

Formation interne, engagement et intention de rester dans les cabinets d'audit : une analyse croisée des collaborateurs et des professionnels de l'expertise comptable

Internal training, organizational commitment and intention to stay in audit firms: a cross-analysis of employees and accounting professionals

ABDOU MANZO Mahamadou

Doctorant en Sciences de Gestion

Université Gaston Berger de Saint-Louis

Laboratoire Saint-Louis Études et Recherches en Gestion (SERGe)

Sénégal

Date de soumission : 03/08/2026

Date d'acceptation : 20/09/2026

Pour citer cet article :

Mahamadou, A. M. (2026), « Formation interne, engagement et intention de rester dans les cabinets d'audit », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, volume 10 : numéro 3, pp. 424-447.

Résumé

Cette recherche, réalisée au Niger en juillet 2026, examine les associations entre la formation interne, l'engagement organisationnel et l'intention de rester dans les cabinets d'audit. Deux questionnaires ont recueilli 100 réponses : 57 collaborateurs et 43 experts-comptables ou commissaires aux comptes. Les résultats font apparaître des associations positives entre la pertinence perçue de la formation, la qualité perçue des travaux, l'implication et l'intention de rester. L'intégration est également positivement associée au sentiment d'appartenance ($\rho = 0,602$; $p < 0,001$). Compte tenu du caractère transversal, déclaratif et non probabiliste de l'enquête, ces résultats décrivent des perceptions et des associations, sans établir de causalité ni de médiation. Ils conduisent à proposer, sous réserve d'évaluations ultérieures, un dispositif hybride articulant formation, tutorat et parcours professionnels lisibles.

Mots clés : Formation interne ; Engagement organisationnel ; Fidélisation ; Tutorat ; Cabinets d'audit.

Abstract

This study, conducted in Niger in July 2026, examines the associations between internal training, organizational commitment and intention to stay in audit firms. Two questionnaires yielded 100 responses: 57 employees and 43 chartered accountants or statutory auditors. The findings indicate positive associations between perceived training relevance, perceived work quality, involvement and intention to stay. Integration is also positively associated with organizational belonging ($\rho = 0.602$; $p < 0.001$). Given the cross-sectional, self-reported and non-probability design, the results describe perceptions and associations and do not establish causality or mediation. Subject to further evaluation, they support a blended system combining training, mentoring and transparent career paths.

Keywords: Internal training; Organizational commitment; Retention; Mentoring; Audit firms.

Introduction

Les cabinets d'audit sont des organisations professionnelles à forte intensité de connaissances. Leur capacité à délivrer une assurance crédible dépend moins d'actifs physiques que de la compétence, de l'expérience et de l'intégrité des équipes qui réalisent et supervisent les missions. Cette caractéristique transforme la stabilité des collaborateurs en ressource stratégique : chaque départ emporte une partie de la connaissance des clients, des méthodes de travail et des routines de contrôle. La continuité des équipes devient ainsi une condition de qualité, de productivité et de confiance, au même titre que les procédures techniques du cabinet (DeAngelo, 1981 ; Francis, 2004).

Cette dépendance au capital humain se heurte à un turnover durablement élevé. L'Observatoire des métiers de l'expertise comptable situe la rotation annuelle entre 20 % et 30 %, tandis que 74 % des professionnels déclarent rester à l'écoute du marché et que 76 % occupent leur poste depuis moins de trois ans (Fed Finance, 2024 ; OMECA, 2024). Les premiers niveaux hiérarchiques sont particulièrement exposés. La charge de travail, le manque de reconnaissance, la faiblesse des perspectives d'évolution et la difficulté à se projeter dans une carrière lisible alimentent l'intention de départ (Chi, Huguen, Lin & Lisic, 2013 ; Herda & Lavelle, 2012 ; Sweeney & Summers, 2002).

Dans ce contexte, la formation interne dépasse l'obligation d'actualisation technique. Elle peut signaler l'investissement du cabinet dans ses collaborateurs, soutenir leur employabilité, renforcer leur sentiment de compétence et rendre les perspectives professionnelles plus tangibles. Les travaux sur les attentes des jeunes professionnels et sur l'engagement organisationnel suggèrent que les salariés restent davantage lorsqu'ils se reconnaissent dans l'organisation, perçoivent un soutien à leur développement et disposent de relations sociales stabilisatrices (ACCA, 2016 ; Meyer & Allen, 1991 ; Noe, 2020). Dans les cabinets d'audit, le tutorat ajoute une dimension de socialisation : il transmet les savoir-faire tacites, facilite l'intégration et relie l'apprentissage quotidien à l'identité professionnelle du cabinet (Hall & Smith, 2009).

Cependant, l'existence d'un programme de formation ne garantit pas mécaniquement la fidélisation. Une offre trop générale, irrégulière ou déconnectée des missions et des promotions attendues peut être faiblement valorisée. À l'inverse, en augmentant le capital humain transférable, la formation peut aussi renforcer l'employabilité externe et faciliter la mobilité. Ce paradoxe constitue la tension centrale de l'étude : la formation peut

simultanément fournir une raison de rester et accroître la capacité de partir. Son association avec l'intention de rester dépend donc moins de sa seule présence que de sa pertinence, de sa reconnaissance, du soutien organisationnel perçu, du tutorat et des perspectives de carrière auxquelles elle donne accès.

Le gap scientifique tient à trois insuffisances de la littérature mobilisée. Premièrement, les travaux sur le turnover des auditeurs étudient surtout la charge, l'épuisement ou les opportunités de carrière, alors que la formation est rarement analysée conjointement comme investissement en compétences et signal de soutien. Deuxièmement, le tutorat est souvent traité séparément de la formation formelle, ce qui laisse peu documentée leur complémentarité dans la socialisation professionnelle. Troisièmement, les perceptions des collaborateurs et celles des experts-comptables ou commissaires aux comptes sont rarement confrontées dans un même dispositif. La présente étude ne prétend pas démontrer une chaîne causale ; elle cherche à déterminer si les associations et écarts descriptifs observés sont compatibles avec ce cadre intégrateur.

La présente recherche répond à la question suivante : dans quelle mesure la formation interne et le tutorat sont-ils associés à l'engagement organisationnel et à l'intention déclarée de rester des collaborateurs des cabinets d'audit ? Elle s'appuie sur une enquête quantitative menée au Niger en juillet 2026 auprès de 57 collaborateurs et de 43 experts-comptables ou commissaires aux comptes. La comparaison de ces deux populations vise à distinguer les convergences et les écarts entre l'expérience déclarée par les salariés et l'appréciation portée par les professionnels. Les différences entre groupes sont qualifiées de descriptives, sauf lorsqu'un test est explicitement présenté.

L'article apporte trois contributions circonscrites. Premièrement, il articule la formation, la compétence et la qualité perçues, l'engagement et l'intention de rester à partir de la théorie de l'échange social et du soutien organisationnel perçu. Deuxièmement, il intègre le tutorat comme mécanisme complémentaire de socialisation et d'appartenance. Troisièmement, il confronte le point de vue des collaborateurs à celui des professionnels et teste certaines différences de proportions. Ces apports restent exploratoires au regard de la taille et du mode de constitution de l'échantillon. Après le cadre théorique, la méthodologie est présentée, puis les résultats sont discutés avant de formuler des implications managériales proposées, et non des prescriptions causalement démontrées.

1. Cadre théorique et hypothèses

1.1. Turnover, capital humain et qualité de l'audit

Le turnover désigne le processus par lequel des salariés quittent une organisation et sont remplacés sur une période donnée (Mobley, 1982). Dans les cabinets d'audit, son coût ne se limite pas au recrutement. Il comprend le temps consacré à l'intégration, la perte de productivité, la surcharge des équipes restantes et la rupture de la mémoire spécifique aux dossiers. Les départs répétés réduisent la capacité à capitaliser l'expérience client et compliquent l'accès progressif des juniors aux responsabilités de supervision (Chi et al., 2013 ; Herda & Lavelle, 2012).

La qualité de l'audit repose sur la compétence et l'indépendance, mais aussi sur l'organisation concrète du travail. Des équipes instables consacrent davantage de temps à comprendre les dossiers, maîtrisent moins les risques propres au client et dépendent plus fortement de la revue hiérarchique. Francis (2004) souligne que la qualité est produite par un ensemble de ressources et de processus ; la stabilité des équipes permet précisément de consolider ces ressources. La fidélisation ne constitue donc pas seulement une finalité sociale : elle protège la continuité opérationnelle et la crédibilité professionnelle.

Quatre notions doivent être distinguées. Le turnover désigne le départ effectivement observé ; l'intention de départ est une intention comportementale orientée vers la sortie ; l'intention de rester est une disposition déclarée en faveur du maintien ; l'engagement organisationnel décrit la relation psychologique à l'organisation. Ces variables sont liées mais non interchangeables : une intention ne constitue pas un départ observé et l'engagement ne se confond ni avec la satisfaction ni avec l'appartenance. La présente enquête mesure principalement des perceptions et l'intention de rester ; toute référence au turnover réel est donc interprétée avec prudence (Mobley, 1982 ; Meyer & Allen, 1991).

1.2. Formation interne, soutien organisationnel et engagement

La formation est un processus planifié destiné à faciliter l'acquisition de connaissances, de compétences, de comportements et d'attitudes utiles à l'exercice du travail (Noe, 2020). Dans un cabinet d'audit, elle couvre l'actualisation des normes, la méthodologie d'audit par les risques, la révision comptable, la fiscalité, les outils numériques, la communication et la supervision. Elle associe apprentissage formel et apprentissage en situation de mission. Cette

articulation est décisive, car une part importante du métier repose sur des savoirs tacites qui s'acquièrent par l'observation, la pratique et le retour d'expérience.

Les travaux sur l'apprentissage au travail montrent que l'utilité d'un dispositif dépend de son adéquation aux tâches, de la possibilité de transférer les acquis et du soutien de l'environnement professionnel (Noe, Clarke & Klein, 2014). La théorie de l'échange social constitue ici l'ancrage intégrateur : lorsqu'un collaborateur interprète la formation, le feedback et le tutorat comme un investissement durable de l'organisation, une norme de réciprocité peut soutenir son implication (Blau, 1964 ; Cropanzano & Mitchell, 2005). Le soutien organisationnel perçu précise ce mécanisme : les pratiques valorisant la contribution et le bien-être des salariés favorisent l'attachement à l'organisation (Eisenberger et al., 1986). Cette lecture explique aussi pourquoi une formation déconnectée de la reconnaissance ou de la carrière peut accroître la compétence sans renforcer l'intention de rester.

L'engagement organisationnel correspond à l'état psychologique qui caractérise la relation entre le salarié et l'organisation et influence la décision d'y demeurer (Meyer & Allen, 1991). Sa composante affective, fondée sur l'identification et l'attachement, est particulièrement liée aux expériences de développement, de soutien et d'intégration. Le modèle conceptuel suppose ainsi une séquence plausible entre formation, compétence et qualité perçues, engagement et intention de rester. Cette séquence guide l'interprétation, mais le devis transversal ne permet pas de tester une temporalité ni une médiation.

La fidélisation désigne l'ensemble des pratiques permettant de conserver durablement les collaborateurs que l'organisation souhaite maintenir, en renforçant leur satisfaction, leur engagement et leurs perspectives (Peretti, 2023). Elle ne se réduit pas à empêcher les départs. Elle suppose de créer des raisons positives de rester. Dans cette perspective, la formation interne est efficace lorsqu'elle s'inscrit dans un parcours professionnel lisible, produit des compétences reconnues et s'accompagne de possibilités réelles de progression.

1.3. Modalités hybrides et personnalisation de l'apprentissage

La diversité des profils et les contraintes de production rendent difficile un modèle unique de formation. Le présentiel favorise l'interaction et le traitement collectif de cas ; l'e-learning offre souplesse et répétition ; l'autoformation soutient l'autonomie ; les formats hybrides combinent ces avantages. Dans les métiers comptables, l'enjeu consiste à rapprocher le temps d'apprentissage du besoin opérationnel, sans sacrifier la profondeur ni la discussion professionnelle. L'IFAC (2023) et la PAFA (2022) insistent à ce titre sur le développement continu des compétences pour répondre aux transformations numériques, normatives et environnementales de la profession.

Les transformations numériques et l'arrivée de nouvelles attentes professionnelles renforcent cet enjeu. Les travaux récents de la profession soulignent simultanément la demande de développement des compétences, la flexibilité des apprentissages et la nécessité de rendre les trajectoires plus visibles pour les jeunes professionnels (ACCA, 2024 ; IFAC, 2023). Cette actualisation conforte l'intérêt d'étudier la formation en lien avec l'expérience de travail et la rétention des talents, sans présumer d'un effet automatique.

Une formation hybride peut accroître la satisfaction lorsqu'elle permet de choisir le rythme, de revoir les contenus et de maintenir des échanges avec les pairs. Mais la technologie ne constitue pas une finalité. Sans scénarisation, accompagnement et temps protégé, les modules numériques peuvent être perçus comme une charge supplémentaire. L'efficacité fidélisante provient donc de la cohérence du dispositif : diagnostic des besoins, combinaison des modalités, application en mission, feedback et reconnaissance des acquis.

1.4. Tutorat, socialisation et sentiment d'appartenance

Le tutorat relie la transmission technique à la socialisation organisationnelle. Le tuteur aide le nouvel entrant à comprendre les procédures, mais aussi les codes informels, les attentes de qualité et les comportements professionnels valorisés. Dans les cabinets, où les apprentissages reposent fortement sur la mission, le tutorat réduit le coût psychologique des premières erreurs et facilite l'accès aux ressources internes. Les travaux de Hall et Smith (2009) montrent que les relations de mentoring peuvent diminuer l'intention de départ en renforçant le soutien et l'intégration.

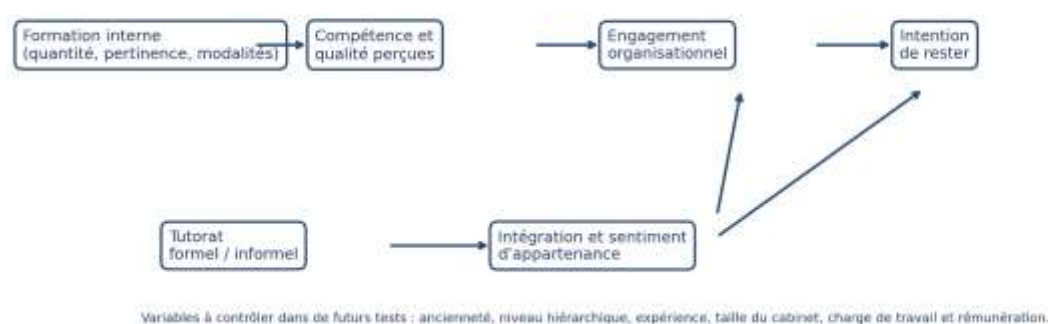
Le tutorat peut également valoriser le collaborateur expérimenté chargé de transmettre. Il accroît sa responsabilité, reconnaît son expertise et lui donne un rôle dans la construction

collective des compétences. Son effet n'est toutefois durable que s'il est formalisé : désignation du tuteur, objectifs, temps dédié, suivi et évaluation. Un accompagnement purement informel dépend des disponibilités individuelles et risque de se dégrader pendant les périodes de forte activité.

1.5. Modèle d'analyse et hypothèses

Le modèle d'analyse retient deux voies complémentaires. La première relie la formation interne à la compétence et à la qualité perçues, puis à l'engagement organisationnel et à l'intention de rester. La seconde relie le tutorat à l'intégration et au sentiment d'appartenance, susceptibles d'être associés à l'engagement et à l'intention de rester. L'ancienneté, le niveau hiérarchique, l'expérience, la taille du cabinet, la charge de travail et la rémunération sont identifiés comme variables de contrôle pertinentes pour de futurs tests multivariés ; elles ne sont pas contrôlées dans la présente étude.

Figure 1 : Modèle conceptuel révisé



Source : auteur, à partir de la littérature mobilisée (2026).

H1. La perception d'un déficit de formation interne adaptée est positivement associée à l'intention déclarée de départ.

H2. La pertinence perçue de la formation interne est positivement associée à la qualité perçue des missions et à l'engagement organisationnel.

H3. La satisfaction à l'égard des modalités de formation est positivement associée à l'intention de rester.

H4. La présence d'un tutorat structuré est positivement associée à l'intégration et au sentiment d'appartenance.

2. Méthodologie

2.1. Positionnement et collecte des données

La recherche adopte une démarche déductive et quantitative. Les hypothèses, formulées à partir de la littérature sur la formation, l'engagement et le turnover, sont confrontées à des perceptions recueillies par questionnaire. Ce choix permet de comparer des réponses standardisées, de calculer des fréquences et des moyennes, puis d'examiner les associations entre variables ordinales (Cibois, 2007 ; McCusker & Gunaydin, 2015 ; Thiétart, 2024). Il ne vise pas à établir des causalités, mais à identifier des régularités utiles à l'analyse managériale.

Deux questionnaires complémentaires, rédigés en français, ont été administrés en ligne au Niger en juillet 2026. Le premier s'adressait aux collaborateurs de cabinets ; le second ciblait les experts-comptables et commissaires aux comptes. La diffusion, ciblée sur les professionnels exerçant au Niger, a été réalisée par courriels, LinkedIn et groupes professionnels WhatsApp. Elle n'a pas permis d'identifier exhaustivement le nombre de cabinets participants ni d'apparier les collaborateurs et les dirigeants d'un même cabinet. L'unité d'analyse est donc le répondant, et non le cabinet. Les répondants proviennent de structures de tailles diverses. L'échantillonnage est volontaire et non probabiliste, ce qui limite la représentativité des résultats.

Au total, 100 réponses ont été exploitées : 57 collaborateurs et 43 experts-comptables ou commissaires aux comptes. Parmi les collaborateurs, 35,1 % sont juniors, 33,3 % confirmés et 31,6 % managers ou chefs de mission. La majorité exerce dans des structures de moins de 50 salariés. Parmi les professionnels, 39,5 % exercent les deux fonctions, 34,9 % sont experts-comptables et 25,6 % commissaires aux comptes. Leur expérience de la mobilité est élevée : 72,1 % ont déjà travaillé dans un autre cabinet.

Comme l'indique le Tableau 1, la confrontation des deux populations constitue le cœur du dispositif. Elle évite de réduire la fidélisation à la seule perception des salariés ou, inversement, à la seule lecture managériale des dirigeants.

Tableau 1 : Dispositif méthodologique et populations interrogées

Population	Effectif	Principales mesures	Traitement
Collaborateurs de cabinets	57	Formation, qualité perçue, engagement, intention de rester, tutorat	Fréquences, moyennes, corrélations de Spearman

Population	Effectif	Principales mesures	Traitement
Experts-comptables / commissaires aux comptes	43	Pratiques de formation, effets estimés, satisfaction, tutorat, turnover	Fréquences, moyennes, comparaison descriptive
Ensemble	100	Deux points de vue complémentaires	Analyse croisée et vérification des hypothèses

Source : auteur, à partir de l'enquête du mémoire (2026).

2.2. Mesures et traitement

Les questionnaires combinent questions fermées, choix multiples et items de Likert à cinq niveaux (1 = appréciation la plus défavorable ; 5 = appréciation la plus favorable). Les variables sont opérationnalisées par des indicateurs directs portant sur la quantité et la pertinence de la formation, la maîtrise technique, la qualité perçue des travaux, l'engagement ou l'implication, l'intention de rester, la satisfaction envers les modalités, l'intégration et le sentiment d'appartenance. Le tutorat est mesuré par sa présence (formelle, informelle ou inexistante) et par l'appréciation de ses effets attendus. Les formulations sont adaptées de la littérature sur la formation, l'engagement, le turnover et le mentoring (Meyer & Allen, 1991 ; Hall & Smith, 2009 ; Noe, 2020). Les analyses portent sur les items observés et non sur des scores latents composites.

Tableau 2 : Opérationnalisation synthétique des variables

Variable	Indicateur retenu	Mesure	Ancre
Formation interne	Quantité, pertinence et structuration perçues	Likert 1-5 / catégories	Noe (2020)
Compétence / qualité	Maîtrise des normes et qualité perçue des travaux	Likert 1-5	DeAngelo (1981) ; Francis (2004)
Engagement	Engagement et implication déclarés	Likert 1-5	Meyer & Allen (1991)
Intention de rester	Probabilité déclarée de rester à 2-3 ans / envie de rester	Likert 1-5	Mobley (1982) ; Nouri & Parker (2013)
Modalités	Présentiel, e-learning, autoformation, hybride ; satisfaction	Choix multiple / Likert 1-5	Noe et al. (2014)
Tutorat	Présence formelle, informelle ou absence	Catégories	Hall & Smith (2009)
Intégration / appartenance	Niveau d'intégration et sentiment d'appartenance	Likert 1-5	Meyer & Allen (1991)

Note méthodologique : les construits n'ayant pas été constitués en échelles multi-items homogènes, un alpha de Cronbach, un oméga de McDonald, une analyse factorielle ou une validité convergente/discriminante ne peuvent être calculés de manière pertinente à partir du fichier disponible. Cette absence constitue une limite de mesure et interdit d'assimiler les indicateurs à des variables latentes validées.

L'analyse mobilise des statistiques descriptives, des corrélations de rang de Spearman et, pour certaines proportions comparables entre groupes, des tests du χ^2 de Pearson. Spearman est adapté aux variables ordinales issues des items de Likert. Les coefficients sont présentés avec leur taille d'échantillon et leur seuil de significativité bilatéral. Les tests entre groupes portent uniquement sur des effectifs reconstitués sans ambiguïté à partir des pourcentages publiés ; les moyennes ne sont pas comparées faute d'écarts-types et de données individuelles. Le seuil α est fixé à 5 %. Ces analyses mesurent des associations et des différences de distribution ; elles ne démontrent ni causalité, ni médiation, ni effet longitudinal.

La standardisation des questionnaires et la comparaison de deux catégories d'acteurs renforcent la cohérence descriptive. En revanche, l'utilisation d'indicateurs directs, l'absence de validation psychométrique, le biais de méthode commune, la désirabilité sociale, l'auto-sélection et l'absence de mesures objectives du turnover ou de la qualité des missions limitent la validité des inférences. Aucune variable sociodémographique ou organisationnelle n'est contrôlée dans les analyses bivariées.

3. Résultats

3.1. Formation, intention de départ et intention de rester

La formation interne est globalement présente, mais son niveau de structuration demeure hétérogène. Parmi les collaborateurs, 61,4 % jugent la formation très ou plutôt développée, contre 58,1 % des experts-comptables et commissaires aux comptes. Les collaborateurs évaluent la quantité de formation à 3,60 sur 5 et la pertinence des contenus à 3,70. Les professionnels forment une appréciation légèrement plus modérée, avec respectivement 3,42 et 3,56.

Le déficit de formation influence l'intention de départ sans en constituer le seul déterminant. La moitié des collaborateurs, soit 50,9 %, estime qu'un manque de formation peut conduire à envisager de quitter le cabinet. La proportion est très proche chez les professionnels, à 51,2 %. Toutefois, les collaborateurs classent les perspectives d'évolution et le climat managérial devant la formation, alors que les professionnels placent le manque de formation au deuxième rang, après les perspectives de carrière. Ce résultat explique la validation seulement partielle de H1.

L'intention de rester au cours des deux à trois prochaines années obtient une moyenne identique de 3,58 sur 5 dans les deux populations, mais la proportion favorable est de 61,4 %

chez les collaborateurs et de 55,8 % chez les professionnels. La formation est reconnue comme un levier de réduction du turnover par 59,6 % des collaborateurs et 67,4 % des professionnels. Surtout, 80,7 % des collaborateurs déclarent qu'un renforcement de la formation augmenterait leur motivation à rester, contre 60,5 % selon l'estimation des professionnels.

Le tableau comparatif synthétise les principaux écarts. Les tests de proportions montrent que la plupart des différences centrales ne sont pas statistiquement significatives au seuil de 5 %. Deux écarts sont toutefois significatifs : l'effet attendu d'un renforcement de la formation sur la motivation à rester (80,7 % contre 60,5 % ; $\chi^2 = 4,97$; $p = 0,026$) et la reconnaissance conjointe de la formation et du tutorat comme leviers majeurs (89,5 % contre 69,8 % ; $\chi^2 = 6,19$; $p = 0,013$). Les autres écarts doivent être lus comme descriptifs.

Tableau 3 : Tests de différences de proportions entre les deux populations

Indicateur	Collab. (n=57)	EC/CAC (n=43)	χ^2	p	Lecture
Formation jugée développée	35/57 (61,4 %)	25/43 (58,1 %)	11,0	742	Non significatif
Déficit de formation / départ	29/57 (50,9 %)	22/43 (51,2 %)	0,00	977	Non significatif
Intention favorable de rester	35/57 (61,4 %)	24/43 (55,8 %)	32,0	574	Non significatif
Formation réduisant le turnover	34/57 (59,6 %)	29/43 (67,4 %)	64,0	424	Non significatif
Formation renforcée / motivation à rester	46/57 (80,7 %)	26/43 (60,5 %)	97,4	026	Significatif
Formation et tutorat / leviers majeurs	51/57 (89,5 %)	30/43 (69,8 %)	19,6	013	Significatif

Note : tests bilatéraux du χ^2 de Pearson sur les effectifs correspondant aux pourcentages publiés ; $\alpha = 5$ %. Les réponses des deux groupes ne sont pas appariées.

Tableau 4 : Principaux résultats comparés sur la formation et la fidélisation

Indicateur	Collaborateurs (n=57)	EC/CAC (n=43)
Formation jugée développée	61,4 %	58,1 %
Pertinence des contenus (moyenne /5)	3,70	3,56
Déficit de formation pouvant provoquer un départ	50,9 %	51,2 %
Intention de rester (moyenne /5)	3,58	3,58
Formation contribuant à réduire le turnover	59,6 %	67,4 %
Formation renforcée augmentant la motivation à rester	80,7 %	60,5 %

Indicateur	Collaborateurs (n=57)	EC/CAC (n=43)
Formation + tutorat reconnus comme leviers majeurs	89,5 %	69,8 %

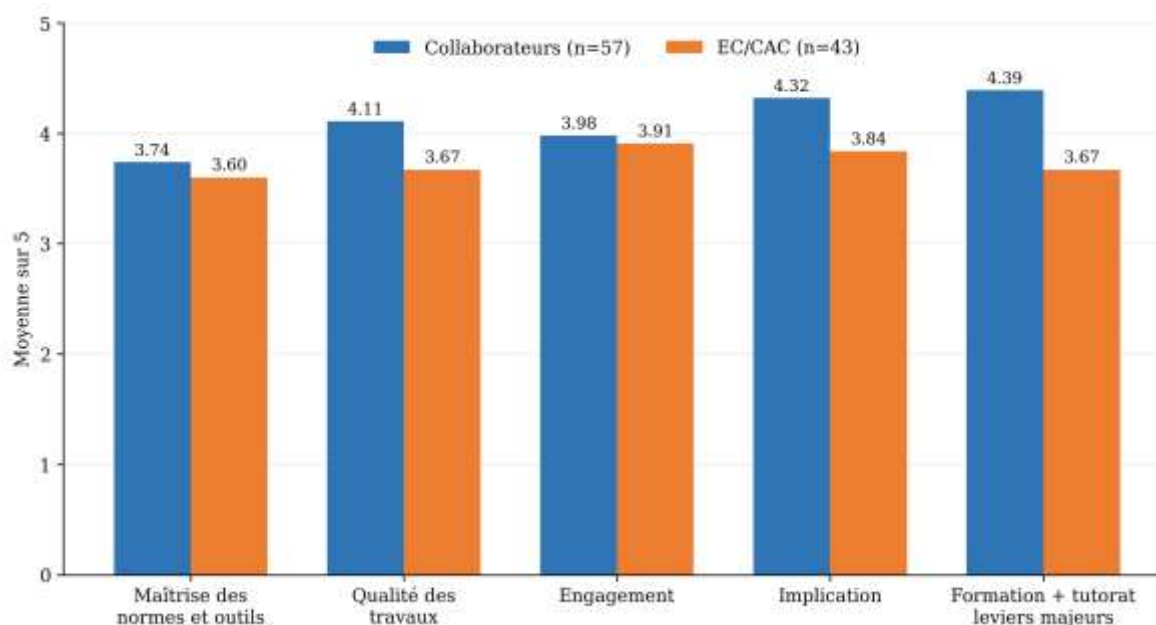
Source : auteur, à partir de l'enquête du mémoire (2026).

3.2. Compétence, qualité perçue et engagement

Les résultats sont descriptivement compatibles avec H2. Chez les collaborateurs, la contribution perçue de la formation à la maîtrise des normes, méthodes et outils atteint 3,74 sur 5 ; 66,7 % portent une appréciation favorable. L'effet perçu sur la qualité des travaux atteint 4,11, avec 75,4 % de réponses favorables. Le sentiment de progression professionnelle s'établit à 4,02, tandis que l'association perçue entre qualité de la formation et engagement atteint 3,98. Faute de coefficient reliant directement la pertinence de la formation, la qualité et l'engagement, ces résultats n'établissent pas une chaîne médiatrice.

L'implication constitue l'indicateur le plus élevé : 84,2 % des collaborateurs déclarent se sentir davantage impliqués dans leurs missions lorsqu'ils se sentent bien formés, pour une moyenne de 4,32 sur 5. Cette configuration est cohérente avec le modèle théorique, mais elle reflète des perceptions recueillies simultanément et ne permet pas d'affirmer que la formation cause successivement la maîtrise, la qualité puis l'engagement.

Les experts-comptables et commissaires aux comptes confirment la direction de ces effets, avec des moyennes de 3,60 pour la maîtrise, 3,67 pour la qualité, 3,91 pour l'engagement et 3,84 pour l'implication. La Figure 2 fait apparaître une convergence générale, mais aussi une appréciation plus élevée des collaborateurs sur la qualité, l'implication et l'effet combiné de la formation et du tutorat.

Figure 2 : Comparaison des perceptions relatives aux effets de la formation

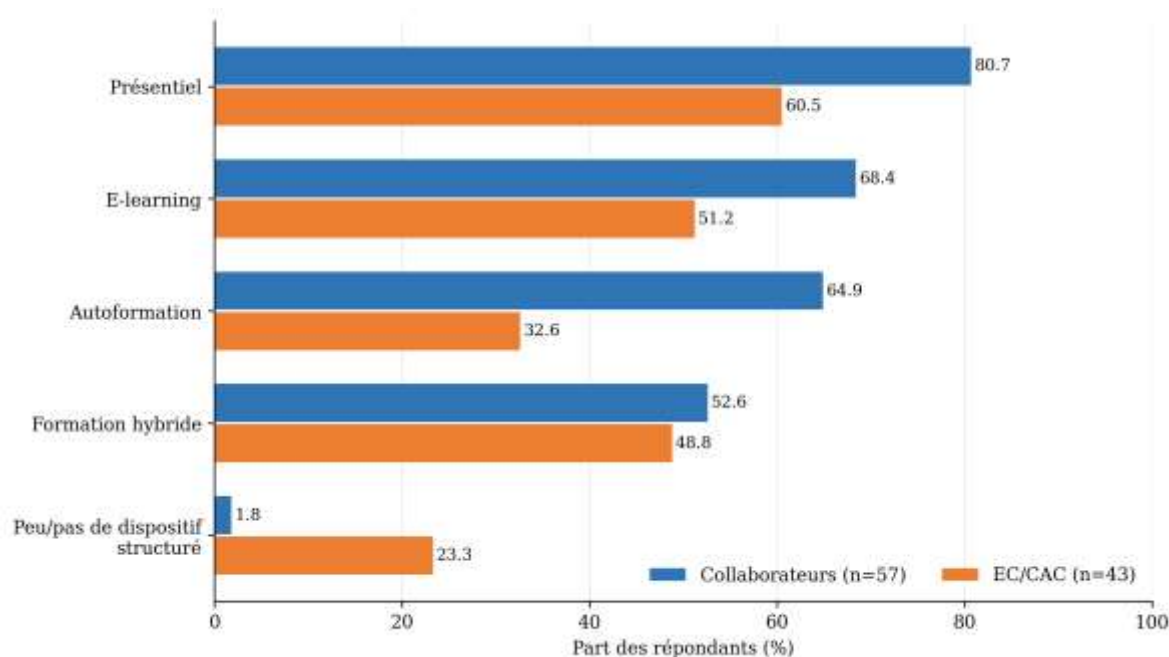
Source : auteur, à partir des données de l'enquête du mémoire (2026).

3.3. Modalités de formation et satisfaction

Le présentiel demeure la modalité dominante : 80,7 % des collaborateurs et 60,5 % des professionnels déclarent sa présence. Il est suivi de l'e-learning, cité par 68,4 % et 51,2 % des deux populations. L'autoformation est plus nettement perçue par les collaborateurs (64,9 %) que par les professionnels (32,6 %). La formation hybride concerne 52,6 % des collaborateurs et 48,8 % des professionnels.

L'écart le plus important porte sur l'absence de structuration. Seuls 1,8 % des collaborateurs déclarent peu ou pas de dispositifs structurés, alors que 23,3 % des professionnels formulent ce constat. Cette divergence peut résulter d'une définition différente de la structuration : les collaborateurs identifient des occasions d'apprendre, tandis que les dirigeants évaluent l'existence d'un plan, d'un calendrier, d'objectifs et d'un suivi formalisé.

La satisfaction envers les modalités atteint 3,77 sur 5 chez les collaborateurs et 3,58 chez les professionnels. L'effet direct des dispositifs sur l'envie de rester s'établit à 3,77 dans les deux populations. Les collaborateurs anticipent par ailleurs des effets élevés de méthodes modernes sur la satisfaction (4,25), la fidélité (4,11) et l'image employeur (4,21). Les professionnels sont plus prudents : 3,70, 3,47 et 3,72. La Figure 3 met en évidence la diversification des pratiques et les écarts de perception.

Figure 3 : Modalités de formation déclarées par les deux populations

Source : auteur, à partir des données de l'enquête du mémoire (2026).

3.4. Tutorat, intégration et appartenance

Plus des trois quarts des collaborateurs ont connu une forme de tutorat : 38,6 % un dispositif formel et 36,8 % un accompagnement informel. Du côté des professionnels, 34,9 % déclarent un tutorat formel et 48,8 % un tutorat informel. L'accompagnement existe donc largement, mais demeure majoritairement dépendant de pratiques non standardisées.

Chez les collaborateurs, le niveau d'intégration atteint 4,00 sur 5 et le sentiment d'appartenance 3,82. Ces deux variables sont positivement associées ($p = 0,602$; $n = 57$; $p < 0,001$). Un tutorat structuré est perçu comme associé à une réduction des difficultés d'intégration (3,98), à un engagement plus élevé (3,95) et à une diminution attendue du turnover des premières années (4,07). Chez les professionnels, les valeurs correspondantes sont plus modérées, mais favorables : 3,58, 3,88 et 3,47. Le dispositif ne permet toutefois pas d'établir que le tutorat produit ces effets ni de mesurer un turnover effectivement observé.

Le rôle de tuteur est également associé, dans les déclarations, à des bénéfices pour celui qui transmet. Parmi les collaborateurs ayant exercé cette fonction, les moyennes atteignent 3,85 pour le sentiment d'appartenance, 3,71 pour le désir de rester et 3,88 pour la transmission des compétences. Les professionnels placent aussi la transmission en tête, à 3,82. Ces résultats suggèrent un mécanisme bilatéral possible, sans permettre d'en démontrer le sens causal.

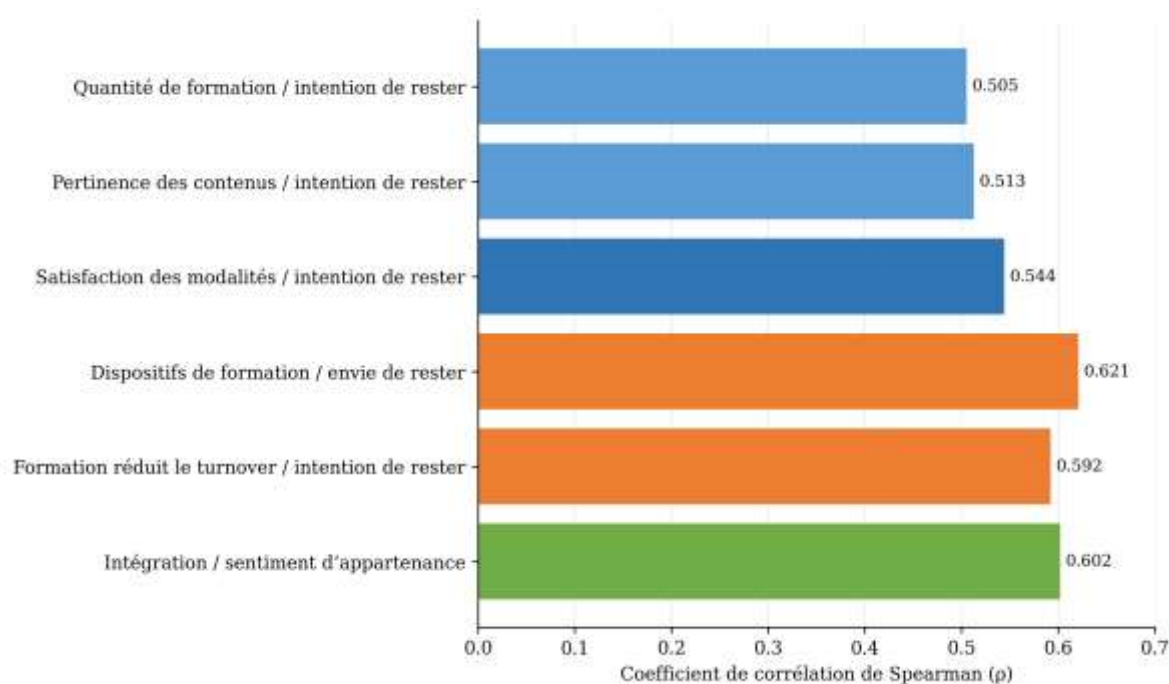
Les corrélations observées chez les collaborateurs convergent vers une même lecture. La quantité ($\rho = 0,505$) et la pertinence ($\rho = 0,513$) de la formation sont associées à l'intention de rester. La satisfaction envers les modalités ($\rho = 0,544$), l'appréciation directe des dispositifs ($\rho = 0,621$) et la perception que la formation réduit le turnover ($\rho = 0,592$) présentent également des associations positives. L'intégration est liée au sentiment d'appartenance ($\rho = 0,602$). Pour $n = 57$, tous ces coefficients sont significatifs à $p < 0,001$. Ils documentent H3 et une partie de H4, mais ne testent ni médiation ni causalité.

Tableau 5 : Corrélations de Spearman chez les collaborateurs

Relation	ρ	p	n	Interprétation
Quantité de formation / intention de rester	0,505	< 0,001	7 5	Positive, modérée
Pertinence des contenus / intention de rester	0,513	< 0,001	7 5	Positive, modérée
Satisfaction des modalités / intention de rester	0,544	< 0,001	7 5	Positive, modérée
Dispositifs de formation / envie de rester	0,621	< 0,001	7 5	Positive, relativement forte
Formation perçue comme réduisant le turnover / intention de rester	0,592	< 0,001	7 5	Positive, modérée à forte
Intégration / sentiment d'appartenance	0,602	< 0,001	7 5	Positive, relativement forte

Note : coefficients bilatéraux. Les p-values ont été établies à partir des coefficients et de $n = 57$. Une corrélation n'établit ni une relation causale ni une médiation.

Figure 4 : Associations entre formation, intégration et intention de rester chez les collaborateurs



Source : auteur, à partir des données de l'enquête du mémoire (2026).

3.5. Vérification des hypothèses

La confrontation des résultats aux hypothèses conduit à distinguer les hypothèses statistiquement documentées de celles seulement compatibles avec les statistiques descriptives. Le tableau de synthèse évite donc les termes de « validation » causale et précise le niveau de soutien empirique disponible.

Tableau 6 : Synthèse de la vérification des hypothèses

Hypothèse reformulée	Appréciation	Fondement empirique et réserve
H1. Déficit de formation / intention de départ	Partiellement étayée	Environ la moitié des répondants perçoit ce lien ; absence de coefficient direct et de mesure de départ effectif.
H2. Pertinence / qualité perçue / engagement	Compatible descriptivement	Moyennes favorables et convergence des groupes ; absence de test direct de la chaîne et de médiation.
H3. Satisfaction des modalités / intention de rester	Soutenue par association	$\rho = 0,544$; $p < 0,001$; $n = 57$. Association transversale, sans causalité.
H4. Tutorat / intégration / appartenance	Partiellement soutenue	Intégration-appartenance : $\rho = 0,602$; $p < 0,001$; la présence du tutorat n'est pas isolée dans un test direct.

Source : auteur, à partir des résultats de l'enquête du mémoire (2026).

4. Discussion

4.1. Une chaîne de création de valeur plutôt qu'un effet direct

Les résultats sont compatibles avec une chaîne de création de valeur, sans la démontrer. Lorsqu'elle est jugée suffisante et pertinente, la formation est associée à une meilleure maîtrise déclarée des normes et outils, à une qualité perçue plus élevée, au sentiment de progression et à l'intention de rester. Cette lecture prolonge Noe (2020) et Noe et al. (2014), mais doit être considérée comme un modèle interprétatif : le devis transversal ne permet ni d'établir l'ordre temporel des variables ni de tester une médiation.

Le soutien seulement partiel apporté à H1 écarte une interprétation déterministe selon laquelle davantage de formation suffirait à réduire les départs. Les répondants placent également les perspectives d'évolution, la reconnaissance, le management, la rémunération et

l'équilibre de vie au centre de leur décision. Une politique de formation sans trajectoire professionnelle peut accroître l'employabilité externe sans créer une raison interne de rester. Les données suggèrent donc que l'association entre formation et intention de rester dépend de son articulation perçue avec la reconnaissance et la carrière.

Cette interprétation rejoint Nouri et Parker (2013), qui associent les opportunités de croissance professionnelle à une diminution des intentions de départ dans les cabinets comptables. Elle est également cohérente avec Meyer et Allen (1991) et la théorie de l'échange social : une formation vécue comme un investissement dans la personne peut être associée au soutien perçu et à l'engagement affectif. Le résultat inverse reste toutefois plausible lorsque la formation accroît surtout l'employabilité externe.

4.2. Le tutorat comme infrastructure sociale de l'apprentissage

Le tutorat peut compléter la formation en transformant les connaissances formelles en pratiques situées. Dans les données, l'intégration et l'appartenance sont positivement associées, ce qui est compatible avec un rôle de la socialisation dans l'intention de rester. Cette association ne démontre toutefois pas que le tutorat cause l'intégration ou la fidélisation ; elle invite à tester ce mécanisme dans un dispositif longitudinal.

Les résultats suggèrent également que le tuteur peut tirer une reconnaissance de la transmission. Cette dimension pourrait préparer les collaborateurs confirmés aux fonctions de chef de mission ou de manager. Il s'agit d'une interprétation managériale plausible qui devra être confrontée à des mesures longitudinales de progression et de départ effectif.

Toutefois, la prédominance du tutorat informel révèle une fragilité. Pendant les périodes de forte charge, l'accompagnement non planifié devient variable et inéquitable. La formalisation ne signifie pas une bureaucratisation excessive ; elle consiste à désigner le tuteur, préciser les objectifs, réserver du temps, organiser des points périodiques et reconnaître la contribution dans l'évaluation.

4.3. L'écart de perception comme contribution managériale

La comparaison des populations met en évidence plusieurs écarts descriptifs. Les professionnels évaluent souvent plus faiblement que les collaborateurs la qualité perçue, l'implication, l'attractivité employeur et l'effet combiné de la formation et du tutorat. Les tests de proportions montrent cependant que tous les écarts ne sont pas significatifs. Les différences significatives portent notamment sur l'effet attendu d'un renforcement de la

formation sur la motivation à rester et sur la reconnaissance conjointe de la formation et du tutorat comme leviers majeurs.

Ces différences ne sont pas contradictoires. Les collaborateurs raisonnent à partir des occasions concrètes d'apprentissage, tandis que les dirigeants évaluent le dispositif de gestion dans son ensemble. Elles révèlent un problème de visibilité réciproque : les collaborateurs peuvent ne pas percevoir la cohérence stratégique des actions ; les dirigeants peuvent sous-estimer la valeur symbolique et motivationnelle de ces actions. Un dialogue annuel sur les besoins, les acquis et les parcours permettrait de réduire ce décalage.

Sur le plan théorique, l'étude propose une lecture à deux niveaux. Au niveau individuel, la formation est associée à la compétence, à la qualité perçue et à l'engagement. Au niveau organisationnel, sa structuration, sa reconnaissance et son articulation avec le tutorat peuvent contribuer à la crédibilité du soutien offert. La fidélisation est ici une orientation managériale plus large ; la variable effectivement observée demeure principalement l'intention déclarée de rester.

5. Implications managériales

5.1. Structurer un portefeuille annuel de formation

À titre de proposition managériale issue des tendances observées, le cabinet pourrait établir un plan annuel fondé sur une analyse des besoins par niveau d'expérience. Pour les nouveaux collaborateurs, les priorités peuvent concerner les procédures, les outils, la déontologie, la méthodologie de révision et l'intégration. Pour les collaborateurs confirmés, le plan peut renforcer l'autonomie, l'audit par les risques, la fiscalité, le contrôle interne et les outils numériques. Les chefs de mission pourraient être formés à la planification, à la revue, au management et à la communication client. Ces propositions ne constituent pas des effets causalement démontrés par l'enquête.

Chaque action doit préciser le besoin, l'objectif, le public, la modalité, le responsable, la période et le mode d'évaluation. Cette formalisation répond au constat de 23,3 % des professionnels qui signalent peu ou pas de dispositifs structurés. Elle rend également l'investissement visible et permet d'arbitrer les priorités pendant les périodes de forte activité.

5.2. Combiner présentiel, numérique et apprentissage en mission

La prédominance du présentiel ne doit pas conduire à opposer les modalités. Les sessions collectives sont adaptées aux normes, aux cas complexes et aux échanges de pratiques. Les modules numériques conviennent aux rappels, aux outils et aux apprentissages courts. L'autoformation nécessite des ressources sélectionnées et du temps protégé. Enfin, l'apprentissage en mission doit être assorti d'un feedback explicite afin que l'expérience devienne une compétence transférable.

Une architecture hybride peut suivre un cycle simple : préparation numérique, atelier présentiel fondé sur un cas, mise en application sur une mission, revue avec le manager et capitalisation du retour d'expérience. Ce cycle relie les contenus aux situations réelles et réduit le risque de formation déconnectée du travail.

5.3. Relier les acquis aux parcours professionnels

L'effet fidélisant de la formation augmente lorsque les compétences acquises ouvrent des perspectives visibles. Le cabinet devrait définir, pour chaque niveau, les compétences attendues, les formations recommandées, le degré d'autonomie, les responsabilités et les critères de progression. Un entretien de développement distinct de l'évaluation annuelle permettrait de discuter des aspirations, des écarts de compétences et des prochaines étapes.

La reconnaissance ne doit pas se limiter à une attestation. Elle peut prendre la forme d'une nouvelle responsabilité, d'une mission plus complexe, d'un rôle de tuteur ou d'une progression hiérarchique. Le collaborateur comprend alors que la formation s'inscrit dans un projet professionnel interne, ce qui réduit l'écart entre employabilité et fidélité.

5.4. Formaliser le tutorat et mesurer ses effets

Les résultats conduisent à proposer qu'un nouvel entrant puisse bénéficier d'un tuteur désigné pour une période de six mois, prolongeable jusqu'à douze mois. Le parcours pourrait comprendre un accueil structuré, un accompagnement rapproché pendant trois mois, une autonomisation progressive et un bilan final. Le tuteur gagnerait à disposer d'un temps identifié, d'une courte formation à l'écoute et au feedback, ainsi que d'une reconnaissance dans ses objectifs. L'efficacité de ce dispositif devra être évaluée avant d'en faire une prescription générale.

Le pilotage doit associer indicateurs d'activité et indicateurs d'effet. Le nombre d'heures ou de modules suivis renseigne sur l'effort, mais non sur l'utilité. Il convient aussi de mesurer

la satisfaction, le transfert en mission, l'autonomie, la qualité des dossiers, l'intégration, l'intention de rester et le turnover à douze ou vingt-quatre mois. Le modèle de Kirkpatrick et Kirkpatrick (2006) peut être mobilisé pour distinguer réaction, apprentissage, comportement et résultats.

Le Tableau 7 propose une feuille de route qui relie les constats empiriques aux décisions praticables par un cabinet de petite ou moyenne taille.

Tableau 7 : Feuille de route managériale proposée aux cabinets

Levier	Action prioritaire	Indicateur de suivi	Horizon
Plan annuel	Diagnostic des besoins et parcours par niveau	% d'actions réalisées ; satisfaction ; acquis	Annuel avec revue trimestrielle
Formation hybride	Combiner module numérique, atelier, application et feedback	Taux d'achèvement ; transfert en mission	À chaque cycle de formation
Carrière	Relier compétences validées et responsabilités	% d'entretiens de développement ; mobilités internes	Semestriel / annuel
Tutorat	Désigner et former un tuteur pendant 6 à 12 mois	Intégration ; autonomie ; satisfaction du binôme	Dès l'arrivée
Fidélisation	Suivre intention de rester et départs par ancienneté	Turnover à 12/24 mois ; motifs de départ	Trimestriel

Source : proposition de l'auteur à partir des résultats de l'étude (2026).

6. Limites et perspectives de recherche

La première limite tient à l'échantillonnage volontaire, non probabiliste, à l'auto-sélection et à la taille réduite des sous-échantillons. La diffusion en ligne au Niger ne permet pas d'établir une base de sondage, le nombre exact de cabinets participants ni l'appariement entre collaborateurs et dirigeants. Une hétérogénéité non observée entre cabinets et tailles de structure peut donc affecter les réponses. Les résultats décrivent des tendances de l'échantillon et ne peuvent être généralisés à l'ensemble des cabinets d'audit au Niger.

La deuxième limite concerne le caractère transversal, déclaratif et recueilli par une méthode commune. Les réponses mesurent simultanément des perceptions, ce qui expose l'étude aux biais de désirabilité sociale et de méthode commune et interdit d'établir une temporalité. L'intention de rester ne doit pas être assimilée à un turnover effectivement observé. Un suivi longitudinal devrait comparer formation reçue, compétences évaluées,

engagement, intentions puis départs effectifs avant et après la mise en place d'un programme structuré.

Enfin, les indicateurs n'ont pas été constitués en échelles multi-items validées : ni fiabilité interne, ni structure factorielle, ni validité convergente ou discriminante ne peuvent être établies. Les analyses ne contrôlent pas l'âge, l'ancienneté, le niveau hiérarchique, l'expérience, la taille du cabinet, la rémunération ou la charge de travail, et la puissance statistique reste limitée. De futures recherches devraient utiliser des échelles validées, une analyse factorielle, des modèles multivariés et, si la taille le permet, une médiation testée. Des entretiens avec d'anciens collaborateurs, tuteurs et responsables RH pourraient compléter l'enquête et explorer les effets de l'intelligence artificielle et du travail hybride sur les trajectoires professionnelles.

Conclusion

Cette recherche met en évidence une association positive, mais conditionnelle, entre la formation interne et l'intention déclarée de rester dans les cabinets d'audit. Les réponses de 57 collaborateurs et de 43 experts-comptables ou commissaires aux comptes convergent sur l'intérêt stratégique du développement des compétences. Chez les collaborateurs, la quantité, la pertinence et la satisfaction envers les modalités de formation sont positivement corrélées à l'intention de rester (ρ compris entre 0,505 et 0,621 ; $p < 0,001$). Ces résultats n'établissent toutefois ni causalité, ni médiation, ni effet sur le turnover réel.

La formation ne peut donc être interprétée isolément. Les perspectives de carrière, le management, la reconnaissance, la rémunération et les conditions de travail demeurent des déterminants concurrents. Les données sont compatibles avec l'idée qu'une formation pertinente, reconnue et reliée aux missions et aux parcours professionnels soit mieux associée à l'intention de rester qu'une simple accumulation d'heures de formation. H1 et H2 restent seulement partiellement documentées par les données disponibles.

Le tutorat constitue une seconde composante prometteuse du modèle. L'association entre intégration et appartenance ($\rho = 0,602$; $p < 0,001$) soutient l'intérêt d'un mécanisme de socialisation, mais ne démontre pas que le tutorat cause la fidélisation. Pour les praticiens, l'étude justifie l'expérimentation et l'évaluation d'un système articulant plan annuel, modalités hybrides, parcours lisibles et tutorat formalisé. Pour la recherche, elle appelle des échelles validées, des données longitudinales et des mesures de départ effectif.

RÉFÉRENCES

- ACCA. (2016). *Generation Next: Managing Talent in the Accountancy Profession*. Londres: Association of Chartered Certified Accountants.
- ACCA. (2024). *Global Talent Trends 2024*. Londres : Association of Chartered Certified Accountants.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY : Wiley.
- Chi, W., Huguen, L., Lin, C.-J. & Lisic, L.L. (2013). Determinants of Audit Staff Turnover: Evidence from Taiwan. *International Journal of Auditing*, 17(1), 100-112.
- Cibois, P. (2007), *Les méthodes d'analyse d'enquêtes*, Paris: Presses universitaires de France.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.
- DeAngelo, L.E. (1981). Auditor Size and Audit Quality. *Journal of Accounting and Economics*, 3(3), 183-199.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>.
- Fed Finance. (2024). *Le turnover en cabinet d'audit, de conseil et d'expertise comptable. Étude professionnelle*.
- Francis, J.R. (2004). What Do We Know About Audit Quality? *The British Accounting Review*, 36(4), 345-368.
- Hall, M. & Smith, D. (2009). Mentoring and Turnover Intentions in Public Accounting Firms: A Research Note. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 695-704.
- Herda, D.N. & Lavelle, J.J. (2012). The Auditor-Audit Firm Relationship and Its Effect on Burnout and Turnover Intention. *Accounting Horizons*, 26(4), 707-723.
- IFAC. (2023). *Professional Accountants: Building Skills for a Sustainable Future*. New York: International Federation of Accountants.
- Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D. (2006), *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, 3e édition, San Francisco: Berrett-Koehler.
- McCusker, K. & Gunaydin, S. (2015). Research Using Qualitative, Quantitative or Mixed Methods and Choice Based on the Research. *Perfusion*, 30(7), 537-542.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Mobley, W.H. (1982), *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Noe, R.A. (2020), *Employee Training and Development*, 8e édition, New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Noe, R.A., Clarke, A.D.M. & Klein, H.J. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245-275.
- Nouri, H. & Parker, R.J. (2013). Career Growth Opportunities and Employee Turnover Intentions in Public Accounting Firms. *The British Accounting Review*, 45(2), 138-148.
- OMECA. (2024). *Baromètre des métiers de l'expertise comptable, du commissariat aux comptes et de l'audit*. Paris: Observatoire des métiers de l'expertise comptable.
- PAFA. (2022). *Strategic Plan 2022-2026*. Johannesburg: Pan African Federation of Accountants.
- Peretti, J.-M. (2023), *Ressources humaines*, 24e édition, Paris: Vuibert.
- Sweeney, J.T. & Summers, S.L. (2002). The Effect of the Busy Season Workload on Public Accountants' Job Burnout. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 223-245.
- Thiétart, R.-A. (Coord.). (2024), *Méthodes de recherche en management*, 5e édition, Paris: Dunod.