

Unplugged – Conversation

Au cœur des cabinets d'audit et de conseil – Point de vue

Alaric Bourgoin

Department of Management, HEC Montréal, Canada

alaric.bourgoin@hec.ca



Citation : M@n@gement 2020: 23(4): 80–84 <http://dx.doi.org/10.37725/mgmt.v23i4.4617>

Il y a beaucoup trop de choses à aimer dans ce livre pour les pointer en quelques mots et je n'aurai, hélas, pas le loisir de le faire convenablement dans cette brève notice. Le propos de Sébastien Stenger me touche à plusieurs titres : comme consultant ayant vécu, de première main et parfois avec brutalité, les affres du système 'up or out' ; comme (auto-)ethnographe conduisant mes recherches dans une posture similaire, embarrassé de moi-même quand il s'agit tantôt, ou à la fois, de se rapprocher du terrain et de s'en éloigner ; comme ancien étudiant et désormais professeur dans une école de commerce, partiellement responsable, donc, de la production de cet 'ethos agonistique' si bien décrit dans le livre.

Dans une tradition bourdieusienne impeccable, les trouvailles de l'observation sont nombreuses. Les enjeux de visibilité, la placardisation des techniciens au détriment des vendeurs, l'acharnement obtus au travail comme unique étalon de valeur, la réactivité comme signe d'intelligence, la violence des rapports à l'endroit des femmes et des moins riches en capital symbolique, l'asservissement de la proactivité, tout cela est passé en revue avec alacrité. On comprend par ailleurs comment, dans une structure relativement plate où s'organisent, spontanément et en mode projet, des jeunes gens à la fois très qualifiés et très ambitieux, les logiques d'action politico-symboliques sont omniprésentes - rapports de force entre coalitions, marchandage de faveurs, courtoisie, etc. Elles font de l'auditeur un entrepreneur méticuleux de lui-même et de sa réputation. Le système d'évaluation 'up or out' prolonge la logique scolaire et produit des distinctions à la fois anxigènes et poursuivies pour elles-mêmes. A ces distinctions s'adosse, fragile et ambivalente, la construction identitaire de l'auditeur, dont les ressorts nous sont décrits avec beaucoup de finesse et minutie. Car c'est finalement ce qui frappe le plus dans ce

travail : la maturité de l'auteur et la rigueur de son analyse. Pour toutes ces raisons, je ne peux qu'encourager la lecture de ce brillant texte au lecteur avisé comme au néophyte.

Pour engager le débat sur l'argument du livre, puisque c'est le but de cet exercice, deux options s'offrent à moi. La première consisterait à adopter le cadre bourdieusien de l'auteur et, à l'intérieur de ce cadre, à faire des remarques de nuance ou discuter à la marge ses conclusions. La seconde, dans laquelle je préfère m'engager car elle me semble plus prolifique, consiste à interroger la pertinence du modèle bourdieusien pour penser l'activité des firmes de services professionnels et la sociologie du travail. J'aimerais donc poser trois questions distinctes à l'auteur mais qui se rapportent finalement à la même interrogation : *quel est le statut de la critique dans l'analyse du métier d'auditeur proposée dans le livre ?* On ne m'en voudra pas de raviver par là un débat bien connu de la sociologie française (voir par exemple Barthe et Lemieux, 2002).

Ma première question porte sur la relation de l'auteur à son terrain et sur son degré d'empathie avec les acteurs observés. Le travail de Sébastien Stenger illustre la puissance de l'auto-ethnographie pour rendre compte des phénomènes sociaux. Toutefois, cette proximité au terrain implique un effort supplémentaire d'explicitation des contours du jugement ou, pour le dire à la manière de Bourdieu, de la position du chercheur dans le champ. Il y a toujours une forme de mise en scène dans le travail théorique, et cette mise en scène ne peut être comprise du lecteur que s'il apprend à mieux connaître son metteur en scène. Dans cet esprit, on a pu reprocher à Bourdieu, à mon sens à juste titre, d'avoir « préféré transformer en savoir universel l'hypersensibilité de certaines couches moyennes au jeu subtil de la différenciation sociale » (Hennion, 2008, p. 199). Si on les laisse inanalysés, n'y a-t-il pas un risque de généraliser les sentiments produits par une situation (mal) vécue ? Sébastien Stenger entame d'ailleurs un exercice réflexif salutaire en introduction, décrivant son parcours d'étudiant d'élite, dans le système franco-français

des grandes écoles, sa relation circonspecte au métier d'auditeur, ses inquiétudes de jeune praticien, sa position privilégiée à l'intérieur du cabinet comme ancien d'HEC, son malaise vis-à-vis de la 'sociabilité virile', etc. On sent à la lecture la grande empathie de l'auteur pour les plus vulnérables et les déçus du système, pour les femmes aussi, mais qu'en est-il pour celui ou celle qui fait le choix positif, conscient et durable de la profession ? Si le chercheur est un « porte-parole » des acteurs au nom desquels il s'exprime, du moins en partie, le choix qu'il fait de s'attacher à certains d'entre eux plutôt qu'à d'autres n'est pas sans conséquence pour la théorie (Callon, 1999).

Ma seconde question porte sur la prise en compte de l'objet, en l'occurrence le travail d'audit, dans l'analyse qui nous est proposée. Là encore, on a pu reprocher à Bourdieu son regard hypertrophié du monde social, posé sur l'objet au détriment de l'objet lui-même, au sens où il tendrait à disparaître dans le faisceau des relations (de pouvoir, symboliques, etc.) mises à jour « tout autour » de lui. En d'autres termes, qu'il s'agisse d'art, d'éducation, de culture ou d'audit, si je puis dire, l'objet de l'enquête n'est que le réceptacle passif d'une obsession de la distinction, le mot étant faible ici puisque les auditeurs sont décrits comme des « addicts à la reconnaissance sociale et au statut » (Stenger, 2017, p. 131). Et le sociologue se retrouve à faire lui-même ce qu'il croit décrire chez les acteurs : « il escamote l'objet de l'activité commune pour mettre à sa place le symbole inerte d'un collectif purement social » (Hennion, 2013, p. 8).

C'est dans le vide laissé par la disparition de l'objet que s'engouffre la double critique de l'auteur, celle du travail d'audit, mais aussi celle de l'auditeur. Ainsi, le travail d'audit tend à se vider de son contenu (et de son mérite) dans l'analyse. Une première fois car il n'est que prétexte à distinction - « poursuivie pour elle-même » (Stenger, 2017, p. 161), comportant une « certaine part de futilité » (p. 160) et étant source de « violence symbolique » (p. 147). Une deuxième fois car le prétexte lui-même est présenté comme

mauvais : la carrière n'est pas si rémunératrice, les auditeurs croient appartenir à une élite qui n'en est pas une, etc. De ce point de vue, le travail d'audit est le plus grand absent des descriptions du livre. Il est pris d'un bloc comme un exercice mécanique de méthode ou comme un geste commercial avilissant, sans que l'on ait pu penser, à aucun moment, qu'il soit au principe de l'engagement des acteurs dans leur métier. On est loin de ce que des sociologues pragmatistes appelleraient le *vrai boulot* (Bidet, 2015) : à côté des phénomènes de statut ou de prestige, le travail incarne « un rapport opératoire » du sujet au monde (*Ibid*, p. 9). Du travail en train de se faire émergent des valorisations qui sont au principe de l'engagement des acteurs (Bidet, 2015 ; Bourgoïn, 2015 ; Vatin, 2009). Il ne s'agit pas, bien sûr, de reprocher à l'auteur de n'avoir pas traité le sujet qu'il n'a pas traité, mais de pointer l'importance du travail lui-même pour comprendre les déterminants de l'engagement des acteurs dans leur métier.

Quant à elle, la critique des auditeurs apparaît en filigrane, car finalement que penser de ceux qui sont « soumis inconditionnellement » (*Ibid*, p. 103) au système que l'on vient de nous décrire ? Bercés de leurs illusions, verrouillés entre leur habitus (micro) et leur position dans le champ (macro), il ne reste plus grand-chose de leurs compétences critiques *en pratique*. Et c'est au chercheur que revient la lourde tâche de mettre à jour les forces sociales qui les font agir, donnant à cette sociologie du dévoilement des atours sensationnalistes qui plaisent aux journalistes, souvent moins aux acteurs eux-mêmes. Je ne cherche pas par ces propos à faire la critique de la critique, plutôt à la supporter par une prise en compte plus franche des spécificités de l'objet. La proximité de Sébastien Stenger au terrain et l'intérêt qu'il porte aux compétences critiques des acteurs *en parole* laissent d'ailleurs poindre mille nuances dans l'analyse, mille opportunités de rendre au travail sa capacité à nous surprendre et aux travailleurs leur capacité à se déterminer. Comme lorsque cet auditeur nous explique candidement qu'il aime le commercial, car

dans l'audit le commercial est toujours « technico-commercial » (Stenger 2017, p.97), c'est-à-dire que pour vendre il faut avoir une connaissance fine des aspects techniques du métier. Comme lorsque l'on comprend que, malgré la violence des logiques de distinction, règnent chez les auditeurs un esprit de corps et des « relations amicales » (*Ibid*, p. 146) plutôt saines (voir aussi, Jerman & Bourgoïn, 2018) ; que, partout dans le texte, on découvre l'audit comme un exercice de résolution de problèmes, avec tout ce que cela implique de créativité, de recul sur la pratique, de « finesse » (*Ibid*, p. 144), de force et d'intelligence, et qu'à aucun moment on ne peut croire que les acteurs sont dupes : ni les auditeurs, ni leurs clients (Bourgoïn & Harvey, 2018; Bourgoïn, Bencherki, & Faraj, 2019). Sans renoncer à l'analyse des croyances, ne pourrait-on également partir de ces perles empiriques pour rendre compte de l'engagement des auditeurs dans leur métier ?

Ma troisième question est un mouvement d'ouverture qui consiste à interroger l'auteur sur les prochaines étapes. Si l'on ne fait pas de l'étanchéité entre le marché et la science une condition de la bonne recherche (Clark & Fincham, 2001), mais que l'on croit au contraire que le chercheur, critique ou non, performe son objet, ses problèmes et ses solutions (Callon, 1999 ; Huault et al., 2017), on peut se demander comment faire de cette analyse un levier de transformation, au service des acteurs, du fonctionnement des cabinets d'audit ? Et si l'on refuse d'aller jusque-là, la question se pose aux chercheurs et professeurs que nous sommes sur le terrain de l'éducation. Dans cet esprit, Sébastien Stenger fait à plusieurs reprises le constat de l'homologie entre la socialisation scolaire et l'expérience en cabinet d'audit, soulignant que son livre doit nous encourager à « tourner le regard scientifique sur la socialisation scolaire pour comprendre la formation de l'ethos de prestige » (*Ibid*, p. 207) observé dans les *Big Four*. C'est une question passionnante, sans réponse toute faite, dans laquelle, je le crois aussi, nous devons collectivement nous engager.

Références

- Barthe, Y. & Lemieux, C. (2002). Quelle critique après Bourdieu ? *Mouvements*, 5(24), 33–38. Doi : 10.3917/mouv.024.0033
- Bidet, A. (2015). *L'engagement dans le travail : qu'est-ce que le vrai boulot ?* Presses Universitaires de France.
- Bourgoin, A. (2015). *Les équilibristes : une ethnographie du conseil en management*. Presses des Mines.
- Bourgoin, A., Bencherki, N. & Faraj, S. (2020). “And who are you?”: A performative perspective on authority in organizations. *Academy of Management Journal*, 63(4), 1134–1165. doi: 10.5465/amj.2017.1335
- Bourgoin, A. & Harvey, J. F. (2018). Professional image under threat: Dealing with learning–credibility tension. *Human Relations*, 71(12), 1611–1639. doi: 10.1177/0018726718756168
- Callon, M. (1999). Ni intellectuel engagé, ni intellectuel dégagé : la double stratégie de l'attachement et du détachement. *Sociologie du Travail*, 41(1), 65–78. doi: 10.1016/S0038-0296(99)80005-3
- Clark, T. & Fincham, R. (2001). *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry*. Wiley-Blackwell.
- Hennion, A. (2008). Esthétique populaire ou théâtralité théorique. Le peuple, le sociologue et le producteur à succès. In F. Gaudez (Ed.), Albi 2006. *Les arts moyens aujourd'hui* (pp. 191–204). L'Harmattan.
- Hennion, A. (2013). D'une sociologie de la médiation à une pragmatique des attachements : Retour sur un parcours sociologique au sein du CSI. *SociologieS*. Retrieved from <http://sociologies.revues.org/4353>
- Huault, I., Kärreman, D., Perret, V. & Spicer, A. (2017). Introduction to the special issue: The evolving debate about critical performativity. *M@n@gement*, 20(1), 1–8. doi: 10.3917/mana.201.0001
- Jerman, L. & Bourgoin, A. (2018). L'identité négative de l'auditeur. *Revue Comptabilité, Contrôle, Audit*, 24(1), 113–142. doi: 10.3917/cca.241.0113
- Stenger, S. (2017). *Au cœur des cabinets d'audit et de conseil. De la distinction à la soumission*. PUF. ISBN : 978-2-13-078887-4.
- Vatin, F. (2009). *Évaluer et valoriser : une sociologie économique de la mesure*. Presses Universitaires du Mirail.

Au cœur des cabinets d’audit et de conseil – Réponse à la recension d’Alaric

Bourgoin

Sébastien Stenger

Management Control and Accounting Department, Institut Supérieur de Gestion (ISG),

Paris, France

sebastien.stenger@gmail.com

Je remercie chaleureusement Alaric Bourgoin pour sa lecture de ma recherche et sa recension personnelle, vive et érudite de ce travail de cinq années sur le milieu des grands cabinets de conseil et d’audit. Ces remarques me permettent de préciser certains points de ma démarche, et, en tenant compte de certaines lacunes ou faiblesses, d’envisager les étapes ultérieures et les approfondissements nécessaires.

La première question d’Alaric Bourgoin porte sur la position de l’ethnologue par rapport à son terrain (puisque le chercheur n’est jamais un extraterrestre étranger (Davis, 1973 ; Bourdieu, 2003)) et sur la place importante accordée dans mon analyse aux points de vue des ‘perdants’ de ce secteur professionnel. Cette question est importante pour éviter tout ‘ethnocentrisme de la réussite’ (Boudon, 1973) et elle m’invite à préciser de deux façons mon rapport au terrain. La première c’est ma volonté, face à ma confrontation au regard des salariés sur leur expérience, de ne jamais les considérer comme des ‘dominés’ qui seraient des victimes instrumentalisées et mystifiées d’une manipulation managériale. Les nombreux consultants et auditeurs qui, de manière volontaire ou subie, quittent ces entreprises, refusent en effet d’être réduits à des ‘idiots culturels’ (Garfinkel, 2007) : ils rappellent toujours qu’ils sont ‘libres’ et que ceux qui ne sont pas contents peuvent partir et ne se retrouvent pas non plus relégués aux marges de la société ; l’idée

qu'ils puissent être pris dans les rets d'une domination ou d'une inculcation culturelle verticale est donc particulièrement difficile à faire valoir (Martuccelli, 2004).

Alors comment rendre compte de cette 'soumission', des ambivalences de leur engagement dans le travail ou de cette 'prison dorée' que je ne cesse de mettre en exergue dans mon travail ? Ce que j'ai cherché à faire valoir, au-delà d'une opposition gagnants-perdants, c'est la façon dont certains principes normatifs (méritocratie, compétition) perçus comme des valeurs caractéristiques des classes supérieures et auxquelles ces salariés adhèrent, peuvent se retourner contre eux quel que soit leur devenir dans le cabinet. La plupart des auditeurs trouvent ainsi légitime la répartition inéquitable du profit économique et estiment qu'il est nécessaire de hiérarchiser et de distinguer les individus entre eux sur le modèle de la compétition scolaire ou sportive, ce qu'on appelle en anglais le 'winner takes all'. Cette croyance dans la compétition méritocratique est un principe régulateur des conduites, que ce soit à travers le modèle de carrière *up or out*, ou à travers les rémunérations qui varient en fonction du diplôme (« c'est normal, celui qui a réussi HEC a travaillé plus, donc mérite plus »)¹ et cela même si ces principes produisent une morale violente favorable au vainqueur : je montre en effet que cette compétition constitue une épreuve source de stress, d'anxiété, et parfois de *burn-out*. Or si ces principes n'ont pas les effets positifs attendus, ce n'est pas seulement parce qu'ils seraient trahis et pervertis dans leur mise en œuvre, c'est en raison de leur logique même qui conduit à condamner les 'perdants'. On voit donc comment les individus peuvent produire dans une certaine mesure, « leur propre malheur, sans recourir à l'hypothèse de la manipulation sournoise » (Dubet, Caillet, Cortéséro, Mélo, & Rault, 2006). L'analyse que je souhaite faire de ces cabinets a pour objectif moins de dénoncer des formes de violence

¹ On retrouve cela par exemple chez de nombreuses femmes qui refusent les dispositifs d'accompagnement (télétravail, discrimination positive, etc.) au nom de cet méritocratie exacerbée qui leur est de fait pourtant largement défavorable puisque 15% des associés sont femmes, alors qu'elles représentent 50% des effectifs à l'entrée.

ou d'injustices imposées, que d'inviter à réfléchir plus largement à la tension au cœur de nos sociétés démocratiques entre égalité et mérite, et ses effets potentiellement darwiniens (Dubet, 2016) ainsi qu'à la conception individualiste et héroïque du sujet qui en découle.

Un autre effet de cet 'extrémisme méritocratique' (Hyman, 2018) que j'ai pu observer me permet d'en venir à la deuxième remarque d'Alaric Bourgoïn : j'ai en effet fait du travail dans ces cabinets un élément essentiel du statut social en invitant à tenir compte des représentations, des 'préjugés sociaux' et des luttes de distinction que mènent ces consultants soucieux d'une 'distribution différenciée de prestiges' (Elias, 1985). Cela me semblait d'autant plus important que dans cet univers professionnel, la 'société' est souvent minimisée au profit d'une vision de la décision centrée sur le choix rationnel et la volonté individuelle. Mais j'ai pu ce faisant escamoter l'objet et le contenu même du travail pour ne souligner que le statut que ce travail permet d'obtenir. Or l'idée que le contenu de l'activité compte moins que ce qui est véhiculé à travers l'épreuve nécessaire pour réussir, vaut surtout pour les premières années de carrière : en effet, le travail des jeunes auditeurs et consultants n'est pas forcément valorisant ni intellectuellement gratifiant (on peut se rapporter par exemple aux descriptions où le 'junior' est souvent cantonné à des tâches assez répétitives de vérification ou de création de *powerpoint*). Il faudrait donc étudier comment le rapport à l'activité se transforme avec l'avancement professionnel. Les remarques d'Alaric Bourgoïn en soulignant qu'il y a des effets propres du travail en 'train de se faire' (Bidet, 2015 ; Vatin, 2009 ; Bourgoïn, 2015), me rappellent que le travail n'est pas que le support d'une ascèse permettant d'assigner la marque de 'fort' ou 'faible', et m'invite à revenir désormais sur des aspects que j'ai survolés dans ma recherche, que ce soit pour les premiers grades (la question du pragmatisme pour venir à bout de la charge de travail, quitte parfois à 'bluffer') ou que ce soit pour les *partners* (le rôle des compétences techniques ou de la relation client).

Enfin je crois qu'Alaric Bourgoïn a parfaitement raison de souligner les enjeux éducatifs que mon enquête soulève et je prends au sérieux son invitation à réfléchir au rôle de la socialisation scolaire dans la formation des choix professionnels : on constate dans cette enquête qu'un certain 'esprit de corps' via une 'homogénéité des structures mentales' (Bourdieu, 1989) définit pour un groupe social ce qui est supérieur, légitime et désirable professionnellement, et débouche sur du conformisme. Ce conformisme que dénonçait déjà Bourdieu ou Russel² découle largement des pratiques de sélection et de mécanismes internes propres au fonctionnement et à la consécration des élites.

A rebours de ce qu'on peut lire parfois sur les nouvelles générations (dites milleniums) perçues comme étant plus soucieuses du sens et de l'impact de leur travail dans un contexte de crise écologique et sociale, on observe plutôt une stabilité dans le temps des choix d'orientation : l'attractivité de la finance et du conseil auprès des étudiants ne se tarit pas³. On trouve des constats similaires dans des enquêtes sur les écoles d'élite menées dans d'autres pays. : Karen Ho dans son anthropologie de Wall Street (2009) décrit les banquiers comme des fondamentalistes du marché, soumis à des rythmes de travail hallucinants, désireux de travailler entre gens « smart» diplômés des meilleures universités et dans lequel le darwinisme social est projeté sur le reste de la société. Shamus Kahn qui a fait une ethnographie d'une école d'élite de l'état de New York (2012) montre à quel point le travail est devenu une obsession des élites américaines, tandis que

² Bertrand Russell était critique avec cet effet 'conformisant' des traditions élitistes : « ceux qui dès leur plus jeune âge ont appris à craindre la désapprobation de leur group comme la pire des infortunes mourront sur le champ de bataille, dans une guerre à laquelle ils ne comprennent rien, plutôt que de souffrir le mépris des imbéciles. Les public school anglaises ont porté ce système à sa perfection et ont souvent stérilisé l'intelligence en la soumettant au troupeau » (Bertrand Russell, *Education and the Social Order*, Londres, Allen & Unwin, 1932, in Bourdieu, 1989).

³ La directrice du 'Classement Universum 2019 des entreprises préférées par les étudiants des Grandes Ecoles' commente à ce sujet : « Les jeunes misent tout sur le court terme. Leurs priorités sont de se constituer rapidement de bonnes références pour leur carrière, d'obtenir un bon salaire de base et de pouvoir relever des défis. » « La quête de sens ne se retrouve pas dans leur choix d'entreprise idéale ». L'éthique passe au second plan des critères qu'ils veulent voir respecter par leur futur employeur. On est bien éloignés des discours sur une génération Y soucieuse d'un bien-être au travail et de l'avenir de la planète. In : https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/04/10/palmares-universum-2019-les-jeunes-privilegient-le-luxe-l-aeronautique-et-les-hauts-salaires_5448179_3234.html

William Deresiewicz (2015) observe que les étudiants de la *Ivy League* sont en quête de statut et de ‘credentialism’ et ne réfléchissent pas à pourquoi ils font ce qu’ils font.

Le fait que le choix d’un métier découle davantage des mécanismes internes propres au fonctionnement des élites qu’à des raisons externes (telles que l’intérêt, l’utilité sociale etc.), nous interpelle sur notre rôle de professeurs et sur le rapport au monde véhiculé dans nos écoles.

Références

- Bidet, A. (2015). *L’engagement dans le travail : qu’est-ce que le vrai boulot ?* Presses Universitaires de France.
- Boudon, R. (1973). *L’inégalité des chances, La mobilité sociale dans les sociétés industrielles*. Fayard/Pluriel.
- Bourdieu, P. (1989). *La Noblesse d’État. Grandes écoles et esprit de corps*. Editions de Minuit.
- Bourdieu, P. (2003). L’objectivation participante. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 150, 43–58. Doi : 10.3917/arss.150.0043
- Bourgoin, A. (2015). *Les équilibristes : une ethnographie du conseil en management*. Presses des Mines.
- Davis, F. (1973). The Martian and the convert: Ontological polarities in social research. *Urban Life and Culture*, 2(3), 333–343. doi: 10.1177/ 089124167300200305
- Deresiewicz, W. (2015). *Excellent sheep: The miseducation of the American elite and the way to a meaningful life*. Free Press.
- Dubet, F. (2016). *Les places et les chances : repenser la justice sociale*. Le Seuil.
- Dubet, F., Caillet, V., Cortéséro, R., Mélo, D. & Rault, F. (2006). Injustices. L’expérience des inégalités au travail. *La lettre de la Mire*, 9, 2–5.
- Elias, N. (1985). *La société de cour et sociologie et histoire*. Flammarion.
- Garfinkel, H. (2007). *Studies in ethnomethodology*. Prentice-Hall.
- Ho, K. (2009). *Liquidated, an ethnography of Wall Street*. Duke University Press.
- Hyman, L. (2018). *Temp: The real story of what happened to your salary, benefits, and job security*. Penguin.
- Kahn, S. (2012). *Privilege. The making of an adolescent elite at St. Paul’s school*. Princeton University Press.
- Martuccelli, D. (2004). Figures de la domination. *Revue Française de Sociologie*, 45(3), 469–497. doi: 10.3917/rfs.453.0469
- Vatin, F. (2009). *Évaluer et valoriser : une sociologie économique de la mesure*. Presses Universitaires du Mirail.