

# Ethnographie des journées d'intégration dans un grand cabinet d'audit

Par Lambert JERMAN

Toulouse Business School

et Julien RAONE

Université catholique de Louvain

Dans cet article, nous étudions la manière dont les journées d'intégration dans les grands cabinets d'audit intiment à l'auditeur de se confesser pour devenir le professionnel attendu. Nous ne cherchons pas à faire la critique du métier, mais décrivons les discours et pratiques de confession par lesquels les journées d'intégration facilitent l'intégration des recrues. Au moyen d'une étude ethnographique, nous montrons que ces journées forment un ensemble de discours-cadres se structurant autour de l'adoption d'une position basse, de la confession de ses faiblesses et de leur dépassement par leur mise en valeur financière. Elles permettent de comprendre comment l'introspection et la narration de soi participent à la construction de l'auditeur et définissent de façon fondamentale son professionnalisme.

## Introduction

**Journal, 1<sup>er</sup> jour, 9h00.** La Défense, convocation en mains, stressé et impatient dans un nouveau costume encore trop serré acheté pour l'occasion, me voici à patienter avec d'autres personnes, visiblement de mon âge. Sans réellement oser nous parler, nous attendons maladroitement de nous enregistrer et que nous soit remis un petit papier... Je l'ai enfin. Thème : « [nom cabinet] – Mon rêve » et « Écrire une chanson » alors que mon voisin a pour sa part « Réaliser un dessin ».

Les grands cabinets d'audit et de conseil sont aujourd'hui incontournables. Après des pics de croissance très significatifs dans les années 1980 et 1990 (KIPPING et ENGWALL, 2002 ; McKENNA, 2006), leur place est désormais solidement ancrée dans les directions des grandes entreprises. Ils disposent d'une position prestigieuse en accompagnant les transformations structurelles de nos économies et étendent leur influence sur toutes les sphères de la société (VILLETTE, 2003 ; McKENNA, 2006). Si leur influence peut être mesurée par la croissance de leur volume d'affaires, elle se traduit également par la dissémination et la popularité de leurs dispositifs.

Parmi ceux-ci figurent les « journées d'intégration » destinées à façonner l'identité professionnelle des recrues. Les auditeurs ou ex-auditeurs sont nombreux à y avoir posé les fondements des liens et des intelligences nécessaires à leur progression. Ceux qui n'en ont jamais été membres s'en délectent en y découvrant des jeux décalés, surprenants pour des professions élitistes. Par-delà leur fonction symbolique ou rituelle, les recherches montrent comment ces journées d'intégration s'apparentent à la première partie d'un dispositif devant conduire l'individu à internaliser les standards comportementaux du cabinet (VILLETTE, 1988).

Plusieurs travaux détaillent en effet comment les jeunes recrues en quête d'élévation sont façonnées par une rhétorique professionnelle valorisante dans les grands cabinets (GREY, 1994 ; ANDERSON-GOUGH *et al.* 2001). Par des discours et dispositifs disciplinaires, les cabinets parviennent à faire émerger des professionnels caractéristiques des sociétés capitalistes (COOPER & ROBSON, 2006 : 436), c'est-à-dire « orientés client » (ANDERSON-GOUGH *et al.*, 2000), « masculins » (ANDERSON-GOUGH *et al.*, 2005) et « connectés » en réseaux (ANDERSON-GOUGH *et al.*, 2006). D'autres travaux décrivent eux l'intégration

des recrues comme l'appariement de caractéristiques socio-culturelles similaires (CARTER & SPENCE, 2014 ; LUPU & EMPSON, 2015). Lupu et Empson (2015) montrent par exemple que derrière les auditeurs se révèlent des « *over-achievers* », i.e. des individus spontanément capables de s'engager sans retenue au service des cabinets.

Pourtant, en miroir de cette image presque sans aspérités de l'individu discipliné ou apparié, l'auditeur se distingue aussi comme un professionnel ayant à questionner et à affronter continuellement sa propre fragilité (JERMAN & BOURGOIN, 2018). Sur le terrain, l'auditeur doit faire face aux difficultés ou improviser des solutions (JERMAN, 2014), et non seulement s'en remettre à la discipline de l'organisation. L'auditeur est quotidiennement confronté à lui-même tant la peur de se tromper est omniprésente lors des missions, une erreur non détectée pouvant avoir des conséquences financières et pénales (GUENIN-PARACINI *et al.*, 2014). Pour toutes ces raisons, l'auditeur est porté à s'examiner sans complaisance, à entretenir un doute constant sur ce qui fait sa valeur et sur ce qui justifie l'efficacité de ses interventions.

Mais cette propension de l'auditeur à s'interroger et à s'examiner est aussi une force lui permettant de juguler les défiances, de défendre la valeur et la légitimité de ses interventions (GUENIN-PARACINI & GENDRON, 2010 ; GENDRON & SPIRA, 2010).

Les journées d'intégration sont déterminantes dans la socialisation de l'auditeur. En manipulant les images de réussite et d'accomplissement professionnel, elles canalisent l'attention de la recrue sur la stature valorisante du professionnel pour faire oublier la fragilité caractéristique de ses débuts (VILLETTE, 1988 : pp. 28-29). Elles circonscrivent l'espace professionnel (DUBAR, 1991) que vient d'intégrer l'individu en explicitant ses modalités de reconnaissance (dispositif d'évaluation, grade, bonus...) et ses objets reconnus (compétences comportementales et techniques). Ce dévoilement est décisif puisque contrairement à d'autres professions intellectuelles traditionnelles comme celles d'avocat ou de commissaire aux comptes, l'auditeur n'a pas de savoir spécifique ou de domaine de juridiction distinct (ABBOTT, 1988). À son entrée en cabinet et même après plusieurs années, il n'est que très rarement titulaire d'un titre comptable ou membre d'un ordre



Photo © HERITAGE IMAGES/LEEMAGE

Gustave Courbet (1819-1877), *Portrait de l'artiste*, dit *Le Désespéré*, 1841. Collection privée.

« L'auditeur est porté à s'examiner sans complaisance, à entretenir un doute constant sur ce qui fait sa valeur et sur ce qui justifie l'efficacité de ses interventions. »

professionnel. Les journées d'intégration permettent ainsi aux cabinets de poser les fondations d'une discipline invitant l'individu à se raconter et à verbaliser ses réalisations pour incarner le professionnel attendu. Ces journées peuvent être conçues comme des technologies de gouvernement, comme les cadres des outils d'évaluation et de développement personnel étudiés par Townley (1993 ; 1994 ; 1998), au cœur de la régulation des grands cabinets (KORNBERGER *et al.*, 2011).

Dans le sillage de Michel Foucault (1976 ; 1979-1980/2012) et parallèlement aux travaux sur la gouvernementalité (MILLER & ROSE, 1990), Townley (1993, 1994, 1998) montre comment les dispositifs d'évaluation de la performance et les entretiens individuels qui y sont liés, sont assimilables à des formes de confession par leur intention de façonner l'individu et de transformer son identité. L'entretien individuel de performance est décrit comme un travail sur soi que le débutant est obligé d'opérer, encouragé par l'habitabilité et la promptitude de ses interlocuteurs à souligner ce qui peut être amélioré (VILLETTE, 1988, p. 44-45). Bergström *et al.* (2009) soulignent la transformation individuelle au cœur de cette évaluation, acte de vérité, par lequel forces et faiblesses sont mises en perspective selon un être futur, potentiel et idéal. Covalesski *et al.* (1998, p.298) désignent même la confession comme le mécanisme déterminant de la construction de l'auditeur dans les grands cabinets: « *By recognizing that one's identity may be transformed through a process of avowal, individuals are incited to change themselves by acting on themselves, aided by the categories, criteria, and languages of experts* ».

Nous cherchons ainsi à comprendre comment les journées d'intégration engagent et déterminent le nouvel auditeur à se confesser, i.e. à s'ausculter sans complaisance au service du cabinet et à verbaliser ses réalisations, qu'il s'agisse de succès ou d'échecs, de forces ou de faiblesses. Nous nous proposons de répondre à la question de recherche suivante : comment les journées d'intégration dans les grands cabinets définissent-elles la confession comme le moyen pour l'individu de devenir le professionnel attendu ?

Pour répondre à cette question, nous avons mené une étude ethnographique dans un grand cabinet d'audit. La méthode ethnographique permet au chercheur d'être impliqué au plus près des enjeux du terrain, d'y jouer un rôle et d'acquérir une connaissance indigène des phénomènes observés (VILLETTE, 2014). Cette méthode est pertinente pour analyser la construction identitaire telle qu'elle est expérimentée intimement par les acteurs.

À partir de l'analyse inductive de nos observations ethnographiques, nous suggérons que ces journées d'intégration forment des discours-cadres établissant chez l'individu l'économie des mérites et démérites prévalant dans le cabinet. Elles créent les conditions propres à faire de l'auditeur une « bête d'aveu » (FOUCAULT, 1976: 80) en articulant, chez l'individu, une vision relativement dépréciée de soi – celle du débutant, qui doit tout apprendre – avec la stature valorisante du professionnel – celui qui sait, qui a réussi, qui gagne et fait gagner de l'argent. Notre objectif n'est pas de faire la critique

du métier, mais de prendre au sérieux les tensions qui l'animent. En confirmant et actualisant certaines des caractéristiques clés du fonctionnement des grands cabinets (VILLETTE, 1988 ; RAMANANTSOA, 1994), notre étude contribue à la littérature en explorant ce rapport difficile de l'individu à lui-même et sa verbalisation. Nous nous proposons par ce moyen d'interroger aussi les promesses du travail dans les professions élitistes (LUPU & EMPSON, 2015), dans lesquelles autonomie rime avec introspection, élévation avec insécurité, pour un engagement maximal au service de l'organisation désarmant les résistances (BEAU, 2017).

## Démarche d'enquête

Cette étude est basée sur les deux premières semaines d'une ethnographie de six mois menée dans un grand cabinet d'audit.

Le cabinet étudié compte près de dix mille employés, répartis sur une centaine d'implantations en France, mais pour la majorité regroupés dans ses bureaux parisiens. Chaque année ce cabinet recrute près d'un millier de nouveaux collaborateurs en audit pour ses premiers grades d'assistant. L'accès au terrain s'est fait suivant la procédure de recrutement classique, après sélection sur *curriculum vitae*, tests de langue et d'aptitude professionnelle, et trois entretiens individuels. La conduite d'une recherche sur le travail des auditeurs a été indiquée aux personnes rencontrées au cours de ces entretiens et à leur hiérarchie. Les membres du cabinet n'ont pas été informés de son contenu précis et n'ont eu aucune influence sur celui-ci.

Comme toutes les personnes recrutées, le premier auteur a participé à la journée d'intégration avec l'ensemble des recrues et à la soirée organisée à sa suite. Puis il a participé aux deux semaines de formation prévues par le cabinet pour ses nouveaux auditeurs, avec un même groupe de vingt-cinq juniors et deux équipes de trois formateurs. L'étude se concentre sur ces deux premières semaines d'intégration, dont le déroulement est présenté en Figure 1 de la page 27.

C'est au cours de cette période de formation et des événements sociaux organisés tout au long des deux semaines, que le premier auteur s'est trouvé au contact direct des dispositifs d'intégration du cabinet. Le nombre et la variété des situations d'observation ont permis de collecter un échantillon important de données et de les comparer entre elles.

Les observations du premier auteur ont été consignées quotidiennement dans un journal de bord. Conformément à l'approche de Morales et Pezet (2010), ce journal inclut une description circonstanciée des lieux, individus et situations observés. Il détaille également de façon plus introspective les sentiments de l'auteur et ses échanges avec ses collègues à mesure qu'il expérimente les semaines d'intégration : la complexité de la découverte du métier, des collègues et d'un nouvel environnement de travail. Ce journal représente plus de 600 pages de texte au total, combinant des notes prises sur le vif, et des récits plus élaborés consignés chaque soir. Deux types de descriptions y

Jour 1	Jour 2	Jour 3	Jour 4	Jour 5
Journée d'accueil <u>Matinée</u> : présentation des associés <u>Après-midi</u> : • team building créatif • discours du Président <u>Soirée</u> : dîner sur la Seine	Formation 1, modules : • objectifs et organisation • remise des ordinateurs • comportement professionnel • environnement RH Cocktail organisé par les RH	Formation 1, modules : • petit déjeuner d'accueil • mission d'audit et concepts • comportement • outil IT	Formation 1, modules : • procédures et comportement mission • jugement professionnel • photo professionnelle Cocktail Formation	Formation 1, modules : • procédures et comportement mission • cas comptable, rappels • debriefing formation1 After work improvisé
Jour 6	Jour 7	Jour 8	Jour 9	Jour 10
Formation 2, modules : • travailler ensemble en mission • knowledge • outil IT	Formation 2, modules : • procédures audit • relation client • travailler ensemble dans outil IT Pot des Business units	Formation 2, modules : • procédures audit • audit du personnel • inventaire physique Soirée cabinet : boîte de nuit, Champs-Élysées	Formation 2, modules : • cas par équipe • audit trésorerie • audit fournisseur • quiz compétitif par équipes et présentations	Formation 2, modules : • audit clients • Que faire avant de quitter la mission ? • Warm-up Goal setting avec Perf Manager

Figure 1 : Calendrier des deux semaines d'intégration étudiées.

sont agrégés, l'une factuelle et chronologique, l'autre intime et plus introspective (VAN MAANEN, 1979). L'ensemble des noms des acteurs a au préalable été modifié pour des raisons d'anonymat.

Le processus d'analyse des données a suivi une logique inductive permettant de produire par comparaison des catégories très proches des préoccupations des acteurs (STRAUSS & CORBIN, 1990). L'implication du second auteur a permis de favoriser un équilibre entre proximité et distance du terrain. Par ce moyen, en plus des documents internes ou messages conservés sur la période, le chercheur n'ayant pas participé à l'étude de terrain disposait d'un matériau complet pour l'analyse ultérieure des données, conformément à la démarche de Prasad et Prasad (2000).

L'analyse des données collectées a d'abord permis de thématiser l'importance d'un rapport difficile de l'individu à lui-même, puis d'identifier différents sous-thèmes. Lorsqu'un sous-thème était récurrent et significatif, nous l'avons labellisé en restant au plus près du vocabulaire des acteurs et en y associant des extraits de données empiriques (STRAUSS & CORBIN, 1990). Sur la base de cette première analyse, nous avons procédé à un codage axial et sélectif plus systématique, permettant de faire émerger trois ensembles de pratiques et de discours distincts. Il ressort de cette analyse que les deux semaines d'intégration agissent comme des discours-cadres intimant à l'individu de se confesser par l'adoption d'une « position basse », la confession de ses forces et faiblesses, pour sa mise en valeur financière.

Cette démarche n'est pas sans exiger une réflexivité permanente du chercheur dans l'analyse des données

recueillies. Les données collectées ont ainsi été conjointement analysées par le chercheur ayant conduit l'enquête de terrain et le second chercheur disposant d'un regard extérieur (PRASAD & PRASAD, 2000). De façon générale, le second auteur a contribué à « objectiver » les données recueillies en procédant d'abord à un codage distinct, puis en participant activement à leur élaboration théorique, jusqu'à ce qu'émerge une trame conceptuelle satisfaisante pour les deux chercheurs.

Nous sommes conscients de l'importance du processus d'écriture dans notre recherche ethnographique (VAN MAANEN, 1979 ; VILLETTE, 2014). Les données empiriques présentées ont été retenues en raison de leur pertinence pour comprendre les journées d'intégration telles qu'elles sont vécues par l'auditeur.

### Adopter une position basse

Les journées d'intégration consistent en des moments privilégiés pour conduire l'auditeur recruté au grade de junior à internaliser une posture d'adaptation. C'est en effet grâce à une certaine humilité par rapport à la nouveauté du métier et de l'organisation, qu'il pourra comprendre ce qui lui sera demandé et gérer l'ambiguïté des missions ou de la politique du cabinet. C'est pour intimer cette humilité et diriger l'auditeur que la première journée s'ouvre sur l'évocation répétée d'un « rêve », le rêve de chacun de travailler pour le cabinet. Ce rêve est porté dans un premier temps par les associés du cabinet, ses figures de réussite. Leurs présentations successives sont autant d'occasions pour les nouvelles recrues de mieux circonscrire l'idéalité de la position de l'auditeur.

**Journal, 1<sup>er</sup> jour, 10h15.** Les présentations s'enchaînent. Des associés du cabinet se succèdent. Tous nous vantent les mérites du cabinet, le positionnement dans le jeu de la concurrence internationale et se targuent fièrement de ses résultats passés. « Vous voyez en nous rejoignant, vous entrez dans quelque chose de grand ! Et pendant tout le chemin que vous ferez avec nous, [...] pour tout le temps que vous resterez avec nous, nous vous ferons grandir ! » Mon voisin esquisse un sarcasme, mais nous n'avons guère le temps d'approfondir. Un jeu de questions-réponses nous est alors immédiatement proposé. Le sujet est simple et clair : le cabinet, ses mérites et encore notre « rêve ». Les questions valident les succès qui ont été précédemment développés par les associés.

Ce qui se joue dans ces présentations et ces questions-réponses proposées aux nouvelles recrues n'est pas seulement un exercice de communication. En portant et en incarnant ce « rêve » de travailler pour le cabinet, ce moment est censé opérer un renversement chez l'individu. L'arrivée dans le cabinet est progressivement définie comme l'entrée dans un nouvel ordre, ancré dans un idéal directeur perceptiblement supérieur à son état actuel. En d'autres termes, ces présentations conduisent l'individu à intellectualiser qu'il rejoint bien « quelque chose de grand ». Quelque chose de grand dont le succès est le moteur de l'émancipation et de l'évolution des nouvelles recrues, et dont l'idéalité peut désarmer les sarcasmes et les résistances.

Mais pour conduire l'individu à se verbaliser ainsi, le « rêve » revendiqué doit se décliner en comportements à adopter en toutes circonstances. Cet idéal supérieur doit se concrétiser en manières de se présenter et

de se positionner par rapport aux autres, collègues et hiérarchie ; puis par rapport au métier lui-même, à la nouveauté de son contenu et de ses codes. Le séminaire d'intégration qui débute le deuxième jour s'ouvre en annonçant explicitement cet objectif aux recrues.

**Journal, 2<sup>e</sup> jour, 9h30.** Notre équipe de formateurs se présente. Sophie est senior manager. Elle se décrit comme notre mentor et notre « bon pote ». Thomas est le dandy ambitieux, trahi par un style vestimentaire défectueux. Il se décrit comme manager et « fanatique » de méthodologie d'audit. Jonathan est le taiseux. C'est un senior, à peine plus vieux que nous. Lui voit sa clarté généralement amputée par son stress. Les objectifs du séminaire sont clairement affichés dans les diapositives. (voir la figure 2 ci-dessous).

Ces objectifs reprennent l'idéal professionnel revendiqué par le cabinet et l'explicitent en une posture adéquate au quotidien, celle à laquelle le nouvel auditeur doit se conformer. Toutefois, ces injonctions faites au junior débutant se heurtent au dévoilement progressif du contenu de son travail. Les tâches dont la recrue aura la charge sont en effet très vite présentées comme une aide logistique, aussi dévouée que sans grande valeur intrinsèque. En tant que débutant, son professionnalisme et la qualité de ses interventions sont surtout mises en rapport avec son sérieux et son investissement dans la préparation des missions.

**Journal, 2<sup>e</sup> jour, 10h00.** Si les diapositives de présentation évoquent les prérequis et le parcours jusqu'au titre d'expert-comptable, les responsabilités du junior tiennent davantage à la préparation logistique de la mission et à ses « petits boulots ». (voir la figure 3 ci-dessous).

<p><b>Permettre aux participants de comprendre :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leur rôle chez █████, et l'importance de ce rôle</li> <li>▪ La vision, les valeurs et la culture de █████</li> <li>▪ Comment █████ fonctionne</li> <li>▪ L'approche d'audit de █████ dans ses grandes lignes</li> <li>▪ L'utilisation pratique de █████ IT</li> <li>▪ L'importance du professionnalisme et la nécessité de fournir un service de qualité</li> <li>▪ L'importance d'un travail d'équipe efficace</li> </ul>	<p><b>... pour savoir, chez le client et dans le cadre d'une équipe :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réaliser les travaux d'audit demandés à un assistant débutant</li> <li>▪ Obtenir l'information nécessaire</li> <li>▪ Produire une documentation d'audit claire, bien structurée, et conforme à nos normes professionnelles</li> <li>▪ Travailler en équipe afin d'atteindre les objectifs dans les délais impartis</li> <li>▪ Donner et recevoir un feedback</li> </ul>
--	--

Figure 2 : Diapositives d'intégration, « Objectifs du séminaire », documentation interne.

<p><b>Préparation de la mission avec le senior</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aspects logistiques <ul style="list-style-type: none"> <li>– Localisation de la mission</li> <li>– Réservations nécessaires (train, avion, hôtel, voiture, etc...)</li> <li>– Besoins en matériel informatique</li> <li>– Communication des coordonnées</li> </ul> </li> <li>■ Aspects techniques <ul style="list-style-type: none"> <li>– Invitations sur les engagements █████ IT</li> <li>– Consultation du dossier d'audit N-1 et des dossiers █████</li> <li>– Prise de connaissance du client</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>En fin de mission</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Logistique <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sauvegarde des fichiers informatiques</li> <li>– Suivi des temps</li> </ul> </li> <li>■ Relation client <ul style="list-style-type: none"> <li>– Remerciements</li> <li>– Liste des pendings</li> </ul> </li> <li>■ Travaux d'audit <ul style="list-style-type: none"> <li>– Traiter les notes de revue</li> <li>– Pendings et points à améliorer</li> </ul> </li> </ul>
--	---

Figure 3 : Diapositives d'intégration, « Vous êtes en mission », documentation interne.

Thomas nous l'explique franchement en répondant à une question d'un participant. « Oui, au début vous allez faire pas mal de petits boulots, c'est sûr. Mais c'est aussi comme ça qu'on découvre le métier... En s'intégrant dans un collectif, avec humilité... Ne vous inquiétez pas, vous verrez que les responsabilités viennent vite après ! »

En dépit de leur apparente trivialité, ces injonctions se déclinent progressivement en commandements variés, parfois même déroutants à mesure de leur énoncé. D'autant plus qu'à cette aide logistique se mêle le sérieux des procédures d'audit elles-mêmes.

Tout au long des deux semaines d'intégration, la présentation des procédures à accomplir par l'auditeur annonce l'ambiguïté des situations et des états comptables qui caractérisent les missions. D'un travail déprécié fait de petits boulots et d'aide logistique, la posture d'adaptation exigée coexiste souvent chez la recrue avec un doute sur sa propre valeur.

**Journal, 8<sup>e</sup> jour, 12h40.** Je déjeune avec Ludovic [un des autres participants]. Nous ne prenons qu'un sandwich dans le hall d'un centre commercial tout proche. Ludovic m'explique : « Je ne te cache pas que tous ces trucs nouveaux qu'on voit, la formalisation, les dossiers, ça me fait peur. J'espère que je serai à la hauteur, mais j'ai peur de tout mélanger et de mal faire au final... La comptabilité comme ça et tout ce qu'il faut intégrer d'autre, ça fait beaucoup. »

L'angoisse que décrit ici Ludovic, caractéristique d'une position de découverte, exprime un rapport douloureux de l'auditeur débutant à lui-même. Derrière la posture d'adaptation attendue du cabinet se dévoile ainsi une « position basse », celle d'une humilité personnelle entretenue par les doutes de l'auditeur junior sur sa propre valeur. Les discours des séminaires d'intégration s'attachent à prendre en compte cette incertitude chez les nouvelles recrues, pour la diriger vers une exigence constante de proactivité. En mission comme lorsqu'il n'est pas « planifié », l'auditeur débutant

apprend qu'il ne doit pas se satisfaire de seulement bien faire. Il doit plutôt s'interroger et se demander s'il en a fait « vraiment assez » et « tout ce qu'il pouvait » pour aider ses collègues ou sa hiérarchie.

**Journal, 3<sup>e</sup> jour, 16h30.** Les diapositives détaillent les comportements attendus lorsque nous ne sommes pas planifiés en mission. (voir la figure 4 ci-dessous).

Sophie, la senior manager qui dirige le séminaire n'hésite pas à détailler longuement la diapositive. « [...] Bien sûr, c'est simple, vous pouvez très bien ne pas faire tout ça. Vous dire « attends cool », je reste au bureau à rien faire... Oui, vous pouvez ! Mais c'est juste que vous oubliez l'essentiel. Vous oubliez qu'en tant qu'assistant il faut que vous ayez du temps planifié. Tous ces petits trucs, ces occupations, aider le planning, votre secrétariat ou vos managers, faire des malles, c'est obtenir du temps planifié. C'est une manière de vous montrer et de vous faire connaître [...] de montrer que vous en voulez et qu'on peut toujours compter sur vous. C'est une manière de vraiment chercher à faire ce que vous pouvez pour vous montrer, pour des petits trucs d'abord, puis pour des vraies missions ».

Cette exigence de proactivité est décisive dans les termes de la confession. Elle agit comme une technologie de gouvernement, cherchant à discipliner et à standardiser les comportements, en plus d'opérer comme une technologie du self. Elle introduit l'introspection individuelle au cœur du professionnalisme. En d'autres termes, elle conduit l'individu à se construire comme professionnel dans l'organisation, par une verbalisation et une connaissance de soi comme acte de vérité, « dans sa double signification de profession de foi et d'aveu » (FOUCAULT, 1979-1980/2012: 343). À l'adoption d'une « position basse » succède alors un ensemble de discours intimant à l'auditeur de se confesser, i.e. à verbaliser ses réalisations – succès et échecs – comme ses forces et faiblesses.

**Vous avez la responsabilité de vous occuper de manière constructive**

- Préparation des missions futures
- Approfondissement de points techniques
- Amélioration de la pratique du PC et des outils informatiques
- Préparation des examens
- Proposition d'aide aux managers présents au bureau...

Figure 4 : Diapositives d'intégration, « Vous n'êtes pas en mission », documentation interne.

## Se confesser

Si la journée d'accueil et les premiers moments du séminaire d'intégration évoquent la notion de « feedback », c'est au cours du module « RH » du premier jour de formation que son importance est réellement précisée.

Le « feedback » est décrit comme l'examen individuel indispensable à l'auditeur pour devenir le professionnel attendu. Le « feedback » recouvre alors un ensemble de moyens à la disposition de chaque nouvelle recrue, censés lui permettre de s'examiner puis de s'évaluer avec lucidité et sincérité. Il est présenté comme l'acte de vérité par lequel l'auditeur se raconte et juge à la fois ses succès et ses échecs, ses forces et ses faiblesses.

**Journal, 2<sup>e</sup> jour, 17h15.** En présentant le fonctionnement RH du cabinet, Thomas notre formateur s'anime avec intensité sur le « feedback continu » repris dans une dizaine de diapositives.

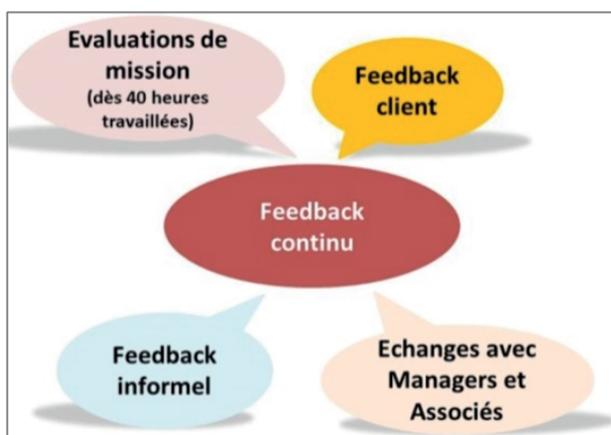


Figure 5 : Diapositives d'intégration, « Feedback continu », documentation interne.

« Donner du feedback et recevoir du feedback c'est hyper important ! C'est le plus important de tout ce qu'on vous dit. Celui qui conditionne tous les autres points. Votre évolution repose dessus, sur votre capacité à donner et à recevoir du feedback. C'est tellement important que même nous on va recevoir votre feedback à la fin du séminaire, avec l'évaluation que vous allez remplir. Puis nous aussi on va de notre côté donner notre feedback sur vous, sur votre participation au séminaire ». Nous restons plusieurs dizaines de minutes à ne parler que de feedback. [...] Ceux ayant déjà réalisé un stage confirment son importance. [...] Emilie raconte même : « J'étais en stage. Une fois, j'ai fait vraiment n'importe quoi sur un dossier... La semaine sans, j'en avais marre, je voulais partir en vacances, voilà quoi [...] Mais j'y ai été cash avec ma senior, je lui ai dit que j'avais foiré et puis voilà quoi, il s'est rien passé de plus. [...] Et je suis là ! »

Le « feedback continu » doit donc être compris dans la variété des moyens qu'il recouvre. Premièrement, il établit l'introspection individuelle attendue de l'auditeur comme la condition indispensable de son futur professionnalisme. Deuxièmement, il désigne tous les échanges, en mission comme au sein du cabinet, qui ne sont pas encadrés par les procédures formelles d'évaluation RH du cabinet. Ces discussions informelles sont présentées comme des productions narratives par lesquelles l'auditeur doit se dévoiler auprès de ses collègues. Le feedback repose ainsi sur l'idée qu'en explicitant ses réalisations et ses aspirations, l'individu parvient à mieux se connaître pour composer plus facilement avec l'incertitude et l'angoisse provoquées par les difficultés qui caractérisent ses premiers temps dans l'organisation. Mais ces échanges informels visent aussi à mettre à l'épreuve la vérité du dévoilement auquel se livre l'individu.

Il est en effet clairement expliqué lors du séminaire que le récit de l'individu sur lui-même sera mis en rapport avec le « feedback » de ses managers ou associés, i.e. de ses juges au sein du cabinet. Même le client est présenté comme le témoin – peut-être le plus impartial car le juge ultime d'une mission d'audit – de la véracité de l'autoévaluation produite par l'auditeur. En d'autres termes, l'individu prend conscience qu'il est entouré en permanence par une multiplicité de juges.

Il s'inscrit dans une circulation complexe de l'information dans l'organisation, destinée à lui permettre de se raconter autant qu'à juger de la valeur de son feedback.

Le « feedback continu », à la fois examen individuel et acte de vérité, se prolonge enfin dans le dispositif formel d'évaluation du cabinet. L'auditeur doit s'y autoévaluer, i.e. s'y raconter par écrit pour chaque mission de plus de quarante heures travaillées. Cette autoévaluation doit être critique, consciente que tout ne peut pas être parfait, de par les spécificités inhérentes du métier et sa position basse dans l'organisation.

**Journal, 2<sup>e</sup> jour, 18h00.** Après avoir partagé son expérience du dispositif RH, Thomas se montre catégorique. « Je vous le dis, moi comme manager, je ne peux pas supporter des gens incapables de voir ce qu'ils ont mal fait. Je ne peux pas avoir confiance en eux et avoir envie de travailler avec eux s'ils pensent vraiment qu'ils sont parfaits. Personne n'est parfait ! Surtout pas dans notre métier où il y a toujours quelque chose qu'on aurait pu améliorer ou faire mieux chez le client. »

L'autoévaluation consiste donc en un examen critique, soulignant ce qui a été mal fait, les erreurs et les faiblesses de l'auditeur. À cette autoévaluation se retrouvent ainsi à nouveau associées chez l'individu l'incertitude et l'angoisse d'une vision dépréciée de soi. Pour que ce sentiment douloureux ne soit pas une barrière à son intégration et pour qu'elle demeure soutenable à plus long terme, cette autoévaluation critique est positionnée dans une perspective de dépassement par les discours du cabinet.



Photo © G. Dagli Orti / DE AGOSTINI PICTURE LIBRARY / BRIDGEMAN

La pesée des âmes. Détail d'un coffret à Oushebtis (serviteurs funéraires) en bois peint, Égypte , 21e dynastie, v.1000 av.J.-C. Paris, Musée du Louvre.

« L'individu prend conscience d'être entouré en permanence par une multiplicité de juges. »

Ce discours critique de l'individu sur lui-même est en effet inscrit dans la recherche constante d'axes d'amélioration. Le « Performance manager », le manager en charge du suivi de la carrière de l'auditeur, est alors présenté comme le juge bienveillant qui doit permettre à l'individu de convertir ses faiblesses en perspectives d'amélioration.

**Journal, 2<sup>e</sup> jour, 18h10.** Thomas notre formateur poursuit : « LA personne la plus importante pour vous dans le cabinet, c'est votre Performance Manager. C'est LA seule personne qui est là, à laquelle vous pouvez et devez tout dire, celle qui vous accompagnera et vous aidera pendant toute votre carrière avec nous. »

**Journal, 10<sup>e</sup> jour, 17h40.** J'attends debout devant le bureau occupé de mon Performance Manager. Il termine son rendez-vous avec un autre débutant nouvellement recruté. Après quelques minutes et la sortie d'une autre recrue, Julien, mon Performance Manager me fait entrer. Une fois assis, il m'explique. « Voilà, je suis ton interlocuteur RH. Tu pourras me solliciter pour ta carrière et tes envies, et on reverra ensemble les feedbacks sur tes performances pour te permettre d'évoluer. »

Le premier *goal setting* de l'auditeur avec son Performance Manager est le moment des semaines de formation où s'amorce ce retournement. Ce qui s'y dit est déterminant, puisque ses termes accompagneront l'auditeur dans toutes ses évaluations, pendant au moins une année. Ce *goal setting* consiste en la première véritable confession de l'individu, i.e. le premier moment où il doit se confronter à lui-même et se raconter à un juge. L'entretien débute par la prise de parole de l'auditeur. Il doit se raconter en quelques mots en pointant les parties notables de son parcours et de son profil. La discussion avec son Performance Manager lui permet alors d'apprendre à identifier des points de faiblesse auxquels il lui faudra prêter vigilance pour s'améliorer.

**Journal, 10<sup>e</sup> jour, 17h45.** Installé en face de mon Performance Manager, nous en venons après les présentations à démarrer mon *goal setting*. Julien m'explique. « On va rien faire de formalisé, l'important c'est davantage qu'on en discute. J'ai regardé ton CV et écouté ce que tu viens de me raconter sur toi... Je dirais que ton principal enjeu ce n'est pas la technique, franchement en tant que junior tu vas rien faire d'intéressant à ce niveau-là. Ton enjeu, c'est plus le côté social... s'intégrer au groupe, au cabinet... tu vois ce que je veux dire ? [...] Ton objectif c'est de te fondre dans le moule, d'intégrer l'équipe, de faire ce qu'on attend d'un assistant [...] de travailler ce côté social. [...] Il faut que tu fasses attention à ça. La prochaine fois qu'on se verra on s'en reparlera pour voir comment tu t'en sors, une fois que j'aurai pris mes infos des gens avec qui tu auras travaillé. »

Ce premier *goal setting* est un moment déterminant. En tant que première autoévaluation, il relève de la confession dans la mesure où l'auditeur est encoura-

gé à admettre ses faiblesses sur une base volontaire. Cette capacité à donner du « feedback continu », considérée comme saine et nécessaire par l'organisation, doit œuvrer comme un ressort de professionnalisation. Pour cette raison et pour permettre d'aligner la trajectoire de l'individu dans l'intérêt financier du cabinet, le « feedback continu » est associé à l'idée de « chargeabilité » lors des journées d'intégration.

## Savoir se mettre en valeur financièrement

Dès la première journée de formation, la notion de « chargeabilité » est présentée aux nouvelles recrues comme le critère ultime pour juger de leur capacité à s'évaluer et à se raconter. Dans les termes de la confession, elle décrit l'idéal produit par l'organisation en contribuant à préciser les contours du professionnel attendu.

La chargeabilité de l'auditeur est définie tout d'abord comme le rapport entre le nombre d'heures au cours desquelles il est planifié en mission et facturé au client, et le nombre total d'heures travaillées pour le cabinet. Derrière la chargeabilité apparaît donc le souci d'une mise en valeur financière de l'auditeur et de ses différentes réalisations, une mise en valeur qui doit permettre à l'individu de dépasser sa « position basse » de débutant, ses faiblesses et ses erreurs en mission, pour se rapprocher du succès de ceux qui réussissent au service du cabinet.

**Journal, 3<sup>e</sup> jour, 16h45.** Sophie réclame le silence et notre attention pour nous annoncer quelque chose d'important. « Bon, histoire que tout le monde voie bien de quoi on parle, lorsque vous êtes auditeurs juniors, vous avez deux univers bien distincts. Soit vous êtes 'planifié' si vous êtes chez le client en mission ; soit vous êtes 'non planifié' si vous êtes au bureau à vous occuper comme vous pouvez [...]. Si vous êtes planifiés, le temps passé sur vos dossiers est facturé au client. Si vous n'êtes pas planifiés, vous avez du temps perdu pour le cabinet. Pour un junior, il y a un seuil établi au cabinet. Vous devez avoir fait plus de 80 % de vos heures en chargeable sur une année (étonnements)... Ça paraît beaucoup, mais vous y arriverez. »

Au service du calcul de la chargeabilité de chaque auditeur interviennent les feuilles de temps, les *timesheets*. Celles-ci fournissent le résumé quantifié de l'activité de l'auditeur en explicitant les temps passés sur chaque dossier. C'est à partir de ces *timesheets* qu'un taux de chargeabilité est calculé pour mettre les évaluations de chaque recrue en perspective de leur contribution à la santé financière du cabinet.

Pour cette raison, un module du cinquième jour est spécifiquement consacré à présenter ce que chaque nouvelle recrue doit savoir avant de renseigner sa *timesheet* et lui permettre de s'y exercer avec la semaine presque achevée.

**Journal, 5<sup>e</sup> jour, 10h45.** Au sujet des heures à indiquer dans les *timesheets*, Thomas précise : « Il faut toujours vérifier avec votre manager le temps à renseigner... Bien sûr, si vous avez travaillé douze heures il faut mettre douze heures, car nous, on a besoin d'avoir les temps au réel pour évaluer la rentabilité du dossier et les ressources à mobiliser. Mais avant de le faire, il faut vérifier... Si votre manager n'est pas d'accord et veut que vous chargiez huit heures même si c'est douze, en principe vous devez lui dire non, qu'il faut le faire au réel... En principe. » [...] Alexandre passe dans les rangs pendant que nous nous exerçons sur la première semaine à renseigner. « Oui, je vous le rappelle, la durée standard pour une journée c'est huit heures. Donc normalement vous devez avoir trente-deux heures sur le séminaire et huit heures sur la journée d'accueil. » (voir la Figure 6 ci-dessous).

L'auditeur nouvellement recruté mesure par ces exercices qu'il est de sa responsabilité de renseigner en temps et en heure ses feuilles de temps, une fois l'approbation de sa hiérarchie obtenue sur les durées à facturer. La réalisation des *timesheets* et les négociations sous-jacentes quant au temps réel qu'il faut oui ou non renseigner, dévoilent à l'individu qu'il lui faudra être l'entrepreneur de « son » chargeable. D'une part, l'auditeur doit se remémorer les commandements de Sophie et l'exigence de proactivité pour rechercher des petits boulots autant qu'il est possible afin d'augmenter son chargeable. D'autre part, la nouvelle recrue doit comprendre qu'il obtiendra d'autant plus de chargeable qu'il fournira de feedback, i.e. qu'il sera en mesure d'entretenir une bonne relation avec les managers décisionnaires ultimes de son chargeable. Cette entreprise de soi poursuit la mise en valeur de l'expérience de l'individu débutée avec la présentation de la chargeabilité. Être entrepreneur de soi, c'est articuler avec habileté chargeabilité et feedback, pour devenir le professionnel attendu. De la capacité de chaque individu à le percevoir et à l'internaliser rapidement, dépend son aptitude à devenir le professionnel attendu.

**Journal, 9<sup>e</sup> jour, 10h30.** Nous sommes en pause entre deux modules de formation. Quentin nous explique qu'il n'a eu aucun mal à contacter son

Performance Manager et le senior avec qui il doit partir en mission en province le lundi suivant. « Nicolas [son senior] m'a dit un peu en *off* que dans notre *business unit* on a beaucoup de besoins et que si je me propose comme je l'ai fait, j'aurai aucun problème à accumuler les heures... Moi je ne vais pas me laisser faire, je vais les harceler les mecs avant les missions, t'inquiète ! (rires) Je l'aurai mon bonus à la fin de l'année ! »

Au souci d'articuler feedback et chargeabilité, en entrepreneur de soi, est immédiatement associée la perspective d'une récompense. Cette récompense peut être purement présentée et appréciée comme pécuniaire, comme le suggère ici Quentin. Mais elle se traduit le plus souvent chez les auditeurs rencontrés, en l'idée d'une certaine élévation personnelle par-delà son seul attrait matériel.

**Journal, 4<sup>e</sup> jour, 22h30.** Après avoir manqué de blesser quelqu'un avec le bouchon d'une bouteille de champagne, je m'empresse de resservir mes nouveaux collègues. Jonathan est le seul formateur à être resté avec nous. Plus détendu qu'en journée, il nous explique avoir en réalité déposé il y a peu sa démission. « Oui c'était pas prévu, c'était une opportunité... Mais je ne regrette pas d'y aller... Ces années ça m'a vraiment poussé vers le haut, ça m'a changé... Ok, par-delà le bon *jump* salarial que j'ai fait aussi, ça m'a surtout donné une rigueur, une manière différente d'appréhender les choses qui m'aide et m'aidera encore pour longtemps. »

Cette promesse d'élévation achève de circonscrire l'idéalité de la position de l'auditeur. Dans les termes de la confession, elle montre comment l'adoption d'une « position basse » et la confession de ses erreurs et faiblesses peuvent être transfigurées en une élévation matérielle et personnelle. En étant présentée dans le cadre formel des séminaires d'intégration, autant que racontée telle qu'elle est ressentie et vécue par les praticiens les plus proches des recrues, elle vient concrétiser *a posteriori* le renversement opéré par la journée d'accueil. Elle attache au cœur de chaque recrue son « rêve » de travailler pour le cabinet et désarme finalement les sarcasmes et les résistances.

**Journal, 1<sup>er</sup> jour, 14h30.** Nous enchaînons avec les petits papiers remis le matin : « Réaliser une chanson ». Je retrouve mon groupe, nous mettons

Description	Phase n°	Description	Statut	Total	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven
████ Audit █████ Part			Approuvé	32,00	0,00	8,00	8,00	8,00	8,00
████ Jour Acc Corp Part			Approuvé	8,00	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total par ordre interne</b>				<b>40,00</b>	<b>8,00</b>	<b>8,00</b>	<b>8,00</b>	<b>8,00</b>	<b>8,00</b>

Figure 6 : Timesheet approuvée première semaine, document interne.

au point une chanson ridicule sur l'air bien connu de Joe Dassin, *Les Champs-Élysées*. [...] Le moment de la restitution de ces chefs-d'œuvre clôt la journée. Le Président du cabinet nous honore de sa présence pour d'une part assister à nos productions et d'autre part répondre à nos questions, sur le cabinet, évidemment. Chaque groupe livre sa composition. Le tour de notre chanson est arrivé. Nous nous y donnons avec joie et entrain. Les sourires nombreux parcourent nos collègues dans la salle. Après quelques minutes difficiles nous récoltons des applaudissements complaisants. Nous posons sur une photo de groupe.

## Conclusion

Notre étude ethnographique des deux semaines d'intégration des recrues dans les grands cabinets d'audit contribue à explorer une facette importante du métier, qui a trait au rapport de l'individu à lui-même pour devenir le professionnel attendu. Nos résultats actualisent et confirment certaines des caractéristiques clés du fonctionnement des grands cabinets d'audit et de conseil pour contribuer de trois façons à la littérature.

Tout d'abord, nous montrons que les semaines d'intégration forment un ensemble de discours-cadres par lesquels l'individu est encouragé à se confesser et à adopter une « position basse » face à la nouveauté du métier. Cette posture d'adaptation le prépare à affronter l'incertitude de la découverte du métier, en plus de lui préciser les comportements à adopter en toutes circonstances (VILLETTE, 1988). La position basse intimée agit comme une technologie de gouvernement permettant aux recrues d'internaliser très rapidement la discipline et les standards comportementaux du cabinet (GREY, 1994 ; ANDERSON-GOUGH *et al.*, 2000 ; 2001 ; 2005 ; 2006). Si sa puissance sur chaque recrue dépend dans une certaine mesure de sa capacité à les avoir déjà internalisés par ses caractéristiques socio-culturelles (CARTER & SPENCE, 2014; LUPU & EMPSON, 2015), elle repose aussi de façon déterminante sur la discipline du « feedback permanent » qui lui est adjointe.

L'évocation constante du « feedback » permet aux cabinets de préciser à l'auditeur ce qui caractérise l'espace professionnel (DUBAR, 1991) qu'il vient d'intégrer. Les comportements et compétences encouragés par la confession sont en effet au cœur de ses objets reconnus. En plus du feedback, l'autoévaluation critique et l'identification d'axes de progrès favorisent l'émergence d'une discipline personnelle de recherche de solutions et de dépassement des difficultés. Par l'invitation récurrente à cet examen critique, l'auditeur intègre progressivement que le meilleur moyen de satisfaire aux exigences, c'est d'apprendre à poser les problèmes qu'il rencontre avant même de penser leur solution. Ramanantsoa (1994) décrit cette même discipline comme l'une des compétences clés du consultant, l'aidant à affronter la nouveauté des situations et à composer avec la diversité des attentes de ses clients. Avec la notion de « chargeabilité », une mise en

valeur financière succède au « feedback permanent » pour ancrer cette discipline personnelle dans le giron de l'intérêt commercial du cabinet. En invitant l'auditeur à être constamment inquisiteur de lui-même dès ses débuts, les journées d'intégration associent son professionnalisme à une capacité d'adaptation et de dépassement au service de ses missions.

Ensuite, nos résultats montrent que la confession n'est pas uniquement une technologie de gouvernement. Elle s'apparente aussi à une technologie du *self* (FOUCAULT 1976 ; 1979-1980/2012) cherchant autant à modeler l'identité de l'auditeur qu'à la rendre adaptable et flexible. Hahn (1986, p. 66) montre en effet que la confession participe à la construction identitaire en invitant l'individu à retracer systématiquement toute sa biographie, par le jeu simultané d'un voilement et d'un dévoilement de soi. Le « feedback permanent », les feuilles de temps et plus largement les dispositifs d'évaluation des cabinets, offrent justement les supports nécessaires à l'individu pour qu'il se dévoile sans crainte. Le premier goal setting s'opère dans l'intimité et le secret de la première rencontre avec le Performance manager, alors que les longues journées de formation exigent de lui un contrôle de soi de tout instant. La participation aux événements sociaux et plus largement la construction d'une bonne entente avec les autres, permettent à l'individu de mesurer les efforts de simulation et de dissimulation nécessaires à sa progression professionnelle. Les semaines d'intégration permettent ainsi à l'auditeur de prendre conscience et d'expérimenter les manières attendues de se dévoiler, i.e. ce qu'il convient de dissimuler ou de garder pour soi, conformément à l'économie des mérites et démerites prévalant dans le cabinet.

En ceci, la confession attendue n'est pas monolithique. Elle consiste plutôt en des « combinaisons de l'aveu et du secret » (HAHN 1986, p.67). En s'auscultant l'individu se construit en réalité plusieurs biographies, plus ou moins lâchement synchronisées en fonction des incompatibilités des contextes (HAHN 1986, p.67). Cet exercice favorise son morcellement selon les attentes et les circonstances. Il dévoile le professionnel dans sa réalité intermédiaire, celle d'un état de tension (JERMAN & BOURGOIN, 2018) selon lequel l'individu doit en permanence trouver le ton juste, s'affirmer sans froisser, satisfaire à sa mission et intégrer avec tact les résistances ou les difficultés. En invitant l'individu à se confesser, les semaines d'intégration façonnent donc une identité professionnelle adaptable et flexible en plus d'être standardisée. C'est cette forme d'identité qui doit ensuite permettre à l'auditeur d'accomplir ses missions et de répondre aux exigences dans tous les contextes. C'est sans doute aussi celle-ci qui contribue à expliquer l'extraordinaire influence acquise par les grands cabinets (KIPPING & ENGWALL, 2002 ; VILLETTE, 2003 ; McKENNA, 2006), autant que la dissémination de leurs solutions et de leurs dispositifs.

Enfin, nos observations ethnographiques se veulent aussi au service de la réflexivité des praticiens (VILLETTE, 2014). À l'heure où la profession s'interroge sur son sens, tiraillée entre l'*ethos* du technicien et les contraintes de la satisfaction du client (COOPER

& ROBSON, 2006 ; GENDRON & SPIRA, 2010), notre étude suggère que l'auditeur doit son succès au caractère adaptable d'une pratique alimentée par un questionnement structurant sur sa propre valeur (JERMAN & BOURGOIN, 2018). En miroir, notre étude montre ainsi la capacité du travail actuel à induire un engagement individuel maximal (BEAU, 2017), capable de désarmer les résistances en mettant l'individu en tension par une vision dépréciée de lui-même et un idéal supérieur. En ceci, elle suggère d'approfondir notre compréhension du rôle joué par les technologies du *self* dans l'émergence actuelle d'un travail simultanément plus libre et intensifié.

## Bibliographie

- ABBOTTA. (1988), *The system of professions: An essay on the division of expert labor*, Chicago: University of Chicago Press.
- ANDERSON-GOUGH F., GREY C. & ROBSON K. (2000), "In the name of the client: The service ethic in two professional services firms", *Human Relations* 53 (9), pp. 1151-1174.
- ANDERSON-GOUGH F., GREY C. & ROBSON K. (2001) "Tests of time: organizational time-reckoning and the making of accountants in two multi-national accounting firms", *Accounting, Organizations and Society* 26 (2), pp. 99-122.
- ANDERSON-GOUGH F., GREY C. & ROBSON K. (2005), "Helping them to forget...: the organizational embedding of gender relations in public audit firms", *Accounting, Organizations and Society*, 30 (5), pp. 469-490.
- ANDERSON-GOUGH F., GREY C. & ROBSON K. (2006), "Professionals, networking and the networked professional", *Research in the Sociology of Organizations*, 24, pp. 231-256.
- BERGSTRÖM O., HASSELBLADH H. & KÄRREMAN D. (2009), "Organizing Disciplinary Power in a Knowledge Organization", *Scandinavian Journal of Management*, 25, pp.178-90.
- BEAU P. (2017), *Dispositifs de gestion et risques psychosociaux. Une étude qualitative des risques humains et de leur gestion dans les organisations*, Thèse de doctorat : Université Paris Dauphine.
- CARTER C. & SPENCE C. (2014), "Being a successful professional: An exploration of who makes partner in the Big 4", *Contemporary Accounting Research*, 31 (4), pp. 949-981.
- COOPER D. & ROBSON K. (2006), "Accounting, professions and regulation: locating the sites of professionalization", *Accounting, Organizations and Society*, 31, pp. 415-444.
- COVALESKI M.A., DIRSMITH M.W., HEIAN J.B. & SAMUEL S. (1998), "The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles over Identity in Big Six Public Accounting Firms", *Administrative Science Quarterly*, 43 (2), pp. 293-327.
- DUBAR C. (1991), *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Colin.
- FOUCAULT M. (1976), *Histoire de la sexualité. La volonté de savoir*. Paris : Gallimard.
- FOUCAULT M. (1979-1980/2012), « Du Gouvernement des vivants », *Cours au collège de France 1979-1980*, Paris : Seuil-Gallimard.
- GENDRON Y. & SPIRA L. (2010), "Identity narratives under threat: A study of former members of Arthur Andersen", *Accounting, Organizations and Society*, 35 (3), pp. 275-300.
- GREY C. (1994), "Career as a project of the self and labour process discipline", *Sociology*, 28 (2): 479-497.
- GUENIN-PARACINI H. & GENDRON Y. (2010), "Auditors as modern pharmakoi: Legitimacy paradoxes and the production of economic order", *Critical Perspectives on Accounting*, 21 (2), pp. 134-158.
- GUENIN-PARACINI H., MALSCH B. & MARCHE PAILLE A. (2014), "Fear and risk in the audit process", *Accounting, Organizations and Society*, 39 (4), pp. 264-288.
- HAHN A. (1986), « Contribution à la sociologie de la confession et autres formes institutionnalisées d'aveu », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 62-63, pp. 54-68.
- JERMAN L. (2014), *La production des évaluations actuarielles de la juste valeur dans les organisations : Une étude des acteurs, outils et contextes de la préparation des comptes*, Thèse de doctorat : Université Paris Dauphine.
- JERMAN L. & BOURGOIN A. (2018), « L'identité négative de l'auditeur », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 24 (1), pp. 113-142.
- KIPPING M. & ENGWALL L. (2002), *Management consulting: emergence and dynamics of a knowledge industry*, Oxford University Press.
- KORNBERGER M., JUSTESEN L. & MOURITSEN J. (2011), "When you make manager, we put a big mountain in front of you: An ethnography of managers in a Big 4 Accounting Firm", *Accounting, Organizations and Society*, 36 (8), pp.514-533.
- LUPU I. & EMPSON L. (2015), "Illusio and overwork: playing the game in the accounting field", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28, pp. 1310-1340.
- MCKENNA C. (2006), *The world's newest profession, management consulting in the twentieth century*, Cambridge University Press.
- MORALES J. & PEZET A. (2010), « Les contrôleurs de gestion, 'médiateurs' de la financiarisation. Étude ethnographique d'une entreprise de l'industrie aéronautique », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 16 (1), pp. 101-132.
- PRASAD P. & PRASAD A. (2010), "Stretching the Iron Cage: The Constitution and Implications of Routine

Workplace Resistance”, *Organization Science*, 11 (4), pp. 387-403.

RAMANANTSOA B. (1994), « Une année sabbatique (?) chez McKinsey », *Gérer et Comprendre*, 37, pp. 21-30.

SANDAY P.R. (1979), “The ethnographic paradigm(s)”, *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 527-538.

STRAUSS A. & CORBIN J. (1990), *Basics of qualitative research* (Vol. 15), Newbury Park, CA: Sage.

TOWNLEY B. (1993), “Foucault, power/knowledge and its relevance for Human Resource Management”, *Academy of Management Review*, 18(3), pp. 518-545.

TOWNLEY B. (1994), *Reframing Human Resource Management – Power, Ethics and the Subject at Work*, London: Sage Publications.

TOWNLEY B. (1998), “Beyond good and evil: depth and division in the management of human resources”, in MCKINLEY A. & STARKEY K. (Eds), *Foucault, Management and organization theory*, London: Sage Publications.

VAN MAANEN J. (1979), “The fact of fiction in organizational ethnography”, *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), pp. 539-550.

VILLETTE M. (1988), *L’homme qui croyait au management*, Paris : Les Editions du Seuil.

VILLETTE M. (2003), *Sociologie du conseil en management*, Collection Repères, Editions La Découverte.

VILLETTE M. (2014), « Ethnographie dans l’entreprise », *Gérer et comprendre*, 117 (3), pp.4-9.