en ciblant les opportunités les plus prometteuses. Dans le même temps, la demande croissante sur le marché extérieur souligne l'importance de cette analyse. En identifiant les opportunités commerciales les intéressants et en adaptant son portefeuille en conséquence pour les recevoir ou pas, KPMG se positionne de manière à tirer pleinement parti des possibilités qui se présentent. Cette approche proactive démontre la capacité de la société à faire preuve de réactivité et de flexibilité à la recherche de son progrès.

La stratégie proactive adoptée par l'entreprise pour restructurer son portefeuille de clients n'est qu'un des aspects de son approche globale pour relever les défis du secteur. En plus de chercher à optimiser la composition de sa clientèle, KPMG doit investir dans les aspects connexes aux taux élevés de rotation observés au sein de l'entreprise, afin de surmonter les difficultés rencontrées actuellement sur le marché.

En réaction aux problèmes mentionnés précédemment, ce mémoire s'est attelé à identifier, en collaboration avec les employés du secteur Industrial Products, une cartographie des facteurs les plus importants pour les équipes à propos des clients et des interventions. En cherchant à répondre aux problématiques liées à la phase de restructuration et à la satisfaction des salariés, ce mémoire vise à aider l'entreprise dans le processus de prise de décision intégrée aux préférences de ses équipes, en plus de contribuer avec l'éventuelle identification des domaines d'amélioration au sein du cabinet.

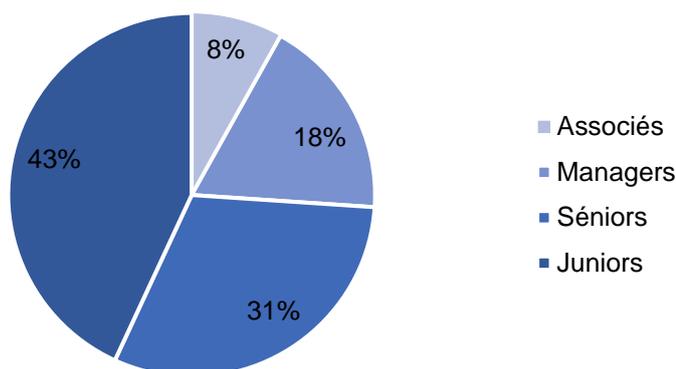
5.2 Le secteur d'étude

Comme mentionné précédemment, à côté des différentes unités opérationnelles qui constituent l'équipe d'audit de KPMG, le secteur Industrial Products collabore avec un large éventail d'entreprises de tailles et de secteurs variés. De l'automobile à la défense, en passant par l'industrie alimentaire, la technologie et les transports, cette business unit collabore étroitement avec des acteurs clés de diverses industries.

Au sein de ce secteur, les équipes se confrontent aux réalités spécifiques de chaque client, s'adaptant ainsi aux particularités de leur domaine d'activité. Grâce à cette approche personnalisée, les collaborateurs sont en mesure d'acquérir une compréhension précise des questions spécifiques à chaque secteur et d'offrir un service orienté à ses clients. Parmi eux, le secteur compte des clients importants tels que :

- Renault, entreprise automobile française fondée en 1899 et l'un des principaux constructeurs automobiles mondiaux, internationalement connue pour sa production de voitures, camions et véhicules électriques.
- Saint-Gobain, entreprise française spécialisée dans les matériaux de construction et les solutions résidentielles, commerciales et industrielles, en opérant dans divers secteurs, tels que les matériaux de construction, les produits d'isolation, les vitrages et les matériaux de haute performance. Fondée en 1665, elle est l'une des plus anciennes entreprises du monde.
- EDF (Électricité de France), entreprise française fondée en 1946, spécialisée dans la production, la distribution et la fourniture d'électricité. EDF opère dans différents domaines de l'énergie, notamment la production d'électricité à partir différentes sources telles que la nucléaire, la thermique, l'hydroélectricité et les énergies renouvelables.
- General Electric Company, entreprise américaine multinationale qui opère dans divers secteurs comme l'énergie, l'aviation, la santé, les transports, l'électroménager et les finances. Fondée en 1892, la compagnie, reconnue pour son expertise dans la fabrication de turbines, de moteurs d'avions, d'équipements médicaux, d'électroménagers et de solutions d'énergie, fait partie des plus grands entreprises industrielles du monde.

Le graphique ci-dessous montre une répartition moyenne des employés de l'activité Produits Industriels en fonction de leurs rôles respectifs.



Graphique 3 - Répartition moyenne des effectifs du secteur

Comme il est possible de le constater, la majorité du personnel du secteur Industrial Products est constituée de juniors, répartis en juniors débutants et juniors confirmés, qui occupent les fonctions d'entrée de l'activité au sein du cabinet. Généralement, le cycle d'un junior débutant dure un an, après quoi, en fonction des évaluations et des retours des supérieurs, il peut être promu au rang de junior confirmé. Les opportunités d'évolution pour chaque membre de l'équipe ne sont pas seulement basées sur le temps de service, mais sur les compétences, le dévouement et la capacité à innover. Ensuite, le poste le plus représenté dans le secteur est celui des séniors. Cette catégorie regroupe les séniors, les séniors expérimentés et superviseurs, selon l'ordre croissant de la hiérarchie de l'entreprise.

5.3 Méthodologie de travail

Ce travail s'est appuyé sur la revue de littérature présentée ci-dessus et sur une enquête menée auprès des équipes à l'aide d'un formulaire, créé à l'aide de l'outil "formulaires" de Google qui comportait plusieurs sections, pleines de questions à choix multiples et d'autres sous forme de texte sur des sujets variés liés à la vie pratique d'un auditeur. Ces sections ont été élaborées en collaboration avec certains auditeurs du secteur Industrial Products. Grâce à ces entretiens qui ont permis d'identifier des aspects importants pour eux lors de leurs interventions et à la revue bibliographique sur les difficultés du secteur, le questionnaire a été construit de manière à aborder les préoccupations et les défis spécifiques auxquels les auditeurs peuvent être confrontés dans leur travail quotidien. Cette approche participative a permis de créer un formulaire pertinent et adapté à la réalité du secteur de l'audit au sein de l'entreprise.

Le livrable final de ce mémoire sera rendu au secteur Industrial Products sous forme d'un bref rapport avec la compilation des réponses aux questionnaires et la contextualisation des résultats. Les données seront traitées et présentées sous forme d'indicateurs à travers des pourcentages et graphiques. En disposant d'informations sur ce qui est le plus pertinent pour les employés dans leurs relations avec les clients, les responsables pourront les utiliser pour guider leurs stratégies en cherchant à agréger les résultats et la satisfaction de leurs équipes. Sur la base de ce rapport, les secteurs d'audit KPMG pourront restructurer ses processus de prise de décision dans la gestion de ses portefeuilles ainsi qu'investir dans des mesures visant à accroître la satisfaction de leurs collaborateurs face à la lutte contre l'augmentation des taux de turn-over.

5.3.1. Le formulaire

La section initiale vise à identifier la fonction occupée par les volontaires et, sur la base de cette information, une analyse des réponses en fonction du poste pourra être réalisée. Les questions suivantes visent à comprendre la relation entre les salariés et leurs supérieurs hiérarchiques. En analysant la satisfaction du personnel à l'égard de ses supérieurs, l'objectif est de comprendre ses inquiétudes concernant l'une des mécontentements les plus récurrents. Dans le même ordre d'idées, la question du transfert de connaissances au sein de KPMG a été abordée, mettant en avant l'importance de la participation des cadres supérieurs dans les missions et la valeur qu'ils apportent aux équipes. Cette analyse permet de comprendre comment les connaissances et l'expertise des différents membres de l'équipe sont partagées et intégrées tout au long du processus d'audit.

Les sections ci-après ont également mis l'accent sur d'autres aspects tout aussi importants, tels que les raisons des retards dans les missions. Comme vu précédemment, l'une des principales plaintes du secteur est la charge de travail intense. Ce volume excessif de demandes est souvent causé par les retards dans les missions, ce qui entraîne une concentration d'activités importantes dans un laps de temps restreint. Ce sujet visait à évaluer avec les collaborateurs les principaux facteurs contribuant à ce problème. Parmi les réponses au questionnaire, se trouvent certains facteurs externes à l'organisation ainsi que des facteurs internes à celle-ci. A travers de l'analyse des résultats, il sera possible d'identifier les acteurs qui retardent les interventions et, par conséquent, d'examiner le pouvoir d'action de KPMG à leur égard.

Le sujet suivant a abordé différents profils de clients afin de comprendre les préférences des équipes à leur égard. Parmi les aspects abordés dans cette section figuraient la taille des entreprises, leur organisation, leur modèle et leur système de contrôle adopté. Les

résultats obtenus dans cette section permettront de commencer à esquisser le profil idéal du client pour le secteur. De plus, la question de la proximité géographique avec le client a été abordée, ainsi que la langue utilisée lors des interventions. En tant que membres d'un cabinet international et intervenant auprès d'une clientèle variée, les collaborateurs de KPMG sont susceptibles de travailler avec des clients basés à l'étranger. À travers les questions posées dans le questionnaire, l'objectif était de comprendre l'impact de ce type d'activité, ainsi que d'évaluer le niveau de confort des volontaires avec ces missions.

La section qui suit était dédiée à comprendre les préférences des collaborateurs en ce qui concerne les missions, en termes de taille des équipes, durée et de type. Ensuite, les différents référentiels comptables ont été abordés. Les plus utilisés dans le secteur sont les normes IFRS, FRGaap et USGaap. Cette étape du formulaire vise à comprendre la position des équipes sur les règles adoptées lors des missions. En plus de recueillir des informations sur les préférences des collaborateurs, la section cherche à comprendre le degré d'importance accordé par les équipes à travailler avec un référentiel de leur préférence.

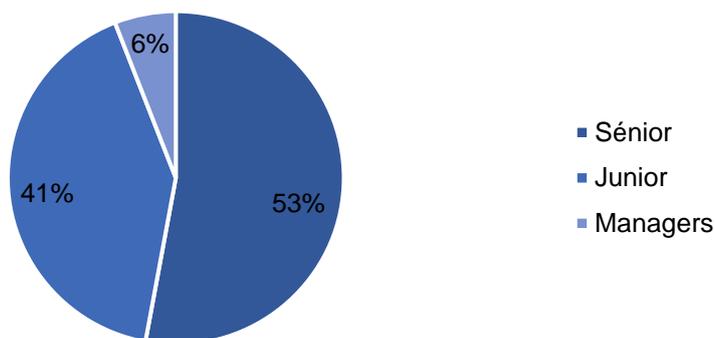
La dernière partie du formulaire traite un sujet plus spécifique, celui de l'indemnisation du repas de midi. Étant donné l'intérêt et l'importance accordés par les équipes à ce sujet, il a été choisi de questionner les collaborateurs sur leur période d'intervention. Sachant que ce sujet peut être convenu à l'avance avec le client concerné, cette session cherche à fournir une vision plus détaillée des attentes des équipes en matière d'indemnisation du repas de midi. Cette information pourrait aider l'entreprise à mieux adapter ses pratiques pour répondre aux préférences des collaborateurs, contribuant ainsi à améliorer leur satisfaction.

Enfin, ont été présentés quelques aspects importants pour le succès des activités d'audit selon les équipes : l'entente entre l'équipe et avec le client, l'affectation des ressources aux missions, le secteur d'activité du client et sa disponibilité, ainsi que l'associé responsable du dossier. Les collaborateurs ont été invités à évaluer individuellement le niveau d'importance de chacun de ces aspects au cours d'une intervention.

Une fois terminé, le questionnaire a été envoyé aux collaborateurs du secteur occupant différents postes. En plus de son application, la méthodologie de cette étude s'est également concentrée sur des entretiens directs avec les équipes afin de mieux comprendre leurs opinions et préférences. Ces entretiens ont permis d'approfondir les réponses du questionnaire et de recueillir des informations supplémentaires sur les perceptions et les expériences des employés. L'utilisation de ces deux approches complémentaires a enrichi l'analyse globale et offert une vue plus complète de la situation au sein du secteur. Les résultats recueillis sont anonymes. Le formulaire complet se trouve dans les annexes de ce document.

6. Présentation des résultats

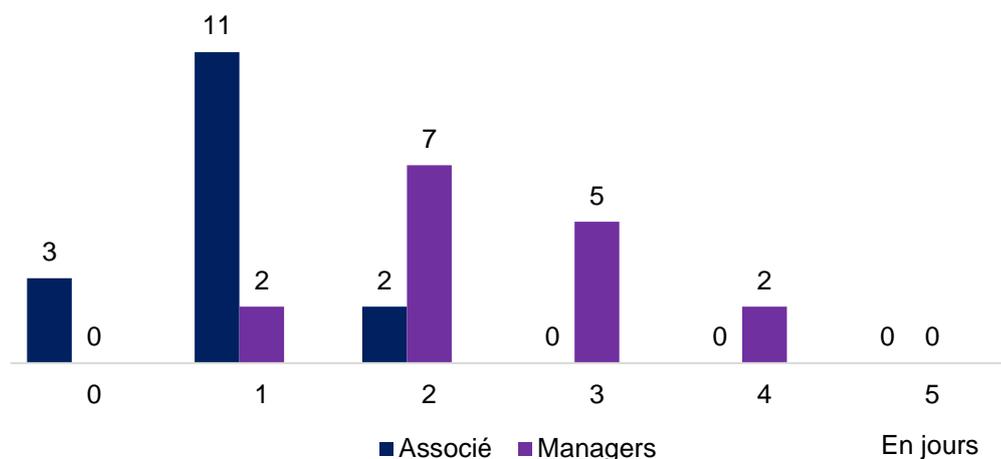
Le formulaire a bénéficié de la collaboration de 17 personnes, réparties entre les postes de manager, de sénior et de junior. Le graphique ci-dessous illustre la participation des positions qui ont contribué à cette étude :



Graphique 4 - Répartition des collaborateurs selon leur grade

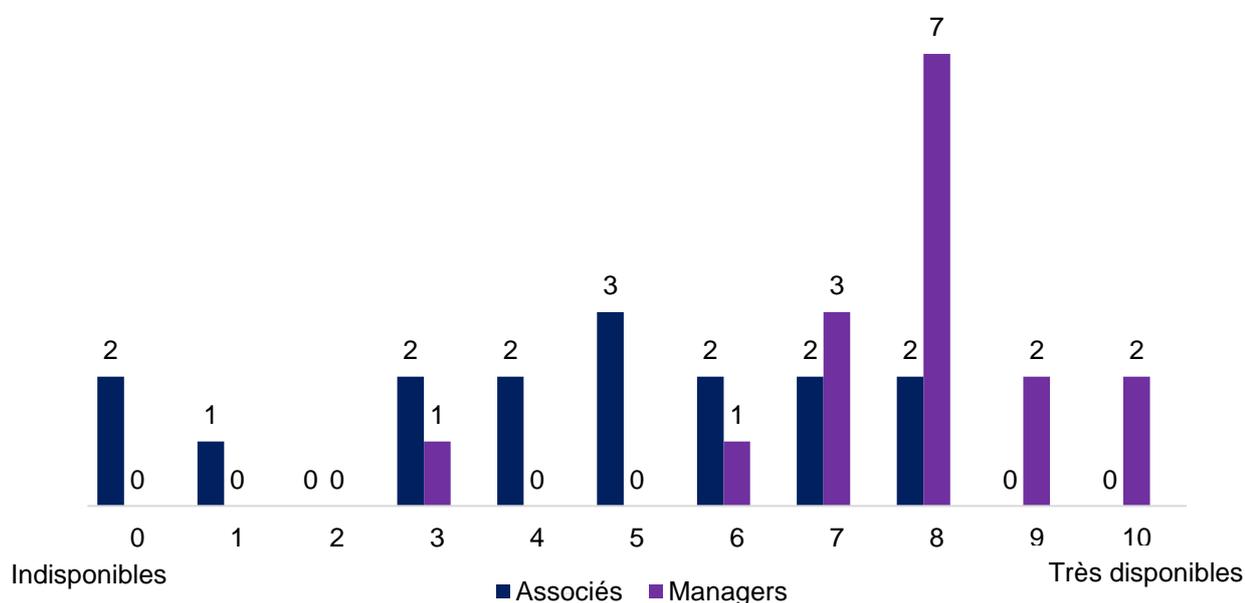
1) Concernant les grades supérieurs

Cette section du formulaire a révélé, en premier lieu, les résultats sur l'évaluation de la transmission des connaissances et de la présence des managers et associés lors des interventions, selon les juniors et les seniors. Le graphique ci-dessous illustre les réponses obtenues pour chaque catégorie.



Graphique 5 - Evaluation de la présence des associés et des managers lors d'une semaine de travail pendant l'intérim/clôture, en jours

De manière similaire, les juniors et les seniors du secteur des Produits Industriels ont évalué la disponibilité de leurs supérieurs de la manière suivante :



Graphique 6 - Evaluation du niveau d'accessibilité des associés et des managers

En examinant la réponse du manager qui a contribué au questionnaire, il est intéressant de noter qu'il a évalué la présence de l'associé à cinq jours par semaine au cours d'une semaine de travail. Cette évaluation semble indiquer une participation active et régulière de la part des associés dans les missions, cependant, elle diffère considérablement de la moyenne signalée par les juniors et les seniors. En effet, ces derniers ont en moyenne classé la présence de l'associé à moins d'un jour par semaine. Cette divergence observée revêt une importance significative, car elle met en évidence la dynamique relationnelle entre les différents niveaux hiérarchiques au sein de l'entreprise.

Alors que le manager entretient des contacts fréquents avec l'associé, ce dernier ne semble pas aussi présent ni manifeste vis-à-vis des équipes. Cette situation laisse penser que la gestion des missions par l'associé pourrait se faire de manière plus indirecte. Bien que la plupart des équipes soient conscientes de cette dynamique organisationnelle, l'évaluation moyenne de leur satisfaction en termes de disponibilité de l'associé s'élève à 4,5 sur 10. Cette évaluation met en évidence un point délicat qui mérite une attention particulière de la part de l'entreprise.

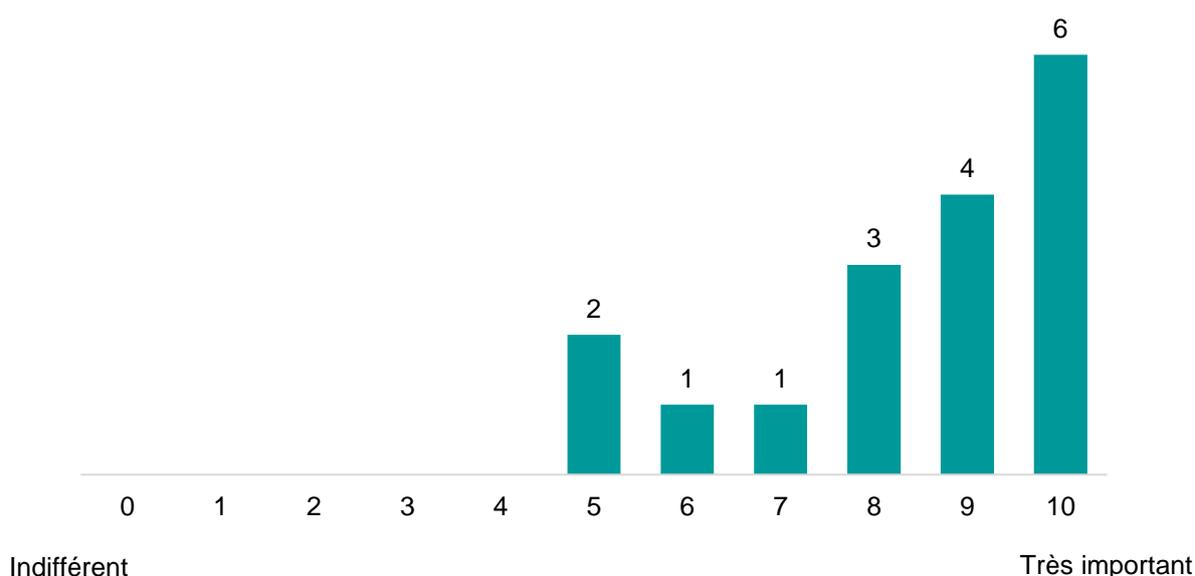
Lorsque a été demandé l'importance de l'associé en charge du dossier pendant le déroulement des missions, il est intéressant de constater que 82,4% des collaborateurs, y compris les managers, ont classé cette influence comme étant égale ou supérieure à 6. Ce

pourcentage élevé souligne clairement l'importance de la présence de l'associé au sein des équipes et son impact sur le bon déroulement des missions. En analysant ensuite les réponses obtenues sur la transmission des connaissances au sein du secteur, il a été constaté que les seniors se sont révélés être les plus instructifs, obtenant les évaluations les plus élevées avec une note de 8, suivis des managers avec 7,2, puis du client lui-même avec 6,4, et enfin des associés avec 3,8.

Cette perception de distance entre les grades plus élevés (en particulier, des associés) est renforcée par le désir collectif des collaborateurs de voir leurs supérieurs participer de manière plus active aux interventions. En effet, 37,5% des employés ont exprimé leur satisfaction quant à l'implication actuelle de leurs supérieurs, considérant cette participation comme adéquate. En revanche, une majorité de 62,5% estime qu'une présence plus marquée des managers et des associés pendant les missions serait souhaitable. Cette donnée reflète l'aspiration des équipes à une interaction plus étroite avec leurs supérieurs dans le cadre de leurs activités professionnelles.

2) Concernant le profil du client

Lors de l'analyse de l'importance accordée par les équipes à travailler avec un client disposant d'un système de contrôle interne bien établi, la majorité des participants à l'étude l'ont attribué une grande valeur, comme illustre le graphique suivant :



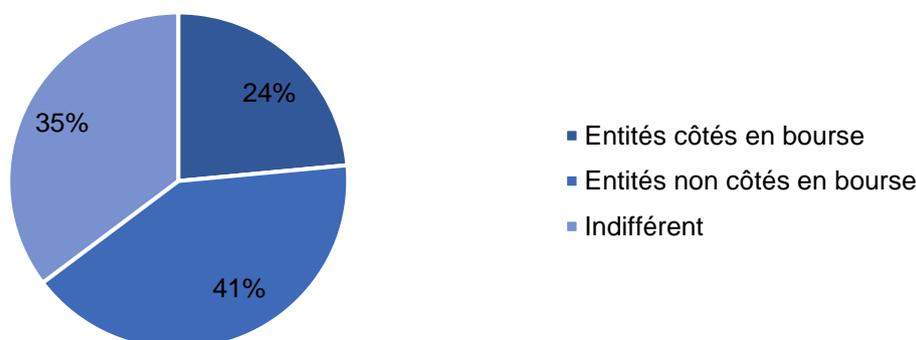
Graphique 7 - Evaluation sur l'importance de travailler avec un client disposant d'un système de contrôle interne bien établi

Cette préférence s'explique par plusieurs raisons. Tout d'abord, un système de contrôle interne solide peut grandement faciliter le déroulement des missions d'audit en minimisant les retards. En cherchant à comprendre les causes de ces retards survenant au cours des missions, les participants ont indiqué la disponibilité des documents et des informations fournies par le client comme le facteur le plus déterminant. Les équipes lui ont attribué une note d'importance de 7,8 pour l'occurrence des retards. Ce résultat souligne l'importance d'avoir un système de contrôle interne bien établi afin de prévoir certaines situations en facilitant le travail des équipes.

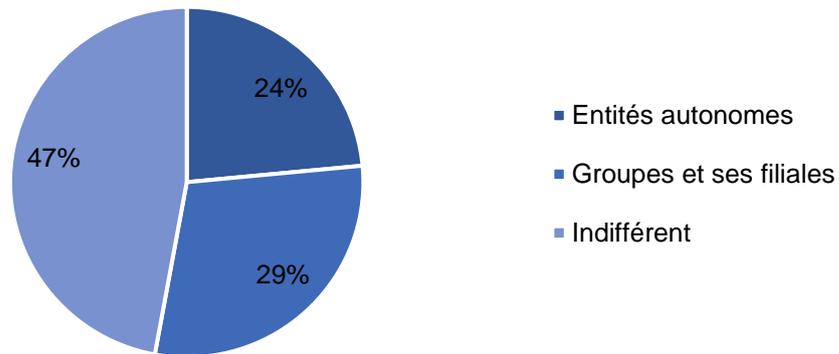
De plus, un système de contrôle interne bien développé peut également réduire la complexité des interventions en offrant une meilleure structure et organisation des processus financiers. Cela peut entraîner une meilleure compréhension des activités du client et une réduction du temps nécessaire pour accéder aux informations pertinentes. En outre, les missions avec un client disposant d'un bon système de contrôle peuvent être menées de manière plus fluide et transparente, ce qui peut avoir un impact positif sur la relation entre les parties. Concernant ce sujet, les équipes ont attribué une note de 8,8 à l'importance de la compréhension mutuelle avec le client, mettant ainsi en évidence la grande signification de ce facteur pour la réussite des activités.

En somme, il est clair que les équipes accordent une importance élevée à la qualité du système de contrôle interne du client. Cela témoigne de la reconnaissance de l'impact positif que cela peut avoir sur la qualité et l'efficacité des travaux. Par conséquent, les cabinets d'audit doivent s'efforcer de favoriser les clients qui disposent de mécanismes de contrôle interne solides afin de garantir une meilleure expérience de travail à leurs équipes.

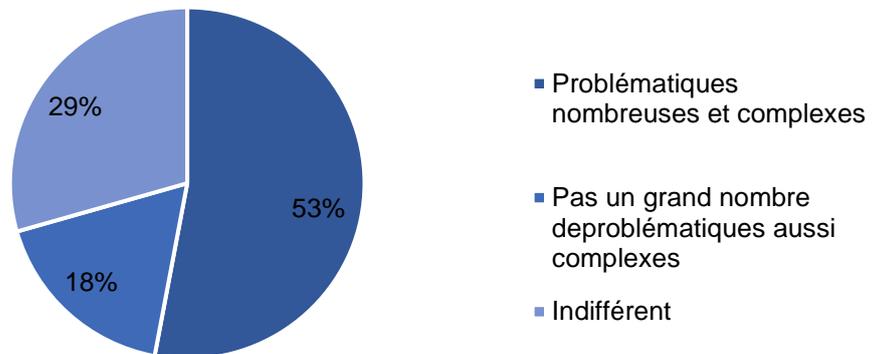
Lors de la présentation des différents types de profils de clients, les résultats obtenus en fonction des préférences des équipes sont les suivants :



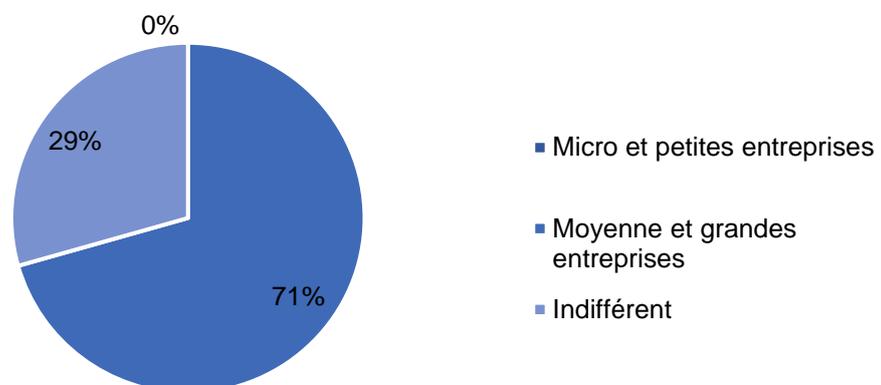
Graphique 8 - Préférences des employés concernant le type de client (côte ou non en bourse)



Graphique 9 - Préférences des employés concernant le type d'entité (autonome ou groupe)



Graphique 10 - Préférences des employés concernant les problématiques du client



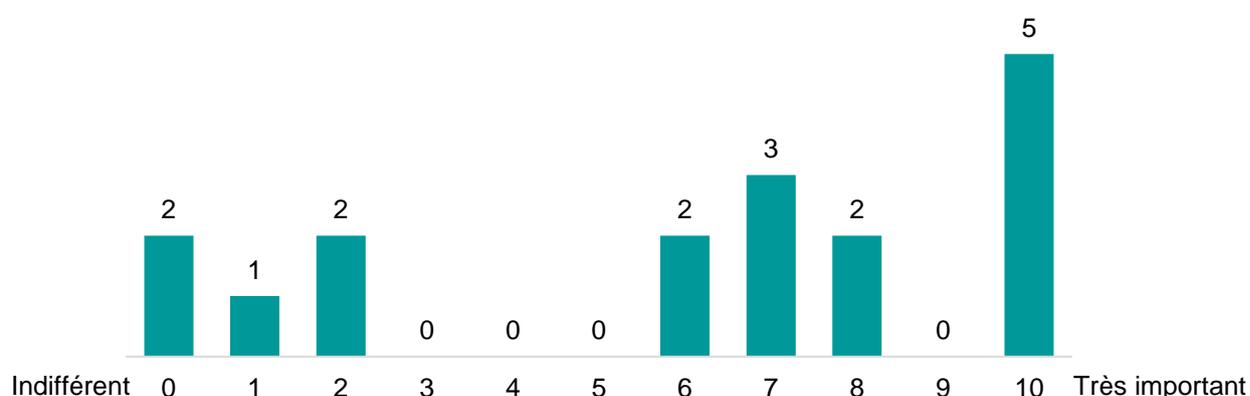
Graphique 11 - Préférences des employés concernant la taille des entreprises

Les graphiques présentés ci-dessus illustrent les préférences suivantes :

- Les équipes ont une légère préférence pour travailler avec des entités non cotées en bourse (41 %), accompagnée d'une indifférence marquée de nombreux collaborateurs à cet égard (35 %). Cette préférence subtile peut s'expliquer par l'autonomie et la valeur ajoutée apportées aux entreprises non cotées. Les entretiens menés avec les collaborateurs ont révélé que les équipes cherchent à influencer et à avoir un impact positif sur les clients avec lesquels elles travaillent. Lorsque ces clients sont cotés en bourse, leur marge de manœuvre est généralement limitée.
- Une nette préférence des équipes pour le profil des entreprises de taille moyenne et grande par rapport aux micros et petites entreprises a été identifiée, avec 71 % contre 29 %. Ce facteur est fortement lié à leur préférence pour travailler dans un environnement où les problématiques sont nombreuses et complexes, ce qui a représenté 53 % des préférences des collaborateurs. Les équipes ont souligné la probabilité d'un contrôle interne généralement plus efficace au sein des organisations de plus grande envergure, en plus de mentionner le pouvoir d'apprentissage accru dans des environnements plus vastes qui font face à une multitude de sujets différents, ainsi que l'interaction avec divers interlocuteurs et la diversité des thématiques.

La structure de l'entreprise (autonome ou groupe et filiales) ne s'est pas révélée comme un facteur décisif ou pertinent, étant donné la dispersion des réponses et de nombreuses d'entre elles étant indifférentes.

Lorsque interrogés sur l'importance de la proximité géographique avec le client, les résultats ont été variés. Le graphique ci-dessous illustre cette dispersion. Alors que certains se sont montrés indifférents à cette question en mettant en avant la possibilité de déplacements, la majorité des collaborateurs ont indiqué un niveau élevé d'importance associée à la proximité avec le client.

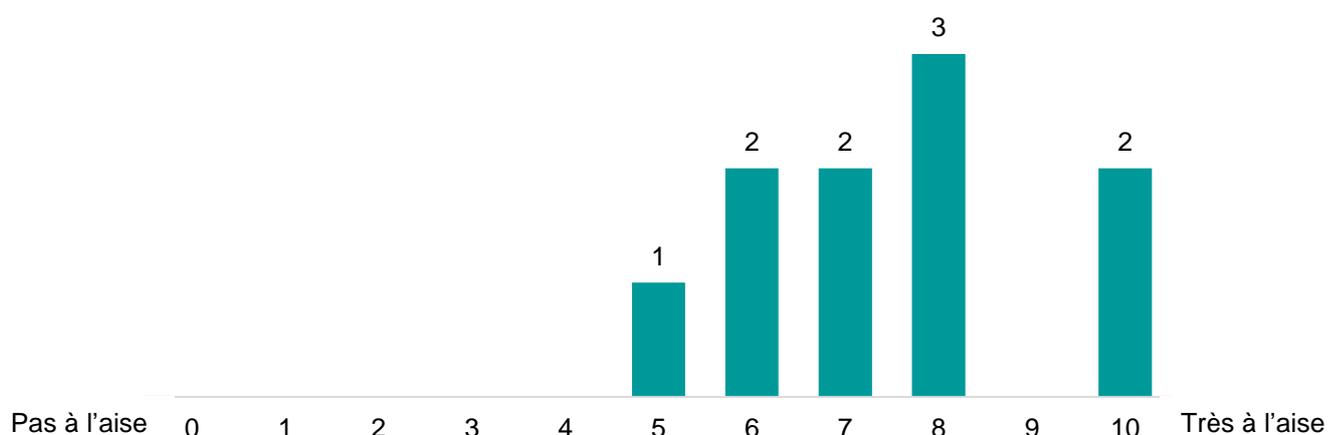


Graphique 12 - Evaluation sur l'importance de la proximité géographique avec le client

Plusieurs raisons ont été utilisées pour justifier cette préférence. Parmi elles, il est possible de citer la fatigue accrue des équipes et la perte de temps liée aux déplacements, les différences de fuseaux horaires qui rendent difficile la communication, les échanges plus lents et moins efficaces lorsqu'on est loin du client, le manque de réactivité des parties prenantes, etc. Ces facteurs sont en corrélation avec l'évaluation des retards dans les missions, qui a identifié les problèmes de communication comme l'une des causes les plus importantes. Une communication inefficace entre les équipes d'audit et le client peut entraver la collecte rapide et précise des informations et des documents nécessaires, pouvant également entraîner des malentendus, des clarifications répétées et une coordination difficile, ce qui impacte négativement la fluidité des travaux.

Ces réponses soulignent l'impact significatif que peut avoir la proximité géographique sur la qualité de la communication, la gestion des délais et la réactivité des équipes. Elles mettent également en évidence la nécessité d'équilibrer les avantages d'une proximité géographique avec les contraintes potentielles liées aux déplacements. Une compréhension approfondie des préférences des collaborateurs en matière de proximité géographique peut permettre à l'entreprise d'optimiser la gestion de ses missions et de mieux répondre aux besoins et aux attentes de ses équipes et de ses clients.

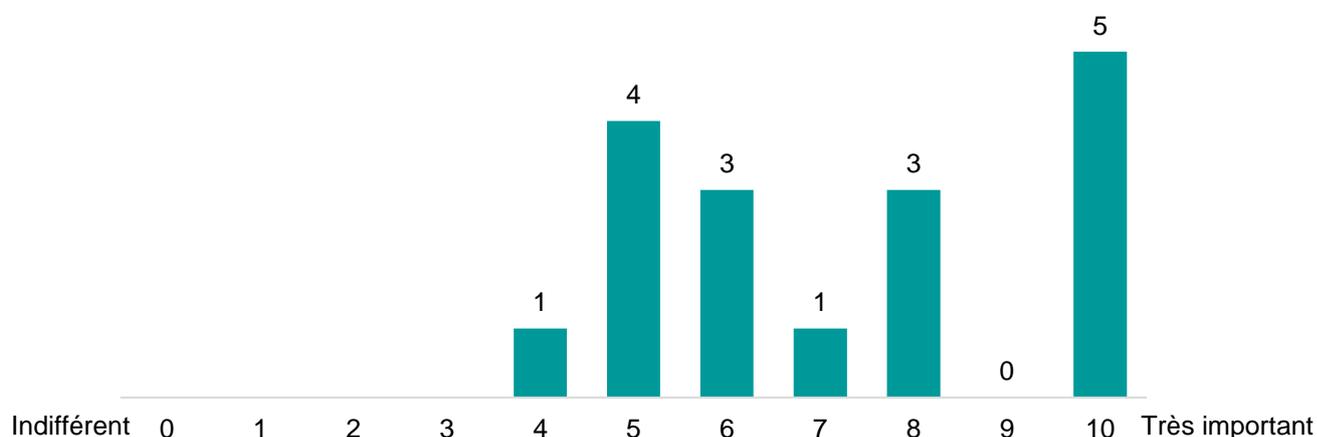
Lors de l'enquête portant sur leur expérience en matière de communication dans des langues autres que le français, les résultats ont révélé que 58,8% des collaborateurs avaient déjà participé à des missions nécessitant une communication dans une langue étrangère. La moyenne de l'évaluation sur le niveau de la communication en anglais, langue utilisée par tous les répondants à l'enquête, s'est établie à 7,5 ce qui indique une certaine aisance dans son utilisation.



Graphique 13 - Evaluation sur le niveau de confort pour intervenir dans une autre mission en anglais

Il est intéressant à noter est que seulement 20% des employés ayant déjà fait des interventions dans l'anglais ont évalué leurs expériences en deçà de la moyenne. Cela suggère que la communication dans une langue étrangère ne représente pas un obstacle majeur pour la majorité des collaborateurs. Il convient de souligner que cette compétence est de plus en plus essentielle à mesure que les entreprises évoluent dans un environnement professionnel de plus en plus internationalisé.

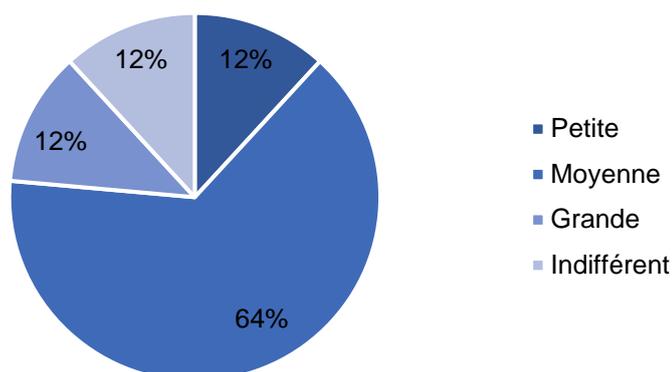
Bien que la communication dans l'anglais ne semble pas représenter un obstacle majeur pour les collaborateurs, le graphique ci-dessous illustre l'évaluation des équipes quant à l'importance de la communication en français. Avec une moyenne de réponses supérieure à 7, il manifeste la préférence des collaborateurs pour des interventions dans leur langue maternelle.



Graphique 14 - Evaluation sur le niveau d'importance de communication en français

3) Concernant les équipes

En ce qui concerne la taille des équipes, 100 % des employés lui ont attribué une note de 6 ou plus pour son importance dans le bon déroulement des interventions. De plus, lorsqu'interrogées sur la raison des retards pendant les missions, les problèmes de staffing ont reçu une note de 6,5, ce qu'indique le manque de d'effectifs dans les équipes et qui devrait attirer l'attention de KPMG. En analysant les préférences, la majorité des employés a exprimé une préférence pour les équipes de taille moyenne, composées de 4 à 6 membres, y compris l'associé, comme l'illustre le graphique ci-dessous.



Graphique 15 - Evaluation sur la taille idéale des équipes

Parmi les raisons de cette préférence, les collaborateurs ont mentionné la fluidité, la diversité des profils favorisant la complémentarité, une communication efficace, la cohésion de l'équipe, la capacité de traiter différents sujets, etc. D'autre part, les collaborateurs qui se sont montrés indifférents à l'idée d'une taille idéale d'équipe ont cité l'importance de la dynamique de l'équipe et l'engagement de tous dans la mission. Concernant ce sujet, 100 % des employés lui ont attribué une note de 8 ou plus pour l'importance de l'entente de l'équipe dans le bon déroulement des interventions. Ceux qui ont mentionné préférer les grandes équipes ont évoqué la concentration sur des sujets spécifiques, la possibilité de rencontrer de nouvelles personnes et la répartition efficace des tâches, ce qui a également été mentionné par les employés préférant les équipes plus petites.

Il est intéressant de noter que le choix de la taille idéale d'équipe peut dépendre de plusieurs facteurs, tels que la nature de la mission, les compétences et les expériences des membres de l'équipe, ainsi que la complexité des tâches à accomplir. Les avantages des équipes de taille moyenne semblent résider dans la flexibilité, la collaboration harmonieuse et la capacité de tirer parti des compétences variées des membres de l'équipe pour résoudre des problèmes complexes.

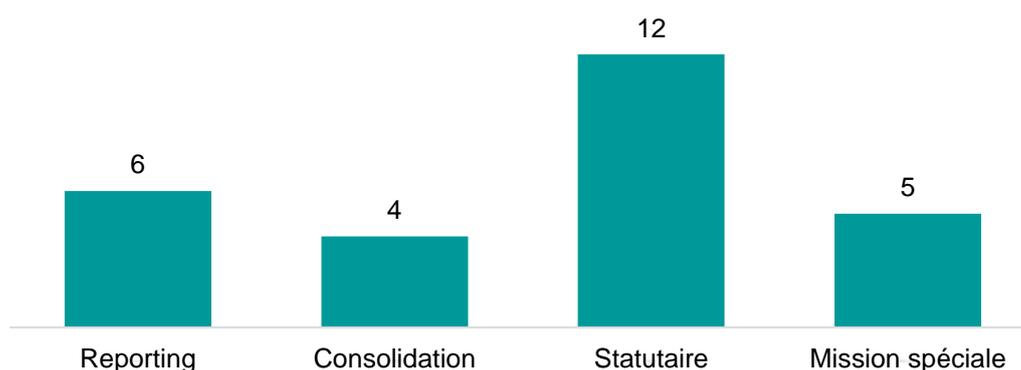
4) Concernant le type d'intervention

Lorsqu'interrogées sur la durée de leurs missions préférées, les équipes ont presque unanimement partagé leur opinion : 82,4% des collaborateurs ont indiqué une préférence pour les missions de longue durée. Parmi les explications fournies concernant cette préférence, les employés ont souvent mentionné plusieurs raisons récurrentes comme avoir davantage de

temps pour organiser et comprendre le client, répartir la charge de travail de manière plus équilibrée, réduire les tâches en suspens à la fin de la mission, et la possibilité de développer des relations plus solides à la fois au sein de l'équipe et avec le client.

Parmi les collaborateurs qui ont exprimé une préférence pour des missions plus courtes, deux justifications principales ont été avancées. D'abord, la perspective de traiter des problématiques et de collaborer avec différents types de clients tout au long de l'année a été mise en avant. Ensuite, le rythme de travail soutenu induit par ces missions plus courtes a été cité comme un facteur d'attraction pour certains. Cette variété et cette cadence peuvent en effet apporter une diversité d'expériences et de défis, tout en permettant aux équipes de s'adapter à différents contextes en permanence.

Parmi les types d'interventions préférées, les missions statutaires ont été les plus fréquemment citées par les collaborateurs, recueillant 70,6% des préférences. Les missions de reporting, les missions spéciales et les consolidations sont venues ensuite, comme illustré dans le graphique ci-dessous.



Graphique 16 - Préférences concernant le type d'intervention

En ce qui concerne les explications à cette préférence, il n'y avait pas d'opinion largement partagée. Certaines raisons évoquées comprenaient la simplicité de ces missions, leur adéquation avec le profil personnel des collaborateurs, l'autonomie qu'elles offrent, parmi d'autres. Ces résultats témoignent de la diversité des motivations et des préférences individuelles au sein des équipes, par conséquent, il ne s'est pas manifesté comme un facteur déterminant dans la satisfaction des collaborateurs ni dans l'analyse du portefeuille de KPMG.

5) Concernant les référentiels comptables

En ce qui concerne les référentiels comptables, l'attitude des collaborateurs a été diversement perçue. En effet, 64,7% d'entre eux ont manifesté une certaine indifférence à

l'égard de ces référentiels, suggérant ainsi que ces normes ne revêtent pas une importance cruciale dans leur quotidien professionnel. Cependant, l'autre partie de l'échantillon a exprimé des préférences en la matière. Il est intéressant de noter que les US GAAP n'ont suscité aucun intérêt, ce qui pourrait refléter la réalité géographique des activités de l'entreprise ou encore des préférences professionnelles spécifiques des collaborateurs interrogés. Parmi les référentiels restants, c'est le FR GAAP qui a captivé l'attention de la majorité des collaborateurs ayant exprimé une préférence, soit 83,3% d'entre eux. Cette préférence peut découler de plusieurs raisons, telles que la pertinence de ce référentiel dans le contexte local, ou encore une familiarité plus poussée avec ses principes.

Il est néanmoins important de souligner que, malgré ces préférences, seulement 35,3% des personnes interrogées ont indiqué avoir une préférence claire pour un référentiel comptable particulier. Ce résultat suggère qu'en général, le choix de la structure comptable n'est pas un critère décisif pour évaluer le portefeuille de clients de l'entreprise ou la satisfaction de ses employés.

6) Concernant le défraiement du repas du midi

L'enquête concernant le remboursement du déjeuner a révélé des résultats très proches. En effet, 47,1% des sondés estiment qu'il devrait être pris en compte lors des missions au siège ainsi que lors des déplacements lors de toutes les phases de planification. En revanche, 41,2% pensent qu'il devrait être applicable en mission au siège (forfait jour) et lors des déplacements lors des phases d'audit (intérim et final). Les deux réponses les plus votées envisagent le remboursement des repas aussi bien au siège qu'en déplacement, et ne diffèrent que par la fréquence. Alors que l'option la plus votée prévoit ce droit tout au long de l'année, la seconde se limite aux périodes les plus intenses du cycle d'audit. Étant donné que cet avantage peut être négocié, ce sujet se caractérise comme un point de discussion et de considération au sein de l'entreprise afin d'augmenter la satisfaction de ses employés. En prenant en considération que, actuellement, seuls quelques dossiers offrent cet avantage aux collaborateurs, l'idéal serait de chercher de plus en plus à uniformiser le standard des interventions, afin d'offrir les mêmes avantages à tous.

7. Conclusion

7.1 Français

En se basant sur la contextualisation des résultats présentée, il a été possible d'analyser la perception des équipes sur différents aspects liés à leur travail. Grâce aux informations recueillies, des éléments susceptibles d'influencer directement leur satisfaction ont été identifiés. Dans le but d'aligner la situation actuelle de l'entreprise avec des mesures visant à lutter contre le taux de rotation du personnel au sein de KPMG, certains aspects ont été révélés pertinents à prendre en considération dans l'analyse de l'entreprise.

A propos des cadres supérieurs, les équipes ont exprimé leur désir de voir leurs dirigeants plus présents lors des missions. Les employés semblent reconnaître la valeur ajoutée que la présence des cadres supérieurs peut apporter aux missions. De plus, l'implication active des cadres supérieurs peut renforcer le sentiment de soutien et d'engagement au sein de l'équipe, ce qui contribue à une meilleure cohésion et satisfaction globale. Par conséquent, il serait judicieux pour la KPMG de considérer ces résultats comme un indicateur clé pour améliorer la satisfaction des équipes et favoriser un environnement de travail plus collaboratif et épanouissant.

Concernant le profil du client, les résultats obtenus indiquent l'importance de travailler avec ceux disposant d'un système de contrôle interne bien défini et en proximité géographique avec les équipes, facteurs qui, en plus d'apporter divers avantages au travail des équipes, peuvent facilement être évalués lors de l'étude du portefeuille des clients actuels et potentiels de KPMG. En ce qui concerne les clients ou les services comptables délocalisés, aucun problème majeur lié à la communication en anglais n'a été révélé. Cependant, les collaborateurs ont naturellement exprimé une préférence explicite pour leur langue maternelle, ce qui renforce la priorité d'attirer et de gérer les clients locaux.

Par rapport à d'autres facteurs déterminants, les équipes ont attribué une note maximale à l'importance de la réactivité du client. Cependant, il est difficile de mesurer ce facteur si le cabinet n'a jamais travaillé avec lui. Par conséquent, il est recommandé d'analyser la structure des comptes, le système interne de l'entreprise et la relation entre KPMG et ses représentants afin d'estimer, dans une certaine mesure, sa disponibilité, sa réactivité et son organisation. En plus de cela, le formulaire a mis évidence la préférence des équipes pour les missions à long terme et pour les entreprises de taille moyenne et grande, facteurs interconnectés qui constituent des éléments en plus à être considérés par KPMG et qui correspondent à leur recherche de visibilité et de nouvelles opportunités.

En ce qui concerne la taille des équipes, il est important de noter que son attribution est citée comme une cause de retard dans les missions. Directement liée au manque d'effectifs dû au taux de rotation élevé au sein du cabinet, une sous-dimension des équipes entraîne une augmentation de la charge de travail et de l'insatisfaction des collaborateurs, ce qui alimente le cycle du turn-over. Ce point souligne encore davantage l'importance de la restructuration afin d'ajuster les clients aux effectifs actuels, et est déjà pris en compte dans le plan d'action de KPMG.

En matière des référentiels comptables, ce facteur d'analyse ne s'est pas avéré pertinent pour la satisfaction des équipes. Par conséquent, il ne constitue pas un axe d'amélioration et ne fait pas objet d'attention pendant la phase de restructuration. Cependant, les résultats obtenus sur le défraiement du repas du midi reflètent le souhait des équipes d'avoir ce bénéfice lors des interventions au siège et en déplacement. En raison de l'intérêt manifesté par les employés sur ce sujet, bien qu'il ne soit pas un facteur déterminant pour eux, sa négociation lors de la conclusion des contrats se révèle être un élément positif pour accroître leur satisfaction. Dans cette optique, cet aspect s'avère intéressant pour la stratégie de l'entreprise visant à fidéliser ses équipes.

En plus des éléments énumérés dans ce formulaire, il est important de souligner le stigmate associé à la profession, connue pour ses longues heures de travail, son stress et le déséquilibre entre vie personnelle et professionnelle. Ces aspects peuvent être atténués grâce à une planification minutieuse et une allocation adéquate des équipes, ainsi qu'à des plannings plus étendus favorisant une meilleure organisation et la réduction des tâches en suspens.

En résumé, ces éléments identifiés dans ce mémoire fournissent des indications intéressantes pour la stratégie de l'avenir de KPMG, en offrant des opportunités de renforcer la satisfaction des collaborateurs, d'optimiser leurs ressources et de renforcer sa position sur le marché. En tenant compte de ces préférences et en les intégrant dans son processus actuel, KPMG peut mieux positionner son avenir, répondre aux besoins du secteur et des ses collaborateurs et maintenir sa réputation en tant que leader mondial.

7.2 Anglais

Based on the contextualization of the presented results, an analysis was conducted to understand the teams' perception of various aspects related to their work. The gathered insights have unveiled elements that can directly influence their satisfaction. With the aim of aligning the current state of the company with measures to combat employee turnover within KPMG, certain aspects have emerged as relevant to be taken into consideration in the company's analysis.

Regarding senior leadership presence, the teams have expressed their desire for a more pronounced involvement of their superiors during missions. Employees seem to recognize the added value that senior leadership's presence can bring to missions. Furthermore, active involvement of senior leaders can reinforce a sense of support and commitment within the team, contributing to enhanced cohesion and overall satisfaction. Consequently, KPMG should consider these findings as a pivotal indicator to improve team satisfaction and foster a more collaborative and fulfilling work environment.

Concerning client profiles, the results underline the importance of working with clients possessing a well-defined internal control system and geographical proximity to the teams. These factors, in addition to offering various benefits to the teams' work, can be readily assessed during the study of KPMG's current and potential client portfolios. Regarding clients or accounting services located in different regions, no significant issues related to communication in English have been revealed. However, employees have naturally expressed an explicit preference for their native language, further emphasizing the priority to attract and manage local clients.

Regarding other decisive factors, the teams have assigned top priority to the client's responsiveness. Nevertheless, measuring this factor is challenging if the firm has never worked with the client before. Therefore, it is recommended to analyze account structures, the company's internal system, and the relationship between KPMG and its representatives to estimate, to some extent, their availability, responsiveness, and organization. Furthermore, the form highlighted the teams' preference for long-term missions and medium to large-sized companies. These interconnected factors are additional elements that KPMG should take into consideration, aligning with the company's pursuit of visibility and new opportunities.

Concerning team size, it is crucial to note that attributing delays in missions to team size has been cited. Directly linked to the lack of workforce due to the high turnover rate within the firm, undersized teams lead to increased workload and dissatisfaction among employees, perpetuating the turnover cycle. This aspect further underscores the significance of

restructuring to align clients with the current workforce, a matter already addressed in KPMG's action plan.

As for accounting standards, this analytical criterion did not prove pertinent to the teams' satisfaction. Thus, it does not constitute an area for improvement nor warrants attention during the restructuring phase. However, the results related to lunch reimbursement reflect the teams' desire for this benefit during both headquarters and field interventions. Due to the employees' expressed interest in this matter, although not a determining factor for them, negotiating this benefit during contract conclusion proves to be a positive element for increasing their satisfaction. In this context, this aspect holds significance for the company's strategy to foster employee loyalty.

In conclusion, the elements identified in this study offer valuable insights for KPMG's future strategy, providing opportunities to enhance employee satisfaction, optimize resources, and strengthen its market position. By considering these preferences and incorporating them into its current processes, KPMG can better position its future, address sector needs and employee concerns, and uphold its reputation as a global leader.

8. Mise en perspective

Mon stage chez KPMG a été une opportunité unique de découvrir le monde complexe et dynamique de l'audit et du secteur industriel. Pendant ces six mois, j'ai été en contact avec différentes équipes qui ont grandement contribué à ma formation en tant que future professionnelle. En élargissant mon introduction au sujet à l'ESTP, j'ai pu acquérir de nouvelles connaissances qui me confèrent aujourd'hui une compréhension plus profonde des questions financières et comptables, ainsi que du fonctionnement des entreprises.

L'interaction directe avec les collaborateurs, des juniors aux managers, m'a permis de comprendre l'importance du travail d'équipe et de la collaboration efficace. De plus, l'élaboration de ce mémoire a affiné mon regard sur la dynamique de l'entreprise et m'a permis d'en apprendre davantage sur les préférences et les perspectives des membres de l'équipe concernant différents aspects du métier, ce qui m'a permis d'avoir une vision globale du secteur.

Enfin, je ressors de ce stage avec un sentiment d'accomplissement et de développement évident. Malgré les difficultés rencontrées, je pense qu'elles ont été surmontées et qu'elles ont joué un rôle important dans mon processus d'apprentissage. Je suis convaincue de mon désir de poursuivre mon parcours immergé dans cet univers pour donner suite à mes découvertes et expériences dans le domaine financier.

9. Bibliographie

Intranet KPMG

Documents internes à l'entreprise (incollables, guidance et support des formations)

Analyse de marché en ligne Xerfi : études économiques et analyses sectorielles. (s. d.). https://www.abonnes-xerfi.com/presentationetude7000/Le-marche-mondial-du-conseil-et-de-l-audit_20XSAE04

Audit financier : définition, rôle et objectifs - Factorial. (s. d.). Factorial Blog. <https://factorial.fr/blog/audit-financier/>

Mariana Dias | GUPY. (2018, 27 août). Turnover : o que é, como calcular e qual o impacto na empresa. [https://www.gupy.io/blog/turnover#:~:text=O%20que%20é%20turnover?,especifica-do%20\(normalmente%20um%20ano\).](https://www.gupy.io/blog/turnover#:~:text=O%20que%20é%20turnover?,especifica-do%20(normalmente%20um%20ano).)

O que é Auditoria ? Significado Norma ISO 9001 - Portal ISO. (s. d.). ISO 9001 - Software para Gestão da Qualidade - PortalISO.Com. <https://faq-iso9001.portaliso.com/o-que-e-auditoria/>

PACTE, le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises. (s. d.). Gouvernement.fr. <https://www.gouvernement.fr/action/pacte-le-plan-d-action-pour-la-croissance-et-la-transformation-des-entreprises>

10. Annexes

Formulaire envoyé aux équipes : <https://forms.gle/cxJDubmdxX3gFYKZA>

L'intervention idéale selon vous !

Ce sondage fait partie de mon mémoire de fin d'études et votre réponse m'aidera beaucoup ! Vous aurez besoin de moins de 5 minutes pour répondre aux questions :)

L'objectif de ce formulaire anonyme est de comprendre les préférences des équipes sur différents aspects : le client, les équipes, la localisation des parties, le secteur d'activité, etc.

Son résultat cherche à identifier les sujets les plus importants et les plus influents dans la satisfaction des employés - ces qui devraient être prises en compte lors de la restructuration du portefeuille du secteur.

1) Votre poste :

- Junior
- Senior
- Manager
- Directeur
- Associé

2) Concernant les grades supérieures :

Lors d'une semaine de travail pendant l'intérim/clôture, comment vous évaluez la présence du manager sur l'intervention, en jours ?

0 1 2 3 4 5

Lors d'une semaine de travail pendant l'intérim/clôture, comment vous évaluez la présence de l'associé sur l'intervention, en jours ?

0 1 2 3 4 5

Comment vous évaluez le niveau d'accessibilité de vos managers ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Indisponibles

Très disponibles

Comment vous évaluez le niveau d'accessibilité de vos associés ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Indisponibles

Très disponibles

Pensez-vous que les supérieurs devraient être plus présents pendant les missions ?

- Oui
- Non

3) Le transfert de connaissance chez KPMG :

Dans vos interventions, comment vous évaluez le niveau de connaissance acquis auprès le client ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Dans vos interventions, comment vous évaluez le niveau de connaissance acquis auprès le senior ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Dans vos interventions, comment vous évaluez le niveau de connaissance acquis auprès le manager ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Dans vos interventions, comment vous évaluez le niveau de connaissance acquis auprès l'associé ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4) Concernant le retard des missions :

Comment évaluez-vous l'occurrence des retards liés aux problèmes de communication avec le client ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas d'occurrence Très fréquent

Comment évaluez-vous l'occurrence des retards liés à la disponibilité des documents et des informations du côté du client ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas d'occurrence Très fréquent

Comment évaluez-vous l'occurrence des retards liés aux problèmes de staffing chez KPMG ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas d'occurrence Très fréquent

Selon vous, y a-t-il d'autres raisons fréquentes qui contribuent au retard des missions ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas d'occurrence Très fréquent

5) Concernant le client :

Quelle est l'importance de travailler avec un client qui dispose d'un système de contrôle interne bien établi ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Indifférent

Très important

Vous préférez travailler avec des clients :

- Qui ont des problématiques nombreuses et complexes
- Qui n'ont pas un grand nombre de problématiques aussi complexes
- Indifférent

Vous préférez travailler avec des :

- Entités autonomes
- Groupes et ses filiales
- Indifférent

Vous préférez travailler avec des :

- Entités cotés en bourse
- Entités non-cotés en bourse
- Indifférent

Vous préférez travailler avec des :

- Micro et petites entreprises
- Moyenne et grandes entreprises
- Indifférent

Pourriez-vous expliquer brièvement vos préférences concernant le type et taille des entités ?

Ex.: faible/haut niveau de complexité, pouvoir d'impact...

Pour vous, l'importance de la proximité géographique avec client est...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Indifférent

Très important

Pourriez-vous expliquer brièvement les raisons de votre réponse ? Ex.: différent langue et fuseau horaire, communication non effective via mail où appels...

Avez-vous déjà travaillé avec un client où la communication s'est faite dans une langue autre que le français ?

- Oui
- Non

Si oui :

Comment vous évaluez le niveau de la communication ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Très difficile

Très effective

Quelle langue a été utilisée ?

- Anglais
- Espagnol
- Autres

Quel est votre niveau de confort pour intervenir dans une autre mission dans cette langue ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas à l'aise

Très à l'aise

Quelle est l'importance de communiquer avec l'interlocuteur en français ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Indifférent

Très important

Si non :

Quelle est l'importance de communiquer avec l'interlocuteur en français ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Indifférent

Très important

6) Concernant les équipes d'audit :

Vous préférez travailler dans les équipes de taille :

- Petite, 1-3 collaborateurs (associé inclus)
- Moyenne, 4-6 collaborateurs (associé inclus)
- Grande, > 6 collaborateurs (associé inclus)
- Indifférent

Pourriez-vous expliquer les raisons de votre réponse ? Ex.: facilité de communication, centralisation de l'information, bonne échange, complémentation...

Dans le cadre de vos interventions, vous travaillez la plupart du temps en équipes de taille :

- Petite, 1-3 collaborateurs (associé inclus)
- Moyenne, 4-6 collaborateurs (associé inclus)
- Grande, > 6 collaborateurs (associé inclus)

7) Défraiement du repas du midi

Pour vous, le défraiement du repas du midi doit intervenir :

- En mission en déplacement chez le client lors des phases d'audit (intérim et final)
- En mission à la tour (forfait jour) et en déplacement lors des phases d'audit (intérim et final)
- En mission à la tour et en déplacement lors de toutes les planifications (planification de préparation, CAC...)

8) Concernant le type d'intervention :

Vous préférez les interventions de :

- Courte durée
- Longue durée

Pourriez-vous expliquer brièvement votre préférence concernant la durée des interventions ?

Quelle est votre type d'intervention préféré ?

- Statutaire
- Consolidation
- Reporting
- Mission spéciale
- Autres (à préciser)

Si "autres", pouvez-vous les préciser ?

Pourriez-vous expliquer brièvement la raison de vos préférences ?

9) Concernant les différents GAAPs :

Comment vous sentez-vous vis-à-vis des différents GAAPs ?

- Indifférent
- J'ai une préférence

Si une préférence :

Quel est le GAAP de votre préférence (parmi les plus utilisés) ?

- US Gaap
- FR Gaap
- IFRS

Quel est le niveau de l'importance de travailler avec ce GAAP ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Indifférent Très important

10) Lors d'une intervention :

Quel est le niveau d'importance de l'entente de l'équipe ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Mois important Plus important

Quel est le niveau d'importance de l'entente avec le client ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Mois important Plus important

Quel est le niveau d'importance de la taille appropriée des équipes ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Mois important

Plus important

Quel est le niveau d'importance du secteur du client ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Mois important

Plus important

Quel est le niveau d'importance de l'associé en charge du dossier ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Mois important

Plus important

Quel est le niveau d'importance de la disponibilité du client pour apporter les infos, les docs, répondre aux questions, etc. ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Mois important

Plus important

S'il y a encore d'autres aspects tout aussi importants qui n'ont pas été abordés ici, pouvez-vous me les dire, s'il vous plaît ?