

Pourquoi travailler pour un *Big Four* de l'audit ?

À propos de l'ouvrage de Sébastien Stenger, *Au cœur des cabinets d'audit et de conseil. De la distinction à la soumission*, Prix Le Monde de la recherche universitaire, PUF, 2017

Par Nicolas BERLAND

Professeur, Université Paris-Dauphine

Sébastien Stenger s'intéresse aux PFS (*Professional Service Firms*), entreprises produisant une prestation intellectuelle basée sur la maîtrise d'un savoir complexe. Ces « firmes » sont également dites intensives en connaissances.

Il s'intéresse principalement aux cabinets d'audit, secteur dominé en France par quatre à six acteurs. Il propose toutefois également, pour mettre en perspective la situation des cabinets d'audit, une étude plus légère portant sur les trois grands cabinets de stratégie (BCG, McKinsey et Bain). L'intérêt du livre tient beaucoup à l'immersion de l'auteur dans l'un des cabinets d'audit, aux quarante-six entretiens réalisés avec des auditeurs de tous niveaux et à la restitution qu'il en fait, fondée sur des *verbatim* d'une très grande qualité.

Ces entreprises sont prises comme un révélateur des conditions de travail des cadres supérieurs, car elles imposent des normes professionnelles fortes et jouent un rôle central dans les mécanismes de reproduction sociale. Elles sont souvent assimilées à un modèle à suivre par les autres organisations et exercent un pouvoir d'attraction fort, sur les étudiants par exemple. Ces organisations sont caracté-

risées par une déontologie forte, une évaluation permanente de la performance, un statut des salariés marqué par des grades stricts et un système d'évolution caractérisé par le *up or out*. Ces sociétés exercent en outre une forte attractivité sur les



Au cœur des cabinets d'audit et de conseil

De la distinction à la soumission

Sébastien Stenger

Préface de Françoise Chevalier

Prix Le Monde de la recherche universitaire

Partage du savoir

puf

dologies strictes, et, enfin, faible sécurité de l'emploi.

Pourquoi dès lors travailler chez un des *Big Four* ? Quel sens donner à l'engagement ? Comment comprendre le prestige de ces cabinets ? La réponse classique renvoie à l'intérêt économique et au contrôle social et hiérarchique qu'exercent ces cabinets sur leurs jeunes salariés. En effet, ces entreprises sont vues par les étudiants comme des troisièmes cycles qui leur fournissent des méthodologies de travail, des réseaux sociaux, un accès à des formes variées de *business models...*, autant d'éléments prometteurs d'une carrière accélérée et notamment d'accès aux fonctions les plus prestigieuses des directions financières, tant des grandes entreprises que des PME. Mais l'auteur cherche à aller plus loin. En effet, si les carrières sont attractives, elles demandent aussi beaucoup de sacrifices, au point de rendre l'expérience parfois irrationnelle. Le sentiment d'exploitation et de perte de contrôle de sa vie domine alors pour les perdants, plus nombreux que les gagnants à l'issue de ces expériences. Plusieurs études se sont déjà penchées sur ce sentiment de servitude volontaire ou d'implication contrainte. L'auteur se propose d'approfondir l'analyse de ces expériences de domination sociale et cherche à montrer que le ressort principal est affectif. Il tient

davantage selon lui à une quête de prestige et d'estime de soi qu'à la nature du travail (l'audit), à la rémunération (le taux horaire est en fait très bas) ou aux promesses d'emplois prestigieux après le passage en cabinet.

Les contraintes du métier

L'entrée dans le cabinet nécessite la maîtrise d'un savoir intellectuel pointu. Mais il faut aussi accepter la compétition, l'évaluation permanente (le MBO – management par objectifs – y règne en maître) et le parrainage (*mentoring*). En outre, l'acceptation de ces contraintes ne garantit pas que l'on deviendra un bon auditeur. Le système de ressources humaines (RH) est régi par la règle du *up or out*, qui conduit à classer en permanence les membres du cabinet les uns par rapport aux autres, après chaque mission et une fois par an lors des revues RH. Les auditeurs instaurent ainsi un climat de tournoi permanent.

Gagner ce tournoi passe par les comités d'évaluation et nécessite un fort parrainage interne. Le salarié se transforme alors en entrepreneur de sa réputation. Le développement d'alliances est donc un élément important de l'évolution au sein du cabinet. Alliances avec un supérieur, mais aussi avec d'autres membres de l'équipe, pour être bien « staffé », avoir des dossiers récurrents, plus faciles et donc sur lesquels le salarié sera mieux jugé. Il est important de savoir « réseauter » et de compter sur ces réseaux, qui se forment selon des configurations diverses, mais où le poids des diplômes tient une place importante.

Le capital technique de l'auditeur devient alors moins important que sa capacité à faire preuve de pragmatisme (être visible, nouer des relations privilégiées avec des supérieurs, être capable d'évaluer les processus sociaux, satisfaire la hiérarchie plus qu'accomplir son travail, ne pas faire de « sur-audit »). Autant de compétences qui, plus qu'à une formation

technique, tiennent à la socialisation familiale, qui expliquerait la socialisation professionnelle. La performance technique dans le métier ne suffit donc pas à comprendre la carrière si ne sont pas prises en compte les compétences sociales et relationnelles.

Pourquoi travailler en audit dans un Big Four ?

Cet engagement peut sembler paradoxal tant le système *up or out* génère de frustration. L'expérience est certes formatrice (elle est comparée à l'internat de médecine), mais elle relève aussi du travail intellectuel à la chaîne. L'expérience permet d'évoluer vers de belles carrières, mais celles-ci ne sont pas aussi généralistes que ce qui est promis. Les salariés sont en effet vite dédiés à un secteur d'activité. La rémunération est intéressante, mais elle est aussi considérée comme faible relativement à la charge de travail. En revanche, ce qui est valorisé est l'impact sur la personnalité et la dureté ressentie de l'épreuve qui agit comme un rite d'initiation.

Le cabinet permet à ses membres de se distinguer, au sens de la distinction bourdieusienne⁽¹⁾. Il permet d'accéder à une élite des affaires. Il apporte prestige et statut à des salariés qui se sentent alors différents de leurs camarades d'école partis travailler dans des entreprises « normales ». Cette promesse est vécue comme une finalité en soi. Elle traduit une part d'immaturation de la part de candidats ayant déjà un statut social élevé (passage par les meilleures écoles), mais qui ont le sentiment que leur situation n'est pas définitivement acquise. L'excitation d'appartenir à cette élite se vit par comparaison avec les salariés d'autres organisations qui semblent fonctionner au ralenti. Elle se joue aussi *via* l'émulation intellectuelle au sein du cabinet. « *She is a machine* » est l'un des plus beaux compliments reçus par l'une de ces professionnelles.

⁽¹⁾ BOURDIEU P. (1979), *La Distinction, critique sociale du jugement*, Collection « Le sens commun », 680 pages.

Il s'agit de montrer que l'on fait partie des meilleurs. L'urgence et le stress, à l'instar de l'expérience de la classe préparatoire, sont vécus comme des rites initiatiques. L'incertitude sur leur performance conduit les individus à se dépasser. Ce mécanisme de régulation sociale fondé sur la réputation se retrouve dans le monde des arts et la politique, et aussi chez les universitaires. Cette quête de statut social prend alors le pas sur la maîtrise technique qui fonde la profession, provoquant la frustration de ceux qui ont su développer des compétences techniques et qui se voient alors coiffer au poteau par des « commerciaux » et des « intrigants » ne connaissant rien, ou pas grand-chose, à la comptabilité et à l'audit.

Cette quête de prestige et de distinction a pour effet que le salarié se retrouve de plus en plus coupé du reste de la société, ce qui le rend donc de plus en plus dépendant et soumis. Ce déphasage avec le reste de la société se retrouve à la sortie du cabinet quand le salarié découvre un autre rythme qui lui paraît plus lent, moins enthousiasmant. L'auteur note que ce goût pour le prestige préexiste à l'entrée dans le cabinet et conduit les salariés de ces cabinets à accepter comme naturelle l'hyper-compétition du cabinet, la « starification » de certains et la déchéance d'autres. L'auteur oppose la vie du cabinet aux pratiques des entreprises normales, comme s'oppose le régulier au séculier.

Cette quête de prestige doit aussi s'analyser par comparaison avec les *Big Three* (les trois cabinets de conseil mentionnés au début), qui constituent l'élite de l'élite formée pour beaucoup à « Ginette » (la moitié des consultants de l'un de ces *Big Three*, selon l'un de leurs consultants). Les cabinets d'audit sont dans une comparaison dévalorisante avec cette élite et cherchent à surcompenser leur déficit de réputation. Stenger établit une comparaison intéressante entre les modes de management et de distinction de ces deux écosystèmes. Le *up or out* des cabinets d'audit se transforme ainsi plutôt en *in and out* dans

les cabinets de conseil, où les modalités de sélection diffèrent et où l'exclusion est vécue très différemment, l'adoubement initial perdurant après l'exclusion du cabinet. Le sentiment d'appartenance à l'élite y est plus assuré que dans l'audit, ce qui se traduit donc par des mécanismes de contrôle social différents. L'argument théâtral du *up or out* n'est plus nécessaire à la distinction acquise antérieurement dans le système scolaire. Les *Big Three* se permettent aussi, par exemple, des discours sur la limitation du temps de travail. Cette assurance d'appartenir à l'élite permettrait ainsi, selon l'auteur, de moins devoir en exprimer les stigmates.

En fin d'ouvrage, Stenger définit trois types de reconfiguration de carrières pour les auditeurs sortants à l'issue de leurs expériences dans ces cabinets. Le « jobard » a respecté les règles du jeu et l'excellence technique, mais n'a pas passé avec succès les épreuves sociales. Il se sent floué par la situation et son rapport à

l'échec est très mal vécu. Les salariés « intégrés-distanciés » sont reconnus dans des espaces alternatifs du cabinet et entretiennent des liens de sociabilité importants à l'extérieur du cabinet. Cela leur permet de maintenir plus facilement leur estime de soi. Enfin, les « forfaits » ont intégré le fait qu'ils n'étaient pas faits pour ce type de poste et ont souvent abandonné par épuisement. Ils naturalisent alors l'ordre hiérarchique.

Ce travail de grande qualité souffre d'un défaut. Sébastien Stenger ne s'appuie peut-être pas assez sur d'autres travaux assez voisins⁽²⁾. Il donne toutefois des clés de lecture pour comprendre le travail dans

⁽²⁾ KIPPING M. (éd.) (2000), « Les Consultants », *Entreprises et Histoire*, n°25, octobre.

RAMANANTSOA B. (1994), « Une année sabbatique chez McKinsey », *Les Annales des Mines, Gérer et comprendre*, n°37, décembre, pp. 1-30.

VILLETTE M. (2003), *Sociologie du conseil en management*, Paris, Éditions La Découverte, coll. « Repères ».

des organisations dont le pouvoir prescriptif sur les autres organisations est très fort. La culture des cabinets se retrouve en effet dans les directions financières des entreprises et change les pratiques réelles de fonctionnement. Ce mécanisme est sans doute à la source d'une financiarisation endogène des organisations.

Il est aussi tentant à ce stade de faire un parallèle avec le monde académique, où le *publish or perish* s'est installé et où le *up or out* existe aussi dans certaines institutions (notamment celles ayant développé les systèmes de *tenure track*). Le ressort de la motivation y est sans doute le même, la quête de la distinction pour le prestige intellectuel.