

Haute École
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Est-ce que l'auditeur est un spécialiste de l'analyse ou un négociateur ?

Mémoire présenté par :

Omaïma ARCHANI

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2024-2025

Promoteur :

Marie KAISIN

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

Tout d'abord, je voudrais adresser un immense merci à ma promotrice, **Marie Kaisin**, pour sa grande disponibilité et ses précieux conseils. Merci pour le temps que vous avez pris pour répondre à mes nombreuses questions, pour avoir toujours accepté de mener des entretiens et, surtout, pour m'avoir accompagnée tout au long de ce travail afin qu'il voie enfin le jour !

Je tiens également à remercier tout particulièrement **Monsieur Jean-Philippe Vanderschrick**, qui, sans le savoir, a joué un rôle essentiel dans ce mémoire. Sa passion pour son métier m'a énormément inspirée et motivée. Merci de partager cette passion avec tant d'enthousiasme et de faire vivre vos cours de manière si interactive et captivante, car cela m'a été d'une aide précieuse.

Un grand merci aussi à toutes les personnes que j'ai interviewées. Merci pour le temps que vous m'avez accordé, vos réponses riches et votre bienveillance. Vous avez contribué à orienter ce mémoire et lui donner la profondeur qu'il méritait.

Je ne pourrais pas parler de ce mémoire sans évoquer le soutien inestimable de ma famille. Merci à mes parents, Soumia et Miloud, qui n'ont jamais cessé de croire en leur fille et de m'encourager, même quand je n'y croyais pas.

Merci également à ma sœur, **Amal**, qui m'a accompagnée en relisant minutieusement mon travail et en me conseillant avec bienveillance.

Sans oublier que je tiens à remercier mon fabuleux époux, **Hatim**, pour son soutien constant et sa patience infinie, restant éveillés à mes côtés lors de mes longues nuits de rédaction.

Enfin, je souhaite remercier l'ensemble du personnel enseignant de l'**ICHEC**. Grâce à votre dévouement, vous avez su offrir un enseignement à la fois exigeant et stimulant, qui m'a permis de progresser tout au long de ces cinq années d'études.

And we don't repent from our dreams no matter how many times they're broken
- Mahmoud Darwich

« Je soussignée, ARCHANI Omaima, étudiante en Master 2, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle ; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non cité correctement...»

Date : 05/01/2025

Signature : *Archani Omaima*

Déclaration sur l'honneur sur le respect des règles de référencement et sur l'usage des IA génératives dans le cadre du mémoire ou d'un travail

Pour les travaux et le mémoire, l'étudiant mentionne sur la page de garde qu'il a pris connaissance des règles en matière de référencement des sources et qu'il les a respectées dans le travail en question, en insérant et signant le paragraphe suivant :

« Je soussigné, NOM, Prénom, Année d'études, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.» Date et Signature.

L'étudiant(e) doit également compléter, signer et faire figurer dans le travail / mémoire le document ci-dessous. L'objectif est un usage transparent de l'IA. Merci de cocher les cases qui vous concernent.

Je soussigné(e),ARCHANI ...Omaima - 190241..... (nom + numéro de matricule), déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail / mémoire :

Type d'assistance	Description	Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	<input type="checkbox"/>
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	<input type="checkbox"/>
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	<input type="checkbox"/>
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	<input type="checkbox"/>
Assistance pour la révision du texte	Certains parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement été générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	<input type="checkbox"/>
	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	<input checked="" type="checkbox"/>
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	<input checked="" type="checkbox"/>
	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	<input type="checkbox"/>
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	<input type="checkbox"/>
Autres usages	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	<input type="checkbox"/>

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait àZaventem..... (ville), le05/01/2025.....

Signature : **Omaima Archani** [Prénom Nom de l'étudiant(e) et matricule]

Digitally signed by Omaima Archani
DN: cn=Omaima Archani, ou=ICHEC, ou=Université de Liège, ou=Université de Liège
Date: 2024.12.03 17:18:10 +0100

Table des matières

Introduction	10
Préambule	11
Chapitre 1 : Partie théorique relative à l'audit	13
1. L'audit c'est quoi ?	13
2. C'est qui le réviseur d'entreprise ?	13
2.1. Conditions d'admission au stage	14
3. Le commissaire	14
4. Une obligation de moyens	14
5. Les 5 principes fondamentaux	15
5.1. Intégrité	15
5.2. Objectivité	15
5.3. Compétence et diligence professionnelles	16
5.4. Confidentialité	16
5.5. Comportement professionnel	16
6. Secret professionnel	16
6.1. Exceptions	17
7. La loi du 7 décembre	18
8. La supervision publique	19
8.1. Le Collège de supervision des réviseurs d'entreprises	19
8.2. Le Comité	20
8.3. Le Secrétaire général	20
8.4. La FSMA	21
8.5. La Commission des sanctions de la FSMA	21
8.6. L'IRE	21
9. L'indépendance de l'auditeur	22
9.1. Les trois principes d'indépendance	23
10. Comment fonctionne un processus d'audit ?	23
10.1. Phase de préparation de l'engagement	24
10.2. Phase d'exécution de l'audit	25
Chapitre 2 : Partie théorie relative à la négociation	26
1. Définitions	26
2. La négociation une science ou de l'art ?	27
3. Outils de la négociation	28
3.1. L'empathie	29
3.2. La cohérence cardiaque	29
3.3. Le silence	30

3.4.	L'écoute active	31
3.5.	Les compliments	32
4.	Un lien entre la négociation et l'audit ?	32
5.	Distinction entre Confiance, Négociation et Communication	33
5.1.	Confiance	33
5.2.	Négociation	35
5.3.	Communication	36
5.4.	Résumé	38
6.	La subtilité entre négociation et communication	38
Chapitre 3 : Émergence d'une problématique		39
1.	Question de recherche	39
2.	Hypothèses	39
Chapitre 4 : Méthodologie de récolte de données		41
1.	Sondage	41
1.1.	Analyse des données quantitatives	42
1.2.	Limites du sondage	47
2.	Entretiens	47
2.1.	Limites des entretiens	49
2.2.	Guide d'entretien	49
2.3.	Conclusion des interviews	64
3.	Observations de terrain	65
3.1.	Tableaux des observations de terrain	67
Chapitre 5 : Confrontation des hypothèses avec les résultats obtenus		72
1.	Confrontation avec l'hypothèse 1	73
2.	Confrontation avec l'hypothèse 2	74
3.	Confrontation avec l'hypothèse 3	77
Chapitre 6 : Limites, recommandations et conclusion générale		79
1.	Limites de la recherche	79
2.	Recommandations	80
3.	Conclusion générale	82
Bibliographie		84
Références bibliographiques des entretiens menés		87
ANNEXE 1 : Guides d'entretiens		88
1.	Guide d'entretien pour les auditeurs	88
2.	Guide d'entretien pour le RH	90
3.	Guide d'entretien pour négociateur	91
ANNEXE 2 : Les retranscriptions des entretiens		93

1.	Entretien Lulu et Saaida BDO	93
2.	Entretien Marie Kaisin EY	95
3.	Entretien Maxime Haurbourdin BDO	100
4.	Entretien Rodrigo Abels BDO	106
5.	Entretien Thomas Maurice EY	112
6.	Entretien Jean-Philippe Vanderschrick	119
7.	Entretien de Carlo-Sébastien d'Addario	129
8.	Entretien Axel Timant	138
9.	Entretien de Dominik Dabkowski	145
10.	Entretien avec Abd-Eljalil Ibrghoutn	162
ANNEXES 3 : Sondage Microsoft Form		164

Table des figures et tableaux :

FIGURE 1 : LES QUALITÉS D'UN RÉVISEUR D'ENTREPRISE	15
FIGURE 2 : LES MISSIONS DU COLLÈGE DE SUPERVISION	20
FIGURE 3 : LE FONCTIONNEMENT DE LA SUPERVISION PUBLIQUE	21
FIGURE 4 : PROCESSUS D'AUDIT	23
FIGURE 5 : EXECUTION DE L'AUDIT	24
FIGURE 6 : LE POUVOIR DU SILENCE	31
TABLEAU 1 : TABLEAU RÉCAPULATIF DE TOUTES LES INTERVIEWS	49
TABLEAU 2: OBSERVATION DE TERRAIN CLIENT 1 CHEZ FORVIS MAZARS	67
TABLEAU 3 : OBSERVATION DE TERRAIN CLIENT 2 CHEZ FORVIS MAZARS	68
TABLEAU 4 : OBSERVATION DE TERRAIN CLIENT 3 CHEZ FORVIS MAZARS	69
TABLEAU 5: OBSERVATION DE TERRAIN CLIENT 4 CHEZ FORVIS MAZARS	70
TABLEAU 6 : OBSERVATION DE TERRAIN CLIENT 1 CHEZ BDO	70
TABLEAU 7 :OBSERVATION DE TERRAIN CLIENT 2 CHEZ BDO	71

Acronymes

IRE : Institut des Réviseurs d'Entreprises

UE : Union Européenne

CSA : Code des Sociétés et Associations

CSRE : Collège de Supervision des Réviseurs d'Entreprises

CSPE : Conseil Supérieur de la Profession d'Expertise

BNB : Banque Nationale de Belgique

FSMA : Financial Services and Markets Authority

AR : Arrêté Royal

EIP : Entreprise d'Intérêt Public

DHEA : Développement Humain et Éthique dans l'Audit

Introduction

Toute personne évoluant dans le domaine financier est familière avec la retentissante affaire de l'effondrement d'Enron en 2001. Pour saisir les grandes lignes de cette affaire, il est crucial de comprendre qu'au tournant du millénaire, il a été révélé qu'Enron, un géant américain de l'énergie, avait recouru à des méthodes comptables douteuses afin de surévaluer ses profits et de dissimuler ses dettes. (May, 2003) Cet événement est considéré comme le plus grand scandale financier de ces 20 dernières années. (Miller et Fusaro, 2003)

Ces irrégularités n'ont pas été détectées par le cabinet d'audit Arthur Andersen.

Qui était Arthur Andersen ? À l'époque des faits, c'était l'un des cinq plus grands cabinets d'audit et de conseil dans le monde. Suite à la révélation des fraudes d'Enron, ils ont été accusés de détruire les documents de leur client et de ne pas avoir signalé et identifié les manipulations frauduleuses. (May, 2003)

L'affaire Enron a profondément impacté le secteur de l'audit. En effet, la relation entre le client et l'auditeur a pris un nouveau tournant. Désormais, des contrôles plus stricts et des limites plus claires sont instaurés. La faillite d'Enron et le rôle joué par Arthur Andersen ont mis en lumière des problèmes majeurs dans la relation entre l'auditeur et son client, entraînant des réformes immédiates dans le domaine.

Tout d'abord, des règles ont été mises en place pour éviter tout conflit d'intérêts. En effet, dans ce cas-ci, Arthur Andersen fournissait des services de conseil à Enron tout en étant son auditeur. Ce qui empêche le cabinet de rester indépendant et objectif face au client. Ensuite, il y avait un manque de transparence pour les investisseurs. Enfin, les problèmes identifiés chez Enron mettent en lumière un réel besoin de surveillance plus efficace et proactive. (May, 2003)

En réponse à ce scandale, en 2002, la loi Sarbanes-Oxleya était adoptée pour améliorer la précision et la fiabilité des déclarations financières des entreprises cotées.

Effectivement, cela a profondément changé la manière dont les auditeurs interagissent avec leurs clients, en mettant l'accent sur l'indépendance, la transparence et l'intégrité dans les processus d'audit.

Le lien entre ces pratiques et le scandale d'Enron est évident. Effectivement, Enron et Arthur Andersen ont montré ce qui peut mal tourner lorsque la confiance est rompue à cause de conflits d'intérêts, de manque de transparence, de faibles normes éthiques, et surtout d'un manque de vigilance réglementaire.

Désormais, en adoptant des pratiques qui renforcent l'indépendance, la transparence, l'éthique, la formation et l'utilisation de la technologie, les auditeurs peuvent non seulement éviter les erreurs du passé, mais aussi bâtir des relations de confiance plus solide et professionnelles avec leurs clients, essentielles pour la santé financière et la réputation des cabinets d'audit.

Préambule

Plusieurs raisons profondes ont été à l'origine de mon engagement dans ce projet de mémoire, animé par la ferme conviction de comprendre et d'améliorer au mieux la relation, mais plus précisément cette fameuse relation de confiance qu'un auditeur doit établir avec son client.

Tout d'abord, au cours de mon parcours en master, j'ai choisi l'option "Audit", une décision qui m'a permis d'explorer les multiples facettes du métier d'auditeur, allant de la déontologie aux normes ISA. Cette décision n'était pas le fruit du hasard, mais plutôt le résultat d'une longue intrigue nourrie par les exemples passionnants qu'un ancien professeur d'économie en secondaire me prodiguait. Ces exemples étaient souvent inspirés de son expérience en tant qu'auditeur. Cette immersion précoce dans cet univers a naturellement éveillé ma curiosité insatiable et mon amour pour la découverte. Cela m'a réellement passionné au point où j'ai décidé de lancer ma carrière professionnelle dans ce milieu-là.

Ensuite, c'est lors d'un cours de négociation au sein de mon option "Entrepreneuriat & PME" à l'ICHEC que j'ai pris conscience de l'importance de la communication et de la négociation, que cela soit dans mes échanges professionnels ou personnels. Sous la tutelle éclairée de monsieur Jean-Philippe Vanderschrick et madame Désirée Seghers, j'ai été initié à la véritable essence de la négociation, qui réside dans la création d'une confiance mutuelle. Ce fut un véritable déclic pour moi. En me posant la question cruciale : "Si la négociation consiste à instaurer une relation de confiance, alors l'auditeur n'est-il pas par essence un négociateur ?" .

En quelques jours seulement, j'ai acquis des outils précieux qui ont transformé ma perception de la négociation. Par exemple, j'ai pris conscience de l'impact subtil, mais puissant, des mots que nous communiquons, comme le fameux « mais », souvent synonyme de rupture dans un échange. Désormais, je suis plus attentif aux subtilités de la communication, consciente que la négociation va bien au-delà des simples transactions commerciales, jouant un rôle essentiel dans l'établissement de la confiance.

Pour conclure, la dernière motivation ayant orienté mon choix de sujet est liée à mon stage. J'ai eu l'opportunité d'effectuer un stage de trois mois chez Fortis Mazars, une expérience particulièrement enrichissante qui m'a permis d'approfondir ma compréhension du métier d'auditeur. Au cours de ce stage, j'ai participé à des visites clients, ce qui a nourri la réflexion de mon mémoire et lui a donné un sens concret. J'ai ainsi pu constater l'existence d'une problématique étonnamment complexe : établir une relation de confiance entre l'auditeur et le client grâce à des compétences de négociation.

En effet, dans de nombreux contextes où un contact direct avec les clients est essentiel, comme lors des visites ou des inventaires, ce sont souvent les auditeurs juniors qui sont déployés. Cependant, comment ces derniers, avec leur expérience limitée, peuvent-ils gérer les situations complexes qui peuvent émerger lors de ces interactions ?

Les premières années de carrière d'un auditeur sont généralement considérées comme une période d'apprentissage où l'expérience pratique, y compris l'apprentissage par l'erreur, est vue comme la meilleure école. Toutefois, en cas de complications, sur quelles compétences un auditeur doit-il s'appuyer ? Les compétences en négociation pourraient-elles aider à résoudre ces problèmes ? Quelle est la place accordée à la négociation dans le domaine de l'audit et est-elle unanimement reconnue comme une compétence essentielle ?

Ce mémoire se penche sur la perception de la négociation dans le domaine de l'audit. Pour aborder cette question, il est essentiel de commencer par établir un cadre théorique solide. Ainsi, la

section suivante introduit les définitions et concepts clés, tout en contextualisant les notions d'audit et de négociation. L'objectif est de fournir au lecteur les outils nécessaires pour comprendre et s'approprier le sujet avant de plonger dans l'analyse de la problématique.

Le travail est structuré en plusieurs chapitres : les deux premiers sont consacrés à l'approche théorique de l'audit et de la négociation. Sur la base de cette revue théorique, une question de recherche sera formulée, accompagnée d'hypothèses pertinentes. Un chapitre sera ensuite dédié à la méthodologie employée pour l'étude. Le cinquième chapitre examinera la validation ou l'invalidation des hypothèses posées. Enfin, le dernier chapitre présentera la conclusion, en soulignant les limites de l'étude et en proposant des recommandations pour de futures recherches.

Chapitre 1 : Partie théorique relative à l'audit

1. L'audit c'est quoi ?

Au sens large, un audit peut être défini comme un processus systématique, permettant de recueillir des informations objectives, pour déterminer dans quelle mesure les éléments du système observé satisfont aux exigences des référentiels du domaine concerné. (Pigé, 2017)

Un audit consiste en la vérification d'un processus par rapport à une norme établie. D'un côté, nous avons le cadre, soit « la norme », et nous allons vérifier si les opérations de l'entreprise sont conformes à cette norme. Cela est un audit au sens large. (Nys, 2023)

L'auditeur joue donc un rôle de confiance concernant l'image des comptes annuels des entreprises où l'image doit être fidèle pour que l'utilisateur puisse prendre les décisions qui lui incombent sans risquer d'être abusées par une information manifestement trompeuse. (Nys, 2023)

En bref, l'audit est donc de vérifier la conformité d'un processus par rapport à une norme établi.

2. C'est qui le réviseur d'entreprise ?

Le rôle de réviseur d'entreprises est défini par la loi belge du 7 décembre 2016 comme suit : « La fonction de réviseur d'entreprises consiste, à titre principal, à exécuter toutes les missions dont l'accomplissement est exclusivement réservé par la loi ou en vertu de celle-ci aux réviseurs d'entreprises, et en particulier, les missions révisorales effectuées en exécution de la loi ou en vertu de celle-ci » (art. 4, loi du 7/12/2016).

En pratique, cela signifie que le réviseur d'entreprises se consacre principalement à des missions réglementées par la loi, telles que :

- Le mandat de commissaire : vérification légale ou audit des comptes annuels, un rôle exercé de manière permanente.
- Les missions occasionnelles, comme
 - Les apports en nature,
 - Les transformations de sociétés,
 - Les fusions et scissions,
 - La dissolution et la liquidation volontaire de sociétés ou d'ASBL en un acte,
 - La modification des droits attachés aux classes d'actions.

La profession est régie par l'**Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE)**, qui en supervise l'accès et l'exercice. (IRE, 2024)

Depuis la loi de 2016, la fonction est soumise à une supervision publique externe assurée par le Collège de supervision des réviseurs d'entreprises (CSR). Celui-ci :

- Mène des contrôles de qualité et adopte les conclusions correspondantes,
- Veille à la conformité des pratiques et peuvent, en cas d'urgence, imposer des mesures comme des injonctions ou des sanctions financières.

2.1. Conditions d'admission au stage

En Belgique, pour devenir réviseur d'entreprise, le processus est encadré par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE). Pour être admis au stage qui mène à la profession, plusieurs conditions doivent être remplies :

1. Être citoyen d'un État membre de l'UE et résider ou avoir un établissement dans un de ces États, ou en Belgique,
2. Éviter d'avoir un casier judiciaire pour certaines infractions pénales.
3. Posséder un diplôme de niveau master (université belge ou Haute École de type long) ou un diplôme équivalent obtenu à l'étranger.
4. Avoir au plus 60 ans.
5. Conclure une convention de stage avec un réviseur d'entreprises ayant au moins cinq ans d'expérience dans le registre public et acceptant d'agir comme maître de stage (IRE, 2024).

3. Le commissaire

Le rôle du commissaire, tel que défini à l'article 3:58 du Code des Sociétés et Associations (CSA) en Belgique, est celui d'un réviseur d'entreprises, soit une personne ou un cabinet d'audit inscrit au registre public des réviseurs d'entreprises. Il est nommé par l'assemblée générale pour réaliser une mission de contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés. (Art 3 : 58 CSA, 2024)

Selon l'article 3:61 du CSA, la durée du mandat d'un commissaire est de trois ans, et ce mandat est renouvelable. Toutefois, il existe une limitation à la durée pendant laquelle un même commissaire peut servir une même entité publique : un commissaire ne peut exercer plus de trois mandats consécutifs, ce qui équivaut à une période maximale de neuf ans. (Art 3 : 61 CSA, 2024)

Cependant, une exception existe permettant de prolonger cette durée. Si une entité publique décide de renouveler le mandat du commissaire en place, elle peut le faire sous certaines conditions. Selon l'article 17, § 4, a), du règlement n° 537/2014, l'entité doit justifier ce renouvellement en se basant sur une procédure d'appel d'offres publiques. Dans ce cas, les renouvellements peuvent permettre de prolonger la durée maximale de service du commissaire jusqu'à dix-huit ans, soit trois mandats supplémentaires.

Cette régulation vise à garantir la transparence et à prévenir les conflits d'intérêts tout en permettant une certaine flexibilité dans des cas justifiés par des procédures formelles d'appel d'offres.

4. Une obligation de moyens

Lors de son audit, le commissaire n'a pas une obligation de résultat, mais une obligation de moyens. En effet, son objectif est d'obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels, pris dans leur ensemble, ne comportent pas d'anomalies significatives, qu'elles proviennent de fraudes ou qu'elles résultent d'erreurs. (IRE, 2024) Il ne peut donc pas vérifier toutes les opérations et n'a pas l'obligation de le faire. Son rôle n'est pas de rechercher toutes les erreurs et fraudes que les comptes pourraient contenir. (IRE, 2024) Il est important de souligner que l'assurance raisonnable n'est pas un niveau d'assurance absolu, car il existe des limites inhérentes à un audit, dues au fait que les auditeurs s'appuient davantage sur des présomptions que sur des certitudes. (IRE, 2024)

5. Les 5 principes fondamentaux

L'auditeur doit avoir un comportement éthique qui comprend les qualités suivantes : l'intégrité, la confidentialité, l'indépendance, l'expertise et l'objectivité. (IRE, 2024)

Tout auditeur est soumis à une déontologie qui est un ensemble de règles et normes qui permettent de guider la conduite des réviseurs d'entreprises afin de garantir un comportement éthique. Tout ceci est la base du métier de l'auditeur, car il est un créateur de confiance.

Il y a 5 principes fondamentaux qui établissent le standard du comportement attendu d'un « Professional accountant » (Kaisin, 2023) :

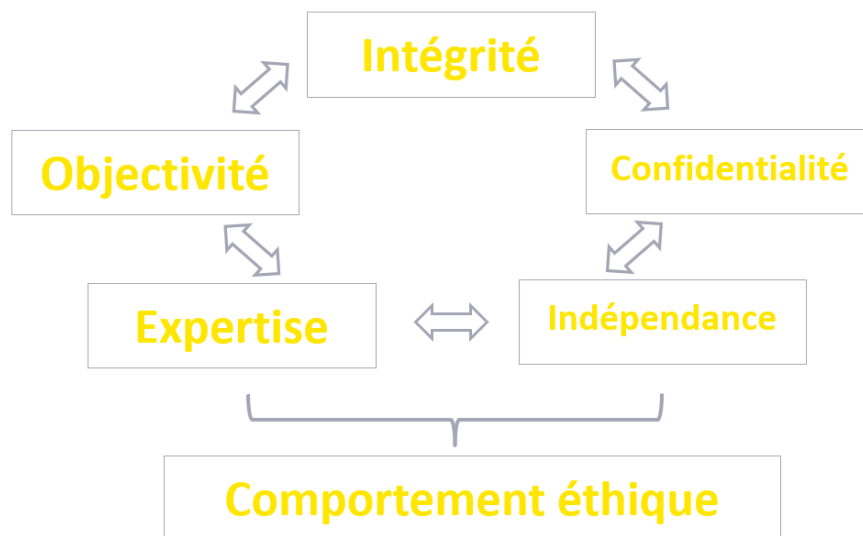


Figure 1 : LES QUALITÉS D'UN RÉVISEUR D'ENTREPRISE

Source : Kaisin, M. (2023). Déontologie et indépendance du réviseur. ICHEC <https://moodle.ichec.be/course/view.php?id=993>

5.1. Intégrité

Un auditeur se doit d'être honnête dans ses relations professionnelles. Il doit agir avec sincérité et honnêteté. Il doit éviter toute situation où il pourrait se trouver associé à des informations telles que :

- Une information qui contient une affirmation potentiellement fausse ou trompeuse.
- Une information qui contient des choses fournies de façon inconsidérée
- omet ou occulte des informations devant être obligatoirement incluses, lorsque cette omission ou cette modification est de nature trompeuse

Si l'auditeur se trouve dans une situation où il est associé à des informations, il doit prendre des mesures pour ne plus être associé à ces informations. (IRE, 2024)

5.2. Objectivité

L'auditeur ne doit laisser aucun conflit d'intérêts, préjugé ou influence tiers compromettre leur jugement professionnel.

Ces situations où son objectivité est remise en cause sont impossibles à définir et à énumérer. Si une potentielle relation de la part d'un parti influence de façon inappropriée son jugement professionnel, il ne doit pas fournir ce service. (IRE, 2024)

5.3. Compétence et diligence professionnelles

Ce principe impose que les missions soient effectuées dans le respect des dispositions légales et réglementaires. Il exige également que les comptables professionnels (IRE, 2024) :

- De maintenir les connaissances et les compétences professionnelles au niveau requis pour les clients ou les employeurs bénéficie d'un service professionnel de qualité
- D'agir de façon diligente en conformité avec les normes techniques et professionnelles applicables. Le professionnel comptable doit s'abstenir de jeter le discrédit sur sa profession.

5.4. Confidentialité

Le réviseur d'entreprise est tenu au secret professionnel, ce qui implique qu'il ne divulgue pas en dehors du cabinet des informations confidentielles recueillies lors de sa mission. Il ne doit pas non plus se servir de ces informations pour bénéficier personnellement ou à un tiers. Il est donc tenu de maintenir la confidentialité, sinon il peut faire l'objet de poursuites pénales. (IRE, 2024)

5.5. Comportement professionnel

Le réviseur d'entreprise est obligé de se conformer aux lois et règlements applicables. Il doit donc effectuer ses missions dans le respect des dispositions légales et réglementaires ainsi que des normes formulées par le conseil de l'IRE. (IRE, 2024)

6. Secret professionnel

La profession d'auditeur est soumise au respect du secret professionnel. Mais que vise le secret professionnel ?

Il s'agit de tous les faits et informations de nature confidentielle dont le réviseur d'entreprises a connaissance du fait de sa profession exercée et des données confidentielles obtenues. Cela couvre alors tout ce que le réviseur a vu, constaté, découvert, appris ou surpris durant l'audit, même à l'insu de son client. (IRE, 2025)

- Nous pouvons retrouver cette obligation dans l'article 86 de la loi du 7 décembre 2016. (Van Impe, 2023) L'article 458 du Code pénal s'applique aux réviseurs d'entreprises et aux cabinets d'audit enregistrés dans le registre public.
- Aux stagiaires
- Aux autres personnes dont les réviseurs répondent — c'est-à-dire — les employés, les collaborateurs indépendants, sous-traitants...) (Kaisin, 2023)

En outre, l'article 80 de la loi du 7 décembre 2016 stipule que le secret professionnel s'applique également à l'Institut des Réviseurs d'Entreprises, à ses organes, aux membres de ses organes ainsi qu'à son personnel. (Van Impe, 2023)

Le non-respect du secret professionnel, à l'exception des cas prévus par la loi, est susceptible d'être pénalement poursuivi. (Van Impe, 2023) L'article 458 du Code pénal stipule que les médecins, chirurgiens, officiers de santé, pharmaciens, sages-femmes et toutes autres personnes dépositaires, par état ou par profession, des secrets qu'on leur confie, qui, hors le cas où ils sont appelés à rendre témoignage en justice (ou devant une commission d'enquête parlementaire) et celui où la loi, le décret

ou l'ordonnance les oblige ou les autorise à faire connaître ces secrets, les auront révélés, seront punis d'un emprisonnement d'un an à trois ans et d'une amende de cent euros à mille euros ou d'une de ces peines seulement. (Kaisin, 2023)

Le secret professionnel n'est pas considéré comme un privilège pour la profession d'auditeur ; c'est plutôt une obligation qui permet d'exercer le métier.

Ce secret professionnel a pour but de renforcer la confiance avec le client lors des travaux d'audit et permet de garantir l'intégrité des informations financières et comptables des entreprises. (Van Impe, 2023)

6.1. Exceptions

Néanmoins, il existe des exceptions qui sont prévues à l'article 86 de la loi du 7 décembre 2016

Aux exceptions à l'obligation du secret prévues à cet article s'ajoutent : (Kaisin, 2023)

1. la communication d'attestations ou de confirmations opérée avec l'accord écrit de l'entreprise auprès de laquelle ils exercent leur fonction ;
2. la communication d'attestations ou de confirmations adressée à un commissaire ou à une personne exerçant dans une entreprise de droit étranger une fonction similaire à celle de commissaire, dans le cadre du contrôle des comptes annuels ou des comptes consolidés d'une entreprise dont ils sont chargés ;
3. la consultation par un réviseur d'entreprises, dans le cadre de la succession dans une mission révisoriale, des documents de travail d'un réviseur d'entreprises qui exerçait la même mission révisoriale au préalable ;
4. le contact d'un réviseur d'entreprises avec un autre réviseur d'entreprises, lorsque le premier est amené à mettre en cause le travail ou l'attestation du second, sauf en cas d'opposition de la personne qui a confié la mission au premier réviseur d'entreprises ;
5. le contact entre un réviseur d'entreprises et l'Institut, ses organes et en particulier le Collège ;
6. la divulgation de renseignements, y compris des informations confidentielles, requises par une entité compétente pour accomplir ses fonctions et favoriser la collaboration nationale et internationale.
7. l'échange d'information entre les commissaires ou les réviseurs d'entreprises de sociétés qui sont concernés par des opérations de fusions, de scissions ou d'opérations similaires, ou par des apports d'universalité ou de branche d'activité ;
8. la communication d'informations confidentielles à toute personne exerçant une tâche, prévue par ou en vertu de la loi, qui participe ou contribue aux missions de contrôle à l'égard d'établissements relevant du secteur bancaire, financier et des assurances, exercées respectivement par la Banque, la FSMA et, le cas échéant, la Banque centrale

européenne, lorsque cette personne a été désignée par ou avec l'accord de l'une de ces autorités et aux fins de cette tâche, notamment,

9. un commissaire spécial désigné par ces autorités en application des lois dont elles sont chargées de veiller au respect ;
10. le surveillant et le gestionnaire de portefeuille dans le cadre du contrôle des établissements de crédit et des sociétés de bourse ;

En vertu de la loi anti-blanchiment, à l'article 47 de la loi du 18 septembre 2017, lorsque le réviseur d'entreprises sait, soupçonne ou a des motifs raisonnables de soupçonner :

- Que des fonds, quel qu'en soit le montant, sont liés au blanchiment de capitaux ou au financement du terrorisme.
- Que des opérations ou tentatives d'opérations sont liées au blanchiment de capitaux ou au financement du terrorisme.
- Hors les cas visés aux 1° et 2°, qu'un fait dont il a connaissance soit lié au blanchiment de capitaux ou au financement du terrorisme.

7. La loi du 7 décembre

La loi du 7 décembre 2016 en Belgique, aussi appelée loi relative à l'organisation de la profession et à la déontologie des réviseurs d'entreprises, a été mise en place pour renforcer les normes de déontologie et les exigences réglementaires pour les auditeurs en Belgique. Cette législation a apporté des changements et des clarifications réglementaires dans le domaine de la profession d'audit. Elle se conforme aux directives européennes, en particulier la directive 2014/56/UE et le Règlement (UE) n° 537/2014. (Kaisin, 2023)

Cette loi a 3 objectifs :

1. Une refonte du système de supervision publique
2. Renforcement de l'indépendance du commissaire aux EIP. Mise en cohérence des règles pour les non-EIP (p. ex. : rotation externe, incompatibilités, services non audités).
3. Adoption d'autres mesures visant à compléter la réforme de l'audit (nomination, rapport d'audit, contrôle des comptes consolidés, organisation du cabinet...)

Elle vise donc :

- ✓ Les interactions entre le réviseur d'entreprises et l'IRE, le réviseur d'entreprises et l'autorité en charge de la supervision publique (le Collège),
- ✓ La déontologie générale applicable au réviseur d'entreprises dans le cadre de ses missions révisorales

8. La supervision publique

8.1. Le Collège de supervision des réviseurs d'entreprises

Le Collège de Supervision des Réviseurs d'Entreprises (CSRE) est une autorité externe, totalement indépendante de la profession des réviseurs d'entreprises, qui a été récemment mise en place pour superviser l'ensemble des réviseurs d'entreprises, que ce soit dans les dossiers EIP (Entités d'intérêt public) ou non-EIP. Doté de la personnalité juridique, le CSRE répond aux exigences de la directive 2014/56 et du Règlement 537/2014. Il remplace l'Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE) dans les missions de contrôle de qualité et de surveillance. En tant qu'organisme autonome, il veille au respect des dispositions légales et de leurs arrêtés d'exécution, tout en exerçant ses missions exclusivement dans l'intérêt général. (Kaisin, 2023)

Le CSRE organise la supervision des réviseurs d'entreprises en mettant en place un système de contrôle de qualité et un système de surveillance, incluant notamment l'instruction des plaintes. Il peut également, après consultation du Conseil Supérieur de la Profession d'Expertise (CSPE), fixer par circulaires des mesures relatives à l'application des lois et des arrêtés royaux d'exécution. Ces circulaires sont publiées en ligne pour assurer la transparence. Lorsqu'il l'estime nécessaire, le CSRE décide de saisir la Commission des sanctions.

Bien que l'octroi et le retrait de la qualité de réviseur d'entreprises, la tenue du registre, et la formation permanente soient délégués à l'IRE, le CSRE en assume la responsabilité ultime. L'IRE conserve également son droit d'initiative en matière normative, sous la supervision du CSPE. Par ailleurs, le financement de la supervision publique continue d'être assuré par la profession, dans le cadre d'un arrêté royal spécifique, et l'IRE demeure compétente pour percevoir l'intégralité des cotisations.

En termes de confidentialité, les membres du Collège, de la Commission des sanctions, ainsi que le personnel de la FSMA, les inspecteurs et les experts externes, sont soumis au secret professionnel. Une dérogation est toutefois prévue pour la divulgation d'informations confidentielles : d'une part à la FSMA, d'autre part par les représentants de la Banque Nationale de Belgique (BNB) à leur institution respective. Toutefois, ni la FSMA ni la BNB ne peuvent utiliser ces informations pour des missions autres que celles concernant la supervision des réviseurs d'entreprises sans l'accord préalable du Collège.

Dans un souci de transparence, le CSRE publie annuellement son programme de travail ainsi qu'un rapport d'activité détaillant ses actions et ses réalisations. Ainsi, le CSRE constitue un acteur clé pour garantir l'indépendance, l'efficacité et la rigueur de la supervision des réviseurs d'entreprises, dans l'intérêt général.

Les missions du Collège de Supervision sont les suivantes:

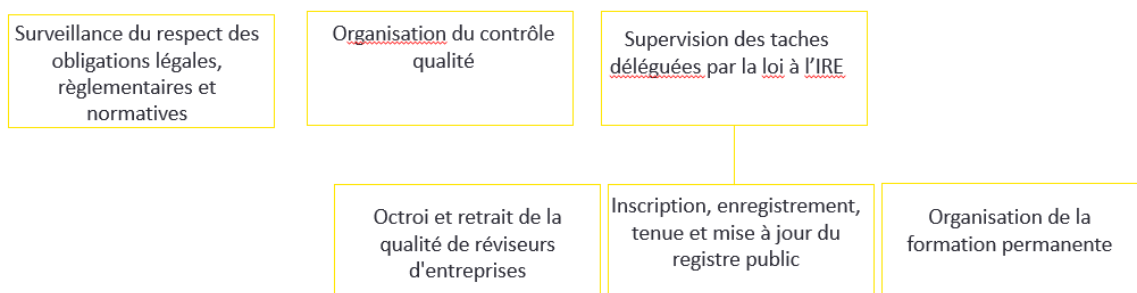


Figure 2 : Les missions du collège de supervision

Source : Kaisin, M. (2023). Déontologie et indépendance du réviseur. ICHEC <https://moodle.ichec.be/course/view.php?id=993>

8.2. Le Comité

Le Comité est l'organe décisionnel du Collège et joue un rôle central dans son fonctionnement. Il est composé de six membres, nommés pour une période de six ans, avec des modalités de renouvellement variées. Deux membres sont désignés par la Banque Nationale de Belgique (BNB) et deux par la FSMA, tous renouvelables. Un expert, n'ayant jamais été réviseur d'entreprises, est nommé par arrêté royal (AR) pour une période de six ans, également renouvelables. Enfin, une personne ayant eu la qualité de réviseur d'entreprises, mais ayant quitté la profession depuis au moins trois ans, est nommée par AR pour une période de six ans, non renouvelable.

Le Comité se réunit au moins dix fois par an, mais des réunions supplémentaires peuvent être convoquées à la demande du président et d'un autre membre. Pour que ses décisions soient valables, au moins quatre membres doivent être présents. Les décisions sont généralement prises à l'unanimité. Cependant, si l'unanimité ne peut être atteinte, elles sont adoptées à la majorité des voix. En cas d'égalité, la proposition de décision est rejetée.

Le Comité désigne son président parmi ses membres, mais ce dernier ne peut être ni un représentant de la BNB ni un représentant de la FSMA. Par sa composition et son mode de fonctionnement, le Comité garantit un processus décisionnel équilibré et indépendant, reflétant l'objectif d'assurer une supervision efficace et impartiale des réviseurs d'entreprises.

8.3. Le Secrétaire général

Le Secrétaire général assure la direction opérationnelle du Collège et joue un rôle essentiel dans son fonctionnement quotidien. Il est chargé de préparer et d'exécuter les décisions prises par le Comité, tout en assistant aux délibérations de celui-ci sans disposer de voix délibérative. Il est également responsable de dresser les procès-verbaux des délibérations du Comité, garantissant ainsi une documentation claire et précise des décisions prises. (Kaisin, 2023)

Le Secrétaire Général est nommé par le comité de direction de la FSMA parmi son personnel de direction. Il peut également recevoir une délégation du Collège pour adopter certaines décisions spécifiques, renforçant ainsi sa capacité à gérer efficacement les activités du Collège.

En cas de besoin, un Secrétaire Général adjoint peut être désigné parmi les membres du personnel de la FSMA. Ce dernier a pour mission d'assister le Secrétaire Général dans ses fonctions et de le remplacer

en cas d'absence, garantissant ainsi une continuité dans la gestion opérationnelle du Collège. Cette organisation reflète l'importance du rôle du Secrétaire Général dans la coordination et l'exécution des missions du Collège.

8.4. La FSMA

La FSMA joue un rôle essentiel dans le fonctionnement du Collège en mettant à sa disposition ses locaux et son infrastructure. Le siège du Collège est situé dans les locaux de la FSMA, qui fournit également les ressources nécessaires à son secrétariat et à son bon fonctionnement. En matière de contrôle, il est prévu que le personnel de la FSMA se charge des vérifications, bien que des réviseurs actifs puissent continuer à effectuer les contrôles des réviseurs non-EIP. (Kaisin, 2023)

La FSMA définit, en accord avec le Collège, un protocole précisant les modalités du soutien administratif, opérationnel et logistique qu'elle offre. Ce protocole inclut la mise à disposition de moyens humains et matériels pour assurer la bonne exécution des missions du Collège. Elle prend également en charge les frais de fonctionnement ordinaires du Collège, à l'exclusion des charges exceptionnelles.

Enfin, conformément aux dispositions de l'arrêté royal du 25 décembre 2016, la FSMA réclame à l'IRE les frais de fonctionnement du Collège ainsi que ceux de la Commission des sanctions, dans la limite budgétaire déterminée par cet arrêté. Ce cadre organisationnel garantit une collaboration efficace entre la FSMA et le Collège, tout en maintenant une structure adaptée à la supervision des réviseurs d'entreprises.

8.5. La Commission des sanctions de la FSMA

Le disciplinaire sera du ressort de la commission des sanctions de la FSMA.

8.6. L'IRE

Le financement de la supervision publique continuera d'être assuré par la profession et l'IRE reste compétent pour percevoir l'intégralité des cotisations (la partie consacrée à la supervision publique est ensuite rétrocédée à la FSMA). L'octroi et le retrait de la qualité de réviseur d'entreprises, la tenue du registre et la formation permanente sont délégués à l'IRE, sous la responsabilité ultime du Collège.

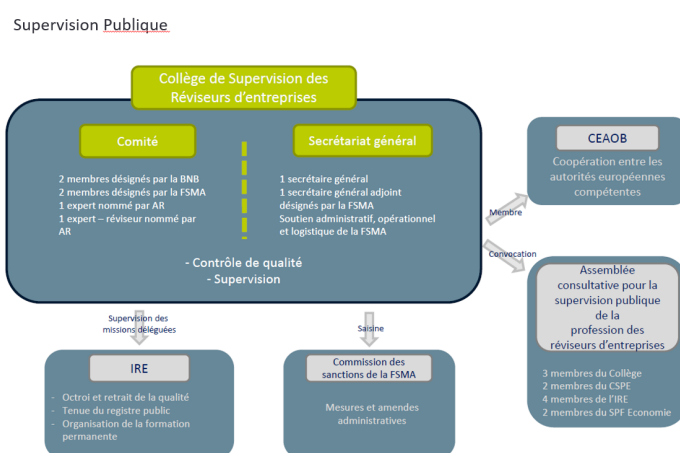


Figure 3 : Le fonctionnement de la supervision publique

Source : Kaisin, M., (2023). *Déontologie et indépendance du réviseur*. ICHEC <https://moodle.ichec.be/course/view.php?id=993>

9. L'indépendance de l'auditeur

À la suite de nombreux scandales financiers, l'indépendance des auditeurs a été continuellement remise en question, devenant un défi majeur. Ainsi, les législations adoptées visent à renforcer cette indépendance pour éviter que de tels scandales ne se reproduisent. Ces règles instaurent une séparation stricte entre l'auditeur et l'entité auditée. Par exemple, il est interdit aux auditeurs de proposer des services de conseil ou d'autres prestations non directement liées aux missions de commissariat aux comptes (Art. L. 822-11 du Code de commerce).

L'audit a connu une évolution considérable au cours des dix dernières années. Les auditeurs sont passés d'une mission de certification simple à une démarche plus approfondie, incluant l'établissement et la vérification des règles comptables et des procédures (Richard, 2003).

L'indépendance de l'auditeur est depuis longtemps valorisée, car elle est essentielle pour maintenir la crédibilité du processus d'audit et renforcer la confiance des utilisateurs potentiels dans les états financiers certifiés. Selon DeAngelo (1981), l'indépendance peut être définie comme « la probabilité conditionnelle selon laquelle, étant donnée une infraction découverte, l'auditeur rendra compte de cette infraction ». Pour analyser ce concept, une distinction classique, qui servira de base à notre réflexion, est celle entre l'indépendance de fait et l'indépendance d'apparence.

L'indépendance de fait concerne l'état d'esprit de l'auditeur, incluant son impartialité et son objectivité. Cette forme d'indépendance, souvent qualifiée d'"intérieure", repose sur les attributs personnels et professionnels de l'auditeur qui influencent sa capacité à mener une mission sans préjugés et à évaluer objectivement les preuves d'audit (Mautz et Sharaf, 1961). Traditionnellement considérée comme une disposition mentale, elle se manifeste dans les interactions de l'auditeur avec la direction financière, les actionnaires et les autres utilisateurs des états financiers. Néanmoins, cette conception de l'indépendance, en tant que qualité intangible, présente une certaine ambiguïté due à sa difficile mise en œuvre pratique quotidienne, car elle demeure une notion abstraite, surtout dans des contextes où l'auditeur est éloigné des bénéficiaires de cette indépendance (Lee, 1993).

L'indépendance d'apparence est basée sur la manière dont les utilisateurs des états financiers, tels que les actionnaires, les investisseurs et le marché financier en général, la perçoivent (Wolnizer, 1987). Bien qu'un auditeur puisse être indépendant dans son esprit, il est également essentiel qu'il manifeste cette indépendance de manière visible et accessible au public. La norme 11 du comportement professionnel concernant l'indépendance du commissaire aux comptes stipule que le commissaire doit non seulement maintenir un état d'esprit indépendant pour mener sa mission avec intégrité et objectivité, mais aussi éviter tout lien qui pourrait être perçu comme un obstacle à cette intégrité et objectivité (CNCC, 1993). En résumé, l'auditeur doit afficher une image d'indépendance qui renforce la confiance du marché, car son rapport d'audit repose en grande partie sur cette perception d'indépendance, nécessitant une position clairement démonstrative de son immunité face aux pressions potentielles de la direction.

Notre réflexion s'appuiera sur cette distinction entre indépendance de fait et indépendance d'apparence, en explorant les dynamiques sous-jacentes à chacune d'elles. Nous verrons ainsi que « paraître » indépendant suppose une gestion des conflits potentiels d'intérêts, tandis que « être » indépendant relève surtout de la gestion de l'information et de l'asymétrie d'information.

9.1. Les trois principes d'indépendance

Il existe trois principes fondamentaux garantissant l'indépendance des commissaires aux comptes.

Premièrement, lors de leur désignation, seules les personnes qui ne présentent aucun risque pour l'indépendance de leur fonction peuvent être nommées commissaires, conformément aux normes de la profession de réviseur d'entreprises (Code des sociétés, art. 3, § 1er).

Deuxièmement, les commissaires doivent veiller à maintenir cette indépendance tout au long de leur mandat. Cette exigence s'applique au minimum sur deux périodes : d'une part, la période couverte par les comptes annuels soumis à contrôle, et d'autre part, la période effective du contrôle légal. Ils ne peuvent donc accepter aucun autre mandat, fonction ou mission dans la société qu'ils contrôlent ou dans une entité liée, que ce soit pendant la durée de leur mandat ou après celui-ci, si cela est susceptible de compromettre leur indépendance. De plus, ils ne peuvent pas accepter un poste dans l'organe d'administration ou tout autre rôle au sein de cette société, ou dans une entité liée, pendant une période de deux ans après la fin de leur mandat (Code des sociétés, art. 3, § 3).

Troisièmement, un réviseur d'entreprises ayant participé directement à une mission de contrôle légal, que ce soit en tant qu'associé, collaborateur ou employé du commissaire, ne peut accepter un mandat ou une fonction dans la société contrôlée ou dans une entité liée qu'après une période minimale d'un an depuis la fin de sa participation directe au contrôle.

10. Comment fonctionne un processus d'audit ?

Le processus d'audit est une méthode structurée utilisée pour évaluer l'exactitude et la conformité des opérations financières et opérationnelles d'une organisation. Pour quelqu'un qui n'est pas familier avec l'audit, il est utile de diviser ce processus en deux grandes phases : la phase de préparation de l'engagement et la phase d'exécution de l'audit.

Audit process

Different steps

Preparation of the engagement:

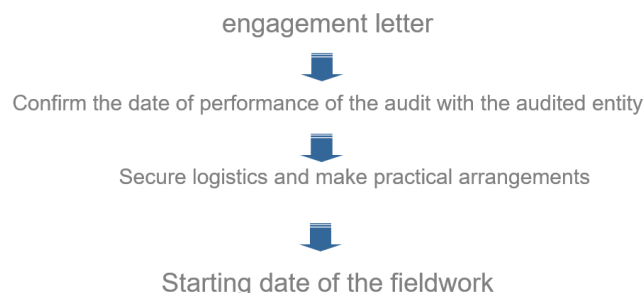


Figure 4 : Processus d'audit

Source : Van Hoof, E., (2023). International Standards of Auditing. ICHEC
<https://moodle.ichec.be/course/view.php?id=1256>

10.1. Phase de préparation de l'engagement

La phase de préparation de l'engagement constitue une étape cruciale de l'audit, car elle établit les fondations nécessaires au bon déroulement de la mission. Elle se décompose en plusieurs étapes clés. (Van Hoof, 2023)

10.1.1. La lettre d'Engagement

La lettre d'engagement est un document contractuel officiel qui précise les termes de l'audit. Elle définit notamment les objectifs de la mission, son champ d'application, ainsi que les responsabilités respectives de l'auditeur et de l'audité. Ce document formalise l'accord entre les deux parties et sert de référence tout au long de l'audit, renforçant ainsi la clarté et la transparence des attentes mutuelles. (Van Hoof, 2023)

10.1.2 La confirmation de la date de performance

Cette étape consiste en la fixation d'une date de début pour l'audit, convenue entre l'auditeur et l'audité. Cette anticipation permet à chaque partie de se préparer efficacement et d'assurer une disponibilité optimale des ressources nécessaires. (Van Hoof, 2023)

10.1.3. Les arrangements pratiques

Les arrangements pratiques englobent tous les aspects logistiques nécessaires à la réalisation de l'audit. Cela inclut la réservation des salles de réunion, la mise en place des accès aux systèmes d'information et aux documents requis, ainsi que, le cas échéant, l'organisation des déplacements et hébergements pour l'équipe d'audit. Ces préparatifs garantissent un environnement de travail fluide et propice à la mission. (Van Hoof, 2023)

10.1.4. Le début du travail sur le terrain

Cette étape marque le lancement effectif de l'audit sur site. C'est à ce moment que l'auditeur commence les vérifications et analyses prévues dans le cadre de la mission. Cette phase est essentielle, car elle traduit concrètement les étapes préparatoires en actions sur le terrain, ouvrant ainsi la voie à la collecte d'informations pertinentes et à l'évaluation des éléments audités. (Van Hoof, 2023)

Execution of the audit:

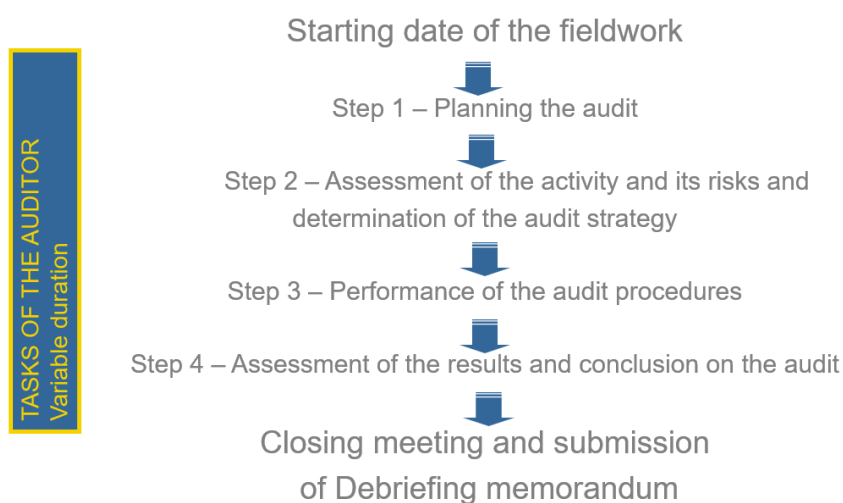


Figure 5 : Exécution de l'audit

Source : Van Hoof, E., (2023). International Standards of Auditing. ICHEC
<https://moodle.ichec.be/course/view.php?id=1256>

10.2. Phase d'exécution de l'audit

Une fois la phase de préparation achevée, l'audit entre dans sa phase d'exécution, qui constitue le cœur du processus. Cette étape, méthodique et rigoureuse, se décompose en plusieurs étapes essentielles. (Van Hoof, 2023)

10.2.1. *Planification de l'Audit*

L'auditeur élabore un plan détaillé qui servira de guide pour l'ensemble du processus. Ce plan inclut la définition des domaines clés à examiner, la sélection des techniques d'audit à appliquer, ainsi que l'allocation des ressources. Une planification efficace permet d'assurer une couverture adéquate des risques tout en optimisant le déroulement de la mission. (Van Hoof, 2023)

10.2.2. *Évaluation des Activités et des Risques*

L'auditeur procède à une analyse approfondie des activités de l'organisation afin d'identifier les zones à haut risque. Cette évaluation repose sur une compréhension des processus internes, des contrôles mis en place, et des éventuelles faiblesses. Elle permet de définir une stratégie d'audit ciblée et proportionnée aux enjeux identifiés. (Van Hoof, 2023)

10.2.3. *Réalisation des Procédures d'Audit*

À cette étape, l'auditeur exécute les tests et vérifications nécessaires pour collecter des preuves suffisantes et appropriées. Ces procédures peuvent inclure l'examen de documents comptables, la réalisation d'entretiens avec le personnel clé, et l'observation directe des processus opérationnels. L'objectif est de s'assurer de la conformité aux normes applicables et de la fiabilité des informations financières. (Van Hoof, 2023)

10.2.4. *Analyse des Résultats et Élaborations des Conclusions*

Après avoir collecté et analysé les données, l'auditeur évalue les résultats obtenus. Il détermine si les états financiers de l'organisation reflètent fidèlement sa situation financière, conformément aux normes comptables en vigueur. Cette étape est cruciale pour formuler un avis d'audit pertinent et objectif. (Van Hoof, 2023)

10.2.5. *Réunion de Clôture et Soumission du Rapport*

La phase d'exécution se termine par une réunion de clôture entre l'auditeur et l'organisation auditée. Lors de cette réunion, l'auditeur présente ses conclusions, les points d'attention, et ses recommandations éventuelles. Le rapport d'audit final est ensuite soumis, formalisant ainsi les résultats de la mission. (Van Hoof, 2023)

Ces étapes structurées permettent de garantir un audit systématique et approfondi, aboutissant à une évaluation fiable de la conformité et de la performance financière de l'organisation. La phase d'exécution, combinée à la phase de préparation, constitue l'essence d'un audit complet et efficace.

Chapitre 2 : Partie théorie relative à la négociation

1. Définitions

Trouver une définition simple du terme « négociation » peut s'avérer complexe, car il existe autant de définitions que d'ouvrages sur le sujet. Pourtant, choisir la bonne définition est essentiel pour bien démarrer ce deuxième chapitre.

À un moment donné, la négociation ne méritait guère plus qu'une mention un peu vague dans les manuels de sociologie. (De Munck J., 2004).

C'est lors de luttes sociales dans les années 1960 et 1970 qu'une place fut faite à la négociation. (De Munck J., 2004). Là où il y a une relation, il y a négociation. (Michel, 2006). En effet, nous sommes tous des négociateurs, car cela commence dès notre jeune âge. Cela a commencé avec nos parents, puis ça continue dans la cour de récréation, se reproduit dans notre couple et puis dans une entreprise. (Michel, 2006)

Nous avons tous une idée plus ou moins précise de ce que signifie la négociation, souvent associée à l'image stéréotypée d'un homme en costume négociant dans une salle de réunion. Mais est-ce réellement cela, la négociation ? Comment devient-on un négociateur compétent ?

Il est crucial de comprendre que « la négociation est un processus par lequel deux ou plusieurs parties communiquent afin de parvenir à un accord mutuellement acceptable sur des questions d'intérêt commun. Elle implique l'échange d'offres, de contre-offres et la recherche de compromis, tout en tentant de maximiser les bénéfices pour toutes les parties impliquées. Dans le contexte professionnel, la négociation joue un rôle fondamental pour résoudre les conflits, conclure des accords commerciaux, et maintenir des relations professionnelles harmonieuses. » C'est la définition qu'on apprend souvent dans les écoles de commerce et de management.

Cependant, être un bon négociateur va bien au-delà de ces principes théoriques : il s'agit aussi de créer et de maintenir une relation de confiance avec ses interlocuteurs.

En effet, comme vu dans le cours de « négociation » donné par monsieur Jean-Philippe Vanderschrick à l'ICHEC, la négociation est définie comme un processus complexe qui va au-delà d'un simple échange commercial. La dimension émotionnelle et le vécu des parties prenantes sont des éléments cruciaux dans la recherche de solutions bénéfiques pour toutes les parties concernées. (Vanderschrick, 2024).

Pour reprendre le sociologue Simmel (1908), la négociation est finalement un moyen d'être en relation, en interaction entre êtres humains, elle est une modalité de gestion du conflit ou de la divergence de points de vue, elle peut prendre différentes formes, qui, toutes, ont leur intérêt et leurs spécificités, et qui, chacune, permettent de mieux connaître cet objet complexe qu'est le processus de négociation (Barth, I. et Bobot, L., 2010)

Tout d'abord, il existe deux visions extrêmes de la négociation. D'une part, elle peut être vue comme un bras de fer, où ce sera le plus fort qui l'emporte. D'autre part, au contraire, cela peut être considéré comme un processus d'échange, une occasion de pouvoir construire ensemble des solutions qui donnent aux deux parties un sentiment de satisfaction, de ce fait, tout le monde se sentira encouragé à améliorer ses relations et la poursuivre. (Bercoff, 2009).

Ensuite, la négociation est omniprésente dans nos vies, tant privées que professionnelles. Savoir bien négocier est une compétence essentielle pour chacun, favorisant le bien vivre ensemble et contrastant avec les anciennes habitudes de décisions unilatérales imposées d'en haut. Cela permet de bâtir des décisions responsables et concertées. (Vanderschrick, 2023)

Souvent, les acteurs en présence n'ont pas conscience qu'ils sont en train de négocier. Pourtant, c'est bien le cas : ils expriment des demandes, défendent leurs intérêts, et avancent des arguments pour que les solutions qu'ils préfèrent soient retenues. En d'autres termes, ils participent ensemble à un processus négocié de prise de décision. (Vanderschrick, 2023)

Même si l'individu peut l'ignorer, il est d'abord un négociateur avec lui-même. Ainsi, l'art de négocier devient une compétence essentielle. (Lempereur & Colson, 2022)

En outre, il est important de noter que la négociation prend différentes formes selon le contexte dans lequel elle se déroule. En effet, elle peut être commerciale, personnelle, sociale ou politique. Selon le domaine concerné, la nature de la négociation peut varier, adoptant un style plus agressif ou au contraire plus coopératif.

2. La négociation une science ou de l'art ?

Dans cette section, nous allons explorer si la négociation est une discipline structurée ou relève plutôt de l'art. Pour aborder cette question, il est important de noter que la négociation a considérablement évolué au fil du temps et s'est imposée comme une discipline reconnue dans le domaine du management. Cependant, peut-on la considérer comme une science ou doit-elle être vue comme un art ? La réponse à cette question est nuancée.

Comme mentionné précédemment, la négociation était un concept peu connu. Comment apprendre à bien négocier ? Y a-t-il des enseignements pour aider à la pratique ?

D'un côté, Talleyrand, homme d'État et diplomate français célèbre pour avoir dirigé le congrès de Vienne, est souvent considéré comme un modèle parfait de négociateur. Après la chute de Napoléon Ier, il a utilisé la négociation pour devenir un synonyme de diplomatie rusée et cynique (Waresquiel, 2004). Malgré sa réputation de « diable diplomatique » due à ses trahisons envers tous les régimes qu'il a servis, Talleyrand n'a jamais trahi les intérêts supérieurs de l'État, ce qui a terni sa réputation et l'a rendu perçu comme une personne peu fiable et malveillante en raison de son style de négociation.

Ces événements ont donné lieu à de nombreux récits, analyses et commentaires, établissant ainsi un cadre méthodologique qui a inspiré des enseignements et des méthodes, élevant la négociation au rang de discipline académique (Bercoff, Pomerol et Rudnianski, 2016).

Selon le « grand livre de la négociation », de Bercoff, Pomerol et Rudnianski, la négociation est un processus qui implique une multitude de dynamiques cérébrales, émotionnelles et comportementales. Elle s'est structurée en discipline, possédant ses propres règles, techniques, méthodes, constantes et variables (Bercoff, 2009).

Julien Pélabère avance dans son ouvrage « La négociation d'influence. Développez votre pouvoir et déjouez la manipulation. La négociation est une science qui repose sur des connaissances approfondies des mécanismes comportementaux. Selon lui, la science n'a jamais autant contribué à comprendre ces mécanismes pour améliorer les pratiques de négociation (Pélabère, 2017).

Dans un article de revue, Dominik-Anne Michel affirme que « une bonne négociation repose sur un petit nombre d'invariants, qui peuvent s'acquérir, plutôt que sur des talents, réels ou supposés ». Cette observation est particulièrement intéressante, car elle suggère que la négociation n'est pas une compétence innée. En effet, la négociation est un ensemble de connaissances, de savoir-faire et de comportements qui peuvent être acquis grâce à l'expérience et à la formation. (Michel, D. 2006)

Néanmoins, d'autres soutiennent que la négociation est un art. À l'instar de la cuisine, de la musique, de la peinture ou du théâtre, la maîtrise de la négociation s'acquiert par la pratique continue (Pélabère, 2017). Elle nécessite un processus dynamique et offre des opportunités d'improvisation, de créativité et d'inspiration, tout comme les disciplines artistiques (Bercoff, 2009).

Pour certaines personnes cela est une compétence de vie. En effet, nous devons sans cesse améliorer notre compétence à négocier. Une compétence que l'on peut acquérir et développer avec le temps par le biais de deux étapes. Premièrement, réfléchir avant l'action. Ensuite, l'auto-apprentissage dont le but est de dérouler le film pour analyser les faits, gestes, signaux, comportements observés. La négociation va permettre de décoder en temps réel des moments propices pour reprendre le « dessous » et avoir le rapport de force en sa faveur. (Bercoff, 2009)

Cependant il faut du tact, de la subtilité et une bonne compréhension de la partie en face. Lorsque ces qualités nous font défaut, il arrive que nous en ressentions un certain malaise. (Depré, 1982)

Un bon négociateur est une personne bien dans sa peau, possédant un sens aigu de la relation, une qualité essentielle. (Depré, 1982)

Quatre composants constituent l'équation d'une négociation :

- Deux personnes qui ont un intérêt commun
- Les émotions respectives de chacun
- Le message invisible derrière leurs paroles
- L'enjeu final.

Ceci constitue la base de toute négociation, mais le plus gros défi dans cette équation est sans doute « l'émotion ». (Depré, 1982)

Enfin, nous pouvons conclure en répondant à notre question de départ. La négociation n'est ni une science ni de l'art. Elle est à la fois un art et une science, et il est important de souligner que cela nécessite une certaine humilité. (Pélabère, 2017)

Pour être un bon négociateur, il est important de reconnaître que l'on ne sait pas tout et que l'on ne peut pas tout contrôler. Dans une négociation, bien que nous ayons notre propre influence, l'autre partie a également un grand pouvoir et peut décider de se retirer à tout moment. (Pélabère, 2017)

La négociation est aujourd'hui l'une des sciences sociales qui sont les moins enseignées, mais qui est à la fois l'œuvre de tous les champs de notre vie, que cela soit social, politique, diplomatique, familiaux ... (Pélabère, 2017)

3. Outils de la négociation

Dans cette section, nous identifierons plusieurs outils qui sont utilisés dans la négociation. Nous donnerons un exemple de 5 outils de la négociation vu lors du cadre du cours de monsieur Jean-Philippe Vanderschrick à l'ICHEC : l'empathie, la cohérence cardiaque, le silence, l'écoute active, les compliments.

3.1. L'empathie

L'empathie est un moyen de créer un lien et se connecter avec la personne en face. Dans un conflit, nous sommes dans une situation d'instance, nous voulons insister et dire que nous avons raison. La dernière chose que nous voulons, c'est d'être curieux de savoir ce qui se passe de l'autre côté, de comprendre la personne en face. Néanmoins, c'est la clé. Si nous voulions élever notre relation, il faut devenir curieux. En négociation, créer un lien fort et faire preuve d'empathie sont des outils clés pour établir une relation de confiance, comprendre les besoins de l'autre partie. En effet, ces outils consistent en la création d'une relation positive et de confiance entre les parties. Cela implique souvent de trouver des intérêts communs, des valeurs partagées, ou des expériences similaires qui peuvent servir de base à une relation plus étroite et plus productive. De plus, la capacité de comprendre et de partager les sentiments, les pensées et les perspectives de l'autre partie. Cela implique une écoute active et une réelle préoccupation pour les intérêts de l'autre.

De plus, nous créons des liens sans même nous en rendre compte, que ce soit dans notre vie personnelle ou professionnelle. D'un côté, lors de désaccords avec nos proches, on s'efforce de comprendre leur perspective, une démarche qui contribue à renforcer nos liens. D'un autre côté, cette aptitude peut s'avérer cruciale dans la vie professionnelle, notamment lors de l'obtention d'un contrat.

En effet, lors d'entretiens de recrutement, il est fréquent de ressentir un stress intense, ce qui nous amène parfois à oublier l'importance de rester soi-même et de chercher à établir une connexion authentique avec notre interlocuteur.

Néanmoins, l'utilisation de cet outil, tel que la création de liens et l'empathie, ne peut pas sembler aisée pour chacun, car elle requiert d'avoir un tempérament social et ouvert aux interactions.

Les bénéfices d'un tel outil sont multiples. Premièrement, il facilite l'établissement de liens solides, essentiels pour renforcer la confiance entre les parties, un pilier des négociations réussies. Ensuite, cet outil favorise une compréhension mutuelle. En nous plaçant dans la perspective de l'autre et en manifestant de la curiosité pour ses besoins, nous parvenons à mieux saisir et à répondre à ses préoccupations, ouvrant la voie à des solutions plus adéquates et satisfaisantes.

Un autre avantage notable est l'encouragement à l'authenticité. En interagissant de manière sincère, nous projetons l'image d'une personne fiable et honnête, ce qui est fondamental dans tout échange.

Cependant, il existe des inconvénients. Le principal est le risque de manipulation perçue. Si l'empathie ou le lien ne sont pas authentiques, ils peuvent être interprétés comme manipulateurs, nuisant potentiellement à la relation et à sa qualité. Il est crucial de souligner qu'une condition majeure pour l'efficacité de cet outil est l'authenticité. Il ne s'agit pas de feindre ou de jouer un rôle pour établir un lien ou manifester de l'empathie. Une telle inauthenticité serait rapidement perçue et contre-productive. L'idée est donc de se mettre véritablement à la place de l'autre, de chercher à comprendre sa perspective et de voir les choses à travers ses yeux.

3.2. La cohérence cardiaque

La cohérence cardiaque est un outil puissant, qu'on peut utiliser lors de la négociation.

Cette méthode de gestion de stress et de relaxation consiste à réguler le rythme cardiaque par la respiration en influençant également le système nerveux central. Grâce à la respiration correcte et ralentie, on peut freiner notre système nerveux sympathique, le système d'action qui induit un état

d'accélération, de mobilisation cérébrale et physiologique et la synthèse des hormones, comme l'adrénaline et le cortisol (« hormone de stress »). En revanche on active notre système nerveux parasympathique qui permet d'entrer dans un état de la détente et de la récupération, ralentir le rythme cardiaque et diminuer la pression artérielle. Quand le système parasympathique est activé, on observe au niveau sanguin la diminution du cortisol et l'augmentation de la sérotonine (un antidépresseur naturel), de la dopamine (un neurotransmetteur du « bonheur »), de la DHEA (une hormone qui ralentit le vieillissement). On observe également le sentiment de calme et de lâcher-prise. Brièvement dite, la technique consiste à inspirer lentement par le ventre en raison de 5 secondes pour l'inspiration et de 5 secondes pour l'expiration avec une durée de 5 minutes idéalement. Ils existent des guides respiratoires proposés par un médecin canadien, Dr. David O'Hare et également plusieurs applications mobiles qui arrivent à l'aide lors de la pratique. Une de ces applications s'appelle *Respirelax+* et elle est vivement conseillée par un spécialiste belge connu dans le domaine de neuropsychologie, Dr. Cathy Assenheim. La pratique régulière de cette méthode sur une longue période présente de nombreux avantages pour la santé, tels qu'une réduction de la pression artérielle et du risque de maladies cardiovasculaires, une tolérance accrue à la douleur et une récupération plus rapide, une amélioration de la concentration et de la mémoire.

Cette technique est bénéfique pour tous, mais elle est particulièrement utile pour les personnes qui ressentent rapidement de l'angoisse ou du stress dans des situations complexes ou conflictuelles. La cohérence cardiaque, lorsqu'elle est correctement pratiquée, aide l'individu à se recentrer sur sa respiration, dissipant progressivement le stress et l'angoisse pour reprendre le contrôle de la situation. En conséquence, la personne parvient à y voir plus clair et ses pensées deviennent plus structurées. Néanmoins, il est crucial de souligner l'importance d'une bonne exécution de cette technique. L'un des défis majeurs réside dans le fait de trouver le temps nécessaire pour l'appliquer, ce qui peut s'avérer difficile lors de discussions animées.

3.3. Le silence

Enfin, il nous paraît opportun de comprendre que le silence consiste essentiellement à asseoir une certaine autorité ou à affirmer une posture forte et de maîtrise. Il nous place dans une position de dominant le silence peut-être perçu comme gênant ou inconfortable, et pourtant, il s'agit d'un outil de négociation particulièrement utile. En effet, le silence vaut parfois plus que mille mots, comme le dirait le proverbe.

Claude Debussy, compositeur français du 19^e et 20^e siècle, disait que la musique était le silence entre les notes. Il en est de même pour la prise de parole, où le silence peut ponctuer un discours ou une conversation pour faire vivre chez l'interlocuteur une émotion précise ou un sentiment. Il s'agit de rester mutique de manière à démontrer à notre interlocuteur que nous contrôlons la situation. Cela peut aussi créer de l'autorité, de l'intimidation ou encore un sentiment de compassion. Le silence peut aussi être utilisé de manière à ce que l'autre personne ressente un malaise, une gêne dans la conversation qui l'incitera à parler plus. Il devient paradoxalement un vecteur de conversation. Au demeurant, garder le silence pour faire parler quelqu'un peut tout à fait être combiné avec un regard fixe pour accentuer la gêne en question. De plus, dans « l'Art d'apaiser la Colère » de Sénèque, il est dit que « le signe le plus certain de la grandeur, c'est que nul accident ne puisse nous émouvoir ». Sur cette base stoïcienne, le fait de montrer le silence à notre interlocuteur implique d'être insensible (en surface du moins) à la provocation, aux critiques acerbes et au jugement incisif. Cela peut décourager l'autre personne en fin de compte, voire l'amener à susciter elle-même sa propre frustration et colère. Dans la discussion, ou, du moins, face à l'adversité. Incarner cette position n'est d'ailleurs pas pour tout le monde, dans la mesure où d'aucuns préféreraient opter pour une passivité quitte à manquer d'assertivité.

L'utilisation du silence dans les négociations doit être stratégique et parcimonieuse, car son abus ou sa mauvaise interprétation peut entraîner des conséquences négatives. Dans certaines cultures, le silence peut être perçu comme un signe de respect, de remords ou de consentement, tandis que, dans d'autres, il peut être interprété comme de l'indifférence, un désaccord ou une marque de faiblesse. Il est donc crucial de comprendre l'impact culturel du silence dans les négociations pour éviter les malentendus et les conflits.

Bien que le silence puisse parfois aider à obtenir le résultat souhaité, il ne favorise pas nécessairement le développement d'un leadership où l'interlocuteur se sent valorisé. Au contraire, il peut inciter cette personne à se retirer des conversations ou à éviter les échanges futurs, ce qui peut nuire à la progression de la relation. L'efficacité du silence dépend largement du contexte et de la manière dont il est interprété par l'autre partie.

Il est également essentiel que le langage corporel accompagne et clarifie l'intention derrière le silence. Par exemple, un froncement de sourcils pendant un silence peut être vu par l'interlocuteur comme un signe de mécontentement, de doute ou de réflexion intense. Ainsi, comprendre et utiliser judicieusement le silence en tenant compte de ces nuances peut jouer un rôle déterminant dans l'issue des négociations.

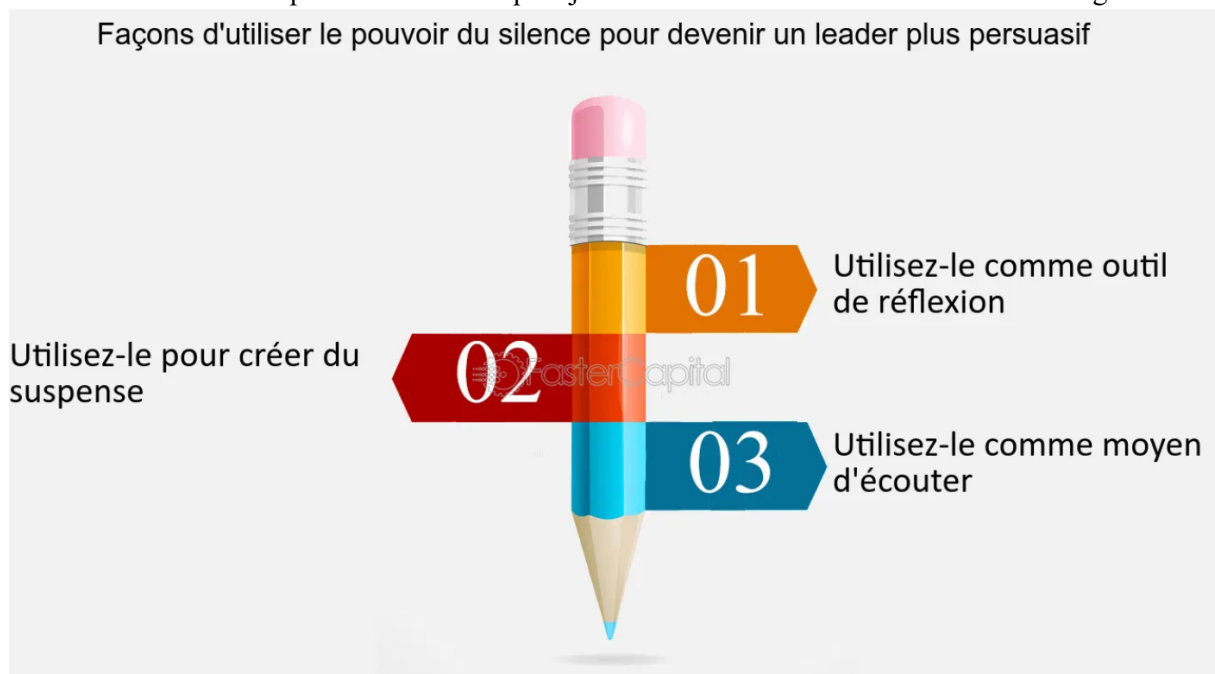


Figure 6 : Le pouvoir du silence

Source : FasterCapital. (2024). Utiliser le pouvoir du silence dans la négociation de start up https://fastercapital.com/fr/contenu/Utiliser-le-pouvoir-du-silence-dans-la-negociation-de-start-up.html?fbclid=IwAR1L1DeTOx8QXZskZeEJp3PdEeyt5o_iZ0frNE82ZKcONkeFDRLysiEshE

3.4. L'écoute active

L'écoute active est une technique de communication essentielle, particulièrement en situation de négociation, qui vise à établir une connexion profonde avec l'interlocuteur et à comprendre pleinement ses intentions. Développée par Carl Rogers, psychologue américain pionnier des techniques non-directives, cette méthode repose sur le questionnement, la reformulation et une attitude de respect et de confiance envers l'autre partie. Cette approche encourage l'interlocuteur à baisser ses défenses et à s'exprimer librement (Held, 2019).

La mise en œuvre de l'écoute active comprend plusieurs étapes clés. Premièrement, il est crucial d'éviter d'interrompre l'interlocuteur, car cela peut être perçu comme un manque de respect ou d'écoute. Il est

donc conseillé d'attendre que l'autre personne ait terminé de parler avant de répondre. Deuxièmement, poser des questions ouvertes est important pour encourager l'interlocuteur et obtenir davantage d'informations. Ensuite, reformuler ou répéter les propos de l'autre peut servir à confirmer une écoute attentive et assure à l'autre partie que ses points de vue et préoccupations sont compris. De plus, il est essentiel d'éviter toute distraction, comme les téléphones ou l'environnement immédiat, afin de renforcer cette écoute active. Enfin, faire preuve d'empathie et essayer de comprendre les sentiments de l'interlocuteur aide à créer une relation de confiance.

Cependant, il est important de ne pas abuser de certaines techniques, comme la reformulation. Une utilisation excessive peut donner l'impression que l'on n'entend pas ou ne comprend pas bien l'autre, ce qui peut être contre-productif. Il est donc essentiel de savoir moduler l'usage de l'écoute active lors d'une négociation, car une mauvaise application peut non seulement prolonger inutilement la durée de la négociation, mais aussi générer de la nervosité ou de l'impatience chez l'interlocuteur.

3.5. Les compliments

La technique implique d'exprimer de manière sincère ou non des compliments ou des éloges envers l'autre personne pendant une négociation. Cela peut inclure des commentaires positifs sur ses compétences, ses idées, ou même des aspects de sa personnalité. Le but est de créer une atmosphère favorable à la discussion et de renforcer la relation entre les parties. En tant que stratégie de négociation, nous pouvons intégrer la technique du compliment dès le début d'une discussion pour instaurer une atmosphère positive. Faire des compliments sincères crée une bonne ambiance pour travailler ensemble et encourage une approche positive lorsqu'il y a des désaccords. L'utilisation de compliments peut également renforcer notre relation avec l'autre partie, en particulier lorsque des sujets sensibles doivent être abordés. Nous pouvons aussi utiliser cette approche de manière stratégique pour encourager la coopération et montrer notre reconnaissance pour les contributions de l'autre partie. Il est important d'éviter l'utilisation de compliments de manière insincère, car cela risquerait de remettre en question notre crédibilité. Si nos éloges semblent forcés ou artificiels, ils pourraient être interprétés comme une tentative de manipulation, ce qui pourrait compromettre la qualité de la relation. Nous devons également veiller à ne pas utiliser cette technique de manière évidente et manipulatrice, car cela pourrait nuire à nos intentions et affecter négativement la dynamique de la négociation.

En conclusion, il est clair que les compliments jouent un rôle double. D'une part, ils servent à valoriser et motiver notre interlocuteur, tout en renforçant le lien entre les deux parties. Toutefois, l'efficacité des compliments repose sur leur sincérité, leur pertinence et leur rapport à des aspects concrets. Des compliments qui manquent de sincérité ou qui sont donnés de manière excessive peuvent nuire à la relation, conduisant l'autre à se sentir trahi et rendant difficile la justification d'un manque de sincérité. De plus, il est conseillé de ne pas distribuer des compliments de manière systématique à tout le monde. Si une personne remarque que nous complimentons chacun indistinctement, elle pourrait percevoir cela comme une stratégie plutôt que comme un véritable geste d'appréciation, ce qui dévalorise les compliments adressés. Ainsi, une utilisation judicieuse et authentique des compliments peut renforcer les relations, tandis qu'une approche maladroite pourrait les affaiblir.

4. Un lien entre la négociation et l'audit ?

Lorsque nous sommes des passionnés par les subtilités des interactions humaines, on possède une curiosité sans limites ! Lorsqu'on s'engage dans les dédales des entreprises et des cabinets pour comprendre ce fameux échange entre client-auditeur. Il est crucial de souligner que l'audit ne se limite

pas aux chiffres et aux rapports, mais qu'il s'agit également d'une connexion humaine, forgée à travers des interactions sincères et des relations de confiance. Cette interaction avec le client détermine le processus d'audit et leur qualité. Lorsque nous nous immergeons dans une salle de réunion, où une équipe d'auditeurs et des clients se réunissent pour discuter en détail de leur activité. Des discussions enrichissantes mais qui sont au même temps chargée de stress pour l'auditeur dans une période de rush où plusieurs équipes travaillent pour finaliser les dossiers clients. Néanmoins c'est le moment idéal pour examiner de près la dynamique complexe qui anime la communication client-auditeur. Dans un contexte animé, nous sommes parfois amènes à dépasser les limites abstraites pour y plonger.

Le concept de négociation comme expliqué précédemment est souvent mal interprété, étant perçu souvent comme la simple confrontation d'intérêts.

Il est donc possible que des auditeurs pensent qu'ils ne négocient que les honoraires, mais cela soulève la question plus générale de savoir à quel moment un auditeur considère la négociation comme importante. Les compétences en communication et en négociation sont complémentaires dans le contexte de l'audit : un auditeur peut être un excellent communicant mais un mauvais négociateur.

En somme, bien que l'audit repose essentiellement sur une vérification objective, n'existe-t-il pas des situations où la négociation devient indispensable ? Que faire lorsque l'auditeur se retrouve face à une situation devenue ingérable ?

5. Distinction entre Confiance, Négociation et Communication

Dans le domaine de l'audit, il est essentiel de bien comprendre et distinguer les termes « confiance », « négociation » et « communication », car bien qu'ils soient étroitement liés, ils revêtent des significations et des fonctions distinctes qui jouent des rôles cruciaux dans le processus d'audit. Voici une définition de chacun de ces termes ainsi que leur importance dans l'audit pour faciliter au plus la compréhension de différents concepts.

5.1. Confiance

Qu'est-ce que c'est la confiance ? D'après Larousse, la confiance renvoie à l'idée qu'on peut se fier à quelqu'un ou à quelque chose. Le verbe « confier » (dérivé du latin « confidere », composé de « cum », « avec », et « fidere », « fier ») exprime effectivement le fait de remettre quelque chose de valeur à quelqu'un en lui témoignant sa confiance et en se soumettant ainsi à sa bonté et à sa loyauté. (Marzano, 2010).

La confiance représente un élément fondamental des relations, car, sans celle-ci, il serait difficile d'envisager l'existence même d'une relation humaine. (Marzano, 2010)

Si on faisait le lien avec l'audit, on a tendance à dire que l'auditeur est le gardien de la confiance des investisseurs » (Richard, 2008).

Mais sur quoi se fonde-t-elle ? La confiance entre auditeur et audité ne repose que sur un cadre réglementaire... Or, elle porte une grande dimension humaine (Boisselier B., 2016). En effet, cette confiance ne s'invente pas, elle se construit avec le temps... (Boisselier B., 2016).

Cela peut être représenté de manière métaphorique par un mariage qui se fonde sur 3 valeurs fondamentales.

Premièrement celle qui constitue la base de cette relation est l'excellence. En effet, l'auditeur doit rassurer le client en lui prouvant que son expertise est irréprochable dans les processus d'audit. (Boisselier B., 2016) Deuxièmement, le temps est essentiel pour une relation durable. Si l'excellence ne

s'inscrit pas dans la durée, elle perd sa valeur. (Boisselier B., 2016) Pour finir celle qui permet de compléter les deux précédentes, c'est, bien évidemment, la relation. Cette dernière est construite lorsqu'ensemble l'auditeur et les clients ont traversé des épreuves ensemble, des situations compliquées et de choix difficiles.

Le fait que le client fait totalement confiance à l'auditeur, cela lui permet d'avoir une connaissance intime de l'organisation et des processus, et de se poser comme un partenaire avec l'audit. (Boisselier B., 2016)

La confiance a une véritable valeur en audit : si elle est absente, la qualité de l'audit en est appauvrie. (Boisselier B. , 2016)

5.1.1. Critical friend

Cette proximité avec le client conduit l'auditeur à avoir la position du critical friend.

Est-ce que c'est le critical friend ? Selon Bertrand Boisselier, associé principal en leadership du transport chez Deloitte France, « c'est l'ami qui peut dire des vérités et appuyer sur les points qui font mal ».

Cette position permet à l'auditeur d'avoir un regard critique positif et constructif. (Boisselier B., 2016)

D'après Bertrand Boisselier, cela est donc le fait de donner un avis qui permet d'avoir des discussions et envisager des solutions. Pour le client, cela nécessite donc d'accepter une opinion qu'il ne veut pas forcément entendre.

Pour finir, Bertrand Dumazy, qui est PDG d'Edenred, a dit que « cette confiance est indispensable pour aller chercher de nouveaux sommets. Rien de grand dans ce monde ne se fait sans confiance. » (Dumazy, 2017)

La confiance se mérite, la confiance se construit, la confiance se partage. (Boisselier B., 2016)

5.1.2. Impact dans l'audit

L'instauration d'un climat de confiance entre l'auditeur et l'audité génère des impacts particulièrement bénéfiques pour le déroulement de la mission d'audit.

Tout d'abord, une relation de confiance facilite et accélère l'accès aux informations nécessaires. Lorsqu'un audité fait confiance à l'auditeur, il se montre plus disposé à fournir rapidement les documents et données essentiels à la réalisation des travaux. Cette transparence réduit les délais et améliore l'efficacité globale du processus.

Ensuite, la confiance contribue à réduire significativement les risques de conflits. Elle agit comme un levier essentiel pour minimiser les malentendus, les tensions ou les résistances. En instaurant une communication fluide et constructive, elle permet de désamorcer les situations potentiellement conflictuelles.

Enfin, percevoir l'auditeur comme un partenaire plutôt qu'un adversaire favorise l'acceptation des recommandations et des ajustements proposés. Les observations de l'auditeur sont ainsi mieux reçues et interprétées de manière positive, ce qui encourage la mise en œuvre des actions correctives. Par conséquent, les travaux d'audit se déroulent dans un climat harmonieux, propice à une collaboration productive et sans obstacle.

Ainsi, un climat de confiance établi dès le départ constitue un atout majeur pour optimiser l'efficacité et la qualité de la mission d'audit.

5.2. Négociation

D'après Larousse, le terme négociation est défini comme suit : « Action de négocier, de discuter les affaires communes entre des parties en vue d'un accord ». Comme nous l'avons vu dans la section précédente, le but de la négociation est donc de créer un échange pour parvenir à un accord mutuellement acceptable. Pour aboutir à cet accord, il est essentiel de maîtriser l'art de s'adapter à n'importe quelle situation et de comprendre clairement les besoins propres et ceux de la partie adverse. (Derville, Leroux, Luna, Paquette, Venne, 2024) Un bon négociateur doit être conscient que la partie adverse a également ses propres attentes et exigences. (Derville, Leroux, Luna, Paquette, Venne, 2024)

Andrew McCabe, avec son expérience prolongée au FBI, souligne l'importance de la négociation en affirmant que « Tout le monde doit quitter la table avec quelque chose de plus ». Cette approche reflète un acte d'altérité, où chaque partie cherche à comprendre les émotions, les besoins et les intérêts de l'autre sans nuire ou porter préjudice. Cette intention non-dolosive exige un effort conscient de se projeter vers l'autre, dépassant ainsi l'esprit de compétition naturel induit par le Darwinisme social. (Combalbert, 2024)

Cependant, la négociation souffre souvent d'une image péjorative, confondue parfois avec la manipulation. La manipulation, définie comme l'action de modifier volontairement l'impact sur autrui, a une connotation négative de malhonnêteté. (Combalbert, 2024) Elle est souvent perçue comme une pratique visant à avoir une emprise sur les pensées et les perceptions d'autrui pour satisfaire nos propres demandes à l'insu de l'autre, en utilisant des outils tels que le mensonge ou le bluff. (Combalbert, 2024)

Laurent Combalbert explique que la négociation devrait être davantage une question de compréhension que de conviction. Cette phase de compréhension est cruciale et peut être facilitée par l'écoute active et la reformulation, qui permettent de clarifier les positions avant de parvenir à un accord. (Combalbert, 2024)

Notre intention détermine si nous influençons ou si nous manipulons. En persuasion, nous tentons de convaincre objectivement la partie adverse d'écouter nos positions et d'induire un changement pour aligner ses positions avec un objectif commun, sans aucune intention de nuire. En manipulation, nous trompons pour que la partie adverse adopte des positions à notre avantage, ce qui nuira à l'autre lorsque la vérité sera révélée. (Combalbert, 2024)

5.2.1. Impact dans l'audit

La négociation occupe une place centrale dans le processus d'audit, non seulement pour résoudre les défis qui surgissent, mais aussi pour établir un cadre de communication clair et efficace entre l'auditeur et le client. Elle va bien au-delà de simples discussions et s'intègre comme un outil stratégique permettant d'aligner les attentes, de clarifier les objectifs, et de surmonter les divergences de manière constructive. Cette dimension relationnelle de l'audit est essentielle pour instaurer un climat de coopération et pour garantir que le processus se déroule dans un esprit de collaboration mutuelle.

L'intégration d'outils de négociation contribue directement à renforcer une relation de confiance durable et solide. Une communication claire et respectueuse aide à dissiper les malentendus et à prévenir les non-dits, qui peuvent parfois miner l'efficacité d'un audit. Dans un contexte où les enjeux sont souvent élevés, la capacité de l'auditeur à négocier avec diplomatie et empathie favorise une meilleure compréhension des besoins et des contraintes de l'audit, tout en maintenant l'indépendance et l'objectivité de l'audit.

Cependant, la négociation ne se limite pas uniquement aux échanges verbaux. Une part importante de sa réussite réside dans la maîtrise et l'interprétation du langage corporel. Ce dernier, souvent inconscient, transmet des informations clés sur l'état d'esprit du client, sa disposition à coopérer, et ses éventuelles résistances. Par exemple, une posture fermée, une gestuelle défensive ou une hésitation prolongée peuvent indiquer une réticence ou une incompréhension. Ces signaux non verbaux, parfois plus éloquents que les mots, offrent à l'auditeur l'opportunité d'adapter son approche en temps réel. (Michel, 2006). En comprenant et en réagissant de manière proactive à ces signaux, l'auditeur peut désamorcer des situations potentiellement conflictuelles avant qu'elles ne s'aggravent. Cette compétence contribue à maintenir un dialogue ouvert et constructif, essentiel pour surmonter les obstacles et pour faire avancer les travaux d'audit. Par ailleurs, cette perception fine des interactions humaines favorise un processus d'audit plus fluide et transparent, créant un environnement où l'échange d'informations est encouragé et où la coopération devient naturelle.

Dans ce cadre, il est crucial de souligner que la négociation, bien menée, est un véritable atout stratégique pour optimiser les résultats de l'audit. En anticipant les besoins et les réactions du client, l'auditeur peut proposer des solutions adaptées, tout en veillant à ce que les recommandations et ajustements soient mieux acceptés. Ce niveau de finesse dans les interactions contribue non seulement à la satisfaction du client, mais aussi à la qualité des conclusions de l'audit.

En conclusion, la négociation, enrichie par une compréhension approfondie des dimensions verbales et non verbales, est une compétence incontournable pour les auditeurs. Elle leur permet de naviguer efficacement à travers les complexités des relations humaines et des enjeux techniques, garantissant ainsi non seulement la réussite du processus d'audit, mais également la création de relations professionnelles durables et positives.

5.3. Communication

La communication est un concept connu par tous, car elle fait partie intégrante de notre quotidien. La communication peut se définir dans un sens large comme « l'ensemble des comportements et des processus psychologiques qui permettent de transmettre et de recevoir des informations » (Clément & Noels, 2006, p. 296).

De plus, selon Martine Mazoyer, la communication est définie comme une conduite sociale visant à transmettre un message par la parole mais aussi par des gestes, des attitudes ou des mimiques. (Mazoyer, 2022).

Dans le métier d'auditeur, la communication est un élément crucial, sinon primordial, pour échanger avec le client. L'auditeur doit donc entreprendre une communication régulière avec le client pour créer cette relation de confiance et de transparence. (Coudray, 2017)

Il existe deux types de communication : verbale et non verbale.

D'une part la communication verbale fait référence aux mots et aux paroles.

D'autre part, la communication non verbale fait référence aux codes comportementaux et au body language, il s'agit des expressions de notre inconscient. (Mazoyer, 2022).

Que comporte la communication non verbale ? Elle implique des comportements, des gestes, des postures, le langage corporel, les mimiques, les regards, les odeurs ... (Lenepveu et Sue, 2021)

Cette communication non verbale émet 80 % du message transmis et les 20 % restant se divisent ainsi : 13 % pour les tonalités et l'intonation de la voix, l'accent tandis que 7 % pour les mots.

Ces chiffres révèlent clairement l'importance de la communication non verbale. (Lenepveu et Sue, 2021)

Mais avant de pouvoir crypter le langage corporel, il est important d'identifier les composantes.

- Selon Mazoyer, les composantes de la communication non verbale sont les suivantes : l'aspect extérieur des personnes (silhouette, vêtements, accessoires, bijoux, maquillage, coiffure, etc.), ainsi que les odeurs (parfums).
- la gestuelle : gestes emblématiques (traduisant des expressions ou mots selon les cultures) ; gestes illustratifs (renforçant et illustrant les messages verbaux) ; gestes de manifestations affectives ; gestes régulateurs (régulant, coordonnant ou contrôlant les échanges verbaux) ;
- la posture : attitude (position et orientation) du corps traduisant les émotions, l'attention et le désir de communiquer des interlocuteurs ;
- les expressions du visage : regard, mimiques faciales ;
- le paralangage (aspect audible de la parole) : intonation, volume, débit, puissance de la voix ;
- le silence : avec plusieurs sens (colère, ennui, incompréhension, etc.) ;
- le toucher : contact corporel nécessitant une distance intime. (Mazoyer, 2022)

5.3.1. Impact dans l'audit

Il est largement reconnu que la qualité de la communication joue un rôle primordial dans la réussite d'un audit. Une communication efficace va bien au-delà de l'échange d'informations techniques ; elle permet de clarifier et de structurer le processus d'audit dans son ensemble. D'emblée, une communication claire et transparente avec le client aide à définir les différentes étapes de l'audit, à expliquer les méthodologies et à établir des attentes réalistes des deux côtés. Cela assure non seulement que le client comprend les objectifs de l'audit, mais aussi que l'auditeur peut obtenir les informations nécessaires de manière systématique et cohérente.

L'un des premiers bénéfices d'une communication efficace est la création d'une ligne directive partagée entre l'auditeur et le client. En explicitant dès le départ les étapes du processus, les échéances et les responsabilités respectives, l'auditeur aide à établir un cadre de travail clair. Cela réduit les risques de malentendus, de confusion et d'incompréhension qui pourraient autrement surgir pendant l'audit. De plus, en mettant l'accent sur la transparence, l'auditeur permet au client d'exprimer ses préoccupations, ses attentes et ses priorités, contribuant ainsi à un alignement des objectifs qui facilite la collaboration.

Une communication régulière et ouverte est également essentielle pour instaurer un climat de confiance. Le dialogue constant permet de créer une relation professionnelle où l'auditeur et le client se sentent à l'aise pour partager des informations pertinentes et discuter de toute question ou problème qui pourrait survenir. Cela aide non seulement à résoudre rapidement les obstacles ou défis, mais aussi à renforcer la coopération. Quand le client perçoit que l'auditeur est disponible, attentif à ses besoins et capable d'expliquer les points techniques de manière claire, la confiance se renforce et s'étend au fil du processus.

Cette relation de confiance, en retour, joue un rôle fondamental dans l'optimisation de l'audit. En effet, lorsqu'une telle dynamique est en place, le client est plus enclin à collaborer pleinement avec l'auditeur, en fournissant des informations précieuses et en acceptant plus facilement les recommandations ou ajustements nécessaires. La transparence des échanges minimise les risques de résistance ou de malentendus, tout en permettant une évaluation plus objective et précise de la situation auditée. Une relation de confiance crée un environnement propice à l'analyse approfondie, à la prise de décision éclairée, et à l'identification de solutions qui bénéficient à l'organisation dans son ensemble.

En résumé, une communication efficace est un levier stratégique pour assurer le bon déroulement de l'audit. Elle favorise la clarté des objectifs, l'harmonisation des attentes et la création d'une relation de confiance mutuelle entre l'auditeur et le client. Cette confiance est indispensable pour faciliter la coopération, améliorer la qualité des résultats et garantir l'efficacité de l'audit dans son ensemble.

5.4. Résumé

En conclusion, dans le cadre de l'audit, la confiance, la négociation et la communication jouent chacune un rôle distinct, mais complémentaire. La confiance crée un environnement favorable, la négociation permet de trouver des compromis sur des aspects pratiques, et la communication assure que toutes les parties comprennent bien le processus et les attentes. Ensemble, ces compétences contribuent à la réussite de l'audit et à des relations professionnelles harmonieuses.

6. **La subtilité entre négociation et communication**

La communication et la négociation sont deux concepts étroitement liés, mais distincts. Bien que nous ayons déjà défini chacun de ces termes, cette section se concentre sur les trois principales différences qui les séparent.

La première distinction entre la communication et la négociation, bien que similaires dans leur utilisation des échanges verbaux, se distinguent principalement par leurs objectifs et leurs résultats escomptés. La communication vise avant tout à transmettre des informations, des idées ou des intentions, avec pour objectif de parvenir à une compréhension mutuelle et de partager des informations de manière claire et précise. En revanche, la négociation est un processus plus complexe et prolongé qui ne se contente pas de la transmission d'informations, mais cherche à établir un accord. Elle vise à trouver un compromis et à résoudre des divergences, dans le but d'atteindre un résultat bénéfique pour toutes les parties impliquées. Ainsi, tandis que la communication se focalise sur la clarté et la compréhension mutuelle, la négociation cible un accord concret qui résout un différend ou permet de surmonter une divergence, apportant une solution satisfaisante pour les parties concernées.

La deuxième différence réside dans la forme de chaque processus. La communication peut prendre différentes formes, comme la parole, les gestes, l'écriture ou le numérique, et elle peut être initiée même en l'absence de conflit ou de désaccord. À l'inverse, la négociation suit un processus structuré impliquant des échanges stratégiques, des propositions et des contre-propositions dans un cadre visant à parvenir à un consensus.

Enfin, la troisième distinction porte sur les compétences nécessaires. Une communication efficace exige des compétences, telles que l'écoute active, la capacité à interpréter le langage verbal/corporel et une gestion appropriée des émotions. En revanche, la négociation exige, au-delà de ces compétences, une méthodologie bien définie. Comme mentionné précédemment, la négociation est une véritable science et une discipline à part entière, car elle repose sur des techniques spécifiques et des règles bien établies.

En conclusion, bien que la communication soit un élément essentiel et omniprésent dans toutes les interactions humaines, elle constitue la base sur laquelle la négociation se développe. La négociation, en tant que processus spécifique, repose sur des compétences et des objectifs plus ciblés, visant à résoudre des conflits et à parvenir à des accords mutuellement bénéfiques.

Chapitre 3 : Émergence d'une problématique

1. Question de recherche

Le code de déontologie permet-il aux auditeurs de trouver des solutions quand ils sont confrontés à des situations de conflit avec le client ? Bien que ce code soit essentiel, il ne suffit pas toujours à résoudre les situations délicates auxquels les auditeurs peuvent être confrontés. Ainsi, parfois, les auditeurs peuvent être amenés à résoudre des situations qui sont contraires aux règles et normes professionnelles. Dans certaines circonstances, il serait en effet plus facile pour l'auditeur d'exercer son jugement professionnel si cela s'alignait pleinement avec sa propre conscience et ses valeurs personnelles (Chaplais, Mard et Marsat, 2016). Prat dit Hauret (2007) met ainsi en évidence que les auditeurs ne semblent pas appliquer de manière stricte et absolue les règles et normes professionnelles, mais au contraire apprécient les situations professionnelles dans leur contexte. L'exercice, par l'auditeur, de son jugement professionnel serait simple si l'application du code de déontologie suffisait à porter un jugement professionnel en adéquation avec sa propre conscience, avec ses propres valeurs qui peuvent être portées par une vision conséquentialiste ou utilitariste plutôt que déontologique.

Dans des situations tendues où la relation avec le client se détériore au point que celui-ci refuse de coopérer, l'auditeur doit-il alors endosser le rôle de négociateur ? En effet, au cours d'une mission d'audit, il n'est pas rare que l'auditeur rencontre des blocages imposés par le client, ce qui ralentit les travaux.

La négociation, comme nous l'avons vu précédemment, est un outil qui permet de créer une relation de confiance. Or, tout comme l'auditeur, dont le rôle est de bâtir et maintenir une relation de confiance avec le client, la négociation peut être un levier essentiel pour résoudre ces situations conflictuelles. Effectivement, face à des obstacles, une communication efficace et une capacité à négocier peuvent-elles permettre d'aider l'auditeur à rétablir la coopération et ainsi garantir la bonne marche de l'audit ? Cela soulève la question suivante : *Est-ce que l'auditeur est-il un spécialiste de l'analyse ou un négociateur ?*

2. Hypothèses

Grâce à l'analyse théorique et la réflexion sur les concepts abordés, pour répondre à cette question de recherche, trois hypothèses se dégagent. Pour rappel, la question de est la suivante : Est-ce qu'un auditeur est-il davantage un spécialiste d'analyse ou un négociateur ? Sur la base des concepts théoriques examinés, les trois hypothèses formulées sont les suivantes :

1. *« Si l'auditeur possède de bonnes compétences en négociation, le client sera plus réceptif aux recommandations. »*

Cette hypothèse s'appuie sur l'idée que, comme nous l'avons vu dans la partie théorique, la négociation joue un rôle clé dans la relation avec le client, contribuant à renforcer cette relation basée sur la confiance mutuelle. Lors de la définition du terme « négociation », nous avons identifié la dimension émotionnelle comme un élément crucial. La négociation consiste essentiellement à chercher à comprendre les émotions et les besoins de l'autre partie. Elle offre également des outils qui permettent à l'auditeur de mieux s'exprimer et de faciliter l'acceptation des recommandations, en rendant la communication plus efficace et empathique.

2. **« La négociation est souvent mal perçue, à tel point que les auditeurs ne réalisent pas toujours qu'ils sont en train de négocier. »**

Cette hypothèse émerge d'un débat, soulevé lors de la revue de la littérature, sur la nature de la négociation — est-ce une discipline ou un art? Souvent confondue avec les compétences de communication, la négociation est en réalité interdépendante et complémentaire à ces dernières. De plus, dans la partie théorique, nous avons vu que la négociation souffre d'une image négative, principalement due à la confusion entre négocier et manipuler, où le bluff et le mensonge sont fréquemment perçus comme des stratégies courantes. (Combalbert, 2024)

De plus, l'approche théorique nous enseigne que certains aspects de notre quotidien relèvent de la négociation. Sans même en être conscients, nous y faisons appel en permanence.

3. **« La gestion de conflits et de situations délicates ne sera plus un problème pour les auditeurs dotés de compétences en négociation. »**

Comme abordé précédemment, le code de déontologie seul ne suffit pas à résoudre les situations délicates auxquelles les professionnels sont confrontés. (Chaplais, Mard et Marsat, 2016)

Cela peut entraîner des retards et des décalages dans leurs travaux ainsi que dans le processus d'audit. Néanmoins, si l'auditeur possède d'excellentes compétences en négociation, il pourrait être en mesure d'obtenir un maximum d'informations et de clarifier efficacement la situation grâce aux outils de négociation que nous avons analysés.

Ces trois hypothèses sont fondées sur divers facteurs. La première souligne l'importance de la négociation dans l'établissement d'une relation de confiance. La deuxième se concentre sur la nécessité pour les auditeurs de reconnaître et de développer leurs compétences de négociation. La troisième examine comment ces compétences peuvent aider à surmonter les obstacles fréquemment rencontrés dans l'exercice de leurs fonctions.

Chapitre 4 : Méthodologie de récolte de données

Ce chapitre est dédié à la présentation de la méthodologie de ce mémoire de recherche après avoir développé la partie théorique de notre question de recherche, nous allons expliquer comment nous procédons par rapport à la méthodologie suivie en abordant les données primaires — à savoir des données spécifiquement collectées pour étudier un phénomène particulier — suivantes : les entretiens, les sondages et les observations directes. (Pupion, 2012)

1. Sondage

La première étape de ma récoltée de données a été de comprendre quelle place a la négociation dans les esprits des auditeurs. Il était essentiel qu'elle soit ma première technique, car le sondage est une technique de collecte de données extrêmement souple et polyvalente, qui permet d'évaluer assez rapidement toutes les sortes de variables. (Giroux et Tremblay, 2002, p.112)

Le but était donc de mesurer les opinions. Raison pour laquelle nous avons opté pour une approche qualitative. L'objectif de cette méthode est de comprendre quelle place la négociation a dans l'esprit des auditeurs.

L'étude qualitative que nous envisageons a pour but de déterminer si les participants se considèrent eux-mêmes comme des négociateurs. Nous cherchons à savoir si la compétence de négociation est mise en avant dans leurs réponses. Ces informations constitueront de premières indications pertinentes pour répondre à notre question de recherche : est-ce qu'un auditeur est un spécialiste d'analyse ou un négociateur ?

Par ailleurs, j'ai mené une enquête quantitative auprès d'un échantillon plus large d'auditeurs. Cette enquête a été réalisée à l'aide d'un sondage, que l'on pourrait aussi qualifier de « questionnaire à administration indirecte », puisque les répondants le complètent eux-mêmes (Paquet, 2020). Le sondage a été administré via Microsoft Forms, cette plateforme ayant été choisie, car certains liens externes ne sont pas acceptables en ligne pour certains cabinets.

Ce sondage était principalement composé de questions fermées, telles que des QCM ou des QRM, mais il y avait quelques questions ouvertes et semi-ouvertes, composées au total de 15 questions, dont 2 questions ouvertes. (ANNEXE 3)

Ce sondage avait pour objectif d'obtenir un minimum plus de 90 répondants de différents cabinets.

De plus, les répondants devaient obligatoirement être des auditeurs. Je voulais vraiment que le questionnaire puisse être accessible à différents cabinets, car les clients sont différents d'un cabinet à l'autre.

Néanmoins l'inconvénient de ce sondage c'est que cela ne donne pas l'opportunité aux répondants de pouvoir demander des explications quant à certains termes, d'où l'importance d'élaborer des questions claires et simples dans le sondage.

De plus, contrairement aux entretiens qui favorisent l'obtention de réponses plus longues et profondes, le sondage requiert une réponse écrite, ce qui pourrait inciter les répondants à fournir des réponses plus courtes et simples.

Enfin, pour résumer les différents critères que j'ai pris en considération pour mener mes entretiens qualitatifs et quantitatifs :

- Travailler dans un cabinet d'audit
- Avoir minimum 1 an d'expérience
- Avoir effectué des visites chez des clients et établi un contact direct avec eux dans le cadre des missions d'audit.

1.1. Analyse des données quantitatives

Dans cette section, nous allons analyser les résultats du sondage réalisé principalement auprès des auditeurs dans 3 différents cabinets : BDO, Forvis Mazars et EY.

En ce qui concerne le champ d'analyse effectif, il y a un total de 122 répondants. Le questionnaire a été diffusé pendant 35 jours.

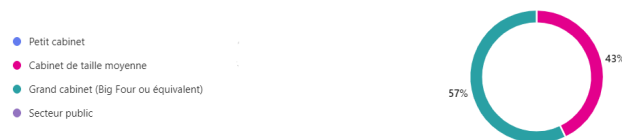
1. Informations générales :

Depuis combien de temps travaillez-vous dans le domaine de l'audit ?



Concernant la répartition des années d'expérience, nous avons une grosse majorité de juniors qui ont répondu.

2. Dans quel type d'entreprise/cabinet travaillez-vous ?



La majorité des répondants vient de grands cabinets avec 57 %.

3. Compétences en communication et négociation

Estimez-vous que des compétences de communication sont essentielles dans votre métier ?



Avec 100 % de réponses, tout le monde a été d'accord et approuvé que les compétences de communication soient essentielles dans le métier d'auditeur.

4. Au-delà de la communication, pensez-vous que la négociation est une compétence importante dans le métier d'auditeur ?



Pour cette question, 48 % des participants considèrent la négociation comme une compétence essentielle en audit, tandis que 52 % estiment que son importance varie selon les situations.

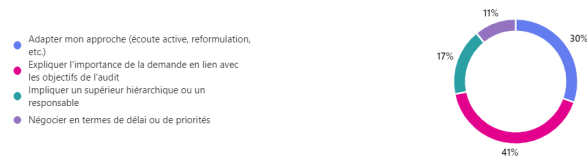
5. Avez-vous déjà dû négocier avec un client pour obtenir des informations ou des documents lors d'un audit ?



Il a été intéressant de savoir les fréquences de quand les auditeurs ont déjà dû négocier :

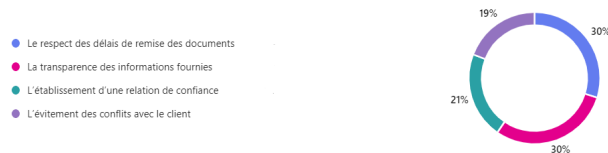
- 14 % ont souvent négocié
- 29 % ont parfois négocié
- 38 % ont rarement négocié
- 19 % n'ont jamais négocié

6. Lorsque vous faites face à des clients réticents à fournir des informations, quelles stratégies utilisez-vous généralement pour surmonter ces résistances ?



Deux stratégies ressortent lorsque les auditeurs sont confrontés à des clients réticents : expliquer l'importance de la demande en lien avec les objectifs de l'audit et adapter l'approche par une écoute active, ainsi que par des techniques telles que la reformulation.

7. À votre avis, la négociation dans le cadre d'un audit se concentre principalement sur :



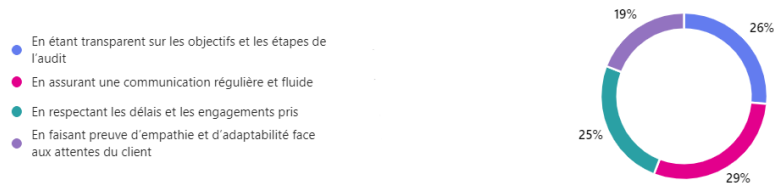
30 % des personnes estiment que la négociation dans l'audit se concentre sur le respect des délais de remise des documents et de la transparence des informations fournies.

8. **La relation de confiance avec le client**
Pensez-vous que la **relation de confiance** entre un auditeur et un client est cruciale pour le succès d'un audit ?



71 % des répondants confirment que la relation de confiance avec le client est un facteur déterminant dans la réussite d'un audit.

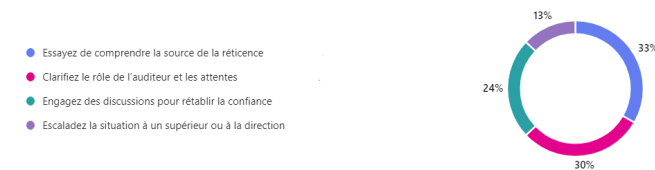
9. Comment établissez-vous la confiance avec vos clients ?



Trois éléments clés ont été identifiés comme essentiels pour établir une relation de confiance dans le cadre de l'audit :

- La transparence concernant les objectifs et les différentes étapes du processus d'audit.
- Une communication régulière et fluide avec les parties prenantes.
- Le respect des délais et des engagements pris.

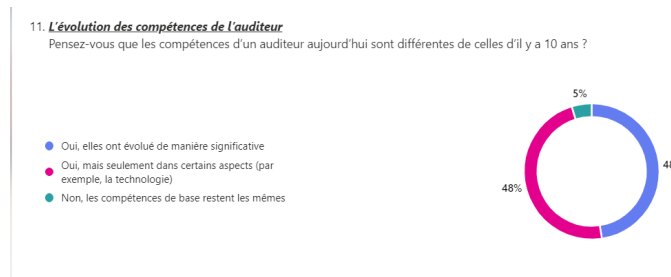
10. Lorsqu'un client est réticent ou hostile à l'audit, quelles sont les premières étapes que vous mettez en place pour améliorer la situation ?



Une question a été posée pour identifier les premières démarches à suivre lorsque le client se montre réticent. Deux réponses ont chacune recueilli 30 % des voix :

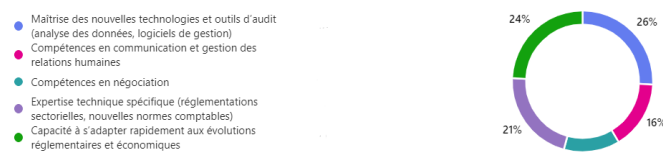
- Tenter de comprendre l'origine de la réticence.
- Clarifier les attentes.

Par ailleurs, 24 % des répondants considèrent qu'engager une nouvelle discussion dans le but de renforcer la relation de confiance constitue également une étape cruciale.



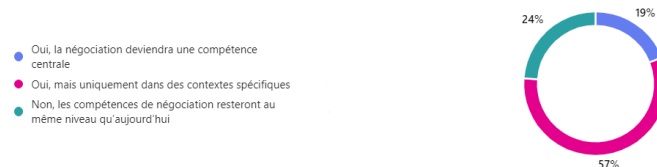
Deux groupes d'opinions se sont dégagés sur cette question. Il semble que la plupart des participants s'accordent à dire que les compétences nécessaires pour être auditeur ont considérablement évolué au cours des dix dernières années. Parmi eux, 48 % estiment que cette évolution est générale et concerne l'ensemble des aspects du métier, tandis que 48 % considèrent qu'elle se limite à certains domaines spécifiques.

12. À votre avis, quelles compétences deviendront les plus importantes pour les auditeurs dans les prochaines années ?
(Cochez toutes les réponses pertinentes)



Dans un avenir proche, 26 % des répondants estiment que la maîtrise des nouvelles technologies et des outils numériques deviendra la compétence la plus importante dans le domaine de l'audit. Par ailleurs, 24 % considèrent que la capacité à s'adapter rapidement aux évolutions réglementaires et économiques sera prioritaire. En outre, 21 % des participants mettent en avant l'importance de l'expertise technique spécifique, tandis que 16 % soulignent la nécessité de développer des compétences en communication et en gestion des relations humaines. Enfin, seuls 13 % estiment que les compétences en négociation joueront un rôle essentiel.

13. Pensez-vous que les auditeurs de demain devront développer plus de compétences en **négoiation** que ceux d'aujourd'hui ?



Pour cette question, il est intéressant de noter que 57 % des répondants considèrent que les auditeurs devraient développer des compétences en négociation, mais uniquement dans des contextes bien définis et spécifiques.

14. **Expériences vécues**

Pouvez-vous partager une expérience où vos compétences en communication ou en négociation ont joué un rôle crucial dans le succès d'un audit ?

Étant donné la nature de cette question, elle a généré 120 réponses écrites. J'ai sélectionné celles qui me semblent les plus intéressantes et les plus pertinentes

anonymous	J'ai vécu un cas sur le terrain où la direction faisait de la rétention d'informations car elle ne considérait pas les aspects fondamentaux et l'utilité de notre intervention. Pour le directeur, l'audit représentait un coût pour son entreprise (il était soumis au contrôle légal car il dépassait les critères de taille) et notre présence perturbait ses employés au lieu de travailler et rapporter du chiffre d'affaires. Après plusieurs frictions, j'ai demandé à faire une réunion en face à face afin de lui réexpliquer les avantages d'un audit construit et l'apport de la certification d'un commissaire aux comptes. Je suis également revenu sur le fait que la rétention d'information nous faisait perdre du temps à tous et que par son comportement, il nous générait encore plus de coûts que nécessaire (à notre cabinet mais également à son entreprise). J'ai dû négocier avec la direction afin qu'il nous donne accès à l'information utile en lui rappelant notre statut d'expert indépendant soumis au secret professionnel. Suite à cette réunion, les relations ont été beaucoup plus saines et l'audit a pu se réaliser dans de meilleures conditions.
anonymous	Un client trouvait que le nombre de demandes formulées dans le cadre de l'audit était trop important. Je lui ai d'abord expliqué les raisons de la demande et les normes qui sous-tendent nos travaux. J'ai ensuite proposé de prendre nous-mêmes copie des pièces et enfin j'ai proposé un léger allongement du délai de transmission des infos. Nous avons finalement pu obtenir les documents et finaliser notre audit.

anonymous	Lors d'un audit, j'ai rencontré une forte résistance de département de comptabilité pour partager des informations / documents. J'ai utilisé mes compétences en communication pour instaurer un climat de confiance en écoutant leurs préoccupations et en clarifiant les objectifs de l'audit. Grâce à une approche collaborative et des compromis négociés, nous avons obtenu un accès complet aux informations nécessaires. Le résultat a été un audit réussi avec des recommandations constructives.
anonymous	Pas d'éléments spécifiques à mentionner mise à part qu'il faut parfois expliquer pourquoi on a besoin de certains documents
anonymous	Not specifically. You use this on a daily basis, depending on what you are discussing, with whom, the importance, etc... you apply different techniques
anonymous	I do not think that negotiation itself (offer, counter-offer, getting to a compromise) is the right solution in an audit. Our job is based on confidentiality and next to the fact that we are bound by our professional secrecy (secret professionnel), we are by law allowed to receive every information that we request. On the other hand, I strongly believe that Communication is critical during an audit process as most of the resilience faced from clients is because they have a misunderstanding of our job, the goal of our audit, the reason why we ask them... so based on my experience explaining the reason for our questions or the requested information better to them, including explaining that it is not our intention to investigate them personally, is sufficient to have a successful audit with a relation of trust.
anonymous	L'empathie et le respect sont des éléments fondamentaux de la communication auditeur-client. J'ai déjà eu des retours de clients me disant que leur audit c'était mieux passé simplement grâce à la gentillesse dont nous avons fait preuve. Cela les pousse à collaborer davantage et sur le long terme, ça se voit particulièrement en période de fin d'audit quand les deux parties sont lassées du processus.
anonymous	Pas assez d'expérience pour répondre à cette question.
anonymous	Je me permets de partager une expérience significative où mes compétences en communication et en négociation ont été déterminantes dans le succès d'un audit au sein d'une grande entreprise. Dès le début, il était évident que l'atmosphère était tendue, avec des employés inquiets pour leur sécurité d'emploi et une direction sur la défensive. J'ai rapidement compris qu'une approche plus directe ne serait pas efficace. En conséquence, j'ai pris l'initiative de bâtir des relations solides, pratiquant une écoute active et cherchant à comprendre les perspectives de toutes les parties impliquées. En adoptant une communication ouverte et en clarifiant les objectifs de l'audit, j'ai réussi à dissiper les craintes et à faciliter une collaboration productive avec l'équipe interne de l'entreprise. Cette méthode n'a pas seulement rendu l'audit plus fluide, mais a également mis en lumière des possibilités d'amélioration qui ont été bénéfiques pour l'entreprise. Cette expérience a renforcé ma conviction que des compétences robustes en communication et en négociation sont essentielles pour mener à bien des missions complexes tout en maintenant des relations professionnelles harmonieuses.
anonymous	Cas classique de négociation concernant l'obtention de documents. Même si notre mission implique un accès non restreint aux informations, le client se montre parfois réticent. Il est alors indispensable d'établir une relation de confiance et d'expliquer clairement les objectifs poursuivis.
anonymous	J'ai parfois du communiquer de manière active avec un client qui ne donnait que très rarement les informations nécessaires pour effectuer l'audit. Il est très important de clarifier les choses et de mettre les choses au clair directement avec le client. La communication est la clé pour régler les conflits.
anonymous	Quand un client ne comprend pas une demande, savoir prendre le temps de avoir une bonne communication avec lui permet au client de mieux comprendre les demandes exprimées

15. Quels conseils donneriez-vous à un jeune auditeur pour créer une relation de confiance avec ses clients et gérer des situations tendues ?

anonymous	Communiquer au mieux sur les attentes de l'équipe d'audit et expliquer au client les raisons de nos demandes. Porter intérêt aux dires du client en lui montrant que son expérience nous sert à mieux documenter notre dossier. Ne pas se laisser dominer par le client sachant que nous devons garder une position ferme en tant qu'expert indépendant et respecter les règles d'indépendance dans la relation avec le client.
anonymous	Il faut toujours bien comprendre la demande qu'on fait au client et les objectifs du test qu'il y a derrière car il n'y a rien de plus frustrant pour le client que d'avoir l'impression de donner des infos/documents pour rien. Ensuite, il faut pouvoir être pragmatique et écouter les arguments du client : pas uniquement rester braqué sur la demande initiale. En effet, il y a peut-être d'autres moyens pour arriver à l'objectif souhaité.
anonymous	Pour créer une relation de confiance, écoutez activement vos clients et montrez que vous comprenez leurs préoccupations en reformulant leurs propos. Soyez transparent sur les objectifs de l'audit et adoptez une approche collaborative en impliquant les clients dans le processus. Face aux situations tendues, gardez votre calme, montrez du respect, et concentrez-vous sur des solutions constructives. Enfin, respectez toujours vos engagements en termes de délais et de recommandations pour renforcer votre fiabilité.

anonymous	Listen to you clients. Ask about their business (and not only what you need)
anonymous	Communication is key. Listen to why the client is reluctant to provide information and try to understand his reasons. Then respond to those reasons by explaining why we ask something and they do not have to be afraid to give us information as it is part of our job. (see also my comments on question 14)
anonymous	Etre rigoureux et surtout transparent et de ne pas se laisser dépasser par les deadlines.
anonymous	La communication
anonymous	La patience, être à l'écoute, être transparent.
anonymous	je suis moi-même un jeune auditeur
anonymous	Stay calm, explain why you need things or why you do something, explain the process and the steps during the audit, keep the client informed (before, during and after the audit)
anonymous	Le pragmatisme (ne pas embêter le client avec des procédures inutiles et montrer qu'on lui fait gagner du temps). Le respect (répondre au client dans des délais professionnel, toujours rester courtois...)
anonymous	Premièrement, l'authenticité est cruciale. Être transparent sur ses méthodes et ses objectifs, et admettre quand on ne sait pas quelque chose tout en cherchant activement des solutions, peut vraiment renforcer la confiance. Pour gérer les tensions, rien ne vaut la patience et l'écoute active. Écouter attentivement sans interrompre et reconnaître les sentiments des autres avant de proposer des solutions peut aider à apaiser les esprits et à montrer qu'on est là pour aider, pas pour juger. Et enfin, garder son calme en toutes circonstances peut vraiment influencer l'atmosphère. La manière dont on gère son propre stress peut soit calmer soit envenimer une situation. Chaque moment tendu est aussi une chance d'apprendre et de s'améliorer.
anonymous	Communication concernant les objectifs de l'audit
anonymous	Il faut maîtriser son sujet et aller voir le client une fois que nous sommes sur de pouvoir répondre à ses attentes et à ses questions. C'est comme cela que le client se rend compte que nous maîtrisons notre sujet et que nous sommes là pour l'aider.
anonymous	je suis moi même jeune auditeur, mais je dirai transparence, communication et écoute
anonymous	/

1.2. Limites du sondage

De manière générale, les limites identifiées, lors de la récolte de données dans ce sondage, concernent principalement les facteurs relatifs à la taille de l'échantillon et au temps disponible accordé à la récolte de ces données.

En effet, que ce soit pour les entretiens qualitatifs ou quantitatifs, l'échantillon de répondants doit être considérablement agrandi pour collecter davantage de données et pour apporter plus de détails et de précision aux recommandations qui seront proposées pour répondre à la question de recherche de ce mémoire.

D'autre part, le temps disponible pour récolter ces données a été limité à quelques semaines, ce qui limite également les résultats obtenus par les différents types d'enquêtes relatifs à la récolte de données. Il serait nécessaire, dans un contexte différent de celui de ce mémoire, de pouvoir mener des entretiens qualitatifs et quantitatifs sur une plus longue période pour d'une bénéficier d'un plus grand nombre de répondants, mais aussi pour analyser ce phénomène au sein des cabinets d'audit.

2. Entretiens

Dans le cadre de ce mémoire, il était nécessaire d'aller à la rencontre des personnes concernées par cette thématique, c'est-à-dire des auditeurs, des réviseurs, des recruteurs dans les cabinets d'audit et des négociateurs. La cible inclut des personnes ayant une expertise approfondie en lien avec le domaine de l'audit ou de la négociation, que ce soit dans le cadre de leur activité professionnelle actuelle ou passée.

Le but est de vouloir comprendre leurs perspectives concernant les compétences de négociation et l'impact que cela pourra avoir. Le retour permettrait de valider ou non les hypothèses qui en ressortent. Tout d'abord, un entretien individuel consiste en un échange direct entre un chercheur et un ou plusieurs participants. Cet échange a pour but de recueillir non seulement les opinions ou les intentions des

personnes interrogées, mais aussi leurs perceptions et interprétations personnelles d'une situation. (Paquet, 2020)

L'entretien permet de faire émerger la vision subjective d'un petit nombre de personnes. Toujours selon Paquet (2020), il existe trois principaux types d'entretiens, que nous décrirons succinctement ci-après : Premièrement, l'entretien dirigé. Dans ce type d'entretien, l'enquêteur suit un ordre de questions prédéfinies, ce qui aboutit généralement à des réponses succinctes et ciblées.

Deuxièmement, l'entretien non-dirigé. Celui-ci se compose principalement de questions ouvertes en nombre limité, dans le but de laisser l'interviewé développer librement son point de vue.

Troisièmement, l'entretien semi-dirigé. Il s'appuie sur un guide d'entretien qui structure la conversation. Les questions prévues sont posées, mais leur ordre peut varier, ce qui permet à l'interlocuteur de s'exprimer de manière plus spontanée.

Initialement, il était prévu de conduire un entretien dirigé en se basant sur un guide d'entretien composé de questions prédéfinies tant par leur contenu que par leur ordre. Cependant, il est rapidement apparu que, pour favoriser une meilleure communication, il serait plus pertinent d'opter pour un entretien semi-dirigé. Ce choix a non seulement permis d'obtenir des informations supplémentaires par rapport à ce qui était prévu, mais il a également insufflé une certaine spontanéité à l'échange.

Nous avons mené des interviews auprès de différents auditeurs de différents cabinets : BDO, Forvis Mazars et EY. Néanmoins, pour enrichir davantage les interviews, il a été pertinent d'interroger des personnes du recrutement HR. Le but est de savoir sur quelle compétence, les recrutements sont basés. Cela permettrait de voir l'importance de la négociation d'un point de vue de RH pour des juniors, mais également des seniors.

Pour cela, deux personnes ont été interrogées : Lulu Meng qui s'occupe des recrutements des juniors et Saâida Kassa qui s'occupe des recrutements des seniors. Leurs avis et réponses à mes questions permettraient de valider ou invalider les hypothèses, mais également d'enrichir ce mémoire.

Pour conclure, le thème central de ce mémoire est la négociation. Il était donc pertinent d'interroger un expert dans ce domaine, monsieur Jean-Philippe Vanderschrick. Non seulement il est négociateur, mais il est aussi professeur, dispensant des cours de « négociation » à l'ICHEC, dans le cadre de l'option « Entrepreneuriat ». Monsieur Vanderschrick a apporté une multitude de ressources précieuses pour comprendre les outils de négociation et approfondir l'aspect théorique du sujet.

Sa carrière dans le monde de l'assurance est riche et diversifiée. Il a débuté en tant qu'inspecteur, avant de progresser jusqu'à des postes de haut niveau, tels que senior exécutive à Paris, au quartier général d'un grand groupe d'assurance, puis responsable d'une entreprise en Indonésie, en Asie. Parallèlement à cela, il enseigne depuis 12 ans les compétences d'écoute active et de communication non violente dans une école de commerce, enrichissant ainsi son profil d'expert en négociation et en communication.

En effet, il a été crucial de pouvoir avoir des experts dans les deux domaines en lien avec la question de recherche : l'audit et la négociation. Voici un petit cadre des personnes interrogées ainsi qu'une brève description de leurs postes :

Tableau 1 : Tableau récapitulatif de toutes les interviews

Noms	Entreprises	Description de leur job
Lulu Meng	BDO	Junior recruter chez BDO
Saâida Kassa	BDO	Senior recruter chez BDO
Dominik Dabkowski	BDO	Senior 1 chez BDO
Abd-Eljalil Ibghoutn	Mazars	Manager chez Mazars
Axel Timant	BDO	Junior Manager chez BDO
Maxime Haubourdin	BDO	Senior Manager chez BDO
Marie Kaisin	EY	Partner chez EY
Thomas Meurice	EY	Partner chez EY
Carlo-Sébastien d'Addario	EY	Partner chez EY
Jean-Phillipe Vanderschrick	ICHEC	Professeur de négociation à l'ICHEC
Rodrigo Abels	BDO	Partner chez BDO

2.1. Limites des entretiens

Au cours de ces différents entretiens, j'ai pu saisir les divers points de vue des répondants. Certains étaient convergents, tandis que d'autres divergeaient, ce qui a contribué à la validation de mes hypothèses. De plus, j'ai observé que certains participants se sentaient plus à l'aise de s'exprimer librement sur certains sujets qu'ils n'auraient peut-être pas abordés dans un autre contexte.

Cependant, il est important de préciser que l'entretien qualitatif peut avoir certaines limites. Tout d'abord, il est primordial pour la personne qui mène l'entretien de ne pas laisser transparaître ses opinions et émotions concernant certains sujets, au risque d'influencer le répondant et de fausser les résultats de l'entretien.

Ensuite, ce type d'entretien demande beaucoup de temps que cela soit pour réaliser l'entretien lui-même ou après lors de la retranscription, dès lors, il est difficile de mener un nombre important d'entretiens qualitatifs, ce qui engendre un échantillon qualitatif assez restreint. Par ailleurs, en tant qu'interviewer, il est nécessaire de pouvoir garder les rênes de l'entretien tout en laissant au répondant la possibilité de s'exprimer librement.

Par la suite, lors d'un entretien qualitatif, il faut être capable d'identifier quels sont les moments d'écoute ou d'intervention pour s'assurer que le répondant reste engagé dans l'entretien.

Enfin, il faudra ensuite retranscrire toutes les entrevues avant de les analyser. C'est pour cela qu'il est utile d'enregistrer les entrevues, mais l'autorisation préalable de l'interviewé doit toujours être obtenue. Il est conseillé de toujours prendre des notes même si l'on enregistre l'entretien. (Paquet, 2020)

2.2. Guide d'entretien

Le cadre théorique de la recherche a orienté la structuration des entretiens. Le guide d'entretien a été élaboré en se basant sur la revue de la littérature et les résultats du sondage.

Pour établir un cadre structuré, l'entretien semi-directif a été choisi, comme mentionné précédemment. Un ensemble de questions a été préparé, mais elles ont été posées dans un ordre flexible, permettant ainsi à la personne interviewée de s'exprimer librement. (Paquet, 2020)

En effet, l'entretien individuel a été jugé le plus approprié, car il permet d'engager une discussion approfondie sur une thématique spécifique avec une personne, tout en facilitant la collecte de données aussi précises que possible.

Il faut donc disposer d'un guide d'entretien qui sert de fil conducteur et qui permet de ne pas perdre de vue ses objectifs de recherche tout en laissant à la personne interrogée la possibilité de s'exprimer à son rythme et suivant sa logique. (Paquet, 2020)

De multiples questions ont été préparées à l'avance. Cet échange direct avec la personne interviewée permet d'adapter les différentes questions en fonction des réponses apportées. Cela permet aussi de reformuler les questions différemment dans le cas d'une mauvaise compréhension ou interprétation. L'entretien semi-directif offre la possibilité d'explorer de nouveaux sujets qui n'avait pas été envisagée auparavant et permet plus de souplesse que l'entretien directif qui se base sur des questions à réponses de type courtes ou fermées (Paquet, 2020).

Finalement, pour chacune de ces interviews individuelles, nous avons adapté le guide d'entretien en fonction du poste occupé par l'intervenant afin que les questions soient les plus pertinentes possibles. Il y a donc eu un type de guide d'entretien pour les auditeurs, le RH et le négociateur. (ANNEXE 1)

Tout d'abord, les guides d'entretien, pour les auditeurs, étaient structurés autour de cinq grandes thématiques principales. La première partie, introductive, offrait à l'interlocuteur l'occasion de se présenter, d'expliquer son choix de carrière et de situer le cadre général de l'entretien. La deuxième thématique se focalisait sur les compétences clés de l'auditeur, avec une attention particulière à la place accordée à la négociation parmi les aptitudes considérées comme essentielles. La troisième partie explorait la perception de la négociation dans le cadre du métier, tandis que la quatrième examinait la nature des relations entre l'auditeur et le client, afin de déterminer si ces interactions relevaient davantage de l'analyse ou de la négociation. Enfin, la cinquième et dernière thématique s'attachait à anticiper l'évolution des compétences nécessaires pour exercer cette profession à l'avenir.

Ensuite, les guides d'entretien destinés aux recruteurs travaillant dans les ressources humaines étaient organisés en quatre sections distinctes. La première section portait sur une compréhension générale des attentes vis-à-vis d'un auditeur. Elle visait à recueillir leur point de vue sur les compétences clés qu'un auditeur devrait posséder.

La deuxième section s'intéressait plus spécifiquement au recrutement et à l'évaluation des compétences en négociation. La troisième partie, quant à elle, explorait le développement de ces compétences en négociation, en examinant comment elles étaient cultivées tout au long du parcours professionnel des auditeurs.

Enfin, la dernière section offrait une conclusion et une ouverture sur les perspectives futures. Elle cherchait à identifier les principaux défis liés au développement des compétences en négociation ainsi qu'à la mise en place de formations adaptées pour répondre à ces enjeux.

Pour conclure, le dernier guide d'entretien était destiné au professeur Jean-Philippe, également spécialiste en négociation. Ce guide a donc été conçu différemment des précédents, en s'organisant autour de cinq grandes catégories.

La première section portait sur la compréhension générale de la négociation, afin de saisir ses fondamentaux. La deuxième partie explorait la perception de la négociation dans un contexte professionnel, en mettant en lumière ses spécificités et son rôle dans le milieu de travail.

La troisième catégorie était dédiée au développement des compétences en négociation, avec des questions visant à comprendre les méthodes et les pratiques qui permettent de les renforcer. La quatrième partie se concentrait sur les interactions entre communication et négociation, cherchant à distinguer ces deux notions et à comprendre leur complémentarité.

Enfin, la dernière section abordait la dynamique de la négociation, en s'intéressant à ses limites, ses évolutions et les tendances qui façonnent son avenir.

Après la retranscription des entretiens qualitatifs, il est apparu qu'une tendance commune se dégagait dans les réponses. Cela a facilité la validation ou l'invalidation des hypothèses formulées et cela sera observé plus en détail dans une section. (ANNEXE 2)

2.2.1. Interview avec Lulu Meng et Saâida Kassa

Dans le cadre de ce projet d'étude, la question a été posée de savoir si un auditeur est avant tout un spécialiste d'analyse ou un négociateur. L'objectif principal était d'examiner les compétences essentielles que les auditeurs doivent posséder et d'évaluer leur importance dans les processus de recrutement ainsi que dans les programmes de formation mis en place pour leur développement professionnel.

Pour explorer cette thématique, j'ai décidé de mener des interviews avec des professionnels du recrutement. J'ai donc interrogé Lulu Meng qui s'occupe du recrutement des juniors chez BDO pour Bruxelles et Wallonie et de Saaika Kassa qui s'occupe des profils à partir de juniors 2 ou senior de l'audit financier et IT audit également chez BDO le 18 novembre 2024 par Teams.

Tout d'abord, les échanges ont permis d'identifier les compétences clés pour réussir dans le métier d'auditeur. L'expérience, selon les intervenantes, joue un rôle central dans la manière dont les compétences sont développées, reconnues et valorisées.

Le recrutement pour les postes juniors met en avant des critères précis : la capacité à respecter des deadlines, l'écoute active des besoins des clients, et une solide maîtrise des aspects techniques de l'audit. Ces compétences incluent la gestion de la documentation, l'analyse des données, et la rédaction de rapports dans des délais stricts. Ces aptitudes, bien que fondamentales, ne sont pas toujours innées. Elles se développent principalement sur le terrain. Durant la première année, souvent perçue comme une phase d'apprentissage et de découverte, les attentes vis-à-vis des juniors restent raisonnables. Il est admis qu'ils n'ont pas encore toutes les réponses dès leur arrivée.

Par ailleurs, les compétences techniques (hard skills), comme la connaissance des cadres légaux et des procédures, doivent s'accompagner de compétences humaines (soft skills), telles que la gestion de la relation client et la communication. Les intervenantes insistent sur un point crucial : si le rôle de l'auditeur est parfois perçu comme celui d'un contrôleur, il apporte avant tout des conseils essentiels pour optimiser les processus et réduire les risques. Pourtant, les clients ne perçoivent pas toujours cette dimension de conseil. Cela souligne l'importance pour l'auditeur d'adopter une approche client proactive et constructive.

Ensuite, le point le plus intéressant lors de cet échange était que la négociation n'est pas réellement présente, selon elles, dans le métier d'auditeur, mais cela varie en fonction du niveau d'expérience. Pour un junior, la négociation est peu présente, se limitant simplement à quelques ajustements avec le client. En revanche, à un niveau de senior, la négociation devient une partie intégrante du travail, représentant environ 10 à 20 % des activités, selon Saaida. Cela inclut la planification des interventions, les échanges sur les honoraires et la gestion des attentes des clients.

En ce qui concerne le processus de recrutement, Lulu et Saaida se concentrent principalement de la manière de penser du candidat, c'est le point d'attention lors de l'évaluation. Selon elles, c'est plus important que les connaissances techniques, car le discernement cognitif et la capacité à proposer des solutions créatives sont des éléments importants. Cette approche permet de repérer des candidats capables de s'adapter à des situations complexes et d'apprendre rapidement dans un contexte exigeant.

De plus, l'évolution des compétences des auditeurs est, par ailleurs, visible très rapidement. Elles expliquent que pour quand les juniors commencent avec un accompagnement étroit, où chaque étape est supervisée. Progressivement, ils gagnent en autonomie et en efficacité, jusqu'à devenir pleinement responsables de leurs missions.

Enfin, le dernier sujet évoqué lors de cette interview est les programmes de formation chez BDO, tels que les plateformes LMS ou Goodhabitz. Elles confirment que ces derniers offrent des modules complets pour améliorer la gestion de stress et les techniques de communication. Il a été intéressant de constater qu'aucune formation sur la négociation est donnée. Lorsque j'ai donné des exemples d'outils de négociation, Lulu et Saaida m'ont répondu que ceci se trouvent dans le module des techniques de communication.

Cependant, elles précisent que l'apprentissage sur le terrain reste la principale source de développement des compétences. Dans le futur, le métier d'auditeur devrait évoluer avec l'automatisation des tâches de base, comme les sélections et les tests. D'après elles, cela permettra de se concentrer davantage sur l'analyse des risques, la stratégie et le conseil, renforçant ainsi la dimension analytique et la création de valeur pour les clients.

2.2.2. Interview avec Dominik Dabkowski

Une interview a été effectuée le 19 novembre 2024 via teams avec Dominik Dabkowski, actuellement senior 1 en audit financier chez BDO.

Pour commencer, il a entamé sa carrière il y a deux ans, en partageant son temps entre l'audit financier et l'audit IT. Titulaire d'un master en sciences économiques et ayant également des bases en informatique, il a choisi cette voie par hasard, attiré par un poste qui lui permettait de combiner ses deux domaines d'intérêt. Cependant, après deux ans, il a décidé de se consacrer entièrement à l'audit financier, constatant que l'approche technique et analytique de ce domaine correspondait davantage à ses aspirations, tandis que l'audit IT, axé sur l'analyse des risques et la documentation, ne répondait pas à ses attentes plus techniques.

Par la suite, Dominik nous a expliqué ses responsabilités principales qui consistent à gérer les plannings d'audit, coordonner les équipes et établir des liens fluides avec les clients. Sur les plus petits dossiers, il planifie les interventions de son équipe et s'assure que les ressources nécessaires sont disponibles. Il confirme qu'il joue également un rôle central dans la communication entre le client et les équipes internes, veillant à ce que les documents soient transmis en temps voulu et que les interactions se déroulent sans heurts. En parallèle, il est chargé de rapporter l'état d'avancement des missions aux managers, leur fournissant un aperçu clair et synthétique de la progression et des éventuels défis rencontrés.

Une question a été posée pour savoir selon lui quelles, les compétences essentielles pour exceller en audit. Il répond que cela inclue la curiosité et la perspicacité, qui permettent de poser les bonnes questions et de pousser les analyses plus loin. Ensuite, l'organisation qui est cruciale pour gérer les multiples aspects d'un audit, et la capacité à résoudre les problèmes, particulièrement en ce qui concerne les ajustements liés aux plannings et aux informations reçues des clients. Il souligne également l'importance du travail d'équipe, car la collaboration et la communication sont essentielles pour partager des informations clés et éviter les malentendus. Enfin, il insiste sur la nécessité de développer des compétences techniques solides et de rester curieux pour s'adapter à l'évolution des normes et des outils.

Concernant la négociation, Dominik la perçoit comme une compétence implicite et omniprésente dans le métier d'auditeur, bien qu'elle soit rarement nommée comme telle. Selon lui, la négociation en audit ne se limite pas à des discussions commerciales, mais s'exprime dans des situations variées, telles que l'organisation du planning avec le client, la clarification des attentes ou encore la demande de documents nécessaires à l'audit. Il souligne que, si l'auditeur ne sait pas négocier ou communiquer efficacement, cela peut engendrer des problèmes. Il estime que la négociation est un jeu subtil basé sur la communication et la reformulation, permettant d'obtenir les informations ou les résultats souhaités sans confrontation directe.

Ensuite, Dominik note que la perception de la négociation évolue avec l'expérience. Alors que les jeunes auditeurs ne reconnaissent pas immédiatement son importance, elle devient explicite à mesure qu'ils progressent dans leur carrière. Il recommande des formations adaptées à chaque niveau de responsabilité pour développer cette compétence dès le début, même si elle prend une importance croissante à partir du rang de senior, où la gestion des relations client et d'équipe devient centrale. Selon lui, intégrer la négociation comme une compétence reconnue et former les auditeurs à l'utiliser pourrait non seulement renforcer leur confiance, mais aussi améliorer leur efficacité dans des situations délicates.

Enfin, j'ai posé une question pour partager une expérience d'une situation inhabituelle. Dominik a évoqué une situation où un client a exprimé sa frustration de manière exagérée, ce qui l'a amené à gérer avec tact et empathie une interaction tendue. Cette anecdote illustre, selon lui, l'importance de l'adaptabilité et de la communication dans l'audit, compétences qu'il considère essentielles pour réussir dans ce métier en constante évolution.

2.2.3. Interview avec Abd-Eljalil Ibghoutn

C'est le 21 novembre 2024 qu'une nouvelle interview a été effectuée avec cette fois Abd-Eljalil Ibghoutn.

L'échange commence par une petite présentation, Abd-Eljalil est auditeur et occupe actuellement le poste d'assistant 2 au sein du cabinet Forvis Mazars. Son travail consiste principalement à mener des missions d'audit pour des entreprises de tailles variées, allant des PME aux grandes multinationales. En tant qu'assistant 2, ses responsabilités incluent la gestion des dossiers d'audit, la préparation des documents nécessaires pour les phases de planification et de clôture, l'exécution des travaux d'audit, la collecte des informations auprès des clients, ainsi que la gestion de l'équipe d'audit, ce qui implique la répartition des tâches et la révision des travaux des collaborateurs moins expérimentés. Abd-Eljalil a choisi l'audit en raison de sa passion pour l'analyse des chiffres. Ce domaine lui permet d'acquérir une expérience riche et variée en travaillant avec des entreprises issues de secteurs différents.

Par la suite c'était intéressant de pouvoir lui poser la question que faut-il pour être un bon auditeur. Abd-Eljalil considère que cinq compétences sont essentielles : l'organisation, la capacité d'analyse et l'esprit critique, les compétences en communication, la gestion du stress et l'éthique professionnelle. Bien que certaines compétences, comme l'organisation ou l'esprit critique, puissent se développer avec l'expérience, il pense que des qualités comme l'intégrité et une aptitude naturelle à communiquer sont souvent innées.

La question suivante a été de savoir quelle définition selon lui de la négociation ? Pour lui, la négociation se définit comme la capacité à obtenir les informations nécessaires sans compromettre la relation de confiance avec le client. De ce fait, Abd-Eljalil considère que l'auditeur est par essence un négociateur, car il doit établir cette relation de confiance pour accéder aux informations essentielles. Il n'a pas hésité à mettre en avant des situations comme exemple où un client était réticent à partager certains documents sensibles. Dans ces cas, il a utilisé la diplomatie pour expliquer que le rôle de l'auditeur est d'aider l'entreprise et non de la piéger, ce qui a permis de désamorcer les tensions. Les stratégies de négociation qu'il utilise régulièrement incluent la clarification des attentes et la reformulation des demandes, surtout lorsqu'elles ne sont pas bien comprises.

Selon Abd-Eljalil, souligne que la négociation est particulièrement cruciale dans certaines industries, comme la finance ou les assurances, où les exigences de confidentialité sont élevées. Il se souvient notamment d'une mission dans le secteur de l'armement, où il a dû négocier pour accéder aux entrepôts de stockage et effectuer un inventaire, une étape essentielle pour mener à bien l'audit.

Ensuite, il estime que, dans la relation entre l'auditeur et le client, la négociation joue un rôle central. Elle intervient pour gérer les attentes des clients tout en accomplissant les missions de manière rigoureuse. Il est convaincu que les compétences nécessaires aux auditeurs évolueront avec le temps. Avec l'avancée technologique et les nouvelles réglementations, des compétences en data analytics et en technologie deviendront indispensables. Aujourd'hui, il considère qu'une grande partie du travail repose déjà sur la négociation, qu'il s'agisse des délais, des rémunérations ou de l'obtention des informations.

Abd-Eljalil pense que, dans le futur, les compétences techniques resteront importantes, mais que les soft skills et la maîtrise des nouvelles technologies seront primordiales pour les auditeurs. Il partage l'idée qu'à mesure que l'on monte dans la hiérarchie, les aspects relationnels prennent de plus en plus d'importance, nécessitant des compétences en leadership, gestion d'équipe et interaction client. Il considère également que la communication et la négociation sont complémentaires, la première étant le moteur de la seconde. Pour cette raison, il estime que la négociation devrait être reconnue comme une compétence clé en audit.

Il regrette toutefois l'absence de formations spécifiques sur la négociation dans son parcours. Si elles étaient proposées, il pense qu'elles constitueraient un atout majeur pour mieux gérer les interactions avec les clients et progresser professionnellement. Parmi les compétences qu'il souhaiterait approfondir à travers des formations, Abd-Eljalil cite l'intelligence artificielle, les data analytics et la communication.

Pour finir l'interview, Abd-Eljalil estime que la négociation est une compétence sous-estimée dans le métier d'auditeur. Il plaide pour l'intégration de formations spécifiques à la négociation, ce qui permettrait de mieux préparer les auditeurs à relever les défis relationnels et techniques de leur métier.

2.2.4. Interview avec Marie Kaisin

Le 25 novembre 2024, un troisième entretien a été effectué avec ma promotrice Marie Kaisin via teams pour avoir également son opinion sur diverses questions.

Tout d'abord, Marie explique que son rôle principal en tant que partner chez EY est de gérer un portefeuille de clients et d'assurer la réalisation des missions de révisorat associées. Elle insiste également sur l'importance d'établir une collaboration transparente avec le client. Ce lien est souvent renforcé par des échanges pédagogiques qui permettent d'expliquer clairement les conclusions de l'audit et les observations formulées. Elle met aussi en avant sa volonté d'aider, en proposant de mettre en relation avec d'autres associés pour enrichir les perspectives, ce qui démontre son ouverture et son désir de favoriser un apprentissage diversifié.

D'après elle, en ce qui concerne les compétences essentielles pour être un bon auditeur, Marie met en avant cinq qualités fondamentales : savoir bien communiquer, faire preuve d'intégrité et d'objectivité, être capable de se remettre en question, savoir s'appuyer sur les compétences d'autrui, et posséder des capacités pédagogiques pour interagir efficacement avec les clients. Elle souligne que certaines compétences, comme la communication, peuvent être naturelles pour certaines personnes, mais doivent également se développer avec l'expérience. Selon elle, ces qualités ne sont pas forcément innées, mais elles peuvent être cultivées au fil du temps grâce à la pratique et au travail sur soi.

Par la suite, nous avons abordé la question de la négociation dans le métier d'auditeur, Marie la perçoit avant tout comme une capacité à communiquer efficacement avec le client pour instaurer une collaboration fructueuse et transparente. Elle voit la négociation dans ce contexte comme un moyen de faire passer des idées et de transmettre des messages essentiels de manière à être compris et accepté par le client. Selon elle, cela est particulièrement crucial dans les interactions difficiles, où il peut être nécessaire de trouver de nouveaux moyens de dialogue pour surmonter les obstacles relationnels.

Il a été intéressant de savoir quel moyen utilisé lorsqu'elle rencontre des situations où établir un lien de confiance est plus complexe. Pour répondre à cette question, Marie affirme qu'elle utilise des

mécanismes tels que l'approche familière et directe, comme les appels téléphoniques, afin de maintenir une interaction fluide. Elle reconnaît que la gestion des conflits ne lui est pas toujours naturelle, car elle préfère les environnements harmonieux. Toutefois, elle admet que faire face à des désaccords ou à des situations tendues fait partie intégrante du métier.

En plus, Marie partage également son expérience en formation de négociation, mettant en avant des moments marquants, comme une simulation de prise d'otages organisée par des experts de Scotland Yard, où elle a appris à gérer des crises, à trier les informations et à établir des priorités dans un contexte stressant. Elle considère ces ateliers, qui incluent des exercices de négociation et communication avec des acteurs de théâtre, comme des moyens efficaces d'améliorer ces compétences transversales essentielles.

Enfin, une question a été posée sur l'évolution du métier d'auditeur. Marie souligne que la digitalisation a profondément changé la relation avec le client. Autrefois, les auditeurs passaient beaucoup de temps chez le client, ce qui facilitait naturellement la création de liens.

Aujourd'hui, avec les échanges digitaux et les interactions souvent limitées à des plateformes ou des appels virtuels, selon elle, il faut faire davantage d'efforts conscients pour construire ces relations. Elle considère cependant que, bien que la technologie rende le travail plus efficace, elle ne remplace pas la nécessité d'investir dans la création d'une relation de confiance.

Pour terminer l'interview, Marie estime que des formations axées sur la communication et les relations clients devraient être accessibles dès le début de carrière, car ces compétences sont essentielles à tous les niveaux. Elle est également convaincue que plus un auditeur progresse dans la hiérarchie, plus l'aspect relationnel devient crucial. Elle encourage les jeunes auditeurs à cultiver ces compétences pour réussir dans un métier où la transparence, la pédagogie et la collaboration sont au cœur des interactions professionnelles.

2.2.5. Interview avec Axel Timant

Le 28 novembre 2024, ce fut au tour d'Axel Timant de réaliser une interview.

Pour commencer, une brève présentation de l'interviewé s'impose. Axel Timant occupe actuellement le poste de junior manager chez BDO, où il a commencé sa carrière il y a quatre ans. Après un bachelier et un master en sciences de gestion, spécialisés en révisiorat et expertise comptable, il a débuté comme junior, a évolué au grade de senior, et assume désormais des responsabilités élargies liées à la gestion d'équipe et à la relation client. Ces responsabilités incluent notamment des interactions fréquentes qui nécessitent des compétences en négociation. Axel s'est orienté vers la vérification financière, séduit par la comptabilité et la découverte du métier de réviseur, qu'il apprécie pour sa richesse et sa variété. Selon lui, cette variété — dans les secteurs d'activité, les entreprises et les problématiques rencontrées — est une des principales raisons pour lesquelles les auditeurs choisissent et restent dans ce métier.

Ensuite, une question a été posée afin de déterminer, selon lui, quelles sont les compétences nécessaires pour exceller en tant qu'auditeur. Axel considère que cinq compétences sont : le scepticisme professionnel qui implique de toujours challenger les informations reçues, la communication, le travail d'équipe, la pédagogie, et la curiosité. Bien qu'il estime que certaines compétences, comme la curiosité ou la pédagogie, peuvent être innées, il souligne que toutes peuvent être développées avec l'expérience.

Puis, j'ai posé une question pour connaître également sa définition de la négociation. Concernant la négociation, Axel la définit comme la capacité à défendre son point de vue tout en trouvant un terrain d'entente avec l'autre partie. Il considère que l'auditeur, par essence, est un négociateur, car il doit établir une relation de confiance avec le client tout en conservant son scepticisme professionnel et son indépendance. Axel met en avant l'importance de cette indépendance pour respecter la déontologie de la profession. Il a aussi rencontré des situations difficiles, notamment lorsque des clients étaient réticents à fournir des informations ou confrontaient l'équipe sur des délais ou des honoraires. Dans de tels cas, il insiste sur l'importance de rester professionnel, d'utiliser la diplomatie et de clarifier les attentes.

Un autre point a été abordé pour savoir si des formations sur la négociation avaient déjà été organisées. Axel note que les formations spécifiques à la négociation sont rares dans le domaine de l'audit, où ce type de compétence est souvent appris « sur le tas ». Cependant, il estime que des formations adaptées, comme celles que pourrait proposer l'IRE, seraient particulièrement utiles si elles intègrent des cas pratiques liés au secteur. Il mentionne aussi des outils de négociation, tels que le silence, l'écoute active, et le body language, qu'il considère important, mais souvent négligé dans les formations actuelles.

Une autre thématique a été abordée concernant l'évolution technologique et la digitalisation qui transforment le métier d'auditeur. Axel constate qu'en effet, cela pourrait influencer et modifier la relation avec le client. Il déplore que les interactions directes, autrefois courantes, soient en diminution, ce qui nuit à la qualité du dialogue et de la compréhension mutuelle. Bien qu'il reconnaisse les avantages de la flexibilité, il insiste sur l'importance de maintenir une présence sur le terrain pour renforcer les relations.

En termes de compétences à développer à travers des formations supplémentaires, Axel souligne l'intérêt pour la gestion d'équipe, le management de projet et la relation client. Selon lui, ces domaines sont souvent appris empiriquement, mais gagneraient à être formalisés pour offrir une vision d'ensemble. Enfin, il conclut que la négociation est une compétence sous-estimée, mais cruciale dans le métier d'auditeur, notamment à mesure que l'on progresse dans la hiérarchie, où le rôle relationnel prend une importance croissante.

2.2.6. Interview avec Thomas Meurice

Le 28 novembre marque une nouvelle interview avec Thomas Meurice.

Pour commencer, Thomas a une expérience significative en audit, ayant travaillé pendant treize ans chez PWC avant de rejoindre son poste actuel où il est réviseur d'entreprises depuis neuf ans. Il a fait ses études à Namur en gestion et a obtenu un master complémentaire en révisiorat à Mons. En tant que Partner, il gère un portefeuille diversifié de 150 sociétés qui couvre plusieurs secteurs allant de l'immobilier au dispositif médical.

Thomas a choisi l'audit pour la diversité qu'offre ce domaine, touchant à la comptabilité, au droit et à la fiscalité tout en interagissant avec différents clients. Ce qui le retient dans cette profession, c'est le challenge constant et la variété des tâches.

La première question, comme pour les autres entretiens, portait sur les compétences essentielles qu'il considère comme essentielles pour être un bon auditeur. Pour répondre à cette question, Thomas souligne cinq compétences essentielles : un bon esprit d'analyse, la flexibilité face aux changements, de bonnes compétences en coaching pour gérer les relations humaines, une acuité commerciale pour assurer

la rentabilité des dossiers, et des compétences en négociation pour obtenir des rémunérations adéquates pour le travail effectué.

Pour continuer l'interview, Thomas explique que la négociation en audit ne se limite pas à discuter des honoraires, mais comprend aussi la capacité à convaincre le client lors de désaccords sur des points comptables ou fiscaux. Il estime que toutes les compétences mentionnées peuvent être apprises à travers l'expérience et la formation, bien qu'il y ait une base d'innée pour certaines, comme le coaching.

Comment Thomas perçoit-il la négociation ? Il l'a défini comme un moyen de parvenir à un compromis bénéfique pour les deux parties impliquées, en maintenant une discussion ouverte et cordiale. Il admet que la négociation est essentielle pour établir une relation de confiance, sans laquelle il est difficile de parvenir à un accord. Cependant, il reconnaît aussi que la négociation peut parfois inclure des éléments de manipulation pour influencer l'autre partie.

Thomas a également partagé ses expériences de gestion de situations difficiles avec des clients, où il a dû rappeler les obligations légales pour rééquilibrer le rapport de force et avancer dans les négociations.

Enfin, bien que Thomas ait bénéficié de nombreuses formations sur la communication et le body language, il pense que des formations spécifiques en négociation pourraient être bénéfiques pour les auditeurs, en particulier à partir du niveau senior et manager, pour améliorer leur capacité à gérer efficacement les relations clients.

2.2.7. Interview avec Carlo-Sébastien d'Addario

Le 29 novembre, j'ai interrogé Carlo Sébastien Nazario via Teams. Comme à chaque entretien, nous avons débuté par une brève présentation.

Pour commencer, Carlo-Sébastien d'Addario est associé chez EY depuis sept ans, cumule vingt années d'expérience dans l'audit. Ayant travaillé notamment à New York, il a choisi ce domaine pour son mélange unique de proximité avec le business et de cadres réglementaires stricts. Il reconnaît préférer évoluer dans un environnement bien cadré, qui lui permet de combiner connaissances techniques et respect des lois. En tant qu'associé, il est principalement responsable de la gestion de son portefeuille de clients pour assurer des audits conformes à l'éthique, de l'expansion de ce portefeuille grâce à des missions spéciales ou de nouveaux clients, ainsi que de la formation et du respect des normes par ses équipes. Carlo insiste sur l'importance de refléter la philosophie et l'image d'EY dans toutes les interactions professionnelles.

Une question lui a été posée pour connaître, selon lui, les compétences essentielles pour être un bon auditeur. Selon Carlo, les cinq compétences clés d'un auditeur sont l'écoute, la mémoire, les connaissances techniques, la psychologie et l'intelligence émotionnelle. Il considère que l'écoute, la psychologie et l'intelligence émotionnelle sont des traits innés, tandis que les autres compétences peuvent s'acquérir par la formation et l'expérience. Il souligne que l'absence de sensibilité psychologique peut rendre les discussions plus conflictuelles et tendues, bien que cela n'empêche pas nécessairement un auditeur d'être compétent.

Pour définir la négociation, Carlo l'a décrite comme un processus transparent où les objectifs des deux parties sont clairement exposés, permettant ainsi d'atteindre un consensus mutuellement bénéfique. Il rejette fermement toute forme de manipulation dans ce contexte, qu'il qualifie de malhonnêteté. Carlo précise toutefois que la nature de l'audit limite les possibilités de négociation, car la priorité est de faire respecter la loi, ce qui peut exclure certains compromis. Il ajoute qu'une bonne négociation repose sur

une relation d'égal à égal, une dynamique qui peut être difficile à établir dans l'audit, compte tenu des disparités de pouvoir entre l'auditeur et le client.

Par la suite, il a été intéressant de connaître quelles sont les expériences les plus marquantes dans son parcours. Carlo partage notamment des interactions difficiles avec des clients tentant de contourner la loi. Il explique qu'il a parfois dû mettre fin à des discussions pour préserver l'intégrité de l'audit. Il reconnaît que certains secteurs, comme les sociétés cotées en bourse ou la construction, sont plus propices à des situations de négociation complexes. Concernant le body language, il le considère comme un outil essentiel pour évaluer les non-dits et adapter sa posture dans les discussions.

Nous avons ensuite abordé la question des formations, et Carlo a exprimé son regret quant à l'absence de cours spécifiquement axés sur la gestion des conflits ou les discussions techniques délicates. Les formations existantes se concentrent principalement sur la négociation des honoraires, laissant les auditeurs apprendre sur le tas les outils, tels que le silence, la cohérence cardiaque, ou l'empathie. Il suggère que des formations sur la gestion des situations émotionnelles et difficiles pourraient être particulièrement utiles à partir du rang de manager.

Sur l'évolution du métier d'auditeur, Carlo note des changements significatifs au fil des ans, notamment une complexité accrue des lois et l'intégration croissante de technologies comme l'intelligence artificielle. Il observe également une évolution dans les compétences requises, avec une attention particulière à l'adaptabilité, compte tenu des différences générationnelles et des attentes croissantes envers les auditeurs. Il souligne que l'audit d'aujourd'hui nécessite davantage de technicité et de compétences en IT, mais il met également en garde contre la déresponsabilisation perçue chez les jeunes générations.

Enfin, Carlo insiste sur l'importance de la communication dans l'audit, qu'il distingue de la négociation. Bien qu'il reconnaisse que certaines situations impliquent un aspect de négociation, il privilégie une approche basée sur la transparence et la reformulation pour établir un dialogue constructif avec les clients. Toutefois, il reste ferme sur le fait que l'objectif principal de l'auditeur est de faire respecter les normes et non de chercher un compromis à tout prix.

2.2.8. Interview avec Maxime Haurboudin

Le 2 décembre a été aussi un nouveau jour pour effectuer une nouvelle interview ! Pour cela, c'était au tour de Maxime Haurboudin, qui est senior manager chez BDO.

Nous avons débuté l'entretien par une présentation de la question de recherche ainsi que de l'interlocuteur.

Tout d'abord, Maxime occupe le poste de senior manager et est un auditeur expérimenté chez BDO. Il commence par partager une perspective nuancée sur le rôle de la négociation dans le métier d'auditeur. Maxime précise qu'il n'apprécie pas vraiment le terme « négociation », qu'il trouve trop commercial, il reconnaît que celle-ci est implicite dans de nombreuses interactions avec les clients. Cela inclut des discussions sur les honoraires, le planning, ou encore les ajustements nécessaires aux états financiers pour éviter des réserves dans les rapports d'audit. Cependant, il insiste sur la nécessité de rester neutre et indépendant, rappelant que l'auditeur n'est pas là pour imposer des solutions, mais pour présenter des faits et guider le client dans ses décisions.

Pour Maxime, la capacité à négocier ou à établir une relation de confiance avec le client ne dépend pas uniquement du grade hiérarchique, mais plutôt de la maturité et de l'expérience individuelle. Il souligne que certains juniors peuvent démontrer des compétences relationnelles solides dès le départ, tandis que d'autres, malgré un poste avancé, peuvent manquer de cette sensibilité. Il affirme également que cette compétence est en partie liée à la personnalité de l'auditeur, avec des qualités comme la sociabilité et la capacité d'écoute jouant un rôle clé.

Par la suite, une question a été posée concernant les compétences essentielles pour être un bon auditeur. Selon Maxime quatre piliers sont essentiels : la technicité, le relationnel, la capacité managériale, et la pédagogie. La technicité s'acquiert avec le temps et l'expérience, mais les trois autres compétences sont un mélange d'aptitudes innées et de développement progressif. Il met en avant l'importance de la proximité et de l'humanité dans le relationnel, non seulement avec les clients, mais aussi avec les équipes. Cette approche renforce la confiance et la collaboration, tout en facilitant la transmission de connaissances.

Nous avons également parlé de la manière dont la technologie et la digitalisation transforment le métier d'auditeur. Pour cela, Maxime anticipe que les compétences techniques deviendront de plus en plus importantes, tandis que les tâches répétitives et analytiques seront automatisées. Cependant, il exprime une préoccupation quant à l'éloignement des relations avec les clients, aggravé par le travail à distance post-Covid. Selon lui, cette distanciation pourrait nuire à la qualité du lien avec le client, un élément crucial dans le métier.

Un autre aspect a été exploré, portant sur les possibilités d'amélioration du parcours de formation des auditeurs. Maxime insiste sur la nécessité de renforcer la communication client dès le niveau de junior 2. Il estime que certains jeunes auditeurs manquent de finesse dans leur manière de s'adresser aux clients, oscillant entre un ton trop strict ou trop familier. Il prône un juste milieu, alliant professionnalisme et sensibilité. Des formations spécifiques en communication, selon lui, permettraient de corriger ces lacunes et d'optimiser les interactions avec les clients.

Pour terminer cet échange, Maxime rappelle que des outils comme le langage corporel jouent un rôle déterminant dans la construction de la relation de confiance. Bien qu'il ait appris ces techniques « sur le tas », il considère qu'une formation dédiée pourrait être bénéfique, même si l'expérience reste le meilleur moyen d'intégrer ces compétences. Pour lui, le métier d'auditeur évolue constamment, mais certaines compétences fondamentales, comme la technicité et la communication, resteront incontournables, malgré les avancées technologiques et les transformations du secteur.

2.2.9. Interview avec Rodrigo Abels

Le 2 décembre, ce fut au tour d'interroger Rodrigo Abels

Tout d'abord, Rodrigo a commencé par se présenter. Il est partner audit chez BDO de Brussels et La Hulpe avec près de 20 années d'expérience dans l'audit. Il explique que son attrait pour ce domaine remonte à ses années d'études secondaires, où il a développé une passion pour le monde de l'entreprise et le fonctionnement économique des organisations. Cette passion l'a conduit à choisir l'audit comme métier et à y construire une carrière.

Comme d'habitude, la question portant sur les compétences essentielles pour être un bon auditeur lui a également été posée. Selon Rodrigo, les compétences essentielles pour un auditeur sont la crédibilité, l'indépendance, la maîtrise des connaissances nécessaires, la flexibilité et la curiosité. Il insiste sur le

fait que ces compétences, bien qu'importantes, ne sont pas innées. Il considère qu'elles peuvent être développées avec le temps et à travers l'expérience. Pour lui, la curiosité, souvent perçue comme une qualité personnelle, peut être stimulée, notamment par l'encadrement et l'exemple des auditeurs expérimentés. La curiosité est particulièrement importante pour comprendre le fonctionnement des entreprises, poser les bonnes questions et approfondir l'analyse des informations disponibles.

Par la suite, nous avons discuté de la définition de la négociation, et Rodrigo en offre une vision nuancée. Il explique que, dans le cadre de l'audit, la négociation est généralement associée aux discussions sur les honoraires ou les délais. Cependant, il considère que certains aspects, tels que le respect des délais légaux ou l'émission de réserves dans un rapport, ne sont pas négociables. Il perçoit la négociation dans l'audit comme une capacité à faire comprendre au client la valeur et l'importance du travail accompli, et non comme un processus de compromis typique des négociations commerciales. Pour lui, la négociation consiste davantage à persuader et à expliquer, notamment pour justifier les honoraires ou faire accepter des décisions, plutôt qu'à instaurer une relation de confiance mutuelle. Il admet cependant que des outils de négociation, comme la transparence, l'écoute et l'adaptation du discours, peuvent être utilisés pour apaiser des tensions ou faciliter la communication avec le client.

Rodrigo partage également ses expériences en matière de gestion de relations clients. Bien qu'il n'ait jamais été confronté à des situations critiques, il reconnaît que des discussions difficiles avec des clients font partie du métier de commissaire. Dans ces cas, il privilégie une approche basée sur la discussion franche, la transparence et l'utilisation des différentes ressources de l'équipe, comme les managers ou autres partners, pour désamorcer les tensions. Il souligne l'importance de l'écoute active et de la diplomatie pour gérer ces situations, même si elles ne visent pas toujours à trouver un compromis, mais plutôt à faire accepter une décision nécessaire.

En ce qui concerne l'évolution du métier, Rodrigo estime que les compétences clés d'aujourd'hui resteront pertinentes demain, bien que les outils et méthodes de travail changent. Contrairement à certains réviseurs qui pensent que la relation client s'est détériorée avec l'introduction des outils numériques, il considère que ces outils offrent des opportunités. Ils permettent de gagner du temps sur les tâches administratives et opérationnelles, ce qui laisse davantage de temps pour des interactions de qualité avec les clients. Il rejette l'idée que la proximité entre auditeurs et clients a diminué, affirmant que cela dépend de la manière dont chaque auditeur choisit d'utiliser son temps.

Nous avons discuté par la suite des formations disponibles pour les auditeurs. Il pense que la curiosité, bien qu'essentielle, est difficile à enseigner par des méthodes traditionnelles. À son avis, les partners et autres auditeurs expérimentés doivent encourager activement les membres de leurs équipes à approfondir leur compréhension des entreprises auditées et à poser des questions pertinentes. Il souligne également l'importance des formations en communication et relation client, bien qu'il critique l'utilisation du mot « négociation », souvent perçu négativement dans le contexte de l'audit. Pour lui, ce terme évoque à tort des discussions commerciales ou conflictuelles. Il préfère parler de discussions ou d'échanges, qui reflètent mieux la réalité des interactions entre auditeurs et clients.

Pour conclure cet échange, Rodrigo souligne que, dans l'audit, la communication devient de plus en plus importante à mesure que l'on monte dans la hiérarchie. Pour les partners, les relations client sont au cœur du métier, car ils représentent la première ligne de contact avec les clients et jouent un rôle clé dans la transmission des informations aux équipes. Il conclut en affirmant que la communication efficace et la capacité à instaurer des relations solides restent essentielles pour assurer le succès des missions d'audit.

2.2.10. *Interview avec Jean-Phillipe Vanderschrick*

Le 10 décembre 2024 a été marqué par l'enrichissante et très attendue interview avec Jean-Philippe, un professionnel chevronné en matière de négociation. Cet entretien s'est révélé particulièrement important, car il s'agissait du seul expert spécifiquement spécialisé dans ce domaine.

L'interview commence par une présentation. Tout d'abord, sa carrière s'est construite dans le monde de l'assurance, où il a commencé comme inspecteur avant de gravir les échelons. Il a intégré la « senior exécutive » à Paris, travaillé au siège d'un grand groupe d'assurance, et a ensuite dirigé une entreprise en Indonésie. Plus tard, il a poursuivi sa carrière en Belgique, au sein d'un comité de direction dédié aux activités retail, c'est-à-dire les services aux particuliers.

Parallèlement à sa carrière, il nourrit une passion de longue date pour la négociation, une discipline qu'il a découverte à l'ICHEC lors de sa première année de licence. C'est grâce à deux professeurs, Jacques Defrêne et Chantal Delvaux, qu'il a eu un déclic. Ces derniers lui ont enseigné la psychosociologie des organisations et la négociation. Ces cours l'ont bouleversé, impressionné et interpellé au point qu'il a décidé de se former davantage. Il a exploré notamment la thérapie brève et la communication non violente, des disciplines qui, selon lui, sont profondément liées à la négociation. Aujourd'hui, il enseigne cette matière depuis plus de douze ans dans une école de commerce.

Lorsque je lui demande de définir la négociation, Jean-Philippe la décrit comme toute interaction où il y a un enjeu, que ce soit avec soi-même, avec une autre personne, une équipe ou un grand groupe. Il explique qu'elle invite les parties à s'influencer mutuellement dans le but de progresser vers une décision commune. Il ajoute que cette interaction doit idéalement reposer sur une adhésion partenariale, être non préjudiciable et efficace. Pour lui, ces éléments définissent le cœur de la négociation.

Il était intéressant de poser la question de savoir si la négociation repose sur l'influence, il répond par un « oui » catégorique. Cependant, il souligne une distinction fondamentale entre l'influence et la manipulation. L'influence, selon lui, est non préjudiciable, tandis que la manipulation cause un préjudice. Cette distinction est cruciale, car la négociation est souvent perçue comme négative, associée à la manipulation ou à l'idée qu'il faut « gagner coûte que coûte ». Or, pour lui, une bonne négociation est celle où les deux parties parviennent à réussir ensemble, loin des clichés du « chacun pour soi ».

Par la suite, j'ai partagé avec lui les définitions de la négociation données par les auditeurs et lui ai demandé pourquoi elle est souvent perçue de manière péjorative. Jean-Philippe réagit à cette perception parfois négative de la négociation, en particulier dans des métiers comme l'audit, où les professionnels peuvent refuser de s'identifier à des « vendeurs de tapis ». Il explique que cette connotation est injuste. Le métier de commerçant est tout à fait honorable et, d'une certaine manière, chacun est commerçant avec lui-même : nous vendons nos compétences, notre savoir-faire. De plus, la négociation est omniprésente dans la vie quotidienne, même dans des métiers très cadrés, comme l'audit. Il donne l'exemple des interactions nécessaires dans ce métier : évaluer ses collaborateurs, négocier des délais ou des attentes avec les audités, et parfois même négocier ses propres conditions de travail.

Il insiste sur l'idée que « toute personne vivante négocie constamment ». Pour illustrer, il évoque des situations banales, comme rater son bus et supplier le chauffeur de s'arrêter, acheter un sandwich ou résoudre une facture erronée. Même ces interactions simples sont des négociations. Selon lui, « quelqu'un qui ne négocie pas n'existe pas ».

Pour donner sa définition de la négociation, pour Jean-Philippe, va au-delà de la recherche d'un accord. Elle a avant tout pour objectif de créer du lien. Il cite une phrase de Laurent Combalbert : « Quand il y a des émotions, il y a une relation. Et quand il y a une relation, il y a négociation. » Cela met en lumière l'importance des émotions et de la relation dans toute interaction. Les négociateurs spécialisés, comme ceux qui gèrent des crises ou des prises d'otages, insistent aussi sur la priorité de « créer du lien ». Ce lien est essentiel, car, même si un accord n'est pas trouvé immédiatement, il permettra d'aboutir à quelque chose dans le futur. Pour lui, la négociation est donc un processus relationnel avant d'être transactionnel.

En abordant la question de savoir si la négociation est une science ou un art, il répond qu'elle est les deux. En tant que science, elle repose sur des techniques, des méthodes et une dimension scientifiques, notamment en science politique ou diplomatique. Mais elle est aussi un art, car elle mobilise des talents, une créativité et une sensibilité propres à chaque individu. Il évoque son propre style de négociateur, qu'il qualifie de « showman », pour illustrer cette dimension artistique.

Puis, nous avons parlé de la place de la négociation dans des métiers réglementés, comme l'audit, Jean-Philippe explique que la négociation a toujours une place, même dans des contextes très normés. Les cadres sont souvent le résultat d'une négociation et peuvent être renégociés. Il évoque également la « zone grise » qui existe toujours dans les règles, avec des marges de manœuvre où la négociation intervient.

Il était essentiel de pouvoir demander l'avis Jean-Philippe concernant ce conflit qu'il y a de la notion de communication dans la négociation. Il estime qu'il est possible d'être un bon communicant, mais un mauvais négociateur. Par exemple, une personne qui excelle dans les discours publics peut se retrouver paralysée dans des échanges en petit comité. Cependant, un bon communicateur dispose souvent des bases pour devenir un bon négociateur. Selon lui, la communication est indispensable à la négociation, mais elle n'en est qu'une composante. Il insiste également sur l'importance du langage corporel dans une négociation, citant la règle d'Albert Mehrabian : seulement 7 % de l'impact vient des mots, tandis que 38 % proviennent du ton de la voix et 55 % du langage corporel.

Il souligne aussi l'importance de la compréhension dans le processus de négociation. La phase de compréhension ne se limite pas au début d'une négociation ; elle est continue. Les négociateurs doivent poser des questions, clarifier et interagir tout au long du processus. Il donne l'exemple d'un malentendu sur des commissions, où l'une des parties parlait de « commissions de profit » et l'autre de « commissions de portefeuille ». Ce « décodage » a permis de débloquer la négociation.

Il était important d'aborder la question des limites de la négociation. Pour cela, Jean-Philippe évoque trois aspects essentiels : ne pas franchir la ligne entre influence et manipulation, éviter toute forme de violence (verbale ou physique) et rester aligné avec ses propres valeurs. Cet alignement, qu'il définit comme une harmonie entre la tête (raison), le cœur (émotions) et le corps (intuition), est essentiel pour une négociation éthique et claire.

Enfin, Jean-Philippe observe que la négociation est un métier en plein essor. Il attribue cela à la complexité croissante des interactions humaines et au nombre accru de conflits dans le monde. Pourtant, il rappelle que la négociation est une pratique ancienne, profondément ancrée dans les traditions humaines, qu'il s'agisse de la rhétorique romaine ou des rituels des tribus ancestrales. Aujourd'hui, il voit une opportunité pour la négociation de retrouver sa place, non seulement comme compétence professionnelle, mais aussi comme élément clé des relations humaines.

2.3. Conclusion des interviews

Le temps consacré pour effectuer ces interviews a été utile. En effet, les entretiens que j'ai menés ont été très instructifs et m'ont permis de regrouper et comparer les réponses similaires. L'expérience partagée par les interviewés s'est révélée essentielle pour travailler ma question de recherche et confirmer des hypothèses.

Il était donc essentiel de réaliser un bref résumé des divergences et des tendances émergentes.

Concernant les tendances générales, il apparaît que la compétence de négociation n'est pas jugée essentielle pour être un bon auditeur, car elle n'a pas été explicitement mentionnée comme une priorité, à l'exception de Thomas Meurice. Les qualités perçues comme fondamentales dans le métier d'auditeur sont plutôt l'esprit critique, une bonne organisation, et des compétences techniques solides. Par ailleurs, une tendance largement partagée est que les compétences nécessaires dans ce métier ne sont pas innées, mais s'acquièrent progressivement, principalement sur le terrain. Les compétences techniques se développent généralement avec l'expérience, tandis que les compétences humaines, telles que la communication ou la gestion de relations, nécessitent un effort constant et un développement ciblé.

Cependant, la négociation a été évoquée de manière transversale et perçue différemment selon les interlocuteurs. Pour certains, elle est perçue négativement, parfois associée à un outil de manipulation, tandis que, pour d'autres, elle est vue comme un moyen de parvenir à un accord mutuellement bénéfique avec le client. Tous les intervenants s'accordent néanmoins sur un point : plus un auditeur progresse dans la hiérarchie, plus son rôle devient centré sur les relations humaines, comme l'a affirmé un formateur de juniors chez BDO. Cette observation illustre l'importance croissante des compétences relationnelles au fur et à mesure que les responsabilités de l'auditeur évoluent.

Une autre tendance identifiée est l'impact croissant de la digitalisation sur le métier d'auditeur. La technologie a transformé la profession en automatisant de nombreuses tâches routinières, telles que l'analyse de données et la documentation. Si cela permet d'améliorer l'efficacité, cette évolution a réduit les interactions directes avec les clients. Dans ce contexte, il est nécessaire de faire des efforts conscients pour maintenir un lien de confiance et préserver la qualité des relations humaines, qui restent essentielles dans le métier.

En ce qui concerne les divergences, il est intéressant de noter que le terme « négociation » suscite des perceptions variées parmi les interviewés. Certains, comme Axel Timant et Abd-Eljalil Ibghoutn, se considèrent à la fois auditeurs et négociateurs, intégrant cette compétence dans leur quotidien. À l'inverse, d'autres estiment que la négociation n'a pas sa place dans un métier réglementé, comme l'audit, où l'objectif principal est de faire respecter la loi et les normes. Jean-Philippe Vanderschrick a contesté cette vision, soulignant que la négociation est souvent mal comprise. Selon lui, cette méconnaissance alimente les clichés autour de cette compétence, parfois confondue avec la manipulation, comme l'a illustré le commentaire de Thomas Meurice. Une fois que la négociation a été expliquée comme un processus visant à créer une relation de confiance et à faciliter les échanges, la majorité des interviewés ont reconnu qu'elle fait partie intégrante de leur quotidien professionnel, bien qu'elle soit rarement nommée en tant que telle.

Enfin, un autre point de divergence concerne les formations existantes. Les avis diffèrent sur leur pertinence et leur adéquation aux besoins réels des auditeurs. D'un côté, certains, comme Thomas Meurice et Maxime Haurboudin, regrettent l'absence de formations spécifiques sur la négociation, qu'ils considèrent comme un atout sous-estimé. D'un autre côté, des professionnels, tels que Rodrigo Abels et Carlo-Sébastien d'Addario, jugent que l'apprentissage sur le terrain et les formations en communication

disponibles suffisent pour développer cette compétence de manière adéquate. Ces divergences mettent en lumière des attentes variées en matière de développement professionnel, reflétant les différences de perception et de priorités dans la profession.

En conclusion, une analyse approfondie de ces entretiens, en mettant en lumière les divergences et les similitudes, combinée aux résultats des sondages et aux observations de terrain, offre une base d'informations riche. Cette synthèse nous permettra d'aborder la dernière étape de notre projet : la question de recherche.

3. Observations de terrain

L'observation directe est une méthode qui capte les comportements au moment où ils se produisent sans l'intermédiaire d'un document ou d'un témoignage (Paquet, 2020).

Il existe deux types d'observation : d'une part en milieu contrôlé, à laquelle on recourt en psychologie surtout, et d'autre part en milieu naturel. Utilisée plus particulièrement par les sciences humaines.

Dans ce cas-ci, pour ce mémoire, il s'agira d'une observation en milieu naturel qui va revêtir sous la forme dissimulée, c'est-à-dire que l'observation se fera sans révéler les intentions, et participante, c'est-à-dire que l'observateur s'intègre dans le milieu naturel qu'il observe et participe à l'activité du groupe.

Il s'agira d'une observation libre qui permettra de noter toutes les réactions observées. De ce fait, les comportements à observer ne sont donc pas déterminés à l'avance. (Paquet, 2020)

Pour cela, une grille d'observation a été effectuée pour chaque visite chez le client. Cela permet l'analyse du non-verbal et de ce qu'il révèle. (Paquet, 2020)

Exemple du tableau :

Qui ?	Types et nombres d'acteurs observés			
Où et quand ?	Date, jour, heure où l'observation a été effectuée			
Quoi	Concepts	Dimensions/Caractéristiques	Comportements observés	Réponses

Mon stage chez Forvis Mazars ainsi que le début de ma carrière chez BDO ont constitué des sources d'information précieuses pour mes observations.

En effet, j'ai eu l'occasion de pouvoir effectuer de nombreuses visites chez le client. Ce qui est directement lié à mon sujet de mémoire. Ça a été l'occasion parfaite d'analyser les compétences des auditeurs, et plus particulièrement celles de la négociation. J'avais prévu d'avoir en ma possession un carnet de notes spécialement dédié aux jours où je serai en déplacement chez les clients. Ce carnet permettra de consigner minutieusement toutes les observations pertinentes faites lors de ces rencontres. Parmi les acteurs principaux de ces échanges, nous retrouverons, bien évidemment, les auditeurs et les clients, qui joueront un rôle crucial dans mon étude. Le but est de pouvoir comprendre un maximum le dynamisme et d'obtenir une vision approfondie de la réalité du terrain dans le cadre de mon étude.

Pour ce genre de récolte de données, il faut des compétences spécifiques recherchées. En effet, pour mener à bien mon projet de mémoire, je savais que je devais faire preuve d'une vigilance extrême et d'une observation aiguisée lors des échanges avec les clients. Je devais noter chaque détail pertinent qui était crucial pour obtenir une compréhension approfondie de la relation entre auditeur et client.

De plus, j'étais consciente de l'importance de poser les bonnes questions afin d'acquérir rapidement une meilleure maîtrise de cette relation. Être à l'écoute, tant des paroles que des non-dits, était primordial pour décoder les subtilités de ces échanges.

Enfin, la collecte de ces données lors des échanges nécessite une bonne dose de créativité et un sens aigu de l'observation. C'est donc dans cette immersion totale dans la réalité concrète des processus d'audit que j'ai trouvé des réponses à mes questions, et c'est à ce moment que mon voyage vers la découverte avait débuté, long et fascinant.

Il est essentiel de préciser que les noms des clients observés ne seront pas divulgués. Nous identifierons uniquement le cabinet concerné sans révéler d'informations permettant d'identifier les clients. De plus, de nombreuses observations sur le terrain ont été réalisées, plus de 30 observations ont été effectuées. Néanmoins, inclure toutes ces données n'aurait pas été pertinent. J'ai donc sélectionné six observations distinctes et plus significatives pour enrichir la collecte d'informations.

3.1. Tableaux des observations de terrain

3.1.1. Forvis Mazars : Client 1

Qui ?	Types et nombres d'acteurs observés			Réceptionniste, directeur financier, employé et audit manager
Où et quand ?	Date, jour, heure où l'observation a été effectuée			14 février 2024, 8 h 30, locaux du client
Quoi	Concepts	Dimensions/Caractéristiques	Comportements observés	Réponses
	Communication	Réception distante, manque de collaboration des employés	Refus de fournir les documents en temps voulu, indifférence envers l'auditeur	La communication est essentielle, mais insuffisante si elle n'est pas accompagnée d'une approche diplomatique.
	Confiance	Absence de lien de confiance initial	Aucune prise en compte des besoins de l'auditeur	L'auditeur doit établir un lien de confiance pour obtenir des informations.

Tableau 2: OBSERVATION DE TERRAIN CLIENT 1 CHEZ FORVIS MAZARS

3.1.2. Forvis Mazars : Client 2

Qui ?	Types et nombres d'acteurs observés			Directeur financier et manager comptable
Où et quand ?	Date, jour, heure où l'observation a été effectuée			21 février 2024, matinée, bureaux du client
Quoi	Concepts	Dimensions/Caractéristiques	Comportements observés	Réponses
	Communication	Bonne entente entre manager et client	Collaboration facilitée, ambiance chaleureuse, échanges personnalisés.	La communication est essentielle, mais insuffisante si elle n'est pas accompagnée d'une approche diplomatique.
		Questions entre client et auditeur	Comptable évitant les sujets sensibles. Discussions prolongées sans réponses concrètes.	Être vigilant face aux comportements visant à détourner les questions.

Tableau 3 : OBSERVATION DE TERRAIN CLIENT 2 CHEZ FORVIS MAZARS

3.1.3. Forvis Mazars : Client 3

Qui ?	Types et nombres d'acteurs observés			Directeur financier, comptable et auditeur junior.
Où et quand ?	Date, jour, heure où l'observation a été effectuée			1er mars 2024, locaux du client
Quoi	Concepts	Dimensions/Caractéristiques	Comportements observés	Réponses
	Gestion des conflits	Tensions entre l'auditeur et les responsables	Élévation de la voix, rejet des arguments de l'auditeur, mise en cause de compétences de l'équipe d'audit.	Une meilleure préparation aurait pu éviter ces malentendus et surtout une clarification de l'objectif de l'audit
	Confiance	Perception négative du travail de l'auditeur	Difficulté à défendre les anomalies relevées par l'auditeur face au comportement agressif du client	Des compétences en négociation auraient pu être cruciales pour gérer de telles situations.

Tableau 4 : OBSERVATION DE TERRAIN CLIENT 3 CHEZ FORVIS MAZARS

3.1.4. Forvis Mazars : Client 4

Qui ?	Types et nombres d'acteurs observés			Directeur financier et une junior.
Où et quand ?	Date, jour, heure où l'observation a été effectuée			2 avril 2024, dans les locaux du client
Quoi	Concepts	Dimensions/Caractéristiques	Comportements observés	Réponses
	Retards opérationnels	Problèmes de transmission des documents	Ralentissement du processus d'audit dû à un manque de collaboration.	Ralentissement du processus d'audit dû à un manque de collaboration.
	Confiance	Importance des relations interpersonnelles	Relation de confiance établie par une junior permettant d'obtenir des informations clés.	L'écoute active est un atout essentiel dans les interactions clients.

Tableau 5: OBSERVATION DE TERRAIN CLIENT 4 CHEZ FORVIS MAZARS

3.1.5. BDO : Client 1

Qui ?	Types et nombres d'acteurs observés			Directeur financier, ancien employé de BDO
Où et quand ?	Date, jour, heure où l'observation a été effectuée			3 décembre 2024, bureaux du client
Quoi	Concepts	Dimensions/Caractéristiques	Comportements observés	Réponses
	Collaboration efficace	Familiarité avec les attentes de l'auditeur	Fluidité dans la communication, rapidité dans l'obtention des documents.	Une relation de confiance bien établie facilite le travail d'audit.
	Confiance	Relation de confiance préexistante	Approche positive et réceptivité accrue aux recommandations.	La familiarité avec le métier renforce la fluidité des échanges.

Tableau 6 : OBSERVATION DE TERRAIN CLIENT 1 CHEZ BDO

3.1.6. BDO : Client 2

Qui ?	Types et nombres d'acteurs observés			Senior auditeur et le directeur financier client
Où et quand ?	Date, jour, heure où l'observation a été effectuée			4 novembre 2024, 9 h 30, dans les locaux du client
Quoi	Concepts	Dimensions/Caractéristiques	Comportements observés	Réponses
	Écoute active	L'auditeur posait peu de questions	Focus sur les informations partagées par le client.	La relation de confiance favorise une collaboration efficace.
	Confiance	Relation de longue durée et solide	Le client partage des anecdotes et se montre très collaboratif.	L'écoute active et les compliments renforcent l'engagement du client.
	Compliments	Flatterie pour renforcer l'engagement du client	Utilisation de compliments pour entretenir la relation positive.	

Tableau 7 : OBSERVATION DE TERRAIN CLIENT 2 CHEZ BDO

Chapitre 5 : Confrontation des hypothèses avec les résultats obtenus

Dans ce chapitre, les trois hypothèses retenues seront confrontées à l'analyse des données et aux résultats obtenus, en les mettant en perspective avec la revue de la littérature.

Cette démarche a pour objectif principal de formuler des recommandations pertinentes en réponse à la question de recherche suivante : « Est-ce qu'un auditeur est un spécialiste de l'analyse ou un négociateur ? ».

Qu'il s'agisse de méthode quantitative ou qualitative, le principe de l'analyse est toujours de faire des liens (ou de montrer qu'il n'y en a pas), quels que soient les modalités et les termes utilisés : corrélation, co-occurrence, opposition, indépendance, convergence ou divergence, etc. (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017, p.290)

L'analyse des données récoltées consiste à faire le chemin inverse, c'est-à-dire à relier les différentes données récoltées aux dimensions/caractéristiques et concepts identifiés et de pouvoir ainsi infirmer ou confirmer la ou les hypothèses.

Nous procéderons de la manière suivante : tout d'abord, nous comparerons les données recueillies avec la revue théorique précédemment élaborée. Cela nous permettra de mettre en évidence les similitudes et les différences qui en ressortent.

Ensuite, chaque hypothèse sera analysée à partir des différentes sources de données collectées, à savoir les entretiens, le sondage, et enfin les observations de terrain.

Pour conclure, cette analyse comparative revêt une importance cruciale pour évaluer la validité des hypothèses.

1. Confrontation avec l'hypothèse 1

« Si l'auditeur possède des bonnes compétences en négociation, le client sera plus réceptif aux recommandations. »

Pour commencer, dans la revue théorique, la négociation se base sur la création d'une relation de confiance. Jean-Philippe Vanderschrick explique que la négociation se définit comme une forme d'adhésion partenariale, fondée sur une approche non conflictuelle. Contrairement à l'idée courante selon laquelle la négociation se limite à la recherche d'un accord, elle commence d'abord par la création d'un lien. Une fois établi, ce lien porte ses fruits à court ou à long terme. De ce fait, la confiance découle naturellement de cette relation. Elle est essentielle dans une négociation, car sans confiance, il est difficile de bâtir un lien solide ou d'engager une discussion constructive.

En tant qu'émotion partagée, la confiance favorise un dialogue ouvert où les objectifs et les intentions de l'auditeur sont mieux compris par le client. Effectivement, cela est confirmé lors des interviews, où les interlocuteurs expliquent que les situations conflictuelles avec leurs clients proviennent souvent du fait que l'auditeur ne met pas suffisamment en avant sa plus-value et ce qu'il peut apporter au client. Si le négociateur est victime de préjugés, comme nous l'avons constaté, l'auditeur souffre également d'une mauvaise image.

En effet, les échanges avec les interviewés révèlent que l'auditeur est souvent perçu par les clients comme un simple contrôleur, venant « chipoter » à leur business, ou encore comme un coût supplémentaire pour l'entreprise. Pour changer cette perception, l'auditeur doit clarifier les objectifs et la valeur ajoutée de son travail. Cela peut se faire en utilisant des outils de négociation, tels que la reformulation, l'écoute active et d'autres techniques permettant de construire une relation de confiance et d'aligner les attentes des deux parties. De ce fait, lorsque l'auditeur explique clairement les objectifs de l'audit et ses recommandations, le client devient plus réceptif, comme l'expliquent Dominik Dabkowski ou encore Abd-Eljalil Ibghoutn.

En outre, Jean-Philippe Vanderschrick souligne lors de notre interview que la confiance mutuelle et une compréhension précise des attentes du client facilitent l'acceptation des recommandations, même lorsqu'elles sont complexes. En utilisant des techniques de négociation comme l'écoute active, l'empathie, les compliments ou encore la reformulation, l'auditeur réduit les résistances et instaure un climat favorable à des échanges constructifs. Dominik Dabkowski insiste sur l'importance d'adapter les recommandations aux besoins spécifiques du client et de privilégier des compromis. Cette approche personnalisée permet de répondre directement aux préoccupations du client tout en maintenant la pertinence des solutions proposées. Rodrigo Abels souligne que les auditeurs expérimentés qui maîtrisent des outils de négociation, comme la gestion des émotions et le silence stratégique, transforment souvent des tensions en opportunités de dialogue. Ces techniques permettent de maintenir des échanges productifs et d'obtenir l'adhésion du client sans générer de conflits inutiles.

En conclusion, nous pouvons affirmer notre première hypothèse. Effectivement, les auditeurs qui mobilisent des outils de négociation, tels que la reformulation ou l'empathie, constatent une meilleure acceptation de leurs recommandations. Les observations de terrain confirment ce constat : lorsque les clients se sentent écoutés et compris, ils suivent plus volontiers les propositions des auditeurs. Les données issues des sondages corroborent également cette conclusion. Les situations où des techniques de négociation ont été appliquées ont mené à une meilleure adhésion aux recommandations. Dans ces

contextes, les clients perçoivent les auditeurs non pas comme des figures autoritaires imposant des règles, mais comme des partenaires collaboratifs.

2. Confrontation avec l'hypothèse 2

« La négociation est souvent mal perçue, à tel point que les auditeurs ne réalisent pas toujours qu'ils sont en train de négocier. »

Tout d'abord, comme indiqué dans la revue théorique lors de la définition, il apparaît que la dimension émotionnelle et le vécu des deux parties sont des éléments cruciaux dans une négociation, bien que cela soit souvent ignoré.

La négociation, telle qu'expliquée dans la partie théorique, est mal perçue et souffre d'une image péjorative. Nous avons mentionné plus haut des visions extrêmes : d'un côté, elle est vue comme une situation de win-win, et, de l'autre, elle est perçue comme un bras de fer.

En effet, cette mauvaise perception s'explique par son évolution historique. Dans la revue théorique, on a évoqué Talleyrand, un homme d'État célèbre pour avoir trahi et manipulé les gens pour parvenir à ses fins grâce à la négociation. Dès lors, de nombreux commentaires et analyses ont présenté la négociation comme un simple moyen d'atteindre ses objectifs, renforçant cette vision négative.

Néanmoins, comme souligné dans la revue théorique, une des définitions de la négociation consiste à comprendre les émotions, les besoins et les intérêts de l'autre sans préjudice. Cette image négative découle d'une confusion avec la manipulation, une pratique où il s'agit de bluffer, mentir et être malhonnête. (Combalbert, 2024) En négociation, on ne doit ni bluffer, ni mentir, ni être malhonnête. La différence avec la manipulation réside dans l'intention.

De plus, en ce qui concerne la collecte des données issues des entretiens, un point marquant a été le rejet du terme « négociation » par les auditeurs interrogés, comme Rodrigo Abels, Maxime Haurboudin, Carlo-Sébastien d'Addario ou encore Thomas Meurice. Selon eux, leur métier relève davantage de la gestion des relations clients, encadrée par des lois et des normes rigoureuses. Cette perception les éloigne de l'image négative souvent associée à la négociation, telle que celle de « vendeurs de tapis », et explique leur refus d'utiliser ce terme « la négociation ». Cependant, Jean-Philippe exprime une opinion différente. Fort de son riche parcours professionnel et de ses nombreuses rencontres avec des auditeurs au cours de divers audits, il affirme qu'un auditeur, même s'il doit respecter un cadre réglementaire strict, est contraint d'entrer en relation avec son interlocuteur. La loi cherche à établir des frontières claires, mais il existe toujours une zone grise. Cette zone comprend des nuances allant du gris clair, proche de la légalité, au gris foncé, qui dépasse les limites. Dans l'audit, Jean-Philippe explique que tout n'est jamais totalement blanc ou noir, et ces zones grises exigent des marges de manœuvre, je peux confirmer cela grâce au début de ma carrière professionnelle chez BDO.

Ensuite, lors de chaque entretien avec les auditeurs, une même question leur a été posée : quelles sont les compétences essentielles pour être un bon auditeur ? L'objectif de cette question était de déterminer si la négociation émergeait naturellement comme une compétence clé dans leur perception du métier. De ce fait, nous constatons que la négociation n'est presque jamais mentionnée, ce qui souligne son absence dans la représentation professionnelle des auditeurs. Cependant, lorsqu'on leur demande de définir la négociation, les réponses varient énormément. Certains la confondent avec de la manipulation, comme évoquée dans la revue théorique. Effectivement, Thomas Meurice considère la négociation comme un moyen de pression pour repositionner les forces. Rodrigo Abels ajoute qu'elle consiste à imposer une perception, de façon contrainte ou non. À l'inverse, Jean-Philippe prévoyait ces réponses

de la part des autres interlocuteurs, mais il insiste sur l'importance que la négociation reste alignée avec nos valeurs et avec nous-mêmes. Pour lui, la négociation est avant tout un moyen de créer des liens sincères. Elle représente toute interaction avec soi-même, une autre personne ou une équipe. La perception négative de la négociation, vue comme un rapport de force, résulte d'une intention de nuire, mais cette connotation n'est pas justifiée. Cela confirme la première partie de l'hypothèse : la négociation est effectivement mal perçue.

Concernant la dernière partie de l'hypothèse, pour illustrer le fait que nous négocions souvent sans en avoir conscience, comme précisée dans la revue théorique, la négociation est omniprésente et fait partie intégrante de notre quotidien. Nous négocions instinctivement, souvent sans s'en rendre compte, et ce, dès notre plus jeune âge. Effectivement, nous négocions chaque jour, que ce soit dans notre sphère privée ou professionnelle, sans forcément en avoir conscience. (Michel, 2006) Cette dimension inconsciente pourrait expliquer pourquoi les auditeurs ne reconnaissent pas explicitement la négociation dans leurs interactions professionnelles.

Ensuite, les données collectées issues du sondage montrent une réalité plus nuancée. En pratique, les auditeurs recourent à la négociation, mais la perçoivent comme de la communication. Dans le sondage, aucun auditeur n'a explicitement reconnu la compétence de négociation comme dans les entretiens, bien que 48 % la jugent importante. De plus, 43 % des répondants ont déclaré avoir négocié au moins une fois (souvent ou parfois). Lorsqu'ils font face à des situations difficiles, comme un client réticent, le sondage révèle qu'ils utilisent des outils liés à la négociation, tels que l'écoute active, l'empathie ou encore le silence. Par exemple, 30 % des auditeurs recourent à l'écoute active pour comprendre et réexpliquer l'importance de leurs demandes. Quand on leur demande les premières étapes face à un client réticent, ils mentionnent l'importance de comprendre l'origine de la réticence. Une question ouverte a été posée lors du sondage, invitant les participants à partager leurs expériences en matière de résolution de conflits. Ils ont mentionné avoir recours à des outils clés, tels que l'écoute active, l'empathie, la reformulation et la négociation des délais pour surmonter ces situations.

Pour continuer, nous utilisons des outils de négociation sans en avoir toujours conscience. Par exemple, dans la revue théorique, on parle de la cohérence cardiaque comme méthode de gestion du stress. Le partner Carlo-Sébastien d'Addario a mentionné son expérience face à des situations stressantes, notamment lors d'un conseil d'administration où il se retrouvait seul contre cinq. Avec le temps, il a appris à reprendre le contrôle grâce à la cohérence cardiaque, même s'il reconnaît que c'est difficile à appliquer sur le moment. Cela suggère que, bien que la négociation soit présente dans certaines pratiques, elle est souvent exercée sans en porter le nom ou en être pleinement consciente.

Enfin, lors de mes observations sur le terrain, j'ai constaté que les auditeurs utilisaient fréquemment des outils propres à la négociation, comme l'écoute active, le silence stratégique ou les compliments. Cependant, lorsqu'on les interroge à ce sujet, ils nient être dans une démarche de négociation et affirment qu'il s'agit de techniques liées à la relation client. Cela confirme la dernière partie de l'hypothèse : les auditeurs ne réalisent pas toujours qu'ils sont en train de négocier.

Pour conclure, nous pouvons confirmer l'hypothèse suivante : « La négociation est souvent mal perçue, à tel point que les auditeurs ne réalisent pas toujours qu'ils sont en train de négocier. » En effet, comme cela a été démontré dans la revue théorique et confirmé par les données recueillies, la négociation souffre d'une image péjorative en raison de nombreux clichés et d'un manque de clarté dans sa définition. Elle

est fréquemment confondue avec la manipulation, bien que la distinction réside dans l'intention et l'absence de préjudice.

De plus, il apparaît que la négociation est intégrée de manière inconsciente dans notre quotidien. Nous négocions chaque jour sans en avoir pleinement conscience, et nous avons tendance à qualifier ces pratiques de compétences en communication ou encore de relation client. Pourtant, recourir à l'écoute active, à la reformulation ou encore à l'empathie revient à utiliser des outils propres à la négociation. Ces éléments soulignent que la négociation, loin d'être une pratique marginale, est une compétence omniprésente, mais souvent méconnue et mal comprise.

3. Confrontation avec l'hypothèse 3

« La gestion de conflit et de situation délicate ne sera plus un problème pour les auditeurs doués de compétences de négociation. »

Tout d'abord, comme mentionné dans la revue théorique, le code de déontologie ne suffit pas à résoudre les situations délicates auxquelles les auditeurs sont confrontés. (Chaplais, Mard et Marsat, 2006) De plus, Prat et Hauret (2007) montrent que les auditeurs n'appliquent pas strictement et absolument les règles et normes professionnelles. Au contraire, ils évaluent les situations dans leur contexte. Peut-on alors conclure que des compétences en négociation suffiraient pour résoudre les situations conflictuelles ?

Ensuite, selon les différents interviews effectués, nous constatons que les interlocuteurs estiment que la communication se révèle être un levier central dans le métier d'auditeur, particulièrement pour résoudre les conflits ou débloquer des situations où les informations tardent à être fournies. Certains auditeurs mettent en avant l'importance d'utiliser l'écoute active et la reformulation des objectifs pour surmonter ces obstacles. Pour eux, ces pratiques relèvent de la communication, et non de la négociation. Cependant, comme vu dans la revue théorique, Mazoyer définit la communication comme une conduite sociale visant à transmettre un message, qu'il soit verbal ou non verbal. En revanche, la négociation est définie comme un moyen de comprendre les émotions, les besoins et les intérêts de l'autre sans préjudice. Elle repose sur des outils comme l'écoute active, la cohérence cardiaque, le silence ou les compliments, qui aident à éviter ou à résoudre les conflits. Simmel, cité dans la revue théorique, confirme que la négociation est une manière d'entrer en relation et un moyen de gérer les conflits ou les divergences d'opinions.

Puis il est essentiel de rappeler que l'objectif des outils de la négociation est de créer du lien. En effet, Jean-Philippe, lors de notre échange, a souligné que l'objectif premier de la négociation est de nouer une relation pour éviter les conflits, plutôt que de simplement parvenir à un accord, comme le pensent d'autres interviewés, tels que Carlo-Sébastien, Rodrigo ou Axel. Dans la revue théorique, nous avons appris qu'un bon négociateur doit être une personne confiante, à l'aise dans ses interactions et dotée d'un sens relationnel développé. Un bon négociateur prend en compte l'autre, car la personne en face possède un pouvoir réel et peut décider de se retirer à tout moment. De ce fait, un bon négociateur est une personne qui sait gérer les relations humaines et les interactions.

De plus, les compétences en négociation jouent un rôle crucial pour établir une relation de confiance avec les clients, comme nous avons vu dans la revue théorique. Cette relation repose sur des mécanismes clés : une communication régulière, légèrement informelle, et la capacité à se positionner comme un partenaire plutôt qu'un contrôleur. Ce positionnement est essentiel, car, selon les observations de terrain et les interviews, les clients perçoivent parfois les auditeurs comme un coût pour l'entreprise, comme l'affirme le partner Rodrigo Abels. Comme c'est le cas dans la première hypothèse, l'auditeur doit absolument démontrer la plus-value de son travail en expliquant les avantages d'un audit réussi. En Belgique, par exemple, les auditeurs sont souvent vus comme des contrôleurs, ce qui complique leur tâche comme l'a souligné Dominik, car c'est un métier où l'auditeur est constamment dans la demande. Pour cela, 57 % des répondants du sondage estiment que les auditeurs devraient développer des compétences en négociation, mais uniquement dans des contextes bien définis, comme les conflits ou

les tensions. Ces contextes, toutefois, nécessitent une réflexion plus approfondie pour être intégrée aux pratiques relationnelles des auditeurs.

Par la suite, lors de mes observations sur le terrain, lorsque j'étais témoin de situations complexes ou ingérables, j'ai constaté que certains auditeurs manquaient de compétences en négociation pour rétablir ou arranger une relation avec le client. Cela se reflétait dans leur langage corporel, qui trahissait une position de faiblesse face à un client agité. Lors de mes échanges avec des interviewés, ils s'accordent à dire que la gestion des conflits est une compétence clé pour un auditeur, et que la négociation joue un rôle central pour désamorcer les tensions. Dominik Dabkowski et Abd-Eljalil Ibghoutn ont partagé des exemples concrets où la diplomatie, l'écoute active ou encore l'empathie ont permis de résoudre des situations tendues.

Un autre point important pour aider à valider cette hypothèse est que, lors des interviews, j'ai constaté que les compétences en négociation ne sont pas innées. En effet, elles se développent avec l'expérience sur le terrain, comme celle de l'audit. En effet, Jean-Phillipe affirme également que les compétences de négociation ne sont pas innées et la seule véritable école de la négociation est le terrain. (Michel, D. 2006) Ce dernier rajoute que négocier, c'est construire une relation, et, pour qu'une relation existe, il faut des émotions. Dans ce contexte, la confiance s'établit naturellement. Ce qui montre que la négociation permet de gérer le relationnel.

En conclusion, il ressort également des entretiens que la négociation est une compétence utilisée pour gérer les situations conflictuelles et délicates avec le client. Je constate que plus on progresse dans la hiérarchie, plus la négociation devient essentielle pour gérer les situations avec les clients, notamment en cas de conflit. Par conséquent, il y aurait bel et bien un lien évident entre la négociation et la hiérarchie.

Ce qui nous permet de confirmer notre dernière hypothèse que les outils de la négociation sont indispensables pour gérer les situations de conflit.

Chapitre 6 : Limites, recommandations et conclusion générale

Cette dernière section est consacrée à mettre en lumière les limites rencontrées au cours de ce travail, à formuler des recommandations pertinentes et à présenter une conclusion.

1. Limites de la recherche

Ce qui est essentiel pour moi dans ce mémoire, c'est de prendre le temps nécessaire pour prendre du recul. Il est important de rappeler les principales limites du travail effectué afin de démontrer la capacité à bien circonscrire le problème et les résultats ou résolutions apportés. Une autocritique de la démarche de recherche est essentielle pour toute approche scientifique rigoureuse. (Paquet, 2020)

Tout d'abord, cinq limites ont été rencontrées tout au long de ce travail, et ont été identifiées lors de la méthodologie. Pour cette dernière partie du mémoire, il faut rappeler les principales limites du travail au cours de cette recherche, « l'étudiant doit exprimer ces limites et expliquer en quoi elles ont eu un impact sur les résultats. Ces limites ouvrent des possibilités de recherches qui peuvent être offertes aux étudiants qui pourront s'en inspirer pour leur propre mémoire ». (Borges et Karyotis, 2013, p.96)

La première limite réside dans le manque de littérature scientifique dédiée à la relation entre l'audit et la négociation. Peu d'articles abordent spécifiquement cette thématique, ce qui a restreint la profondeur de l'analyse théorique. Cette lacune a rendu difficile l'établissement d'un cadre conceptuel solide, nécessitant de s'appuyer sur des concepts souvent généraux ou indirectement liés à la manière dont la négociation est perçue dans le contexte de l'audit.

La deuxième limite concerne le nombre restreint d'interlocuteurs interrogés. Avec seulement 11 témoignages recueillis et l'absence d'entretiens réalisés dans d'autres cabinets, la représentativité des résultats en est réduite. Chaque auditeur apporte des opinions façonnées par son expérience et son parcours, comme cela est apparu dans les entretiens. Par exemple, inclure des auditeurs issus des autres cabinets du Big Four (Deloitte, PwC et KPMG) ou d'autres petits cabinets aurait enrichi les perspectives et permis d'obtenir une vision plus globale. Par ailleurs, le fait de n'avoir interrogé qu'une seule personne spécialisée dans la négociation limite la profondeur de l'analyse sur cet aspect précis. Les tentatives pour contacter davantage de participants n'ont pas abouti, de nombreuses sollicitations étant restées sans réponse.

La troisième limite concerne la taille de l'échantillon de sondage. Bien que 120 réponses aient été recueillies, ce nombre demeure insuffisant pour être véritablement représentatif de l'ensemble des auditeurs. Cette contrainte, mentionnée dans la méthodologie, limite la portée et la généralisation des conclusions. Sans oublier que la conception de certaines questions du sondage a également présenté des limites. Certaines questions n'étaient pas suffisamment pertinentes, ce qui a impacté la qualité des données recueillies et restreint leur utilité pour traiter certains aspects des hypothèses formulées. De plus, la collecte des données repose principalement sur des entretiens qualitatifs et des observations directes. Bien que ces méthodes offrent des perspectives riches et précieuses, elles présentent également des limitations importantes. Notamment, elles sont susceptibles d'introduire des biais liés à l'interprétation subjective des réponses recueillies, ainsi qu'à l'influence du contexte spécifique dans lequel les observations ont été effectuées. Ces facteurs peuvent affecter la validité des conclusions et doivent être pris en compte lors de l'analyse des résultats.

Une autre limite est liée au choix des personnes interrogées. L'objectif initial était de cibler toutes les parties concernées par l'audit, mais certaines interviews, notamment celles réalisées avec des responsables RH, se sont avérées peu pertinentes pour le sujet étudié. Cette inadéquation a limité l'utilité de ces données pour répondre aux hypothèses de recherche.

Enfin, la dernière limite de cette recherche est liée au temps disponible pour la réaliser. Le délai imposé n'a pas permis d'approfondir certaines analyses ni d'explorer d'autres aspects intéressants. Ces points pourront être étudiés plus en détail dans de futures recherches pour compléter et enrichir les résultats.

2. Recommandations

À l'attention des futurs chercheurs intéressés par cette thématique : cette partie vous est dédiée dans le but de partager trois recommandations issues de cette recherche. Tout d'abord, je tiens à vous souhaiter bon courage et à vous encourager dans vos travaux. Puissiez-vous tirer pleinement parti de cette aventure intellectuelle et, à travers vos recherches, enrichir davantage la compréhension de ce sujet, d'après moi, passionnant.

Tout d'abord, il est essentiel de reconnaître que d'une part, la négociation est un concept et un métier en plein essor. Ce domaine, autrefois perçu comme informel ou périphérique, gagne en reconnaissance et en structuration. Par exemple, l'Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE) prévoit de mettre en place, pour la première fois, des formations explicitement intitulées « Négociation » (IRE, 2024). Cette évolution souligne l'importance croissante accordée à cette compétence dans des professions où la communication est centrale, comme l'audit.

Les échanges avec Jean-Philippe Vanderschrick renforcent cette observation. Il a confirmé que la négociation est de plus en plus perçue comme une expertise professionnelle à part entière. Il a également révélé un paradoxe propre à notre époque : bien que les avancées technologiques aient multiplié les outils de communication, les individus peinent encore à se comprendre, et les malentendus restent fréquents. Ce phénomène conduit certaines organisations, comme les entreprises, à faire appel à des négociateurs professionnels pour gérer et faciliter leurs interactions. C'est qui est le rôle principal de monsieur Jean-Philippe Vanderschrick. D'autre part, le métier d'auditeur est également en pleine transformation avec le développement technologique et l'intelligence artificielle. En effet, il est probable que certaines tâches répétitives et analytiques seront peut-être automatisées, comme le confirme Maxime Haurboudin ou Dominik Dabkowski. Comme on le sait, la relation entre la clientèle et les auditeurs a été affectée par le travail à distance depuis la pandémie de Covid. Cela pourrait encore une fois aggraver l'éloignement des relations des clients. Les auditeurs d'hier ne sont pas ceux d'aujourd'hui, et ceux de demain exerceront dans un contexte encore différent. Ces changements s'observent particulièrement dans la manière dont les auditeurs interagissent avec leurs clients.

Autrefois, les auditeurs passaient beaucoup plus de temps chez leurs clients. Les échanges ne se limitaient pas au strict cadre professionnel ; ils incluaient aussi des moments informels, comme des discussions autour d'un café ou pendant une pause déjeuner. Ces interactions facilitaient la création d'un lien sincère et d'une communication régulière et naturelle. Cette proximité contribuait à instaurer une relation de confiance et à renforcer la collaboration.

Aujourd'hui, les avancées technologiques ont bouleversé ces dynamiques. Les clients n'ont plus besoin de transmettre leurs documents directement à l'auditeur. Les échanges se font principalement de manière électronique, par le biais des portails numériques qui permettent un accès rapide et centralisé aux informations. Si ces outils ont amélioré l'efficacité et la rapidité des processus, ils ont également réduit

les occasions de contact direct entre auditeur et audité. En conséquence, la relation est devenue plus distante, ils se voient moins et échangent le moins possible. Ces évolutions posent de nouveaux défis pour les auditeurs, qui doivent désormais trouver des moyens de recréer un lien avec leurs clients malgré cette numérisation accrue. C'est pourquoi la première recommandation serait d'analyser en priorité l'évolution des deux métiers, ainsi que l'impact des développements technologiques sur la négociation et l'audit. L'objectif serait de déterminer si ces deux domaines ont suivi une trajectoire convergente ou, au contraire, des chemins totalement distincts.

Ma deuxième recommandation porte sur la mise en place de formations spécifiques dédiées à la négociation dans les cabinets d'audit. Comme cela a été mis en évidence tout au long de ce travail et confirmé par les données recueillies, les auditeurs n'ont pas réellement bénéficié de formations explicitement intitulées « Négociation ». Nous avons constaté qu'ils ont acquis certains outils liés à la négociation au travers d'autres formations axées sur des thématiques comme la « communication » ou la « relation client ». Comme le souligné Axel Timant, les formations spécifiquement centrées sur la négociation sont rares et que, bien souvent, ces compétences s'apprennent directement sur « sur le tas ». Cependant, ne serait-il pas opportun d'intégrer ces formations dans les parcours d'apprentissage des auditeurs ? Lors des interviews, une question a été posée aux interlocuteurs pour savoir sur quelles compétences ils souhaiteraient se former. Les réponses étaient variées, mais aucune n'a explicitement mentionné la négociation. Cela montre qu'il pourrait être pertinent d'ajouter la négociation comme compétence clé à développer.

Cet avis est partagé par Jean-Philippe, qui affirme que des formations spécifiques pour les auditeurs seraient relativement simples à instaurer. Lors de mon échange avec Lulu Meng et Saaida Kassa du département RH de BDO, l'idée d'intégrer ces formations dans le cursus des auditeurs a été perçue comme une perspective intéressante et prometteuse pour enrichir leur parcours professionnel. Il faudrait alors sensibiliser les cabinets d'audit à intégrer ces formations. Nous constatons dans le sondage que 57 % des répondants du sondage estiment que les auditeurs devraient développer des compétences en négociation, mais uniquement dans des contextes bien définis, comme les conflits ou les tensions. Il pourrait être donc pertinent, pour les futurs chercheurs, d'analyser plus en profondeur si la mise en place de formations de négociations serait utile.

Ma dernière recommandation concerne la méthodologie de collecte des données que pourront utiliser les futurs chercheurs. L'un des défis majeurs que j'ai rencontrés a été la difficulté de recueillir des retours d'expérience à la fois pertinents et exploitables à travers les sondages et les entretiens. Il me semble essentiel de développer une approche permettant de collecter un maximum de retours d'expérience tout en mettant en lumière les différents outils de négociation qui ont permis de désamorcer des situations de conflit ou de difficulté avec le client.

Dans ce métier, où la proximité avec le client est une dimension centrale, il est courant qu'un auditeur se retrouve confronté, au moins une fois dans sa carrière, à une résistance qui bloque le processus d'audit. C'est pourquoi il est crucial de prendre le temps nécessaire pour effectuer une collecte d'observations de terrains approfondie et rigoureuse.

Je ne recommande pas l'utilisation de sondages pour comprendre la relation client et auditeur, car les réponses obtenues sont souvent incomplètes et trop influencées par le ressenti des répondants. Les entretiens, bien qu'ils offrent des informations plus riches et très pertinentes, peuvent également poser problème. Effectivement, les participants ont parfois tendance à divaguer ou à rester trop vagues dans leurs réponses. De plus, lorsqu'il s'agit de recueillir un retour d'expérience sur une situation conflictuelle, nous n'obtenons souvent qu'une seule version des faits, ce qui limite la perspective et la compréhension globale. À mon sens, les observations directes restent la méthode la plus efficace. Elles plongent directement le chercheur au cœur de la relation entre l'auditeur et le client, permettant

d'observer en temps réel les interactions, les comportements et les dynamiques qui se jouent des deux côtés. Cette méthode présente l'avantage de ne pas se limiter à une seule perspective. Elle permet une analyse globale, en tenant compte à la fois de la vision de l'auditeur et de celle du client, ce qui enrichit considérablement les conclusions. Privilégier ce type de collecte de données peut donc offrir une compréhension plus complète et nuancée des situations d'audit et des outils de négociation employés pour surmonter les obstacles.

3. Conclusion générale

Après ce long voyage qui a duré plusieurs mois, je me suis intégré un maximum dans tout mon processus de recherche afin de pouvoir explorer un maximum tous les recoins de cette thématique.

Cette recherche est née d'une simple phrase prononcée par le professeur Jean-Philippe Vanderschrick lors de son cours de négociation à l'ICHEC : « *La négociation est la création d'une relation de confiance.* » Cette affirmation a suscité chez moi de nombreuses réflexions pour en comprendre pleinement le sens. En parallèle, le cours d'audit décrit et caractérise l'auditeur comme le garant d'une relation de confiance. C'est à l'intersection de ces deux idées que s'est formée la raison d'être de ce travail.

La revue théorique a permis de poser les bases conceptuelles en explorant les aspects théoriques de l'audit et de la négociation. La question de recherche, formulée à partir de cette approche théorique, était la suivante : « Est-ce qu'un auditeur est-il un spécialiste d'analyse ou un négociateur ? ».

Pour répondre à cette question, la méthodologie s'est appuyée sur trois types de récolte de données. Tout d'abord, un sondage a été réalisé pour obtenir une première perception de la négociation du point de vue des auditeurs. Cela a permis de structurer les guides d'entretien destinés à trois catégories de profils : auditeurs, recruteurs et négociateurs. Enfin, les observations de terrain ont complété ces données, permettant d'affirmer ou de réfuter les hypothèses formulées.

Toutes les hypothèses ont pu être validées grâce à l'analyse croisée de la revue théorique et des différents types de données recueillies. Il a été mis en évidence que la négociation est souvent mal perçue et confondue avec d'autres concepts, en grande partie à cause d'un manque de définition claire. Cependant, la négociation joue un rôle crucial dans le désamorçage des situations conflictuelles grâce aux outils qu'elle propose. Cette recherche a confirmé que, sans en être toujours conscients, nous négocions quotidiennement.

Si la négociation est victime d'une mauvaise image, l'audit est aussi souvent entouré de stéréotypes, dépeignant ses praticiens comme des individus ennuyeux et peu appréciés tout au long de l'année. Cependant, cette perception peut-elle être transformée ? Comment un auditeur, dont la visite est véritablement attendue par le client, serait-il perçu ? Quel impact cela aurait-il sur le processus d'audit lui-même ?

Il est essentiel de se demander si la négociation n'est qu'une théorie parmi tant d'autres, enseignée sans réelle application pratique, ou si elle peut véritablement faire la différence dans le succès d'un audit et dans l'épanouissement professionnel des auditeurs. Bien que les auditeurs aient théoriquement le droit d'accéder à tous les documents nécessaires, ces derniers ne sont pas toujours fournis de manière adéquate, ni dans le format requis, ni avec le respect et l'attention nécessaires. Par conséquent, les auditeurs doivent aussi jouer un rôle de négociateur, une facette de leur métier souvent sous-estimée.

Un auditeur qui parvient à établir une relation positive avec son client peut radicalement changer cette perception. Si un client apprécie et attend avec impatience la visite de son auditeur, cela peut non seulement améliorer la collaboration mais aussi faciliter l'accès aux informations nécessaires et augmenter la qualité globale de l'audit. Une communication efficace, la capacité à instaurer la confiance, et de solides compétences interpersonnelles sont cruciales pour forger cette relation positive.

Les auditeurs de demain devront donc exceller non seulement en analyse technique mais aussi en compétences de négociation. Bien que les auditeurs aient en théorie droit à tous les documents nécessaires, ils doivent parfois, en pratique, faire appel à leurs compétences de négociation pour obtenir ces documents de manière efficace tout en préservant de bonnes relations avec le client. Cela peut inclure la négociation de délais, la clarification des attentes, et la recherche de compromis lorsque des défis se présentent.

En conclusion, l'auditeur de demain doit être un professionnel polyvalent, capable d'analyser en profondeur, de communiquer efficacement et surtout de négocier !

Cela ne signifie pas que l'audit devienne avant tout une tâche de négociation, mais plutôt que les compétences en négociation enrichissent le rôle de l'auditeur, rendant le processus plus fluide et plus agréable pour toutes les parties impliquées. Il est donc crucial de reconnaître que la casquette de négociateur fait intégralement partie des compétences requises pour un auditeur moderne.

Bibliographie

Article 3:58 | CNC CBN. (s. d.). Consulté 21 septembre 2024, à l'adresse <https://www.cnc-cbn.be/fr/node/2400#>

Article 3:61 | CNC CBN. (s. d.). Consulté 21 septembre 2024, à l'adresse <https://www.cnc-cbn.be/fr/node/2404#>

Article 3:62 | CNC CBN. (s. d.). Consulté 21 septembre 2024, à l'adresse <https://www.cnc-cbn.be/fr/node/2407>

Banque de données Justel. (s. d.). Consulté 14 septembre 2024, à l'adresse https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=1867060801&table_name=loi

Barth, I., & Bobot, L. (2010). Penser la négociation commerciale. *Négociations*, 13(1), 5-22. <https://doi.org/10.3917/neg.013.0005>

BARTH Isabelle (2004), « De la rupture comme fondement de la vente au pilotage du contrat dans la relation marchande », *document de synthèse pour l'HDR*, soutenue le 6 Octobre 2004 à l'Université Jean Moulin LYON 3.

Bercoff, M. A. (avec Négociateurs associés). (2009). *L'art de négocier avec la méthode Harvard* (3e éd. enrichie). Eyrolles.

Bercoff, M. A., Pomerol, J.-C., & Rudnianski, M. (2016). *Le grand livre de la négociation : Améliorer sa main et gagner devenir un négociateur averti, déjouer les manœuvres, stratagèmes, intimidations ou menaces*. Eyrolles.

Bertrand Dumazy (Edenred) : « Rien de grand ne peut se faire sans confiance ». (s. d.). Consulté 29 octobre 2024, à l'adresse <https://blog.deloitte.fr/bertrand-dumazy-edenred%e2%80%af-rien-de-grand-ne-peut-se-faire-sans-confiance/>

Campenhoudt, L. V., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.vanc.2017.01>

Chaplais, C., Mard, Y., & Marsat, S. (2016). L'auditeur face aux dilemmes éthiques : L'impact d'une formation à l'éthique sur la conformité au code de déontologie. *Comptabilité Contrôle Audit*, 22(1), 53-83. <https://doi.org/10.3917/cca.221.0053>

CNCC, Compagnie nationale des commissaires aux comptes, Normes, commentaires, déontologie, Paris, 1993.

Debussy : « La musique est le silence entre les notes » @francemusique. (s. d.). Consulté 14 octobre décembre 2024, à l'adresse <https://limportant.fr/infos-culture/6/516965>

Définitions : Négociation—*Dictionnaire de français Larousse*. (s. d.). Consulté 14 octobre décembre 2024, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/n%C3%A9gociation/54081>

Écoute ton corps—*Faire la différence entre négociier et manipuler*. (s. d.-a). Consulté 14 octobre 2024, à l'adresse <https://www.ecoutetoncorps.com/fr/ressources-en-ligne/chroniques-articles/faire-la-difference-entre-negociier-et-manipuler/>

Fernandez, A. (s. d.). *L'affaire Enron, le plus grand scandale financier des 20 dernières années*. Management et Performance, piloter.org. Consulté 2 septembre 2024, à l'adresse <https://www.piloter.org/gouvernance-entreprise/enron.htm>

Giroux, S., & Tremblay, G. (2009). *Méthodologie des sciences humaines : La recherche en action* (3^e éd.). ERPI.

Gouvernance, C. et. (s. d.-a). *La valeur de l'audit : Le juste équilibre entre la technique et l'humain, par Bertrand Boisselier*. Consulté 17 octobre 2024, à l'adresse <https://blog.deloitte.fr/la-valeur-de-laudit-le-juste-equilibre-entre-la-technique-et-lhumain-par-bertrand-boisselier/>

Gouvernance, C. et. (s. d.-b). *Valérie Coudray, Guillaume Radigue (Deloitte) : « L'audit est une fenêtre sur le monde »*. Consulté 17 octobre 2024, à l'adresse <https://blog.deloitte.fr/valerie-coudray-guillaume-radigue-deloitte%e2%80%af-%e2%80%af/audit-est-une-fenetre-sur-le-monde%e2%80%af/>

International Standard on Auditing (ISA) 260 (Revised), Communication with Those Charged with Governance | IAASB. (2015, janvier 15). <https://www.iaasb.org/publications/international-standard-auditing-isa-260-revised-communication-those-charged-governance-0>

Jean-Philippe Vandenschrick. (2023, novembre). *Théorie et pratique de la négociation* [Diapositives]. ICHEC.

- *JLE - Revue Française de GestiP.W. Wolnizer, Auditing as independent authentication, Sydney University Press, Sydney, 1987.*

on—Accueil. (s. d.-a). Consulté 6 octobre 2024, à l'adresse <https://www.jle.com/fr/revues/rfg/revue.phtml>

Kaisin, M.,(2023). *Déontologie et indépendance du réviseur*. [Syllabus en ligne]. ICHEC. <https://moodle.ichec.be/course/view.php?id=993>

Kalika, M., Mouricou, P. et Garreau, L. (2023) . 6. La revue de littérature. Le mémoire de master - 6e éd. *Piloter un mémoire, rédiger un rapport, préparer une soutenance*. (p. 76 -96). Dunod. <https://shs.cairn.info/le-memoire-de-master--9782100851928-page-76?lang=fr>.

La définition de l'écoute active selon Carl Rogers. (2019, février 9). *HR4Free*. <https://hr4free.com/fr/Techniques-de-communication/D%C3%A9finition-%C3%A9coute-active-Carl-Rogers>

Larousse, É. (s. d.). *Définitions : Émotion - Dictionnaire de français Larousse*. Consulté 4 novembre 2024, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9motion/28829>

Le secret professionnel du réviseur d'entreprises. (s. d.-a). Consulté 18 septembre 2024, à l'adresse <https://www.ibr-ire.be/fr/actualites/news-detail/le-secret-professionnel-du-r-viseur-d-entreprises>

Lenepveu, D., & Sue, I. (2021). Fiche 8. Notion de communication. *Itinéraires Pro*, 3, 27-31.

Marzano, M. (2010). Qu'est-ce que la confiance ? *Études*, 412(1), 53-63. <https://doi.org/10.3917/etu.4121.0053>

May, N. (2003). La chute de la maison Andersen. *Flux*, 51(1), 75-82. <https://doi.org/10.3917/flux.051.0075>

L.E. De Angelo, “Auditor independence, ‘low balling’, and disclosure regulation”, *Journal of Accounting and Economics*, n° 3, 1981, p. 113-127

Mazoyer, M. (2022). Fiche 1. La communication dans les soins. In *Réussir tout le semestre 2—IFSI* (Vol. 3, p. 209-211). Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.marti.2022.01.0209>

Michel, D.-A. (2006). L’art de négocier, une compétence institutionnelle. *L’Expansion Management Review*, 120(1), 3-3. <https://doi.org/10.3917/emr.120.0003>

Munck, J. D. (2004). Prendre au sérieux les négociations. *Négociations*, 1(1), 5-11. <https://doi.org/10.3917/neg.001.005>

Négocier comme un agent du FBI. (2024, novembre 30). <https://www.revuegestion.ca/negocier-comme-un-agent-du-fbi>

Norme internationale d’audit (ISA) 220 (révisée), Gestion de la qualité d’un audit d’états financiers | IAASB. (2021, mars 19). <https://www.iaasb.org/publications/norme-internationale-d-audit-isa-220-revisee-gestion-de-la-qualite-d-un-audit-d-etats-financiers>

Nos obligations et responsabilités. (s. d.-b). Consulté 5 octobre 2024, à l’adresse <https://www.ibr-ire.be/fr/notre-profession/nos-obligations-responsabilit-s>

Notre mission : Créateur de confiance. (s. d.). Consulté 6 octobre 2024, à l’adresse <https://www.ibr-ire.be/fr/notre-profession/missions/notre-mission-createur-de-confiance>

Nys, E., (2023). *Audit et compétences professionnelles*. [Syllabus en ligne]. ICHEC. [hDps://moodle.ichec.be/course/view.php?id=995](https://moodle.ichec.be/course/view.php?id=995)

Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S. (2020). Réaliser et rédiger son mémoire en gestion. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

Pekar Lempereur, A. et Colson, A. (2022). *Méthode de négociation - 2e éd. On ne naît pas bon négociateur, on le devient*. (2e éd.). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.lempe.2022.01>.

Pelabère, J. (2017). *La négociation d’influence : Développez votre pouvoir, déjouez la manipulation*. Dunod.

Pigé, B. (2017). Chapitre 2. L’audit. *Les Essentiels de la Gestion*, 4, 52-85.

Pupion, P.-C. (2012). *Statistiques pour la gestion. Applications avec Excel, SPSS, Amos et SmartPLS*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.pupio.2012.02>

P.W. Wolnizer, *Auditing as independent authentication*, Sydney University Press, Sydney, 1987.

OpenAI. (2024). ChatGPT. (Version de mars à décembre 2024) [Grand modèle linguistique]. <https://chat.openai.com/chat>

rectoversoadmin. (2024, janvier 26). *Négociation : Persuasion ou Manipulation ?* The Trusted Agency. <https://thetrustedagency.com/la-negociation-persuasion-ou-manipulation/>

Règlement—537/2014—EN - EUR-Lex. (s. d.). Consulté 5 octobre 2024, à l’adresse <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=CELEX%3A32014R0537>

Richard, C. (2003) . L’indépendance de l’auditeur : pairs et manques. *Revue française de gestion*, no 147(6), 119-131. <https://doi.org/10.3166/rfg.147.119-131>.

Richard, C. (2008). « L’audit est un gage de confiance ». In *Petit bréviaire des idées reçues en management* (p. 219-226). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.crim.2008.01.0219>

R.K. Mautz & H.A. Sharaf, *The Philosophy of Auditing*, American Accounting Association, 1961.

Seofirst. (2021, mai 16). Le métier de réviseur d’entreprises en Belgique. *ANECS*. <https://anecs.anecs-cjec.org/2021/05/17/le-metier-de-reviseur-dentreprises-en-belgique/>

Service public fédéral économie, p m e. (2016, décembre 7). *Loi du 07/12/2016 portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d’entreprises* [Loi]. etaamb.openjustice.be; Moniteur Belge. https://etaamb.openjustice.be/fr/loi-du-07-decembre-2016_n2016011493.html

Szafran, D. (s. d.-a). *L’INDEPENDANCE DU REVISEUR D’ENTREPRISES*.

T.A. Lee, *Corporate Audit Theory*, Chapman & Hall, London, 1ère édition, 1993.

Talleyrand, une vision européenne. (s. d.). napoleon.org. Consulté 3 octobre 2024, à l’adresse <https://www.napoleon.org/histoire-des-2-empires/articles/talleyrand-une-vision-europeenne/>

Un aperçu des avis de la Commission juridique de l’Institut des Réviseurs d’Entreprises (1988-2012). (s. d.). Consulté 18 septembre 2024, à l’adresse <https://www.icci.be/fr/jurisprudence/jurisprudence-detail-page/un-aperçu-des-avis-de-la-commission-juridique-de-l-institut-des-reviseurs-d-entreprises-1988-2012>

Utiliser le pouvoir du silence dans la négociation de start up. (s. d.). [FasterCapital](http://fastercapital.com). Consulté 5 octobre 2024, à l’adresse <https://fastercapital.com/fr/contenu/Utiliser-le-pouvoir-du-silence-dans-la-negociation-de-start-up.html>

Van Hoof, E., (2023). *International Standards of Auditng*. [Syllabus en ligne]. ICHEC. [hDps://moodle.ichec.be/course/view.php?id=1256](https://moodle.ichec.be/course/view.php?id=1256)

Références bibliographiques des entretiens menés

Ibghoutn, A-E.,(2024, 21 novembre).Assistant junior 2 chez Forvis Mazars. {Entretien}. Teams
Timant, A., (2024,28 novembre). Junior Manager chez BDO. {Entretien}. Teams
d’Addario, C-S., (2024,29 novembre). Partner chez EY. {Entretien}. Teams
Dabkowski,D.,(2024,19 novembre). Senior 1 chez BDO.{Entretien}. Teams
Vanderschrick,J-P.,(2024,10 décembre). Professeur à l’ICHEC. {Entretien}. Teams
Meng,L., (2024,18 novembre). Recruteuse junior chez BDO. {Entretien}. Teams
Kaisin, M., (2024,25 novembre). Partner chez EY. {Entretien}. Teams
Haurboudin, M., (2024). Senior manager chez BDO. {Entretien}. Teams
Abels,R., (2024,2décembre). Partner chez BDO. {Entretien}. Teams
Kassa,S.,(2024,18 novembre).Recruteuse senior chez BDO. {Entretien}. Teams
Meurice, T., (2024,28 novembre). Partner chez EY. {Entretien}. Teams