

SÉMINAIRE AUTOUR DE L'OUVRAGE DE SÉBASTIEN STENGER, AU CŒUR DES CABINETS-CONSEILS. DE LA DISTINCTION À LA SOUSSION¹

Séminaire animé par Camille Gasnier et Gaëtan Flocco

Synthèse réalisée par Olivier Cléach

QUESTIONS A L'AUTEUR

INTERVENTION DE CAMILLE GASNIER

Camille Gasnier² : D'abord et avant toute chose, merci à Sébastien Stenger³ et Gaëtan Flocco⁴ d'avoir accepté cette invitation et de se prêter à cette discussion.

Dans un premier temps, je vais vous résumer les principales analyses de l'enquête de Sébastien et j'en viendrai, dans un second temps, à mes remarques et à ce qui m'a interrogée à la lecture de cet ouvrage.

La volonté de distinction comme ressort premier de l'engagement

Dès l'introduction de l'ouvrage, on est mis dans le bain du monde des grandes écoles et de l'audit, puisque Sébastien, jeune étudiant à HEC, s'interroge sur ses camarades d'école qui souhaitent aller travailler dans l'une des « big » à la sortie de l'école, puisque c'est la suite logique du parcours, nous dit-il, alors même que ses camarades ont généralement fait des stages d'écoles dans ces mêmes multinationales et racontent des expériences de stage assez éprouvantes et avec des rythmes de travail vraiment intenses. Sébastien s'interroge donc : « *Pourquoi souhaitent-ils travailler là-bas ? Mais, sont-ils fous ?* » et, évidemment, vous dites que cet argument de la folie ne suffit pas à expliquer notamment le caractère attrayant de ces organisations et, surtout, les ressorts du surinvestissement dans le travail des auditeurs. Donc vous décidez de faire une thèse sur ce sujet et, pour conduire cette recherche, vous allez mener une enquête qualitative, ethnographique et compréhensive fondée d'abord sur une observation participante. Vous vous faites engager comme

¹ Ouvrage paru aux PUF en 2017. Toutes les notes de bas de page sont de la rédaction.

² Docteure en sociologie – diplômée de l'EHESS, Experte CSE - CHSCT – membre du RT 30

³ Associate Professor of Management Control, ISG International Business School

⁴ Sociologue, maître de conférences à l'université d'Évry-Val-d'Essonne.

stagiaire dans l'une des « *big* » pendant 3 mois et vous menez ensuite par ailleurs 46 entretiens auprès d'auditeurs de tous grades, qui sont toujours en poste ou qui l'ont été.

Je cite vos questions de recherche :

- Pourquoi travailler dans un cabinet d'audit « *big four* » ? ;
- Quel est le sens que les individus donnent à un tel engagement ? ;
- Comment expliquer l'attrance et le prestige paradoxal de ces cabinets, malgré leurs conditions de travail ?

Les « *big four* », pour ceux qui ne connaissent pas le terme, ce sont les principaux cabinets d'audit à l'heure actuelle, des multinationales de l'audit comptable et financier dans le monde¹.

Pour dévoiler tout de suite l'argument principal de votre ouvrage, vous allez montrer que l'intérêt économique et le contrôle social hiérarchique ne suffisent pas à expliquer la très forte implication des auditeurs au travail. En fait, vous allez montrer que cet engagement est pour partie affectif et qu'il s'explique par la volonté de distinction. Finalement, si les auditeurs se soumettent à ces conditions de travail intenses, c'est parce que ce travail leur procure le sentiment d'appartenir à l'élite économique de la nation.

Je vais résumer brièvement les trois parties de votre ouvrage.

Vous commencez par montrer en quoi cette activité est extrêmement contraignante et, en même temps, incertaine pour les auditeurs. Contraignante, on le savait, mais vous montrez très bien les conditions de travail vraiment intenses et un rythme de travail frénétique. Vous montrez que certains travaillent 80 heures par semaine et plus et ont des horaires de travail vraiment extensifs le soir et le week-end. Et, en même temps, l'apprentissage est long et les chances de carrière, très incertaines, puisque chaque année, il y a un écrémage du personnel pour le passage au grade supérieur et donc seule une infime partie des auditeurs arrive en haut de la pyramide hiérarchique, au grade d'associé. Vous montrez que, sur une promotion qui entre au grade de Junior I, au bout de 5 ans, 80 % ont été amenés à partir. Il y a donc une très forte sélection. Seuls 20 % de ceux qui sont entrés dans l'entreprise y sont encore 5 ans plus tard.

Ce qui vous intéresse, c'est vraiment le système « *up or out* », soit on monte dans la hiérarchie, soit on sort et vous décrivez très bien ce dispositif de gestion des ressources humaines qui va permettre la sélection et l'élimination des auditeurs, sans qu'il y n'ait jamais de licenciement. C'est vraiment de la sélection. Dans ces entreprises « *big* », il y a un système pyramidal hiérarchique classique avec 8 grades, de Junior à Associé. Ce système est fondé sur une évaluation permanente des auditeurs, puisqu'ils sont notés par leur supérieur sur chaque mission, sachant qu'ils font plusieurs missions par an et, une fois par an, les supérieurs se réunissent pour échanger sur les évaluations des différents auditeurs et décider qui, à chaque grade, pourra passer au grade supérieur, sachant qu'évidemment, il va falloir écrémer et éliminer un certain nombre d'auditeurs. Donc les auditeurs vont intégrer la norme selon laquelle si vous redoublez et si vous restez au même grade, c'est un signe clair que le cabinet vous demande de partir. Donc pas de licenciement, mais vraiment une invitation à chercher du travail ailleurs.

¹ Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers-PWC.

Pour ce système de promotion, vous décrivez l'importance du réseau, du mentoring ou encore de la capacité à manipuler les relations informelles et à se rendre visible dans le travail. Vous parlez de la vie des cabinets comme une société de cour en mobilisant les ouvrages de Norbert Elias pour montrer que la vie courtisane est très développée, donc on échange en permanence sur la valeur des uns et des autres et sur la réputation des individus. Vous nous dites que, finalement, pour progresser dans le cabinet, il ne suffit pas d'être bon techniquement, voire même que les compétences techniques ne sont pas primordiales. Il faut surtout être un bon entrepreneur de sa réputation. Vous soulignez le biais généré de ce type de dispositif de gestion des ressources humaines, alors que le recrutement au départ dans ces entreprises est assez mixte. La maternité est un moment de décrochage dans la réputation et les femmes ne constituent que 10 à 15 % des associés, le grade le plus élevé dans les « *big* ».

Dans une deuxième partie du livre, vous montrez que ce ne sont pas seulement les relations hiérarchiques et les relations de dépendance qui permettent de maintenir les individus dans cet état d'obéissance et de contrôle et vous allez vous intéresser plus profondément à ces logiques qui vont amener les auditeurs à se soumettre aux contraintes du travail.

D'abord, vous revenez sur les logiques que vous appelez « utilitaires » : la carrière, puisque commencer sa carrière dans un « *big* », c'est évidemment un tremplin vers de bonnes opportunités professionnelles.

Ensuite, le caractère formateur de l'expérience qui permet l'apprentissage de techniques rigoureuses, notamment dans le milieu de la finance. En même temps, vous relativisez l'apprentissage de ces techniques qui sont assez pauvres et dont les jeunes auditeurs sont plutôt déçus.

Et, troisième logique utilitaire : la rémunération. Et, en même temps, vous montrez qu'ils sont plutôt moyennement payés par rapport à d'autres professions du conseil où ils seraient rémunérés. Les auditeurs sont assez critiques aussi sur leur rémunération ramenée au temps horaire. Vous avez de nombreux extraits d'entretiens où ils disent : « *Finalement, on est payés au SMIC.* ».

Vous montrez que ces logiques utilitaires, bien sûr, ne suffisent pas à expliquer cette soumission et que des logiques non utilitaires amènent les auditeurs à accepter de se soumettre aux règles et, surtout, à donner sens à l'expérience. Cette analyse sur le sens est très intéressante. Vous dites que l'expérience en cabinet va permettre à ces membres de se distinguer, au sens de la distinction bourdieusienne¹.

Je cite les propos de l'un de vos auditeurs, qui est sénior manager et qui a donc 8 ans d'expérience dans un de ces « *big* ». Il vous dit « *Tu as envie de faire partie de ce monde. C'est une élite. C'est un club fermé. La plupart des DG et des membres des CODIR des grands groupes français sont passés par les "big". Pour y rentrer, c'est comme un sacerdoce ou comme entrer dans l'armée. Cela demande des sacrifices, mais les meilleurs réussissent. Cela te permet de savoir qui est vraiment bon.* » J'aime bien cette citation, parce qu'elle restitue parfaitement l'ambiance du cabinet que vous décrivez. On juge toujours la valeur de la personne mais pas son travail. C'est vraiment la valeur de la personne qu'on juge, et toujours de manière extrêmement binaire. Soit on est « bon », soit on est « mauvais ». Il

¹ Bourdieu P., *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Éditions de Minuit, 1979.

n'y a vraiment pas du tout de place pour la moyenne ou pour la progression. Il y a une telle nécessité d'écrémage, que si vous n'êtes pas « bon », vous êtes éliminé.

Finalement, l'utilité immédiate est le sens du métier. Son contenu même est assez secondaire. Ce qui définit l'identité des professionnels, c'est la conception qu'ils se font d'eux-mêmes et c'est vraiment l'appartenance à un groupe d'élite. L'idée qu'ils aspirent à appartenir à un groupe d'élite. Le privilège d'accéder aux sphères de pouvoir d'un point de vue économique et symbolique. Vous nous dites la carrière dans le « *up or out* » est moins synonyme d'aspiration à un projet professionnel qu'à une existence et à une position particulière.

Cette idée du sens de l'expérience vous amène à revenir sur la description du système en « *up or out* » et à montrer que, finalement, ce que fait ce système, ce n'est pas tellement qu'il contraint la carrière, mais qu'il lui donne sens, parce qu'il faut qu'il y ait de la compétition et il faut qu'il y ait du tri pour que les auditeurs puissent ressentir ce sentiment d'élection et d'appartenir à une élite. Vous montrez que, dans ce monde-là, être débordé et travailler dans l'urgence, c'est le signe, non pas d'une aliénation, mais vraiment d'une élection. On appartient à un monde supérieur, supérieur par rapport aux entreprises normales, où ils s'imaginent que personne ne travaille dans l'urgence et que personne n'est débordé.

La manière dont vous montrez comment cette implication professionnelle s'inscrit dans un conditionnement ancien est très intéressante. Vous montrez comment les institutions scolaires ont vraiment contribué à façonner ce rapport élitiste au travail. Finalement, ces auditeurs, depuis leur adolescence, sont vraiment dans une quête de distinction sociale. L'ensemble de leur parcours est marqué par la volonté et la nécessité de se distinguer du commun des mortels, d'abord du commun des étudiants, parce qu'il faut aller dans les meilleures classes préparatoires, puis dans les meilleures grandes écoles et, ensuite, du commun des travailleurs, donc travailler toujours plus. Donc, tant qu'il y a du travail intensif, de la mise à l'épreuve, de la compétition et, surtout, du classement, c'est le signe qu'on appartient à ce groupe d'élite, ce groupe de gens triés sur le volet.

Vous parlez des auditeurs comme des gens qui sont « *addicts à la reconnaissance sociale et au statut* », je vous cite, et vous montrez que, finalement, cette poursuite presque aveugle de la volonté de se distinguer se fait souvent aux dépens de l'élaboration d'un désir individuel et de la formation de convictions personnelles. Vous montrez qu'à la sortie de l'école, ceux qui vont dans les « *big* », ce sont aussi les jeunes qui ne savent pas tellement vers quelle carrière s'orienter, ni dans quel secteur travailler et, finalement, une expérience dans les « *big* » peut correspondre à la poursuite des études, à un troisième cycle scolaire. Vous analysez très bien le travail en cabinet comme le prolongement de l'expérience de la classe préparatoire. Vous l'analysez un petit peu moins comme le prolongement de l'expérience en grande école. Vous nous dites que les « *big* » sont très présentes dans la vie des écoles de commerce. À ce propos, on aimerait en savoir plus sur la manière dont leur présence contribue à conditionner les jeunes étudiants des meilleures écoles de commerce au travail en cabinet.

Enfin, dans une troisième partie, vous revenez sur l'évolution de ces logiques au fil du temps, notamment en fonction du succès ou de l'échec dans la carrière d'un « *big* ». Vous nous dites : « *Démisionner, c'est perdre son appartenance à l'élite* », ce qui explique donc que les auditeurs se soumettent en très grande partie aux contraintes de l'organisation ; auquel cas, s'ils ne le faisaient pas, il faudrait qu'ils renoncent ou qu'ils choisissent de choir

dans leur propre estime et dans l'estime des autres. Donc, vous montrez que, finalement, pour que la sortie du cabinet soit réussie et se fasse sans trop de heurts, il faut que l'individu parvienne à fonder sa propre valeur, son identité à ses propres yeux et à ceux des pairs, sur d'autres ressources que celles qui prévalent dans la vie des cabinets d'audit. Pour en venir à mes remarques et questions, d'abord je tiens à dire que j'ai vraiment pris beaucoup de plaisir à lire cet ouvrage pour plusieurs raisons. D'abord, parce que c'est un monde très peu connu. On dispose de très peu de travaux, notamment ethnographiques, sur le monde de l'audit, donc c'est vraiment quelque chose qui manque, notamment sur le travail des « *big four* » en particulier. Je crois que vraiment l'un des grands intérêts de votre travail, c'est cette démarche ethnographique qui vous permet ensuite de restituer au plus près les logiques au fondement de la soumission des auditeurs et, parfois, des logiques bien sûr un peu intimes. L'ensemble du livre est une analyse très fine des motifs de l'implication au travail et des logiques avouées ou non avouées dans le fonctionnement de ces organisations.

Mais que font-ils ces auditeurs ? Jouent-ils un rôle dans la mise aux normes des firmes ?

J'en viens à mes remarques et à ce qui a pu m'interroger à la lecture de votre ouvrage, en tant que sociologue du travail.

Ce qui m'a interrogée, c'est que, finalement, je trouvais qu'on ne voyait pas assez les auditeurs au travail. On les voit au bureau et on les voit en pause-café en train d'échanger sur la valeur d'un tel ou d'un tel et sur la réputation, etc. Mais je trouve qu'on ne voit pas assez le contenu de leur travail, les différentes activités qu'ils exercent et les différentes prestations au sein des « *big* ». En fait, je me demande si votre argument sur la recherche de distinction, sur la volonté d'appartenir à l'élite, n'aurait pas été d'autant plus fort si vous l'aviez plus spécifiquement lié à l'activité même de l'audit et à ce que font vraiment ces « *big four* ».

Je m'explique : en vous lisant, parfois, je me disais « en quoi ce qui est décrit peut être spécifique au monde de l'audit ? ». En effet, ce que vous montrez, on peut le retrouver, en partie, dans certains travaux de sociologie du travail des cadres. Par exemple, aux recherches de Cécile Guillaume et Sophie Pochic¹ sur les cadres dans les grandes entreprises publiques. Elles montrent, comme vous, combien la possession du diplôme est importante pour grimper dans un système pyramidal extrêmement bureaucratique. Elles montrent également l'importance du *test de la dévotion à l'entreprise* : il est attendu des cadres qu'ils appliquent avec zèle cet éthos de l'intensité du travail. Elles insistent aussi sur l'importance du mentoring, des cliques et de toutes les compétences relationnelles, au-delà des compétences techniques.

Certes, par rapport à leurs analyse, vous identifiez bien la spécificité par laquelle la recherche de distinction se manifeste chez les auditeurs : d'une part, la très forte

¹ Par exemple : Guillaume C., Pochic S., « Les carrières de cadres au cœur des restructurations : la recomposition des effets de genre ? L'internationalisation d'un groupe français en Angleterre et en Hongrie », *Sociologie du travail*, n°2, vol. 51, avril-juin 2009 ; Guillaume C., Pochic S., « Les attendus implicites de la carrière : usages et mises en forme de la vie privée. Le cas d'une grande entreprise française », dans Berrebi-Hoffmann I. (dir.), *Politiques de l'intime - des utopies d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui*, Paris, La Découverte, 2009 ; Guillaume C., Pochic S., « Des discours sur la conciliation en tension avec les normes de carrière. L'exemple des cadres d'entreprise », dans Nicole-Drancourt C. (dir.), *Conciliation travail - famille : attention travaux*, Paris, L'Harmattan, 2009.

institutionnalisation du système « *up or out* », qui est vraiment une partie structurante du fonctionnement de ces cabinets ; et, d'autre part, l'importance du type de client qui fonde la valeur du professionnel et son identité. Comme le dit l'un des auditeurs que vous citez : « *On appartient à l'élite économique parce que nos clients, ce sont les entreprises du CAC 40, donc on fréquente quand même les hautes sphères des dirigeants et c'est prestigieux* ».

Mais je voulais vous demander d'aller peut-être un peu plus loin dans l'analyse, au cours de notre discussion, pour essayer de voir ce que votre travail peut nous dire aussi du fonctionnement de l'économie à l'heure actuelle pour employer tout de suite les grands mots. Vous ne mobilisez pas tellement les travaux de sociologie des groupes professionnels sur les comptables et les auditeurs. Je pense notamment aux travaux de Carlos Ramirez¹ sur l'histoire de la profession comptable. Qu'est-ce qu'il nous dit ? Qu'historiquement, la comptabilité est quand même un domaine qui a vraiment du mal à recruter. Au XX^e siècle, les fils de notables préfèrent devenir avocats ou notaires, professions plus prestigieuses, structurées autour d'un Ordre, etc. Carlos Ramirez nous raconte donc l'histoire des comptables, comme l'histoire d'une profession qui s'est organisée pour construire un discours, une rhétorique professionnelle et puis chercher une reconnaissance vis-à-vis de l'État. Il raconte comment l'Ordre des experts-comptables est créé par Vichy et comment s'effectue sa transformation, après 1944. L'Ordre des experts-comptables est refondé autour d'un nouvel objectif : associer cette profession à un projet de rationalisation économique et d'organisation de la production, notamment grâce à la mise en œuvre de nombreux outils macroéconomiques.

Quand on vous lit, on voit bien que 60 ans plus tard, on a un domaine qui recrute massivement chez les CSP+, à la sortie des très grandes écoles, et donc, on mesure le changement. Sauf que ce qui est prestigieux à la sortie d'une école de commerce, ce n'est pas d'aller dans le petit cabinet d'expertise comptable avec juste deux associés ou deux commissaires aux comptes, mais c'est vraiment d'aller dans ces multinationales de l'audit, ces « *big four* ». Donc, cela aurait été intéressant que vous nous parliez des relations et, peut-être, des rivalités au sein du groupe professionnel, entre ceux travaillant dans les multinationales et ceux recrutés dans les cabinets plus modestes, plus spécifiques, je pense, du cas français.

On voit bien dans votre ouvrage que ces multinationales attirent les jeunes, justement parce que ce sont des multinationales et parce qu'elles ont des clients extrêmement prestigieux. Elles n'attirent pas les jeunes en raison du contenu du travail, parce que ce qu'ils font est toujours perçu comme quelque chose d'un peu technique et rébarbatif. Mais pour pousser cet argument, on aurait eu envie de voir plus les clients dans votre travail. Le client n'apparaît pas du tout, mais on se dit : « qui sont ces entreprises (au-delà des entreprises du CAC 40) ? Quelle est la relation avec le client au quotidien ? Qu'est-ce que cela veut dire, finalement, appartenir aux hautes sphères du pouvoir économique ? » Et puis, pour voir l'activité, on aurait aimé en savoir plus sur les prestations de ces « *big* ». Je n'ai pas bien compris si les auditeurs que vous suiviez faisaient juste du contrôle réglementaire des comptes ou s'ils faisaient aussi toutes les prestations de service que

¹ Par exemple, Ramirez C., « Du commissariat aux comptes à l'audit. Les BIG 4 et la profession comptable depuis 1970 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 146-147, 1, 2003, p. 62 à 79 ; Ramirez C., « La place des grands cabinets d'audit multinationaux dans la profession comptable libérale », in Didier Demazière et al., *Sociologie des groupes professionnels*, Paris, La Découverte, 2009, p. 129 à 139.

peuvent vendre les « *big* », par exemple en cas de fusion – acquisition. J’imagine que dans les « *big* », ce ne sont pas les mêmes personnes qui font ces deux types de missions.

Pourquoi cela me semble-t-il important d’approfondir cette question du contenu de l’activité, en lien avec votre argument de la distinction ? Parce que vous enquêtez sur des organisations très fortement prescriptrices de normes et qu’il aurait été intéressant de voir comment ce rôle structurant au niveau macro-économique s’articulait avec la volonté des jeunes de vouloir travailler dans ces cabinets-là et ce sentiment qu’ils ont d’appartenir à l’élite économique. On peut, d’ailleurs, faire l’hypothèse qu’ils se sentent, aussi, appartenir à une élite : d’une part, parce qu’ils font une activité fortement prescriptrice de normes au niveau macro-économique ; et, d’autre part, parce qu’ils vérifient et évaluent le travail des autres. N’y-t-il pas là quelque chose qui contribue au prestige de la fonction ? Dans le même ordre d’idées, à propos du monde du conseil en général, Kipping et Engwall¹ parlent d’une industrie du savoir : vos auditeurs produisent-ils certains types de savoirs qui contribueraient au prestige de leur fonction ? Vous mobilisez peu les travaux de Michael Power², par exemple, sur la société de l’audit, qui montrent que les rituels de vérification ont vraiment envahi tous les domaines de la vie sociale à partir du monde de la comptabilité et de la finance. Cela contribue aussi, j’imagine, au sentiment de prestige des jeunes que vous nous décrivez.

J’en reviens aussi aux travaux de Carlos Ramirez qui montrent que la suprématie des « *big* » tient, non seulement au fait qu’elles ont effectivement capté le marché des multinationales, mais aussi parce que ce sont des entreprises qui sont productrices de normes dans le champ de la comptabilité, à travers la normalisation comptable internationale. L’adoption des normes IFRS³ pour la publication des comptes consolidés des sociétés cotées sur les places boursières européennes souligne, je pense, la très forte influence des « *big* ». Je ne suis pas une spécialiste du sujet, mais peut-être que d’autres personnes dans la salle voudront poser plus de questions sur l’influence des « *big* » dans la production de normes comptables. Il me semble que c’est quand même quelque chose d’assez important. Leur influence ne se limite pas, j’imagine, au champ de la normalisation et de la comptabilité. On sait que ceux qui quittent les « *big* » vont ensuite travailler dans les directions financières des grandes entreprises, où ils vont contribuer à changer les pratiques des organisations : pratiques comptables et financières, certes, mais sans doute de la production. Avez-vous des éléments sur ce que deviennent ceux qui quittent les « *big* » et en quoi ils contribuent à changer le fonctionnement des autres organisations ?

Évidemment, ce n’était pas l’objet de votre étude. Ce qui vous intéressait, c’était ce système de gestion des ressources humaines par la sélection et l’élimination, le système du « *up or out*⁴ ». Mais, je me demandais justement comment ce sentiment de distinction et d’appartenir à un groupe de personnes supérieures pouvait être lié à l’importance grandissante des *big four*, au niveau macro-économique et sociétal.

¹ Kipping M., Engwall L. (éd.), *Management consulting. Emergence and Dynamics of Knowledge Industry*, Oxford, Oxford University Press, 2002

² *The audit society. Rituals of verification*, Oxford, Oxford University Press, 1997.

³ International financial reporting standards, normes comptables internationales adoptées en 2005.

⁴ Dispositif de gestion des ressources humaines qui consiste à sélectionner les auditeurs à travers l’évaluation annuelle par des comités de leur progression dans la hiérarchie des grades. C’est donc une injonction à la performance sous peine d’exclusion.

Enfin, dernière remarque, vous étudiez un dispositif de gestion à part entière, un dispositif de gestion des ressources humaines qui fait évidemment écho aux travaux des sociologues de la gestion. On voit bien que la logique technique, la logique de gestion des ressources humaines, est fortement porteuse d'une logique sociale. Vous montrez très bien toute sa portée symbolique. Il faut bien qu'il y ait la sélection pour qu'il y ait un sentiment d'élection et qu'il y ait du sens dans cette expérience. Pourriez-vous préciser ce que nous dit ce dispositif de gestion sur la formation des élites dans notre société et notamment le rôle du système scolaire à cet égard, puisque vous montrez très bien dans l'ouvrage que les « *big* » s'inscrivent en fait dans une chaîne d'institutions dont le point d'origine sont les institutions scolaires. Au fondement du désir d'appartenir à une élite, il y a le fonctionnement du système scolaire « à la française », orienté vers l'alimentation des écoles préparatoires et des grandes écoles. On pourrait parler d'institutionnalisation de la production d'une élite et du désir d'appartenir à cette élite, auquel participe une succession d'institutions scolaires publiques et privées. En même temps qu'un groupe sur-sélectionné, ces institutions vont produire des individus dont les valeurs sont l'efficacité, la docilité, l'évaluation constante, la comparaison et la compétition. Autant de principes de gestion qui sont ensuite diffusés au sein des organisations et, vraiment, vos auditeurs incarnent ces logiques-là.

On a parfois le sentiment que ces jeunes, animés d'une ambition de prestige économique et social, ainsi que du désir d'obtenir des titres, n'hésitent pas à s'orienter, sans aucun état d'âme, vers des milieux dont la mauvaise réputation s'est pourtant accrue avec la crise de 2008. On a l'impression qu'ils ne se posent aucune questions sur le sens de leur travail, l'impact de leur travail sur la société, etc. On peut alors se demander dans quelle mesure ce système du « *up or out* » ne remplit pas une autre fonction : amener ces jeunes à ne pas s'interroger sur le sens de leur travail. C'est bien la réalité, puisque dans ces « *big* », des jeunes de 22-23 ans, tout juste sortis de l'école, vont mener des enquêtes au sein des organisations – pour le compte d'un acheteur ou d'un vendeur –, en vue d'une future fusion-acquisition et que leurs recommandations peuvent par la suite mener à des plans sociaux, etc.

Je ne sais pas si ce sont des choses qui ressortent dans vos entretiens, ces questionnements sur le sens du travail, mais je voulais introduire cette notion de jeu, notamment en écho aux travaux de Marie-Anne Dujarier¹ sur les « planneurs » et sur cette inflation de postes de gestionnaires, qui sont des postes où on ne trouve pas forcément du sens dans le travail, mais elle montre que ces gestionnaires se prennent au jeu de leur fonction. Je me demandais si le dispositif de gestion que vous nous décrivez, finalement, n'a pas aussi cet effet au sein des organisations. En tous cas, ce que vous montrez, le lien entre socialisation scolaire et socialisation professionnelle, interroge aussi les sociologues de la gestion sur l'inflation du nombre de gestionnaires dans la société. Vous montrez très bien que les valeurs de la gestion qui sont diffusées au sein des grandes organisations ont vraiment leurs origines aussi dans le système scolaire. J'ai trouvé que cela amorçait une réflexion très intéressante.

¹ Marie-Anne Dujarier, *Le management désincarné*, Paris, La découverte, 2017.

INTERVENTION DE GAËTAN FLOCCO

Gaëtan Flocco : Merci Camille, pour ces premiers éléments de discussion et pour le résumé que tu as fait.

Je voulais vous remercier également pour cette invitation au RT 30.

Ce que je voulais dire d'abord, avant de commencer, c'est que j'ai pris beaucoup de plaisir à lire ce livre qui fait écho à des questionnements qui m'intéressent et qui, je trouve sincèrement, fournit une analyse originale sur le sujet, avec un certain nombre d'apports.

Comme Camille a fait le résumé, je vais me contenter de souligner ces apports, puis de formuler quelques remarques et questionnements qui se posent à l'issue de la lecture du livre.

Exposé clair et critique nuancée montrant l'envers du décor

À mon sens, les apports sont nombreux. Un premier que je trouve important, c'est d'abord la clarté du livre. Sa construction est extrêmement claire. On suit parfaitement le propos comme une démonstration qui déroule, qui soupèse différentes hypothèses et qui se dénoue au fur et à mesure de sa progression. À la fin de chaque partie, on a des points d'étape qui résument bien les grandes idées et qui font bien les transitions. Le lecteur est donc pris par la lecture de ce livre, ce que j'ai bien aimé. Sans doute est-ce lié aussi à l'orientation d'influences interactionnistes, mais je trouve que l'un des mérites du livre est d'éviter le jargon et la conceptualisation à outrance et donc d'éviter d'obscurcir une réalité qui est déjà complexe. Au contraire, tu la clarifies et tu la rends accessible, ce que j'ai vraiment apprécié, en t'aidant aussi de nombreux extraits d'entretiens toujours très parlants et intéressants. Tout cela est un premier point.

Ensuite, comme l'a très bien rappelé Camille et comme le titre du livre l'indique, on se retrouve plongés au cœur des cabinets d'audit et on doit cela à ta position en tant qu'ancien étudiant d'HEC, stagiaire dans l'un de ces cabinets et donc ayant une parfaite connaissance, à la fois des aspects professionnels, organisationnels et formels de ces organisations, et puis aussi des dimensions plus informelles. J'ai trouvé que c'était un apport très important du livre, ce que Jean-Pierre Durand et peut-être d'autres appelleraient aussi *l'entreprise simulée*¹, c'est-à-dire celle qui est invisible, qui se cache, qui ne veut pas être vue. On obtient grâce à ton livre des données relativement difficiles à saisir lorsqu'on s'en tient à une enquête où l'enquêteur est extérieur au terrain, avec des entretiens qui seraient formalisés et qui risqueraient de récolter plutôt des propos convenus, des faux-semblants, de l'affichage, etc. Donc tu évites tout cela et je trouve qu'on a des chapitres remarquables. Par exemple, ceux consacrés aux auditeurs comme entrepreneurs de leur propre réputation, avec les effets d'alliance et de réseau ou encore le chapitre consacré à la logique de distinction et d'auto-affirmation. Pour moi, ce sont des chapitres vraiment exemplaires, où tu révèles vraiment des choses que la sociologie du travail met rarement en évidence. C'est un apport important.

Ensuite, ton enquête ethnographique possède une réelle portée critique. Même si le mode d'écriture et, sans doute, le cadre théorique n'ont pas trop insisté sur l'explicitation de cette critique. J'y reviendrai. Pour moi, le potentiel critique est là et je trouve que c'est ce qui est important. Tu dévoiles bien les mécanismes à la fois objectifs, suggestifs,

¹ *La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004.

d'intériorisation, de la servitude et de la soumission à une domination, même si, parfois, tu récusés un peu ce terme de « *domination* ». En tous cas, je l'ai lu comme cela. Au passage, je pense que ton livre vient démentir ce que disait Geoffroy de Lagasnerie¹ quand il affirmait qu'une enquête ethnographique est incompatible avec une approche critique. Je trouve que là, c'est l'exemple inverse parfait de ce que peut apporter une enquête ethnographique.

En même temps, ce que je trouve bien aussi, c'est que c'est une critique tout en nuances que tu mènes. Tu t'attaches évidemment à faire ressortir les tendances dominantes et transversales aux différentes catégories, aux différents univers, ce qui est évidemment important dans une perspective critique. Mais tu le fais aussi en tenant compte des différenciations sociales, celles de genres, la distinction entre le schème pragmatique et le schème technique, la comparaison avec les banques d'affaires et la dernière partie consacrée au vécu différencié de l'échec. Tout au long du livre, il y a ce souci de montrer que c'est toujours plus compliqué. Tu tiens les deux choses en même temps. À la fois tu montres les tendances lourdes, et puis en même temps tu rentres à chaque fois dans le détail. Je trouve cela vraiment très important. Même chose avec les raisons d'agir ou les motifs de l'action. Le livre les passe bien en revue. Certes, c'est la logique de compétition qui prime, mais cela n'exclut pas l'effet des carrières, cela n'exclut pas l'effet des rémunérations et cela n'exclut pas l'intérêt pour le travail, même si tu soulignes bien toute l'ambivalence, comme l'a rappelé Camille, autour de l'intérêt qui est porté au travail ou, justement, du désintérêt. Tu soulignes bien aussi la contrainte du rapport salarial qui s'incarne dans le système « *up or out* », même si celui-ci suppose également d'être légitime. On saisit bien le côté multifactoriel de cette soumission, et je trouve que c'est un autre point majeur du livre.

Enfin, sur les apports, je trouve, Camille l'a déjà un peu dit, que les résultats de ton livre convergent avec ceux obtenus par les collègues qui ont traité des problématiques similaires. Je pense évidemment aux travaux de Marie-Anne Dujarier que Camille a déjà évoqués, ceux aussi de Lionel Jacquot² et à ce que j'ai pu moi-même observer, modestement, chez les cadres et ingénieurs d'entreprises industrielles. J'ai trouvé qu'il y avait vraiment beaucoup d'éléments qui se recourent, à propos du travail des auditeurs, du contenu même de leur travail, de leur mécontentement à l'égard des conditions de travail, de la contrainte à mal travailler. On retrouve aussi cette homologie entre socialisation scolaire et expérience de l'audit et, évidemment, l'adhésion à la performance et à la compétition. En général, c'est quelque chose que je ne souligne pas trop, c'est-à-dire cette espèce de capitalisation par le champ scientifique autour d'un thème particulier. Je trouve que ton livre comporte quelque chose de réconfortant, parce qu'on sent qu'il y a une sorte d'accumulation de résultats convergents, qu'il y a des acquis.

Je pense qu'on pourrait encore dire de nombreuses choses en termes d'apports, mais voilà pour les plus importants.

¹ Juger. *L'État pénal face à la sociologie*, Paris, Fayard, 2016.

² Par exemple, Lionel Jacquot, *L'enrôlement du travail. Comprendre la machinerie managériale*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy, 2014 ; Lionel Jacquot, « Management par les dispositifs et dispositions à manager. De la standardisation du travail d'encadrement au travail d'organisation des encadrants », *Savoir/Agir*, n°40, 2, 2017, p. 13 à 20.

Domination or not domination ?

Les questionnements et les remarques qui se posent à l'issue de la lecture seraient de deux ordres pour moi. Peut-être des demandes de précisions ou de clarifications. Parfois, j'ai l'impression qu'il y a de petites contradictions ou en tout cas des oppositions que, finalement, je ne trouve pas forcément fondées. Et puis des questions d'ouverture, si on a le temps, évidemment.

* Première question par rapport à ton positionnement vis-à-vis de certains travaux sociologiques. C'est peut-être un détail mais, dans l'introduction, tu sembles vouloir te démarquer d'analyses, notamment en sociologie du travail, qui ont montré de quelle manière l'idéologie managériale exerce une emprise sur la suggestivité des travailleurs, idéologie qui conduit à produire « *de la servitude volontaire* ». Tu cites, notamment, les travaux de Vincent de Gaulejac¹, Christophe Dejours² ou encore Luc Boltanski et Eve Chiapello³. Mais à la lecture de ton livre, je n'ai pas eu l'impression qu'il y avait une démarcation entre tes travaux et les leurs.

En effet, je me suis demandé, et Camille l'a d'ailleurs très bien dit, si le système « *up or out* » relève d'un dispositif de gestion ou d'un dispositif de mobilisation managériale. N'est-ce pas un outil de gestion destiné à susciter l'adhésion des auditeurs et, finalement, à rendre plus efficace leur domination. D'une certaine façon, toi aussi tu décris la manière dont se fabrique cette servitude volontaire, à la fois grâce à l'existence du système de compétition, de l'adhésion aux contraintes via un éthos du travail, et grâce à une socialisation scolaire. Au fond, pourquoi considères-tu que le système « *up or out* » n'est pas assimilable à des contraintes normatives – je crois que tu le dis carrément comme cela à un moment dans ton livre – qui nécessitent le respect d'une certaine discipline et qui génèrent de la domination ? Parce qu'à plusieurs reprises, tu dis : « *Voilà, finalement, ce n'est pas vraiment de la domination* ». Donc, tu récusés un peu ce terme, alors que je ne vois pas de contradiction ou d'incompatibilité avec les travaux de Gaulejac, Dejours, Boltanski et Chiapello. Je trouve que tu te situes plutôt dans la continuité de ces auteurs. C'est un premier point.

* Ma deuxième question concerne les *notions de croyance et de représentation*. Toujours dans ton introduction, à la même page, d'ailleurs, tu écris, en citant Harold Garfinkel⁴, que « *Les membres de ces cabinets refusent d'être réduits à des idiots culturels* », manipulés et mystifiés par un discours managérial dont ils subiraient la domination et l'inculcation sans s'en rendre compte. C'est vrai que tu montres bien dans le livre, et c'est aussi une partie très intéressante, qu'il existe des formes de critique et de mécontentement des auditeurs qui ne sont pas dupes de ces logiques d'exploitation à l'œuvre dans les cabinets. Mais, en même temps, tu définis aussi la notion d'éthos social comme un ensemble de croyances et de représentations. Tu parles même à un moment de *crédentialisme*, au milieu ou à la fin du livre, à propos de la croyance en l'effet méritocratique de l'accumulation de diplômes. Je me suis alors demandé si cette logique symbolique/affective de la compétition ne constitue pas tout de même une forme de

¹ De Gaulejac Vincent, *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2005.

² Dejours Christophe, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, 1998.

³ Boltanski Luc et Chiapello Ève, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

⁴ Garfinkel Harold, *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1967.

manipulation idéologique, donc démentant en quelque sorte ce que tu disais à propos du discours managérial dans ton introduction en citant Garfinkel à propos des fameux *idiots culturels*. C'est une deuxième question.

* Ma troisième question va un peu dans le même sens. À plusieurs reprises dans ton livre, tu mobilises *la notion de choix*. Elle revient souvent. Pourquoi les auditeurs ont-ils choisi de travailler dans ces cabinets d'audit ? etc. Elle est sans doute liée à la sociologie compréhensive et à l'interactionnisme symbolique que tu mobilises largement. D'ailleurs, dans le chapitre consacré aux carrières, tu rappelles bien que, selon l'interactionnisme, ce sont bien les interactions et les raisons que les acteurs attribuent à leurs actes qui déterminent ces actes. En lisant ton livre, j'ai trouvé que ce cadre théorique tranchait avec l'emprise, voire la violence que tu as bien décrite du système « *up or out* » qui génère du jugement et de la hiérarchisation, mais qui nécessite tout de même un effort de *conformisme*, d'adaptation aux règles et d'adaptation aux structures de l'organisation, ce que tu rappelles d'ailleurs un peu en conclusion. Je me suis demandé si l'utilisation de cette notion de choix ne devenait pas très relative. D'ailleurs, parfois, tu te demandes s'ils ont réellement choisi, etc. N'y a-t-il pas là aussi quelque chose d'un peu contradictoire ?

* Ma quatrième question est également en forme d'opposition. L'opposition entre : d'une part, les motifs que tu qualifies *d'utilitaires extrinsèques*, comme la carrière ou la rémunération ; et, d'autre part, le motif que tu considères comme *non utilitaire et intrinsèque*, qui est donc celui de la compétition et de la course à la performance. Tu précises bien que, pour toi, ce motif symbolique social de la compétition et de la recherche du prestige se suffit à lui-même et qu'il est déconnecté des raisons économiques. Mais, est-ce que les motifs d'action utilitaire ne sont pas eux aussi en grande partie d'ordre symbolique et social ? Et réciproquement, la recherche de prestige social n'est-elle pas aussi utilitaire ? Dit autrement, la recherche permanente de la valorisation de soi ne fait-elle pas écho à la prégnance de la valorisation économique dans notre société ? Cette importance accordée au prestige social n'est-elle pas liée au fait que les individus savent qu'elle peut, tôt ou tard, se convertir en dimension économique ? Là aussi, par moments, tu le suggères, tu donnes quelques pistes dans ce sens.

Plus généralement, cela renvoie à des réflexions qui ont pu être développées par Pierre Bourdieu¹, mais aussi peut-être plus récemment par Frédéric Lordon² dans certains livres autour de la notion d'intérêt, sur le dépassement de l'opposition entre ce qui relève strictement de l'utilitarisme et ce qui tient du symbolique ou du social. Aussi, le livre que j'ai lu récemment et que j'ai trouvé très intéressant d'Anselm Jappe³ sur la société autophage. L'auteur analyse l'homologie entre, d'un côté, la poursuite infinie de « création de valeur » par la logique économique et, d'un autre côté, l'appétit insatiable du sujet narcissique. Je crois que tu as aussi lu le livre ou que tu le connais. Je trouve que ce que tu développes faisait écho à ces réflexions et à ces problématiques assez importantes.

* Ma cinquième question porte sur *la généralisation des logiques de compétition* observées chez les auditeurs. Dans la conclusion, tu suggères que ce que tu as observé chez ces

¹ Notamment, les travaux sur la conversion des différents types de capitaux, en particulier du capital social et du capital économique. Voir, par exemple, Pierre Bourdieu, *La distinction, Critique sociale du jugement*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1979.

² Frédéric Lordon, *L'intérêt souverain. Essai d'anthropologie économique spinoziste*, Paris, La Découverte, 2006.

³ Anselm Jappe, *Les aventures de la marchandise. Pour une critique de la valeur*, Paris, La Découverte, 2017.

auditeurs vaut en fait dans bien des univers, y compris, plus déqualifiés, etc. Tout au long du livre, tu laisses entendre qu'il y a une logique spécifique dans ces mécanismes symboliques de soumission, que l'univers de l'audit est très différent des entreprises dites « normales », comme le disent les auditeurs. Mais en reprenant les propos des auditeurs, ton interprétation est-elle suffisamment distanciée ? Je te pose cette question parce que je m'en suis rendu compte que, quand on fait des entretiens auprès des salariés, leur « réflexe » est souvent de présenter leur entreprise comme spécifique. J'ai très souvent entendu des interviewés me dire : « Là, ça marche comme cela chez nous, mais c'est parce que c'est notre entreprise ». Alors qu'en fait, ils parlaient de choses que l'on retrouve dans toutes les entreprises. Est-ce qu'il n'y a pas cet aspect derrière les propos que tu soulignes ? Par exemple, le fonctionnement que tu décris des cabinets d'audit, c'est très frappant, se retrouve complètement dans le fonctionnement des universités : les logiques de réseau, les alliances, la recherche d'un mentor sur lequel s'appuyer pour pouvoir progresser, la logique hyper-prégnante du jugement, d'un jugement très tranchée, très binaire, c'est bon ou c'est mauvais, la façon dont parfois ces logiques d'évaluation et de prestige se font au détriment de l'activité. Ce n'est pas du tout une critique. Cela n'invalide pas du tout, au contraire ! Cette enquête est révélatrice de fonctionnements qui sont vraiment généralisables, mais toi, tu ne le présentes pas comme cela. C'est ce que je veux dire. Tu le présentes comme une spécificité.

* Ma dernière question converge avec la dernière question qu'a posée Camille. Je vais peut-être la formuler différemment, mais je crois que cela la rejoint totalement. C'est une question plutôt d'ouverture. On peut considérer le secteur de l'audit comme l'un des plus discutables du capitalisme. Je pense, par exemple, au conseil en stratégie qui peut aboutir à des licenciements. Dans ce cadre, les auditeurs jouent un rôle essentiel et ambigu, ce qui t'amène à t'interroger en termes d'éthique professionnelle. Ainsi écris-tu en conclusion : « le livre met en évidence que la quête de prestige élitiste a supplanté une authentique éthique professionnelle ». En cela, comme le disait un petit peu Camille, je trouve que tu formule une critique sur les finalités mêmes poursuivies par ces cabinets d'audit, au-delà des modalités de soumission ou du fait qu'il y ait une éthique professionnelle qui ne peut pas vraiment se réaliser. Ce qui nous interroge et qui nous interpelle, c'est la raison d'être même de ces cabinets d'audit.

REPONSES DE SEBASTIEN STENGER

Sébastien Stenger : Je vais essayer de répondre à ce que vous avez mentionné.

D'abord, je veux vous remercier d'avoir pris le temps de lire et de commenter ce travail. Cela me touche beaucoup d'être ici pour en discuter. C'est très précieux.

Comme vous l'avez déjà dit, très justement, tous les deux, ce sur quoi j'ai centré mon intérêt, l'argument principal était une situation de départ d'interrogation et d'étonnement naïf, devant un phénomène social. La démarche d'un chercheur, c'est d'abord de s'étonner. J'étais encore jeune, et je ne comprenais pas l'investissement paradoxal de ces jeunes diplômés dans des métiers qui génèrent une certaine contrainte morale et physique. Je ne comprenais pas, je m'étonnais de cet engagement qui entraîne les individus dans une compétition harassante et dans des rythmes de travail très importants. C'était cela le point de départ. Je ne trouvais pas satisfaisantes les raisons objectives que mentionnaient les jeunes auditeurs pour justifier leur investissement paradoxal, comme la rémunération, les promesses d'opportunités professionnelles. Que cet investissement soit paradoxal, les

salariés le reconnaissent, souvent sous une forme un peu psychologisante. En effet, d'un côté ils adhèrent au système et, de l'autre, ils s'en plaignent aussi. Cela ne va pas sans ambivalence. C'est l'idée que ce métier est à la fois choisi, mais qu'il entraîne des souffrances psychologiques et une incertitude pénible. Ils se présentent eux-mêmes comme des « *insecure over achievers* ». C'est un peu le terme qui est utilisé dans ces cabinets. Cela veut dire « incertains, mais sur-performants ». Et donc, par rapport à mon étonnement initial, mon objectif, dans ce livre, est d'identifier les ressorts de l'engagement dont ne rendent pas compte les explications en termes économiques, psychologiques, de contrôle social hiérarchique et d'inculcation normative. C'est donc une démarche proprement compréhensive qui consiste à rechercher le sens que les auditeurs donnent à leur surinvestissement. Si, dès le départ, j'ai cherché à m'écarter des théories de la domination, c'est parce qu'ils disaient : « *Mais on n'est pas dominés !* », puisque, « *si on n'est pas contents, on s'en va* ». Ils revendiquaient cette liberté paradoxale ou ambivalente. Je ne voulais pas d'une position surplombante qui consistait à dire à leur place : « *Vous êtes en fait manipulés ou inconscients, mystifiés* ». Cela dit, je suis d'accord que je fais sortir la domination par la porte, mais peut-être qu'elle revient par la fenêtre.

Mon explication était de dire, comme vous l'avez résumé, que le ressort de l'investissement paradoxal réside dans des logiques affectives. Les auditeurs recherchent des profits symboliques qui consistent à dire que l'expérience de ces cabinets donne le sentiment d'appartenir à une élite sélective. Donc l'idée était de dire : attention, ces consultants, ces auditeurs ne sont pas que des *homo economicus* rationnels, mais ce sont des êtres sociaux soucieux de se démarquer de leurs semblables et inscrits dans des luttes sociales. Ainsi, cela m'a invité à mettre l'accent, moins sur le dispositif « *up or out* », même si je reconnais son importance et sa violence, mais plutôt sur le fait qu'au principe de l'engagement, on trouve des mécanismes propres au fonctionnement de l'élite. C'était mon argument principal, de dire, en réalité, on trouve au principe de la subordination de ces salariés et du contrôle de ces salariés une amélioration de l'estime de soi liée à l'appartenance et au charisme du groupe. C'est ce que je voulais souligner en tout cas. Dire qu'au fond, le principe de la subordination on a des mécanismes qui consistent à dire que le prix à payer pour être membre du groupe consiste à se soumettre et à aligner son comportement sur les normes en vigueur par le groupe. Au fond, pour aller plus loin, c'est-à-dire que presque plus ce groupe est prestigieux, plus ses normes sont contraignantes. C'est quelque chose que je retrouvais : l'idée qu'en réalité pour ces auditeurs, finalement, la charge de travail, le stress et les contraintes étaient des marques de supériorité sociale et de la supériorité du groupe comme exigeant des sacrifices importants à ses membres pour être dignes d'en être partie. D'ailleurs, à un moment je dis qu'une des caractéristiques de ce groupe social est la contrainte, le stress et la charge de travail qu'il impose et donc la force du salarié, en quelque sorte, et je dis que cela pourrait paraître paradoxal, parce qu'on a l'impression que tout ce vocabulaire un peu viriliste sur la résistance et la force est plutôt associé d'habitude à la force de travail ouvrière, mais, en fait, je dis non. On retrouve là, au fond aussi, une des marques de la fabrication des élites qui consiste à passer par des épreuves pour montrer la capacité à maîtriser les autres via sa capacité à se maîtriser soi-même. C'était un point important et ce que je veux mettre le plus en avant. Donc l'idée qu'en se soumettant on retrouve là, finalement, dans cette discipline, le signe d'une élite par apposition à des groupes inférieurs perçus comme moins soudés et plus anoniques. C'était le premier point.

Le deuxième point, c'est d'insister sur le fait que les individus n'arrivent pas vierges dans ces organisations. Là aussi, de ce fait, cela m'invitait à moins mettre l'accent sur le poids des dispositifs gestionnaires, parce que cela consistait à dire que les individus, en réalité, désirent presque cela, ils donnent sens à cela et, ainsi, la légitimité de ce dispositif est antérieure à leur arrivée dans l'entreprise. Donc cela consistait à souligner vraiment le rôle de leur socialisation scolaire dans la préparation à l'entrée dans ces cabinets, vous l'avez rappelé, que l'on retrouve avec les logiques de l'urgence, de l'épreuve, l'idée qu'ils font le parallèle entre la classe préparatoire et le cabinet, l'idée qu'on se retrouve tout à coup démuni, incapable et donc on va retrouver cette valeur que le cabinet nous enlève en prouvant qu'on est capable à l'intérieur du cabinet et aussi cette opposition et c'est pour cela que je repense à une remarque que tu disais, est-ce que cette opposition entre entreprises ordinaires et entreprises spécifiques est classique ? Là, moi je dirai non. C'était une catégorie qui était vraiment propre à cet univers plus globalement et qui fait écho aussi à l'opposition entre étudiants ordinaires, par exemple, et étudiants de classe préparatoire, qu'on voit chez Pierre Bourdieu¹, par exemple. Je le dis un peu dans le livre. Je dis les *logiques mondaines* et les *logiques ascétiques*. Ceux qui sont dans le monde et ceux qui sont hors du monde. C'est pour cela que je trouve que c'est une distinction qui est forte et opérante avec l'idée que le cabinet, ce n'est pas la vraie vie, comme les classes préparatoires, ce n'est pas la vraie vie, donc voilà le rôle de cette socialisation scolaire. De ce fait, l'argument principal, au fond, est un argument presque de sociologie des élites, c'est-à-dire au principe de la subordination et de l'assujettissement. J'ai voulu souligner davantage des mécanismes propres au fonctionnement des élites, ce qui entraîne comme effet un certain conformisme de groupe avec l'idée, et vous l'avez rappelé, que ce qui motive les choix, ce sont moins des convictions personnelles ou des considérations sur l'utilité du métier, c'est vrai, qu'un certain mode d'être ou qu'une appartenance. Dans ce cadre-là, les réalisations professionnelles sont finalement secondaires. Je pourrais un peu y revenir quand on parlera du contenu du travail. C'est vrai que ce n'est pas quelque chose que j'ai regardé, mais d'autant plus qu'il est finalement lui-même secondaire pour ces salariés. Donc aussi, en effet, paradoxalement, alors qu'on est là sur des professions comme la profession comptable ou la profession de consultant, avec un certain affaiblissement des éthiques professionnelles ou des logiques de métier, puisque ce ne sont pas les logiques de métier qui sont essentielles, de mon point de vue.

Voilà pour le premier point. Maintenant, je vais répondre à vos questions et à vos remarques, dans la mesure du possible.

La première question à laquelle je peux répondre globalement est celle de Gaëtan qui dit : « *Effectivement, tu fais sortir la domination par la porte, mais elle va revenir par la fenêtre* ». C'est un peu cela ton propos.

LE DEBAT AVEC LA SALLE

Gaëtan Flocco : Peut-être que c'est moi qui vois de la domination partout.

Sébastien Stenger : Non, je pense que c'est juste. C'est vrai que j'ai voulu me démarquer par rapport à mon terrain de théories de la domination et de l'idée de l'emprise idéologique ou managériale pour vraiment mettre plus en lumière la phase de consentement, quelle est la dimension de consentement. C'est pour cela que je dis que cela

¹ Par exemple, *Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Ed. de Minuit, 1989

n'empêche pas la domination. J'insiste et je le dis parfois dans le livre que, finalement, parfois les salariés disent que, finalement, la pression vient moins du système « *up or out* » que d'une logique d'auto-pression. Parfois, j'ai aussi des interlocuteurs qui me disent que les auditeurs ou les consultants eux-mêmes vont au-delà des attentes du cabinet finalement. En tous cas, je voulais vraiment mettre l'accent sur une intériorisation, l'autocontrainte via ce volet de l'estime de soi et de la crainte de la défaillance.

Gaëtan Flocco : Cela peut être un mécanisme de domination.

Un intervenant : C'est de la domination à l'état pur.

Sébastien Stenger : En tous cas, ce que je voulais souligner, c'est l'origine de cette domination. Je ne voulais pas trop en faire l'origine dans le dispositif managérial « *up or out* ».

Gaëtan Flocco : Mais ce n'est pas incompatible.

Sébastien Stenger : Ce n'est pas incompatible, parce qu'ils n'arrivent pas vierges de tout dans ce cabinet. Non, en réalité, ils le répètent en permanence eux-mêmes, donc il faut aller chercher à ce moment-là dans l'école et dans la socialisation familiale et scolaire, éventuellement, le principe de cette adhésion et/ou de cette mystification. Mais je suis d'accord que, par ailleurs, elle revient effectivement par la fenêtre. Cela me fait penser à une phrase que j'aime bien d'Erving Goffman. On lui a reproché de produire une critique trop « *soft* », de décrire des processus sociaux sans domination. Il dit, à peu près ceci : « *Moi, je ne voulais pas réveiller les individus, mais je voulais voir comment ils dorment* », donc il y avait l'idée de ne pas me mettre dans une position vis-à-vis en plus de mes interlocuteurs qui étaient absolument insensibles à un discours de domination.

Gaëtan Flocco : Mais, déjà, de dire : « *Je veux voir comment ils dorment* », ce n'est tout de même pas mal comme niveau de critique.

Sébastien Stenger : C'est pour cela que ce n'est pas acritique. Je ne pense pas que je fais quelque chose d'acritique. Je comprends parce que parfois j'essaie un peu de me démarquer alors qu'au fond, effectivement, on retrouve évidemment si on regarde le dispositif « *up or out* », des mécanismes de subordination et d'inculcation, mais je voulais vraiment souligner sa phase de consentement et l'origine amont de ce processus. C'était une première question, je crois.

Je revois un peu ce que j'ai noté. Tu dis : « *Est-ce qu'ils choisissent ?* ». C'est vrai que je dis cela à un moment donné. Je dis moi-même que je ne suis pas sûr que ce ne soit pas le métier qui les ait choisis plutôt qu'eux. Par contre, je ne dis pas que c'est l'entreprise qui les a dominés, parce qu'au fond, je fais référence là, dans « *Est-ce qu'ils l'ont choisi ?* », ils sont prisonniers de l'élitisme finalement, en tout cas si je vois là où il y aurait une domination, elle est vraiment en amont. Ils ne sont pas prisonniers du « *up or out* », ils sont prisonniers du fait que, et cela apparaît vraiment tout le temps, quand ils quittent le cabinet, à un moment donné ils ont l'impression qu'ils doivent être à la hauteur même du diplôme qu'ils ont eu.

Gaëtan Flocco : Il y a quelque chose qui les prédispose en amont au système « *up or out* ».

Sébastien Stenger : C'est cela.

Gaëtan Flocco : C'est pour cela que c'est vrai qu'il n'y a pas d'opposition, mais ce qui est intéressant, c'est que cela ne veut pas dire que tout vient du système « *up or out* ».

Sébastien Stenger : C'est cela.

Gaëtan Flocco : Je suis d'accord.

Sébastien Stenger : De ce fait, il faut aller voir sans doute à l'école qu'est-ce qui fait qu'à l'école ou dans la famille, à un moment donné, parce qu'il y a différents profils, qu'est-ce qui fait qu'en école de commerce ou en école d'ingénieur, certains individus vont se retrouver enchaînés à la continuation permanente de cette élection ou d'autres, peut-être vont pouvoir réussir à s'en extraire. Moi, je regarde déjà cela dans le cabinet et je montre un peu justement le rôle de la famille, par exemple, pour s'en extraire et l'idée qu'il faut avoir des référentiels alternatifs pour réussir à définir son identité autrement que par la position de prestige en permanence au sein du cabinet qui est en permanence incertaine et remise en cause.

Si je regarde les autres questions, Camille demande à raison plus d'éléments sur le contenu du travail. Je suis d'accord que ce n'est pas quelque chose sur lequel j'ai mis l'accent, même si on en discutait. Aujourd'hui, c'est quelque chose que j'essaie d'explorer un peu plus. Concrètement, qu'est-ce qu'ils font ? Comment fait-on l'audit ? Qu'est-ce que cela a comme impact ? Plusieurs éléments. D'abord, l'audit est vraiment une activité règlementaire de contrôle comptable. Aujourd'hui, avec les lois suite aux différentes crises financières, le législateur impose une séparation stricte entre l'activité de conseil et l'audit. C'est vraiment la vérification des comptes. Tu demandes quel lien le contenu de cette activité pourrait avoir avec les logiques que je décris et leur volonté de se distinguer ; en tout cas, quel est le rapport, et tu mets cela en relation avec l'histoire de la profession.

Camille Gasnier : Quel est le fonctionnement de l'économie à l'heure actuelle ? Pourquoi est-ce par les « *big four* » qu'il faut passer aujourd'hui ?

Sébastien Stenger : D'abord, on pourrait dire que ce n'est vraiment pas la comptabilité qui est attractive en soi. Ce n'est pas le métier qui est le principe de définition de leur identité. Donc on pourrait dire que ce sont les « *big four* », la multinationale, qui a rendu ce métier désirable pour des raisons extra-idéologiques et extra-professionnelles, peut-être, qui tiennent davantage sans doute à ces méthodes de management, à son organisation industrielle de la production d'audit et à sa capacité à reclasser ses anciens salariés chez les clients à des postes de direction importants. Je ne le nie pas. C'est une raison objective. Ces cabinets sont aujourd'hui des « *accélérateurs de carrière* », comme ils disent. Et cela, on le retrouve au sein d'une enquête qui a été faite. Aujourd'hui, 50 % des directeurs financiers de grand groupe ont une expérience en audit externe, c'est-à-dire dans un « *big four* » et c'est un chiffre qui est en croissance et en augmentation. Là où avant on pouvait avoir davantage des carrières internes à une grande entreprise pour monter aux postes de direction, aujourd'hui les formes de légitimité sont davantage liées au fait d'avoir eu une expérience préalable dans ces cabinets multinationaux. Dans le parcours de carrière, on voit cette importance-là et je l'ai dit, au fond, les cabinets d'audit sont des usines à DAF (ou Directeur Administratif Financier) en faisant écho à la façon dont on appelle McKinsey, un cabinet de conseil qui a souvent été présenté comme usine à CEO (Chief Executive Officer), par exemple. Tous ces cabinets sont présentés comme ayant ce pouvoir-là qui est donc réellement un pouvoir économique objectif. Je ne le mets pas en cause, mais j'essaie d'aller au-delà de ce pouvoir économique objectif en disant que ce n'est pas uniquement sur des critères économiques qu'un groupe social défend sa valeur. C'est pour cela que je regarde ensuite tout ce qu'il y a comme prestige derrière "associés", en tous cas tous les comportements distinctifs associés à ce groupe, et pas uniquement en raison de son pouvoir objectif.

Dans la hiérarchie de la comptabilité, clairement, les petits cabinets... Je n'évoque pas tout cela, mais je connais très bien les travaux de Carolos Ramirez. Historiquement, ces « *big four* » se sont installés en France en rachetant des cabinets d'audit et des cabinets d'expertise comptable plus petits, donc en « *trustant* » le marché des grosses entreprises. Aujourd'hui, des petits cabinets d'expertise comptable d'audit ne recrutent pas dans les 15 premières grandes écoles. On est sur d'autres types de profil. C'est une hiérarchisation forte. Ce sont des profils plus spécialisés en comptabilité, paradoxalement, on pourrait dire des profils plus professionnels, un master comptabilité, etc. À l'inverse, par contre, c'est quelque chose que je ne mentionne pas, mais on a une hiérarchie et c'est pour cela qu'on est vraiment sur un univers d'élite, des cabinets qui épousent la hiérarchie des écoles. C'est important. Je le dis souvent : en étudiant les cabinets d'audit « *big four* », je savais que j'étudiais les dominés, les dominants. C'est-à-dire ceux qui, au sein de cette élite des affaires à laquelle je m'intéresse, et, d'ailleurs, je le mentionne un peu dans le livre, en disant c'est cela un peu, les dominés - les dominants. C'est une partie que j'avais rajoutée au dernier moment, donc ce n'est pas encore proprement abouti. Je regarde un peu les « *big three* », qui sont les cabinets de conseil, McKinsey, Bain et BCG qui, eux, sont les dominants, pour le coup, des dominants. Il y a donc une hiérarchie. C'est-à-dire quand on est un X ou un HEC, on va dans ces cabinets. En revanche, les cabinets d'audit « *big four* » vont davantage recruter sur les écoles qui sont les 5^{ème} ou 6^{ème} du classement. De ce fait, pour renforcer cet argument qu'au-delà du contenu du travail, on a ces logiques vraiment de prestige et de carrière qui président à l'orientation, je crois. Cela ne justifie pas complètement cet effacement du contenu du travail, mais cela donne un peu le contexte dans lequel j'ai moi été amené à voir le contenu du travail, mais je suis d'accord qu'il faudrait corriger cela.

Concrètement, tu demandais qu'est-ce qu'ensuite ces auditeurs peuvent apporter dans l'entreprise où ils vont ? Tu as raison. Par exemple, ces cabinets « *big four* » sont, et cela pose des problèmes de conflit d'intérêts, au cœur des organismes de régulation de la profession comptable ou lors de création des normes comptables. Il y aurait quelque chose à analyser là-dessus sans doute justement sur leur influence sur l'évolution des normes comptables et, ensuite, comment ces auditeurs et les anciens auditeurs qui arrivent dans une entreprise participent à la diffusion de certaines normes comptables, de certaines pratiques comptables et de certaines pratiques de gestion. Je suis d'accord que ce serait intéressant à voir. Là-dessus, ce serait peut-être un peu plus dur à voir, par exemple, que si on regarde l'influence de cabinets de conseil, parce que derrière un consultant qui a fait McKinsey, il va lui, pour le coup, peut-être avoir de l'influence vraiment quand il va arriver dans une grande entreprise pour mettre en œuvre des méthodes de management ou des dispositifs organisationnels. Lui, c'est un praticien du management alors que moi, en regardant les auditeurs, ce ne sont pas les mêmes activités, mais ils participent là encore à faire évoluer certainement les pratiques financières et comptables de l'entreprise.

Voilà ce que je pouvais dire sur le métier, mais c'est un volet à explorer, parce qu'effectivement, ce que je regarde, mais cela tient sans doute à une limitation aussi de mon terrain, que je corrige un peu aujourd'hui et qui a fait que mon échantillon porte principalement sur des juniors ou des personnes qui ont jusqu'à 5 ou 6 ans d'expérience alors que sans doute pour étudier tout ce volet-là des normes comptables, il faut aller voir les associés. Comme ce travail a un peu d'écho, je rencontre à un moment un peu des associés, même s'ils n'ont pas trop aimé.

Camille Gasnier : Ils l'ont lu ?

Sébastien Stenger : Certains, oui. En tout cas, cela s'est un peu su dans le milieu. En tout cas, cela pourrait peut-être m'ouvrir les portes à d'autres aspects qu'à l'époque jeune, dans ma position de stagiaire où j'avais davantage mis l'accent sur les 6 premiers grades, alors qu'il y a d'autres choses à voir au-dessus. Quand je regarde le contenu du travail, finalement ce qui apparaît juste dans le livre, c'est plutôt comment dans l'exécution de l'audit ces salariés plutôt jeunes négocient les normes de qualité, sont pragmatiques ou essaient de bien faire leur travail. Je regarde juste cet aspect-là, finalement, parce que ce sont plus les exécutants, alors qu'on pourrait vraiment avoir d'autres problèmes qui pourraient naître justement en lien avec la relation client, mais la relation client, ce sont les échelons supérieurs, ce sont les associés. Là, il pourrait y avoir d'autres choses, mais qui sont d'autres débats. Il y a beaucoup de choses là-dessus sur la littérature anglo-saxonne, notamment sur la façon les enjeux éthiques de cette activité de contrôle qui est en même temps commerciale. C'est-à-dire comment un associé qui est sensé contrôler de manière indépendante des comptes peut faire son métier alors qu'il est payé par le client. Là, il y a de nombreux ajustements et de négociations. Comment j'embête mon client ou pas et, en même temps, il y a des scandales de fraude qui resurgissent de manière régulière et qui montrent clairement que peut-être que l'audit n'est pas aujourd'hui satisfaisant complètement pour garantir la qualité des comptes publics. On a beaucoup de débats là-dessus et qui sont très précis. On peut y revenir. En Angleterre, je ne sais pas si l'avez vu, c'était en mars l'an dernier, la faillite de Carillion¹, l'une des plus grosses entreprises anglaises qui faisait des prestations surtout dans la fonction publique (cantines, trains), qui a fait faillite en mettant sur le carreau des milliers de salariés et dont les rapports dans les comptes annuels avaient été certifiés par les « *big four* ». Tous ces débats-là pourraient être explorés.

Qu'est-ce qu'il y avait d'autre comme question ? À un moment, tu as parlé du fait que c'était comme un jeu. Je suis bien d'accord. Par exemple, tu parles de Marie-Anne Dujarier. Je ne sais pas exactement ce qu'elle a dit. On pourrait tout simplement penser et là, du coup, on reviendrait sur une sorte de mystification, à Michael Burawoy² qui décrit finalement cela chez les ouvriers. C'est-à-dire des espèces de jeu pour distribuer des prestiges différentiels et comment finalement cela a fait converger paradoxalement les ouvriers avec les logiques productives. Je suis bien d'accord pour dire que, potentiellement en tout cas, que ce jeu du prestige, clairement, le cabinet peut s'en servir pour orienter ces individus dans le travail. Je ne pourrais pas dire que c'est conçu comme une mystification, mais, en tout cas, je pourrais dire clairement qu'il y a là-dessus un jeu de prestige qui préexiste et sur lequel le cabinet peut s'appuyer pour assurer la stabilité de son contrôle ou de la participation des salariés. C'est sûr.

Qu'est-ce qu'il y avait d'autre ? Je revois ce que j'avais noté.

Sur la généralisation, par exemple ? On dit souvent que cela fait penser au monde académique. Je suis d'autant plus d'accord si on voit le monde académique anglo-saxon où, au fond, on a un « *up or out* » à l'œuvre puisque, par exemple, chez les Anglo-saxons,

¹ https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/01/16/faillite-de-carillion-l-entreprise-qui-gere-le-royaume-uni_5242344_3234.html

² Burawoy M., *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*, Chicago, University of Chicago Press, 1979.

aujourd'hui la plupart des professionnels sont par exemple soumis à des *tenure tracks*. C'est un « *up or out* », soit on publie, soit on est dehors. Sur d'autres entreprises, c'est sans doute possible qu'on ait, comme tu le mentionnes, ces jeux d'alliance. Comme toute organisation, il y a une part politique évidemment et peut-être ce qui différencie plus ces cabinets, et je le dis un peu, c'est l'idée que cette compétition ou cette dimension politique dans ces cabinets est particulièrement sévère et ordonnée. Là où peut-être dans une entreprise normale, évidemment on va devoir sans doute avoir les bons soutiens, les appuis, les réseaux, mais ici, cela met cela vraiment au cœur de la vie sociale, parce que ces auditeurs et ces consultants sont monitorés de très près. Ils le disent : « *Tous les 6 mois, on a un classement relatif des uns par rapport aux autres. On a des comités d'évaluation qui vous disent quels sont vos points forts, vos points faibles, votre trajectoire potentielle.* », ce qui vous met donc sous une espèce de micro-management permanent. Après, est-ce qu'on retrouvait ces logiques de prestige à ce point ? Pas sûr. Peut-être que c'est là où on aurait peut-être potentiellement plus de détachement possible dans d'autres organisations, même si on est toujours finalement soucieux de l'estime de ses pairs. C'est finalement cela que je mets en exergue, mais là, ce que je dis, c'est qu'ils sont effectivement soucieux de l'estime de leurs pairs, mais plus que cela, ils sont effectivement en quelque sorte soumis et prisonniers de l'opinion de leurs pairs comme un enjeu et que cela les rend à la fois dominés et dominants, révoltés et dépendants parce qu'ils ne peuvent pas s'écarter de l'estime de leurs pairs sans renoncer à l'estime d'eux-mêmes. Si c'était des hommes de métier purement, et je le dis, ils pourraient aller dans une autre entreprise plus facilement. Ce qui montre que ce n'est pas d'aller exercer leur profession ailleurs, ce qui montre que ce ne sont pas des hommes de métier, c'est que, finalement, ils ont du mal à partir et que l'arrivée dans une entreprise qu'ils appellent « *normale* » est vue comme un déclassement ou une perte de prestige social. C'est très surprenant comme mécanisme d'attachement, d'aliénation ou de prestige symbolique. Est-ce qu'on l'aurait ailleurs, peut-être dans le monde académique ?

Un intervenant : Je pense à d'autres types de cabinets, que sont les cabinets ministériels. C'est exactement pareil. La logique de prestige. Un travail fou. Je trouve que cela ressemble exactement. Ils ne durent aussi pas très longtemps. Ce sont des jeunes. Ils viennent du même type d'écoles. Finalement, je trouve qu'il y a une comparaison. Ce n'est pas le monde de l'entreprise, mais c'est exactement la hiérarchie des valeurs, on est pris par des logiques politiques...

Sébastien Stenger : Ou des énarques en tout cas aussi, effectivement. On va retrouver des mécanismes propres aux élites où, finalement, il y a une classification permanente de qu'est-ce qui vaut quoi, qu'est-ce qui est digne, qu'est-ce qui est noble et des débouchés professionnels qui pèsent beaucoup. Au fond, effectivement, ce que je mets en lumière, c'est de dire que c'est moins une lutte des classes, enfin, en tous cas, qu'une lutte interclasse, en tous cas des luttes propres au champ des élites, c'est-à-dire finalement, ils sont peu soucieux, cela n'apparaît pas dans leur champ ce qu'il peut y avoir dans notre monde du travail. Au contraire, le contact avec les autres personnes fait perdre. Il y a un entre-soi qui est vu comme une source du prestige. Et rejoindre une entreprise normale veut vraiment dire sortir du groupe des pairs. Cet entre-soi-là est très fort.

Je ne sais pas s'il y avait d'autres questions ou si j'ai répondu à tout ?

Peut-être pour dire qu'au fond, en plus d'une analyse des outils de gestion, c'est vrai que peut-être et c'est ce que je retrouve et que je dois explorer à l'avenir, c'est une critique des

élites et donc aller en amont sur l'école ou la famille. Comment est-il possible que les logiques scolaires produisent ces individus-là, finalement? C'est ce qui est un peu étonnant, en tous cas.

Un intervenant : Je voulais reposer une question de Camille en repartant de tout ce que tu as dit. Je vois très bien l'analogie avec les classes préparatoires, sauf que les classes préparatoires, ce n'est pas que du consentement. Ce n'est pas le baignoire. À la fin, il y a des élèves qui sont sélectionnés par un concours et les classes préparatoires ont des effets très forts sur les compétences des individus. D'ailleurs, on classe les classes préparatoires en fonction de leur taux d'entrée ou inversement. On ne sait pas trop comment cela marche. Ils arrivent à capter les meilleurs aussi parce qu'ils arrivent à faire entrer les meilleurs. De ce fait, certes, il y a tout ce travail en plus sur les profils qui sont déjà les meilleurs et qui vont travailler d'arrache-pied pendant deux ans, et, à la fin, ils ont des compétences qu'ils n'avaient pas en rentrant. Ce n'est pas que du foin aux meilleurs du capital culturel. Il y a aussi quelque chose qui se passe dans leur cas. Cela me pose la question de l'auditabilité, c'est-à-dire Michael Power, etc. Qu'est-ce qu'ils ont appris? Tu dis après : « *Ce sont des usines à DAF.* », donc cela suppose quand même que pendant ces 5 années juniors, qu'ils le veuillent ou non, ils ont appris quelque chose. C'est cela qui me manque dans tes réponses, c'est à quel type d'information ils ont accès, parce que je n'y connais pas grand-chose au domaine de l'audit, parce que quand bien même ce serait intéressant, est-ce que ce n'est pas vraiment cela ce sur quoi ils sont assis. Après, une fois qu'ils sont en poste, ils sont en mesure encore plus de structurer les données en fonction de tel ou tel donneur d'ordre ou de tel ou tel actionnaire.

Sébastien Stenger : Il y a beaucoup de choses. Il n'y a pas de doute qu'ils apprennent de la comptabilité. Je le dis un peu. C'est vu comme étant formateur. Par contre, ce que j'ai envie de dire, c'est que ce n'est pas le principal résultat de ces cabinets. Finalement, ce qui compte plus peut-être, c'est moins les compétences comptables acquises, qui sont certaines, qu'aussi certaines dispositions à une certaine façon de s'engager dans le travail, à une certaine forme de conformité ou d'obéissance. Il y a des compétences ou encore des dispositions informelles. De ce fait, je fais le parallèle avec les classes préparatoires aussi, parce que Pierre Bourdieu et Muriel Darmon¹, par exemple, ne diraient pas que les classes préparatoires apprennent quelque chose du contenu. Ils disent que le principal apprentissage des classes préparatoires, c'est de la consécration et c'est un rapport au temps, si je me souviens bien. Donc là encore, moins des rapports au savoir qu'une certaine orientation dans le travail. On pourrait là aussi encore finalement quand même faire l'homologie et on pourrait encore faire l'homologie aussi plus loin. C'est-à-dire que comme les classes préparatoires sont hiérarchisées sur leur capacité à placer dans les meilleures écoles, là aussi finalement ces cabinets sont hiérarchisés sur leur capacité à... Si on est chez McKinsey, on sera réellement DG. Si on est en « *big four* », on sera DAF.

Un intervenant : Il y a moins d'apprentissages techniques en fait que de modèles.

Sébastien Stenger : Ce serait l'argument, en tous cas, que de dire qu'il n'y a pas que de l'apprentissage technique. Il n'y a pas que des compétences.

Un intervenant : Tu dis que quand tu es entré dans ce groupe, tu n'avais aucune notion de comptabilité?

¹ *Classes préparatoires. La fabrique d'une jeunesse dominante*, Paris, La Découverte, 2013.

Sébastien Stenger : Oui. Effectivement. Ils ne recrutent pas des professionnels. Ils veulent les former. Ils vont le devenir, mais, en tous cas, ce n'est pas le seul élément.

Une intervenante : C'est quelque chose qui est intéressant. Dans mon souvenir, mais qui est un peu lointain, dans les travaux de Valérie Boussard¹ qui parle beaucoup de circulation et de trajectoires de consultants, même si je pense que c'était plutôt dans le conseil ou ce serait vraiment intéressant de comparer ces deux types d'univers, elle décrivait plutôt des carrières de juniors qui partent dans des entreprises normales et là ils apprennent une certaine technicité plutôt d'expertise et ils reviennent après comme associés. Et puis elle montrait aussi qu'il y a une circulation avec la sphère académique où finalement on se forme à certains modèles théoriques, on les met en œuvre et après on devient vacataire dans ces mêmes universités où on a été formé. Elle montrait bien la circulation aussi des savoirs et des pratiques. Est-ce que c'est un effet de distinction entre l'audit et le conseil ? Est-ce que c'est lié au fait que tu as vu surtout des juniors ? Est-ce que vraiment, dans l'audit, les associés font toute leur carrière ? Il n'y a pas de passage, parce que les DAF ne reviennent pas.

Sébastien Stenger : Non, il n'y a pas de recrutements latéraux, comme ils disent. C'est vraiment comme une espèce de « *survival game* ».

Un intervenant : comme à l'ENA en interne, ils appellent cela comme ça...

Sébastien Stenger : Cela dépend. Il y a une espèce de hiérarchie encore dans les « *exit* », c'est-à-dire qui sont plus ou moins considérés ou qui donnent plus ou moins lieu à de la considération. Donc on peut tout à fait sortir pour une position, et c'est le cas idéal, bien vu ! Mais, par contre, on ne revient pas. Par contre, cela va être le futur prescripteur potentiellement des services des cabinets, alors que dans le conseil, c'est vrai que l'on peut avoir davantage cette circulation.

Un intervenant : Cela dépend aussi de la manière dont ils sortent, parce qu'il y a plusieurs manières de sortir.

Sébastien Stenger : Oui, cela peut bien se passer ou cela peut être plus ou moins subi ou volontaire. Ce n'est pas toujours une histoire qui se finit mal.

Une intervenante : J'avais plusieurs questions, y compris de compréhension sur quitter l'entreprise. Je me disais que la variable, la rémunération est quand même considérable dans cet univers-là, contrairement à la fonction publique où il y a très peu de marge de manœuvre. À ma connaissance, on peut très bien changer de cabinet (je ne parle pas des « *big four* », mais du conseil, plus généralement) pour avoir une augmentation et cela peut aller très vite. Il y a aussi le marché des chasseurs de têtes qui est là éventuellement pour d'autres cabinets ou pour des entreprises pour capter des juniors. Je voulais savoir si c'était dans votre panorama, cet univers aussi des recruteurs et puis la question de la rémunération. Toujours un peu sur les aspects RH, il y a quelque chose qui m'a questionnée dans la présentation, c'est que le « *up or out* » est un moyen de sélection, d'accord, mais c'est aussi un besoin de chair fraîche. Il y a besoin de renouveler et d'avoir un vivier. D'ailleurs, je pense qu'ils parlent de « *vivier* » pour recruter et remplacer les 80 % qui partent. Est-ce qu'on peut faire cela si on s'intéresse uniquement au monde des

¹ Par exemple, Boussard, V., « *Les consultants au coeur des interdépendances de l'espace de la gestion* », Cahiers internationaux de sociologie, n° 126, 1, 2009, p. 99 à 113.

grandes écoles de commerce, parce qu'il y a des viviers qui sont ailleurs dans les liens avec les univers scolaires. Comment fait-on aussi pour trouver la main d'œuvre disponible ?

Sur le rapport au client, je suis étonnée d'entendre que les juniors ne voient pas les clients, parce que j'ai lu l'ouvrage d'Alaric Bourgoïn, *L'ethnographie du monde du conseil*¹, où il se décrit comme junior et il fait une ethnographie de ses missions chez les clients assez fine, vraiment des responsabilités, pourquoi ce n'est pas le cas de la situation que vous avez-vous-même vécue et étudiée.

Encore une chose. Vous avez procédé par stage en immersion, puis entretiens. J'ai le sentiment que les consultants (je dis « *consultants* » et non « *auditeurs* » et j'aurais d'ailleurs aussi une question de compréhension sémantique) se définissent pas mal comme des êtres réflexifs étant toujours en distance de ce qu'ils font avec parfois un certain cynisme. C'est un peu aussi le fruit de leur socialisation professionnelle que de se mettre toujours un peu en décalage, y compris pour être bons dans ce qu'ils font. Ils s'autodéclarent à distance et cela leur procure aussi une certaine efficacité professionnelle. De ce fait, je me demandais si procéder par entretiens avec ces gens-là en termes méthodologiques, suppose quand même des ficelles parce qu'ils « *se la racontent beaucoup* », pour le dire simplement. Ils s'inventent pas mal une histoire par rapport à leur parcours, ce qui fait sens dans leur travail, etc. Comment ne pas être prisonnier de cela en tant que chercheur, parce que vous avez plusieurs fois parlé de ficelles dans la conduite des entretiens.

Sébastien Stenger : Audit et conseil sont les deux gros métiers des « *big four* ». L'audit représente un chiffre d'affaires à peu près de moitié de ces « *big four* », assez stable dans le temps, voire un peu en régression, parce qu'aujourd'hui la concurrence est un peu plus rude et que les entreprises ne souhaitent plus payer ces services aussi cher qu'avant. Ce sont des univers similaires, parce que c'est le « *up or out* », etc., mais, par contre, ce n'est pas le même métier. Là encore, je reviens là-dessus, il y a l'idée implicitement dans les catégories de perception des acteurs que le conseil est, dans cette hiérarchie permanente très forte et de prestige, un peu plus supérieur à l'audit. Cela se traduit donc dans des recrutements différents.

Une intervenante : Dans quel domaine mets-tu la stratégie ?

Sébastien Stenger : Dans le conseil. C'est aussi hiérarchisé. Le plus prestigieux sera la stratégie et les « *big three* », on pourrait vraiment faire un « *mapping* » de cette hiérarchie sociale qui épouse en plus vraiment la hiérarchie scolaire. En dessous, on a les « *big four* » et d'autres cabinets de conseil qui font moins de stratégie, mais plus de l'opérationnel, comme Capgemini, Accenture, etc.

Concernant la rémunération, elle est importante et c'est un facteur d'attachement. Je ne le nie pas. D'ailleurs, à partir d'un certain grade, il est encore plus difficile de sortir parce que cela implique souvent une perte de rémunération. Un manager en audit dans un « *big* », cela va être environ 70 000 € à 80 000 € par an. Dans l'industrie, c'est plus compliqué d'avoir ce type de salaire là à ce niveau d'expérience là parce qu'un manager ne devient pas directement DAF. Il va devenir adjoint du contrôleur de gestion, etc. Ce sont de gros salaires. Pareil dans le conseil. Mais, après, on arrive sur des salaires de football. Un associé dans un « *big four* », la rémunération est pour un jeune associé à

¹ *Les équilibristes : une ethnographie du conseil en management*, Paris, Presses des mines, 2015.

environ 200 000 €, ensuite, on arrive à 1 000 000 €. Dans le conseil en stratégie, cela va être encore plus difficile, parce qu'un manager en conseil en stratégie va être à 150 000 €. Donc, pour retrouver des niveaux de salaire comme cela dans l'industrie, après 5 à 6 ans d'expérience seulement, en sortant de l'école, ce n'est pas forcément évident justement de réussir son reclassement, parce qu'à 150 000 € dans l'industrie, là, pour le coup, on est vraiment au salaire du DAF. C'est un salaire de commerce.

Je ne sais pas si cela répond à votre question sur cet élément sur la rémunération qui, c'est vrai, n'est pas forcément toujours très explicite dans le livre.

Une intervenante : Et concernant les chasseurs de têtes ?

Sébastien Stenger : Ils rentrent dans cette danse, mais tout cela se négocie. C'est une négociation de « *exit* ». Là encore, est-ce que le poste est mieux considéré, mieux payé, moins payé, mieux considéré, etc. Ce sont tous les arbitrages qu'il faut faire.

Une intervenante : Ils l'apprennent ?

Sébastien Stenger : C'est en interne. Les normes circulent. Ils voient leur propre salaire. De toute façon, cela se négocie aussi avec un sentiment parfois d'épuisement et l'envie de sortir parce que, justement, on devient bloqué dans cette pyramide donc, de toute façon, on est invité à sortir. Parfois, la chance se propose qu'on soit débauché en effet par un chasseur de têtes qui propose tout de suite le contrat en or. Là, on sort directement, c'est facile, mais parfois on attend un peu plus. Il arrive aussi parfois qu'on ait envie de sortir, mais on n'a pas le temps de préparer sa sortie parce que le travail est tellement prenant que quand est-ce qu'on fait des entretiens ? Il y a toutes ces questions qui peuvent se poser sur le reclassement.

Concernant le besoin de chair fraîche, le nombre de candidats ne tarit pas à l'entrée dans ces cabinets. La question qui va peut-être plutôt se poser pour les cabinets, ce n'est pas vraiment d'avoir à recruter, car ils recrutent en permanence beaucoup. Cela reste un débouché majeur des diplômés. Il n'y a pas de problème pour renouveler le bas de la pyramide. Ce qu'eux vont avoir, c'est justement par exemple les « *big four* » en audit peuvent dire cela, c'est-à-dire en fonction de la conjoncture économique, la difficulté à recruter les meilleurs profils. En 2008 par exemple, avec la crise économique, ça s'est reserré des recrutements sur les métiers les plus prestigieux (finance-conseil), donc on avait des HEC qui se reportaient typiquement sur les métiers de l'audit. Cette homologie entre hiérarchie des écoles et profession prestigieuse peut varier en fonction de la conjoncture économique. Aujourd'hui, par exemple, la conjoncture est bonne et les cabinets d'audit se plaignent de ne pas réussir à recruter les « *meilleurs talents* », comme ils disent.

Concernant le client, le junior a un rapport au client, mais différemment, en tout cas. C'est vrai que cela pourrait complètement être exploré. Qu'est-ce fait le junior, le sénior ou le manager en lien avec le client ? Il y a cette relation au client, clairement. Je l'évoque un peu, parce que ce qui va se poser comme question par rapport au junior, c'est plus le sentiment d'abord d'être peu considéré parce que le client voit arriver en permanence toujours ces jeunes auditeurs tout frais émoulus qui ne connaissent rien à la sortie de l'école, qui viennent contrôler le comptable qui est depuis 25 ans dans l'entreprise et qui doit répondre aux mêmes questions chaque année à un nouveau junior parce que l'autre est parti ou a été licencié. Je le regarde un peu sous cet angle-là, sans rentrer trop dans le détail, mais avec le sentiment qu'ils sont dans une position aussi désagréable d'inspection des travaux finis. Ils ont le sentiment de ne pas apporter de valeur au client et de venir

l'embêter. On voit un peu cela, mais on trouverait vraiment d'autres dimensions vraiment avec le manager ou l'associé qui, eux, vont vraiment négocier avec le client, les honoraires, le « *staffing* » de la mission, le périmètre et les points litigieux, par exemple. C'est vrai que je n'ai pas trop regardé ces points dans le livre.

Enfin, sur la méthodologie, ce qui a aidé dans les entretiens, c'est une certaine familiarité qui a permis d'aller au-delà de discours convenus. Familiarité, parce que je leur disais que j'avais été recruté, incognito d'ailleurs dans des cabinets « *big four* ». Je pense que cela a aidé tout de suite à rentrer peut-être davantage plus vite dans le cœur. C'est-à-dire que je pouvais confronter le discours indigène à ce que j'avais moi-même vu. Je ne sais pas si cela répond à votre question.

Une intervenante :

Il y a aussi un peu l'aspect d'illusion biographique, parce que ce que vous dites, c'est que cela permet probablement d'éviter la langue de bois, l'aspect illusoire. Est-ce que c'est perceptible ? Qu'est-ce qu'on peut faire de cela ?

Sébastien Stenger :

Vous voulez dire la mise en scène de soi ?

Une intervenante :

Oui, parce que ce côté chez les gens qui sont très enrôlés, souvent, ils sont conscients de cela, ils ne sont pas dupes et ils aiment bien le dire. En même temps, il y a toujours cette ambivalence inhérente à la manière de faire.

Sébastien Stenger :

Justement, ce qui était paradoxal et que je devais plus mettre à distance finalement, et je crois que cela apparaît dans l'ouvrage, c'était que je devais me méfier de leur distance critique, en quelque sorte, parce que j'avais peu affaire, en réalité, à une mise en scène favorable de soi. C'était davantage des témoignages qui mettaient en lumière une critique du cabinet et des frustrations. Paradoxalement, ce dont je devais me méfier, c'était plutôt ce discours critique et veiller à ne pas en être dupe, puisque par ailleurs ils y trouvaient bien leur compte ou leur intérêt, puisqu'ils y restaient ou ils y allaient. Finalement, j'avais peu de présentations favorables de leur métier, par exemple, peut-être parce que c'était lié à l'audit et peut-être que je n'aurais pas tout à fait cela sur des consultants. C'est possible.

Un intervenant :

J'avais lu ton ouvrage dans le cadre d'un autre exercice : un compte-rendu de lecture. J'ai juste lu ton ouvrage, je n'ai pas lu ta thèse. Je me demandais quelle était la distance entre les deux ? Qu'est-ce que tu avais reporté dans l'ouvrage ? Est-ce que c'est un reflet de ta thèse ou pas ? Parce que si c'est le reflet de ta thèse, il y avait des éléments qui me manquaient un peu. D'abord, signer une thèse en gestion avec un aspect ethnographique comme cela, je pense que c'est atypique. Peut-être que j'ai des préjugés, mais...

Une intervenante :

Non. Il y a quand même pas mal de travaux.

Sébastien Stenger :

Cela peut arriver d'avoir des ethnographies en gestion.

Un intervenant :

Non, mais une thèse de gestion qui a un terrain et qui va un peu vers la sociologie. Je ne sais pas. Enfin, peu importe.

Sébastien Stenger :

Oui, il y a des traditions.

Un intervenant :

Du coup, si je réfléchis sur le passage thèse-ouvrage, est-ce que le fait qu'on ne retrouve pas toute ta thèse dans l'ouvrage pourrait expliquer les absences ? Le client est présent dans le livre d'une certaine manière, mais, par exemple, est-ce qu'il joue un rôle dans l'évaluation des juniors ? Est-ce qu'ils leur demandent un retour ? Comme tu le dis, ils travaillent chez le client. On ne voit pas non plus les syndicats. Il y a beaucoup de problèmes de conditions de travail. Est-ce qu'il y a un CHSCT ?

Sébastien Stenger :

Je ne les ai pas vus beaucoup non plus.

Un intervenant :

Tu nous dis aussi l'importance de l'entourage, notamment au moment où tu es plutôt dans le « *out* » que dans le « *up* ». Il manque aussi quelques chiffres. Tu décris quand même un univers qui est assez difficile en termes de conditions de travail. J'aurais aimé avoir quelques chiffres sur le taux de maladies professionnelles. Est-ce qu'il y a des alertes RPS ? Des éléments comme cela ? L'écart pourrait aussi expliquer par exemple en termes de revues de littérature. Je ne sais pas si tu connais les travaux de Vincent Petitet qui aborde la question d'un point de vue vraiment de la domination et de la docilité. Il y a aussi le livre d'Odile Henry (tu en cites un¹, mais ce n'est pas le dernier) sur les *guérisseurs de l'économie*². Je ne sais pas si tu connaissais aussi Hélène Weber³ qui avait fait le même travail que toi, mais plutôt en bas de l'échelle, dans les Mac Donald.

Sébastien Stenger :

Oui, c'est vrai.

Un intervenant :

C'est un univers où les gens se plaignent et où ils sont *condamnés à réussir*, mais ils restent. Il y a quand même des adhésions. Elle essayait aussi quand même de comprendre le fait qu'il y avait des personnes qui essayaient de faire chez Mac Donald ou autre. Là, on pourrait poser à peu près la même question, mais chez toi ce qui est intéressant, c'est que tu retires le voile d'ignorance vers le haut plutôt. On voit bien la culture d'entreprise, le dispositif de gestion, etc., mais moi, je vois moins l'aspect informel. Tu parles de résistance à un moment, mais sans vraiment le développer. Dans les entretiens, tu dis qu'il y a de la résistance, mais on ne la voit pas vraiment à l'œuvre. Est-ce que tu as quelques éléments à nous donner là-dessus ? Enfin, finalement, j'avais du mal à voir quelle était la finalité de ce système, parce que si la finalité est de faire adhérer les gens, c'est plutôt un échec, s'il y a 80 % de taux de rotation. Cela tient peut-être au fait que tu n'aies pas vu les associés, ceux qui l'auraient conçu. Sur la genèse du dispositif lui-même, on ne dit pas grand-chose.

¹ Henry O., « *Entre savoir et pouvoir [Les professionnels de l'expertise et du conseil]* », Actes de la recherche en sciences sociales, vol. 95, 1992, p. 37-54.

² Henry O., *Les guérisseurs de l'économie*, Paris, CNRS éditions, 2012.

³ *Du ketchup dans les veines. Pratiques managériales et illusions. Le cas McDonald's*, Paris, Erès, 2011.

Est-ce qu'ils ont transposé un système qui existait déjà ou est-ce que c'est eux qui l'ont construit, sachant qu'on voit bien que ces auditeurs ne sont pas des militants, donc tu ne peux pas prendre ce pied-là pour expliquer pourquoi ils adhèrent quand même. Dernier point, plutôt anecdotique, est-ce que les agences de notation sont là pour contrôler les contrôleurs ? Est-ce que ces « *big four* » sont notés ?

Un intervenant :

C'est aussi la question du concours, parce que j'imagine que pour publier, puisque tu as gagné le concours de partage du savoir, tu as été obligé de beaucoup couper ?

Sébastien Stenger :

J'étais assez libre de le faire. Il fallait réduire. C'est vrai que c'est un premier point par rapport à la thèse. J'ai reformulé, j'ai réécrit et j'ai même parfois rajouté des analyses. Toute la comparaison avec le conseil, par exemple, est un ajout postérieur. Cela reste des pistes. Ce n'est pas encore très bien établi. Par contre, j'ai tranché dans le vif pour rendre le livre plus accessible au grand public, tout ce qui est revue de la grande littérature. Là, c'est sur qu'il n'y en a pas. Je crois d'ailleurs que ce n'est pas dans le livre. Justement, dans la thèse, je donne quand même l'histoire du système « *up or out* ». C'est dans le livre ? Je ne sais plus.

Une intervenante :

Non.

Sébastien Stenger :

Dans les cabinets d'avocats américains et ce qu'on a appelé le modèle de *Cravath*¹ avec les fonctions du système « *up or out* » tel qu'il était pensé, de modèle par option, de levée d'option sur les meilleurs talents, etc. C'est vrai que j'ai épuré tous ces aspects qui répondraient à tes questions, notamment sur l'origine et le fonctionnement.

Pour répondre rapidement sur la finalité de ce système : le turn-over a un coût et il faut croire que ce coût pour l'entreprise semble être accepté et intégré à son mode de fonctionnement. C'est-à-dire qu'on a ici une armée de bataillons de jeunes qui viennent faire des prestations et seuls les meilleurs sont destinés à diriger le cabinet, donc cela a un coût de formation, évidemment. Ils peuvent être critiqués pour cela. Le client qui vient dire en permanence : « *Pourquoi, depuis l'an dernier, il n'y a plus personne de pareil ?* », parce que, derrière, il faut re-maitriser les dossiers et tout cela peut affaiblir la qualité de l'audit. Ce turn-over peut remettre en cause la qualité des prestations, parce qu'il n'y a pas de continuité des travaux, de suivi. Un démissionnaire, qui est-ce qui a démissionné ? C'est souvent une surprise qu'on a en audit. On ouvre un dossier de celui qui a démissionné l'an dernier. Comme il savait qu'il allait partir deux mois après, il n'a pas fait ce qu'il fallait. Cela a un coût, mais c'est en tout cas un modèle qui fonctionne tel quel.

Sur ce qui manque, je suis d'accord que je n'ai pas fait du client une figure centrale. Par contre, il ne joue finalement pas tellement de rôle sur l'évaluation. C'est vraiment très interne comme processus, à mon sens. Les syndicats, clairement, il n'y en a pas. En tous

¹ Le système élitiste « *up or out* » (ou « *promotion to partner process* ») aurait été confectionné dans le cabinet d'avocats américain auquel Paul Cravath est associé (Cravath, Swaine & Moore), à la fin du 19^{ème} siècle (thèse de Sébastien Stenger p. 94). Sur le système *Cravath*, cf. Gand S., *L'organisation des dynamiques de services professionnels : logique de rationalisation, cadre de gestion et formes de collégialité*, thèse en sciences de gestion, École Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2008, p. 72 et suivantes.

cas, c'est amusant, parce que justement j'ai été contacté il y a deux semaines par la CGT qui voulait que j'aie faire une présentation à la Défense parce que, au fond, ils veulent s'implanter dans ces cabinets, mais, en fait, ils ne le font pas du tout. Ils disent en syndicat section étude : « *Les big four représentent 50 % de la profession, mais ils n'ont quasiment aucun syndic.* » Il y a un CE qui va offrir peut-être des tickets de cinéma, mais...

Un intervenant :

Normalement, il doit y avoir un CE et un CHSCT.

Sébastien Stenger :

Il y a un CHSCT. En tous cas, je n'ai pas regardé dans le détail, mais, clairement, cela ne faisait pas partie de la culture maison. Les gens ne se syndiquent pas. Ils sont là temporairement. Ils sont vus comme des collaborateurs. Il y a des résistances. C'est vrai que ce n'est pas non plus quelque chose sur lequel j'ai mis l'accent et que je pourrais développer, en effet et aussi, par exemple, sur les régulations qui sont mises en œuvre pour affronter ou gérer la compétition (le cynisme, l'humour). Cela transparait peut-être un peu parfois, mais il y a des façons de critiquer la hiérarchie. Il y a des régulations.

Un intervenant :

On pourrait transposer les travaux de James Scott¹.

Sébastien Stenger :

Oui, bien sûr. Je donne un exemple qui m'avait frappé, de résistance, où il y avait eu, je crois dans mon introduction, il avait écrit une lettre pour se plaindre des conditions de travail aux associés et cela avait donné lieu à un « *conf call* », parce que les lieux de travail sont éclatés quand les gens sont en mission, finalement, les réunions ont lieu à distance. Donc les associés du département dans lequel j'étais avaient interagi en disant : « *On prend en compte vos difficultés.* ». Il y avait eu une prime exceptionnelle qui avait été décidée et cela avait calmé la révolte. Donc il y aurait moyen de regarder ce sujet.

Un intervenant :

Est-ce que tu avais essayé de retrouver tous ceux qui partent en mauvais termes ?

Sébastien Stenger :

Dans ceux que j'ai vus, certains étaient partis plus ou moins en mauvais termes, oui.

Un intervenant :

Justement, celui qui avait fait l'e-mail ?

Sébastien Stenger :

Celui-là, non, je ne l'ai pas retrouvé. Les e-mails que j'ai reçus, finalement, c'était lié au terrain propre, donc ce n'était pas forcément les personnes que j'ai rencontrées. J'ai vu des personnes qui étaient parties en mauvais termes. Cela peut arriver.

Enfin, il y a des agences. En France, il y a le Haut Conseil du Commissariat aux Comptes (ou HCCC²). C'est une entité qui fait peur aux auditeurs, on peut le dire. Elle prend au hasard des missions d'audit et elle va vérifier que les travaux d'audit ont été correctement faits. Il y aura moyen de développer là aussi cet aspect du métier. C'est un audit de l'audit,

¹ Scott J. C., *La domination et les arts de la résistance*, Paris, Éditions Amsterdam, (1992) 2009.

² <http://www.h3c.org/accueil.htm>

en quelque sorte. Ce sont vraiment des logiques de contrôle hyper compliquées et très judiciairisées. Oui, il y a ces contrôles-là.

Une intervenante :

Je reviens un peu sur la question de l'activité, parce que ce n'est pas n'importe quelle activité, c'est une activité de certification des comptes. En France, quand même, la profession comptable avait sa filière et, effectivement, les cabinets anglo-saxons sont arrivés. Donc la relation à l'école, attention. On vient quand même du monde anglo-saxon, dans le fonctionnement. C'est aussi le système éducatif anglo-saxon. Qu'est-ce qu'ils ont fait ? Ils ont recruté effectivement des personnes qui venaient des écoles de commerce et en école de commerce, effectivement, qu'est-ce qui se passe ? On passe le concours et, tout le monde le dit, c'est le vide sidéral d'un point de vue intellectuel. Donc l'alimentation intellectuelle qui a quand même lieu en classes préparatoires et dans les écoles de commerce, les personnes, quand ils sont en première année, ils disent : « *Tout ça pour ça*. ». Donc, effectivement, que proposent ces cabinets ? Ces cabinets proposent de prendre des gens qui ne connaissent rien sur un domaine. Le marketing, on peut se former assez vite et puis on peut avoir des prédispositions alors que là, non. Alors oui, tu vas faire de la création à un moment donné, mais non, il faut vraiment entrer dans la comptabilité. Qu'est-ce que ces cabinets offrent ? Ils offrent en fait une division du travail et une standardisation du travail qui permet à ces personnes-là d'entrer dans cet univers. Toi, tu le présentes de manière coûteuse. Ce n'est peut-être pas si coûteux que cela au regard de ce que cela amène, parce qu'ils seraient incapables du jour au lendemain de se retrouver là, dans un groupe, d'autant que les normes comptables internationales, c'est facile. Il suffit d'aller voir qui finance les SB et il suffit de regarder les organes de régulation des SB où tu n'as que des audits. Enfin, j'exagère. Cela dépend historiquement, mais, au début, il n'y avait que des auditeurs, des hommes blancs auditeurs, des Américains. Enfin, pas des Américains, mais c'était l'ancien système colonial anglais. Si tu veux, ce sont quand même effectivement des personnes qui ont un pouvoir économique et un pouvoir économique même sur de grands groupes. Donc ce sont des jeunes qui arrivent, qui ont en face d'eux la comptabilité des grands groupes. Jamais ils n'auraient à disposition une palette de situations et ils sont quand même en situation de pouvoir quand ils vont chez leurs clients. On le voit bien. Les auditeurs arrivent, tout le monde est en rang. Donc, quelque part, il y a quand même aussi une très forte domination. Alors, je ne sais pas dans l'articulation de ton analyse, qui contrebalance, mais, effectivement, ils rentrent dans un système d'apprentissage, c'est un métier stressant, parce que le métier d'auditeur paraît stressant. Dans les petits cabinets qui ne sont pas sur les grands groupes, les personnes qui n'ont pas toutes ces compétences, mais qui travaillent aussi, c'est aussi stressant. Ils travaillent aussi un nombre considérable d'heures, donc il y a effectivement une composante. De ce fait, je pense que la comparaison de ce que tu as pu voir dans une logique de cabinets-conseils en stratégie, comme tu le dis, qui, en plus, sont cotés au-dessus, cela pourrait être intéressant, parce que même s'ils disent que la comptabilité n'est pas intéressante, à ce niveau-là, quand tu la maîtrises, tu as un pouvoir que tu perds quand tu es dans les entreprises, parce que comme les normes sont effectivement des normes qui s'appliquent avec une réflexion toujours de transposition, etc., quand tu n'as pas d'autre cas que toi, c'est beaucoup plus compliqué. Donc, en fait, je pense qu'il y a aussi tout cela qui se croise avec l'analyse que tu as pu réaliser. Je ne sais pas si à certains moments des entretiens il y avait cela, quand même, qui émergeait ou pas.

Sébastien Stenger :

Je suis d'accord. Je ne veux pas minimiser du tout l'importance des compétences techniques ou la réalité des compétences techniques. C'est sûr.

Une intervenante :

En fait, la question c'est comment eux l'énonçaient ?

Sébastien Stenger :

Je dois dire que quand même c'est vrai. Souvent, il y a des citations qui parlent de cela, de dire que ce n'est pas non plus le cœur du professionnel, ce n'est pas que le seul aspect du professionnel. Il y a quelqu'un qui dit justement à un moment, je me souviens de cette citation « *Il ne faut pas être un geek de la bible de comptabilité.* », mais cette compétence professionnelle est là, parce que, par exemple, le cabinet appartient à un certain grade, ceux qui le souhaitent vont passer le DEC (ou diplôme d'expertise comptable). En tout cas, si on veut devenir associé, il faut avoir le diplôme d'expertise comptable, ou même pour une reconversion très réussie en DAF. La plupart des DAF en France ont le DEC. Cette question des compétences est là. C'est sûr que la taylorisation du travail en même temps, justement, permet complètement d'avoir ce turn-over et ce système de personnes qui arrivent, mais, de ce fait, cette taylorisation contribue aussi à affaiblir l'importante des compétences comptables. Par exemple, on voit dans ces cabinets aussi des débats en interne, car certains managers ne sont pas très compétents, mais il y a une hotline en interne qu'on peut appeler si on a une difficulté sur une TVA ou un sujet comptable un peu spécifique. Cette compétence technique est donc là, mais elle rentre en balance avec d'autres considérations, notamment l'idée que si on est un geek de la comptabilité, ce n'est pas là l'essentiel, parce que, pour devenir associé de ces cabinets, on doit être d'abord un commercial. Il s'agit d'avoir l'entrejambe au sein de la place d'affaires parisienne pour ramener des contrats et enrichir son portefeuille. Cette compétence commerciale peut se faire autour de compétences techniques plus précises, sur certains secteurs, mais pas seulement.

Une intervenante : La hiérarchie est quand même un râteau.

Sébastien Stenger : Oui, c'est plutôt une pyramide.

Une intervenante : D'entrée de jeu, ils se disent tous qu'ils veulent être associés ?

Sébastien Stenger : Bien sûr que non. Pour la plupart de ces salariés, il n'y a pas forcément l'idée de faire carrière là-dedans. C'est vu d'emblée comme une expérience temporaire pour ses différentes rétributions, que ce soit se former, avoir une progression de carrière plus rapide en se reconvertissant, etc. C'est souvent vu comme un passage temporaire. Il n'empêche qu'une fois à l'intérieur du système « *up or out* », on se prend au jeu donc, forcément, même si on est là de manière temporaire, il faut passer les grades. Dans les petits cabinets, on ne va pas retrouver cela. Dans les petits cabinets, on aura du stress et des missions à faire, mais il n'y a pas ce système aussi organisé de progression de carrière. On peut rester auditeur ou expert-comptable pendant 5 ans et faire la même chose. Ici, il y a une exigence de progression qui conditionne aussi, du coup, la reconversion pour tous ceux qui ne vont pas rester. Sur les recrues, peu s'imaginent associés au départ. Ce n'est pas forcément l'objectif qu'ils ont.

Une intervenante : La progression qui est mise au sein de l'organisation devient donc un enjeu. Est-ce qu'elle détermine la manière dont après ils vont sortir ou est-ce que c'est

simplement qu'ils sont pris dans le jeu en interne et que, de ce fait, par un esprit de compétition, ils rentrent dedans ?

Sébastien Stenger : Il y a les deux et on va beaucoup entendre dire : « *Mais, il faut que tu tiennes jusqu'à manager (ce qui veut dire 5 ans) pour pouvoir vraiment bien valoriser ton passage ici* », donc il y a à la fois ce jeu et à la fois aussi des considérations professionnelles qui font qu'une fois qu'on s'est beaucoup investi dans ce domaine, on veut rentabiliser ce temps le mieux possible.

Une intervenante : Il y a des normes sur comment on vit ...

Sébastien Stenger : Il y a des normes effectivement au sein des interactions pour définir ce qui est légitime et important et ce qui l'est moins.

Une intervenante : Par exemple, des personnes qui seraient restées six mois et qui seraient sorties, est-ce tu en as rencontré ? Est-ce qu'elles rebondissaient ?

Sébastien Stenger : Non, là, elles ne rebondissent pas bien. Elles n'exploitent pas le potentiel de l'expérience. Si on est recalé au bout de 6 mois, c'est un échec. 2 ans, c'est le minimum dans les normes. C'est toujours un accélérateur et 2 ans, c'est se dire où j'en serai par rapport à mes camarades d'école qui ne sont pas allés dans ce sas d'incubation. Au bout de 2 ans d'expérience, on va peut-être être au-dessus du camarade d'école qui est rentré chez Total en contrôle de gestion, mais pas beaucoup.

Une intervenante : Tu n'as pas rencontré de conseil du style « *Une fois que je serai chez un bon client, je me fais embaucher par ce client.* », c'est-à-dire qu'en fait je vais un peu choisir, je fais plusieurs missions et quand je trouve une entreprise qui a l'air bien, je me fais embaucher.

Sébastien Stenger : Il y a une part de hasard. C'est pour cela qu'on sait qu'on peut rester jusqu'à manager. En même temps, si au bout de 4 ans on a tout à coup un client pour lequel on travaillait et qui nous fait une proposition qui vaut le coup, cela peut nous faire sortir. Sinon, on attend et puis, en même temps, on peut se rendre compte progressivement qu'en fait on est mal classé, donc les chances de progressions au sein du cabinet sont limitées, donc, à ce moment-là, il faut penser à sortir, mais, en même temps, on ne trouve pas d'opportunité réellement intéressante. Il y a vraiment cette sorte de marché à la fois interne et externe. À l'inverse, on a quelqu'un qui s'est peut-être dit : « *Je ne resterai jamais dans ce cabinet. Je suis là, je fais 2 ans et je m'en vais.* ». En tout cas, finalement, il y a des contingences. C'est-à-dire que le succès qu'on rencontre peut déterminer une autre voie, donc il va se retrouver bien évalué, bien noté et apprécié par ses pairs. Cela peut déterminer à l'inverse le choix de rester et de profiter de sa cotation interne.

Un intervenant : Merci pour ta présentation. J'aurais deux questions. Une plutôt d'ordre méthodologique et une autre relative aux dispositifs de gestion.

La première en ce qui concerne la méthodologie. Tu l'as dit, tu venais plus ou moins du milieu que tu as exploré, donc j'imagine que tu es parti sans être totalement neutre et avec un certain nombre de schémas sur le fonctionnement du milieu. Comment as-tu fait pour passer outre, les dépasser et éventuellement les dé-construire et, sinon, t'appuyer dessus ?

Ma deuxième question est par rapport aux dispositifs de gestion. On sait aujourd'hui que derrière une division de neutralité technique, il y a toujours un pan idéologique qui prend souvent largement le pas. Et puis on sait, je pense notamment aux travaux de Valérie

Boussard¹, que les dispositifs de gestion répondent finalement de manière effective aux objectifs qui sont officiellement affichés. Les auditeurs avec qui tu t'es entretenu et que tu as étudiés, quel regard ont-ils sur ces dispositifs ? Finalement, est-ce qu'ils y croient dur comme fer ou est-ce qu'ils ont néanmoins un regard critique, sinon cynique sur ce qu'ils sont amenés à déployer dans les organisations sur lesquelles ils travaillent.

Sébastien Stenger : Concernant la première question sur la méthodologie, c'est sûr que j'étais familier de cet univers, pour l'avoir vu au cours de mes études. Je dirai que cette familiarité m'a aussi du coup d'un côté un peu aidé, déjà rien que pour être recruté. J'aurais dit : « *Je suis sociologue.* », je n'aurais peut-être pas eu de stage dans le cabinet. J'ai donc bien mis en avant le fait que j'étais diplômé d'une école de commerce.

Un intervenant : Quand tu as été en stage, tu avais en tête de...

Sébastien Stenger : J'étais déjà en thèse. Là, j'avais contacté un associé en disant : « *Je suis en thèse et j'aimerais mieux connaître cet univers.* ».

Un intervenant : Est-ce que je peux te poser une question très concrète ?

Sébastien Stenger : Oui.

Un intervenant : Tu avais un contrat doctoral et tu as réussi à avoir ce stage ?

Sébastien Stenger : Oui, j'avais un contrat doctoral.

Un intervenant : Je n'arrive pas à intégrer que les doctorants aient aussi des stages tout en étant en contrat doctoral.

Sébastien Stenger : À HEC, c'était une bourse, donc ce n'était pas un contrat de travail. C'était très précaire et très masqué. En réalité, ils m'ont fait une convention de stage qui n'était pas du tout incompatible avec ma bourse doctorale. Cela a été une rémunération, je le dis dans le livre, ce stage d'observation a clairement aussi mis du beurre dans les épinards, parce qu'un stagiaire est payé 1 700 €. Je le décris un peu dans le livre. Cela dit, je suis allé à découvert. Je n'ai pas de protocole d'approche très bien défini. J'ai abordé à découvert, mais il s'est trouvé qu'ensuite finalement, j'étais incognito. C'est-à-dire qu'une fois qu'on m'a lancé dans les RH, plus personne ne savait qui j'étais. On peut en discuter méthodologique ou éthiquement, parce que cela peut poser question.

Un intervenant : Juridiquement ?

Sébastien Stenger : Juridiquement, non, puisque j'avais signé une convention de stage avec HEC qui était bien l'école dans laquelle j'étais.

Un intervenant : Je voulais dire après, par rapport au fait de sortir des ...

Sébastien Stenger : Dans la convention de stage, on a des clauses de confidentialité qui portent sur les dossiers, mais pas sur ce qu'on entend quand on travaille quelque part, ce n'est pas secret.

J'ai dû me défaire de préjugés et je le décris un peu. L'un des préjugés est de dire au début justement : « *Ils sont aliénés.* ». J'ai été avec mon étonnement, en me disant : « *Ils sont complètement mystifiés par le capital.* », moi étudiant, j'avais fait des études de philosophie, une classe préparatoire BL², on m'avait mis Bourdieu et tout cela dans la tête. J'ai essayé de me détacher de cela dans mon travail pour mieux comprendre. Après, est-ce que je me suis débarrassé de tous les préjugés ? Je n'en sais rien. Quelqu'un m'a dit une

¹ Par exemple, Boussard V., *Sociologie de la gestion. Faiseurs de gestion*, Paris, Belin, 2008.

² Classe préparatoire hypokhâgne BL, "lettres et sciences sociales"

fois : « *On sent que c'est un livre fait par un HEC.* ». Je ne sais pas ce que cela voulait dire. Peut-être qu'il voulait dire dans quelle mesure cette sensibilité que j'avais eue là ou ces logiques de distinction venaient du fait que moi-même j'étais le produit aussi. On peut peut-être pousser cette réflexivité encore plus loin sur ce point.

Quels regards ont-ils sur ces dispositifs ? Ce que je dis dans le livre, c'est qu'ils le trouvent légitime. Au fond, ils trouvent légitime une redistribution inégalitaire des gains ou des rétributions en fonction de la performance. Ces dispositifs méritocratiques apparaissent donc comme légitimes. C'est une question sur la domination, au fond. Ils peuvent tout à fait adhérer à quelque chose qui se révèle se retourner *in fine* contre eux. C'est le paradoxe de Jones. C'est-à-dire qu'ils ont l'espoir d'être les gagnants, c'est un système de « *Winner takes it all* », et donc trouver cela légitime, mais, pour autant, cela peut se retourner contre eux et c'est un peu le cas du *jobard*¹ ou de celui qui deviendrait ensuite d'autant plus révolté qu'au fond ils y croyaient.

Un intervenant : Ils croient en la possibilité de justice de la technique du dispositif.

Un intervenant : En la possibilité de gagner, surtout.

Sébastien Stenger : Des fois, ils peuvent le trouver injuste, mais, justement, ce qu'ils vont contester, et c'est intéressant, cela ne sera jamais le dispositif en lui-même, mais sa mise en œuvre, parce que, au fond, ce n'est pas le dispositif méritocratique qui est remis en cause, c'est le fait qu'il va produire une violence symbolique alors qu'au fond c'était prévu dès le départ qu'il y avait un risque de violence symbolique. C'était risqué. Par contre, ils ne vont pas remettre en cause cela. C'est vrai. Il y a d'autres choses que l'on pourrait explorer en disant qu'ils ne vont pas remettre en cause le dispositif, par contre, s'ils s'avèrent avoir été déçus par rapport à leurs attentes, ils vont remettre en cause la mise en œuvre, c'est-à-dire la hiérarchie qui ne récompense pas les bons ou les compétents, mais ceux qui savent réseauter. Pas le principe compétitif. C'est vrai que cela montre l'intériorisation finalement de la légitimité de dispositifs compétitifs.

Un intervenant : Depuis leurs études ?

Sébastien Stenger : Ou avant. Si on allume la télévision, même maintenant, on est sensibilisés à l'idée que les choses peuvent être classées.

Un intervenant : J'étais allé voir une conférence récemment sur l'évaluation avec un homme d'Accenture [*entreprise de conseil*], qui disait justement qu'aujourd'hui, on passait du savoir au savoir-faire et il parlait maintenant de la compétence de faire savoir. Cela veut dire qu'on légitimait totalement le fait qu'il fallait faire du réseau dans son travail, faire connaître son travail et que l'évaluation n'était plus du tout totalement dépendante de ce qu'on faisait même dans l'ombre.

Sébastien Stenger : Il y a complètement cela dans la distinction technique pragmatique. L'idée que ce qui compte, c'est davantage la visibilité. Ce n'est pas le tout de faire un bon travail, il faut le faire savoir.

Un intervenant : Une minuscule remarque. Je trouve que revenir sur cette logique d'éthos agonistique est vraiment très intéressant parce qu'en réalité, ce sont toujours les classes populaires qui sont effectivement considérées, les jeunes hommes des classes populaires qui sont jaugés sur l'éthos agonistique, leur façon de se battre. Je trouve très

¹ Notion développée par Goffman (« Calmer le jobard » in *Le parler frais d'Erving Goffman*, Paris, Éditions de Minuit, 1987, pp. 277-300).

intéressant de le percevoir comme cela. Je ne suis jamais complètement d'accord avec cette idée de dire je ne fais que comprendre, il faut prendre au sérieux, etc. alors qu'en réalité, tu fais l'explication en même temps. Je pense que c'est ce que nous faisons tous et qu'il faut vraiment défendre. C'est-à-dire que travailler sur l'éthos, c'est effectivement travailler sur comment les gens le vivent, mais dire la façon dont ils vivent les choses est liée à ce qu'ils sont et à d'où ils viennent donc dès que tu dis le mot « *éthos* », c'est plus justement dans la compréhension, mais aussi dans une logique d'explication. Je trouve quand même important de dire que c'est toujours les deux qu'il faut faire ensemble et effectivement si on ne fait que de l'explication, en disant qu'on se moque de la façon dont les gens vivent ce qu'ils font, on va juste dire que depuis en haut que c'est de la violence et de l'aliénation, cela n'a aucun intérêt non plus, mais voir en bas est juste, ce n'est pas du tout ce que tu fais, de dire je m'attache juste à ce qu'ils vivent et puis, ainsi, je ne vais faire que restituer, ce n'est pas intéressant du tout. Ce qui est intéressant, c'est bien cet éthos.

Sébastien Stenger : Clairement, je n'accuse pas. Je fais de l'explication. En tout cas, il y a l'idée de dire surtout dans cet éthos, au fond, je veux remonter en amont, quasiment presque ouvrir les portes de l'entreprise pour dire qu'effectivement ces organisations ont un pouvoir, que je ne remets pas en cause, elles agissent, elles contraignent et elles reçoivent des individus qui sont très préparés.

Un intervenant : Comme on le disait tout à l'heure, ce n'est pas la *noblesse d'État* que tu fais, c'est la noblesse de la bourse. En fin de compte, dans la *noblesse d'État* on montre bien que la question ce n'est pas seulement des institutions politiques, du pouvoir ou de l'administration, mais c'est tout l'ensemble, la construction de tout cela.

Sébastien Stenger : La noblesse économique en tout cas.

Un intervenant : La noblesse économique.

Sébastien Stenger : Oui, parce que là, on ne parle que d'élite économique en tout cas.