



**HAL**  
open science

# La société de cour de l'audit : application d'un cadre théorique Eliasien à l'analyse du up-or-out system dans les cabinets d'audit

Sébastien Stenger, Carlos Ramirez, Claire Garnier

## ► To cite this version:

Sébastien Stenger, Carlos Ramirez, Claire Garnier. La société de cour de l'audit : application d'un cadre théorique Eliasien à l'analyse du up-or-out system dans les cabinets d'audit. Comptabilité et gouvernance, May 2016, Clermont-Ferrand, France. pp.cd-rom. hal-01900473

**HAL Id: hal-01900473**

**<https://hal.science/hal-01900473>**

Submitted on 24 Oct 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# ***La société de cour de l'audit : application d'un cadre théorique Eliasien à l'analyse du up-or-out system dans les cabinets d'audit***

**Sébastien STENGER  
Carlos RAMIREZ  
Claire GARNIER**

## **Résumé**

Ce papier de recherche propose d'étudier le système *up-or-out* qui régit la gestion des carrières dans les cabinets d'audit Big Four. La littérature s'est intéressée jusqu'à maintenant à la socialisation des auditeurs en soulignant les comportements auxquels ces derniers doivent se conformer et les rôles sociaux qu'ils doivent intérioriser afin de réussir dans ces cabinets élitistes. Plutôt que d'observer l'adaptation de l'individu au système, nous considérons une dimension plus concurrentielle de ce dernier afin de comprendre comment les auditeurs finalement triomphent du *up-or-out*. Notre recherche basée sur une ethnographie participante et des interviews, montre que les auditeurs doivent se comporter comme des « entrepreneurs de leur réputation » afin de s'assurer des chances de promotion. Nous utilisons le concept de configuration tel que théorisé par Norbert Elias pour montrer que les cabinets d'audit Big Four constituent un espace social où les individus sont dans des relations d'interdépendances en tant qu'alliés et adversaires. De ce point de vue nous montrons que le cabinet d'audit peut être comparé à une société de cour car il fonctionne comme une arène où se font et défont des réputations et où les auditeurs doivent mettre en scène leur compétence pour s'assurer les chances de promotion. Les auditeurs doivent donc en permanence s'investir dans un « travail réputationnel » dont le succès n'est pas garanti car ils ne contrôlent pas entièrement leur réputation, celle-ci obéissant à des logiques sociales (cercles vicieux et vertueux, influence de caractéristiques sociales exogènes, alliances et appartenance à des « écuries » au sein du cabinet) tout autant qu'elle est la résultante de stratégies de maximisation.

## **INTRODUCTION**

Ce papier de recherche s'intéresse au système *up-or-out* en vigueur dans les grands cabinets d'audit, les Big Four, et cherche à répondre à la question suivante : quels sont les facteurs de succès qui permettent à un auditeur d'être promu et de gravir les échelons hiérarchiques du cabinet jusqu'à l'association ? Le système *up-or-out* crée en effet dans ces cabinets un parcours d'apprentissage sélectif au cours duquel seuls les meilleurs sont destinés à rester dans le cabinet et à devenir associés (Malos et Campion 1995).

Le système *up-or-out* a été majoritairement étudié dans les firmes de droit ou de conseil internationales (Gilson et Mnookin 1989 ; Morris et Pinnington 1998), et toujours sous l'angle économique, pour justifier du point de vue de la firme de ses avantages ou de ses inconvénients. La littérature comptable a montré que les auditeurs devaient se conformer à

une identité professionnelle très forte, parfois qualifiée de « moule » et intérioriser les valeurs et mode de comportement du cabinet s'ils voulaient espérer gravir les échelons de la hiérarchie du cabinet. La littérature insiste aussi sur le fait que les compétences commerciales et la qualité « d'apporteur(se) d'affaires » sont essentielles à la réussite à partir d'un certain niveau hiérarchique (Carter et Spence 2014). Il faut dès lors construire des réseaux solides et fiables et se rendre visible au sein du cabinet (Anderson-Gough et al. 2006). Mais ces exigences ne nous disent pas suffisamment comment s'effectue le repérage et la sélection des auditeurs au sein du cabinet : en d'autres termes il s'agit de conditions nécessaires mais non suffisantes pour traverser les étapes sélectives du système *up-or-out*. Certains individus qui « cochent toutes les cases » finissent par ne pas être promus (souvent, d'après notre enquête, en ayant du mal à comprendre ce qui a occasionné leur perte). Il apparaît donc important dans la continuité de ces recherches sur la carrière, la socialisation et la formation de l'identité professionnelle des auditeurs, de renseigner ces mécanismes de repérage et de sélection des auditeurs et d'apporter un éclairage complémentaire sur le système *up-or-out* qui ne soit pas celui de la socialisation par intériorisation d'un rôle conforme à un environnement institutionnel.

En conséquent ce papier a pour objectif d'apporter une contribution empirique et théorique aux études comptables. Premièrement ce papier contribue, avec son riche matériel ethnographique sur le fonctionnement d'un cabinet Big Four, au corpus croissant d'études ethnographiques qui ont émergé dans les domaines de la comptabilité, des études de l'organisation et de la sociologie des professions. Ce papier complète les études critiques qui ont été faite aux différents stades de la socialisation des auditeurs, que ce soit les jeunes recrues (Coffey 1994 ; Grey 1994, 1998 ; Anderson-Gough et al. 2001), les associés (Covaleski et al. 1998 ; Carter et Spence 2014) ou les managers (Kornberger et al. 2011) en analysant les mécanismes qui permettent le passage d'un grade à un autre. Notre étude fournit une compréhension empirique plus complète du système *up-or-out* et de la façon dont s'effectuent la sélection et le repérage des auditeurs au sein des Big Four.

Deuxièmement ce papier contribue à notre compréhension de la construction de l'identité professionnelle des auditeurs d'un Big Four : en montrant que les compétences techniques ne suffisent pas à s'assurer des chances de promotion au sein d'un cabinet, nous montrons comment le système *up-or-out* loin d'être un simple dispositif de gestion, contribue à déplacer l'accent de réalité (Schütz 2005) sur des choses qui pourraient apparaître comme secondaires par rapport au bagage technique et à la capacité du professionnel de les appliquer à des cas concrets (Abbott, 1988) mais qui deviennent essentielles dans le cas des auditeurs de Big Four cherchant à être promus: la réputation, le réseau, les relations. Nous enrichissons ainsi notre connaissance de ce que Hinings, Greenwood et Cooper (1996) appelaient les *managed professional business (MPB)* dans lesquelles les compétences relationnelles et managériales supplantent les compétences techniques et professionnelles. L'utilisation du concept éliásien de « configuration » permet de comprendre de manière approfondie les conséquences que le dispositif *up-or-out* génère sur les pratiques et les logiques sociales au sein de ces cabinets : les cabinets d'audit s'apparentent à des sociétés de cour où la manipulation des relations informelles et la construction de la réputation sont essentielles pour réussir.

# 1. Le *up-or-out* : un tour d'horizon

## 1.1. Le système *up-or-out* et l'organisation des carrières

Un des aspects structurants du fonctionnement des *professional partnerships* repose sur le dispositif singulier de développement du personnel mis en œuvre dans ces cabinets, le système *up-or-out*. Devenir un professionnel se présente comme un parcours d'apprentissage pendant lequel l'apprenti approfondit et développe son expertise technique et au terme duquel il peut devenir un associé du cabinet. Il devient alors propriétaire d'une partie du capital de ce dernier et gère son portefeuille de clients. Le système *up-or-out* aussi appelé « promotion-to-partner process », est apparu historiquement pour la première fois dans le cabinet d'avocat américain de Paul Cravath à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Il a ensuite été mis en place dans les organisations collégiales que sont les firmes de services professionnels et s'est rapidement imposé dans tous ces cabinets comme un moyen efficace d'organiser la sélection des futurs associés. Dans la littérature organisationnelle le *up-or-out* distingue ainsi les *professional services firms* de la bureaucratie traditionnelle (Malos et Champion 1995). Ce système permet en effet de sélectionner les « meilleurs », en écartant ceux qui ne présentent pas les qualités pour devenir associés. Ainsi un individu est-il autorisé à rester à un certain niveau seulement pendant une période de temps donnée. Après cela, l'individu doit sortir de ce niveau, soit par le haut, en changeant de grade, soit en quittant la firme.

Assez peu étudié dans les cabinets d'audit, le *up-or-out* l'a été davantage dans les cabinets de conseil ou bien les firmes de droit professionnel, notamment afin d'en expliquer le mécanisme d'un point de vue économique (Malos et Champion 1995 ; Morris et Pinnington 1998). L'explication économique du *up-or-out* se structure autour de deux types de modèles. Le premier modèle voit la cooptation comme le résultat d'une compétition acharnée entre les candidats à l'association, qui se disputent, à chaque grade un nombre de positions limitées : c'est le modèle du tournoi (Galanter et Palay 1990 ; Galanter et Henderson 2008). Par conséquent, la performance n'est pas absolue mais relative, au sein d'une même génération. On juge les candidats les uns par rapport aux autres et non par rapport à une norme de performance standard. Celui qui perd le tournoi doit quitter la firme. Le tournoi final est celui de la cooptation à l'association, qui est désirable pour le candidat car il permet d'accéder au partage des profits, et donc maximiser son revenu et le prestige qui en découle. Le résultat de la compétition a des conséquences directes également pour le cabinet, car il permet, en cooptant les meilleurs, de garantir la réputation de la firme, gagner de nouveaux clients et ainsi, assurer des revenus croissants pour la communauté des associés.

Le second modèle est basé sur la levée d'options (Gilson et Mnookin 1989 ; Malos et Champion 1995), qui voit dans l'embauche d'un junior un investissement tant de la part des associés, qui parient sur un portefeuille d'options pour acquérir la valeur future du capital humain de la recrue, une fois développé, que de la part du jeune embauché, qui dispose d'une période d'apprentissage pour faire ses preuves et montrer à la communauté des associés qu'il est digne d'en faire partie. A l'issue de cette période d'apprentissage, qui est une période de tri des meilleurs éléments, les associés décideront ou non de lever l'option et de coopter la

recrue s'ils jugent qu'elle apporte suffisamment de valeur ajoutée à la communauté, par rapport à son coût marginal (embauche, formation, ...). L'association est alors considérée comme un dispositif mis en place pour s'assurer de la fidélité des meilleurs éléments, attirés par le partage des profits, le prestige du statut et l'autonomie professionnelle. Le modèle des options prend plus en compte les conditions conjoncturelles que le modèle du tournoi, puisqu'au moment de lever l'option, les associés tiennent compte des besoins de la firme et donc de la croissance ou non de l'activité. Toutefois, les recherches les plus récentes prennent en compte les adaptations subies par le modèle du *up-or-out* et notamment le développement d'un parcours parallèle : en effet, dans les cabinets d'audit, de conseil ou de droit, l'existence de *non-equity partner* ou d'*associate director* qui ne détiennent le plus souvent qu'une action leur permettant de signer les dossiers, mais ne participant pas aux partages des bénéfices se développe afin d'offrir un parcours plus souple et moins risqué mais également moins rémunérateur et moins prestigieux aux bons éléments qui ne possèdent toutefois pas les qualités suffisantes pour devenir associés (Galanter et Henderson 2008). Les deux-systèmes coexistent au sein du cabinet, sans rien enlever de son caractère motivant au *up-or-out* pour les candidats à l'association (Malhotra et al. 2010).

Ces articles ont avant tout pour but de comprendre ou justifier l'intérêt économique du *up-or-out*. Ils n'abordent quasiment jamais le « comment » on gravit les échelons dans ces cabinets, ni quels sont les critères de sélection et de repérage. Gilson et Mnookin, dans leur article de 1989, mentionnent des critères subjectifs saisis par le concept théorique de l'*incomplete contract*. En particulier, ils insistent sur l'idée que pour que la cooptation reste un moyen de retenir les meilleurs (*bonding mechanism*), la décision de cooptation doit être perçue comme étant juste, afin d'inciter les salariés à investir dans la *firm-specific knowledge* et à se surpasser pour être sélectionnés et promus.

## **1.2. le up-or-out et la sélection dans les Big Four**

La littérature comptable montre que pour devenir un auditeur il ne suffit pas d'acquérir des compétences techniques, il faut intérioriser un certain nombre de codes comportementaux implicites. Ces approches partagent en commun l'idée que la socialisation structure les conduites individuelles et que les individus sont façonnés par des mécanismes et des technologies de contrôle qui obligent les individus à faire leur une identité professionnelle s'ils veulent se maintenir dans le cabinet (Gendron et Spira, 2010 ; Kosmala et Herrbach, 2006 ; Suddaby, Cooper et Greenwood, 2007). Un certain nombre d'études (par exemple Anderson-Gough, Grey et Robson, 1998 ; Grey, 1994, 1998) montrent comment les auditeurs sont instruits non seulement des compétences techniques mais également des règles de conduite en vigueur dans leur cabinet. Des mécanismes disciplinaires liés à de puissants discours normatifs véhiculés dans l'entreprise, comme le fait de devenir « un auditeur professionnel » (Grey, 1998), de « servir le client » (Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000) ou de « faire carrière » (Grey, 1994) régulent ainsi les comportements des auditeurs.

Il existe une attitude socialement construite, un « comportement approprié » (Alvesson, 1994). constitutifs de l'agir dans les Big Four et conditionnant le succès : une certaine façon de s'habiller (Grey, 1998), un certain enthousiasme ou un certain niveau d'engagement dans

le travail (Herrbach, 2000 ; Kosmala et Herrbach, 2006), un rapport au temps (Coffey, 1994 ; Anderson-Gough et al. ; 2001), ou bien des stéréotypes de langage (Anderson-Gough et al., 1998). Grey (1998) analysant à partir d'une ethnographie participante menée dans un Big Four dans les années 1990 les critères d'évaluation des auditeurs remarque ainsi que les qualités qui sont mises en avant dans ces évaluations officielles de la performance, ne sont pas toutes professionnelles au sens des compétences techniques nécessitées par l'activité. Dans une évaluation l'auditeur est aussi noté sur sa relation client, la qualité du travail fourni et ses capacités techniques, la gestion du temps de la mission, les attributs personnels et les qualités managériales. Grey considère que le comportement attendu de l'auditeur est basé sur des normes liées au genre, à l'apparence physique, à la hiérarchie, à l'orientation dans le travail (1998). Ces normes structurent la perception de ce qu'est un « professionnel adéquat » : la façon de se comporter de l'auditeur dans un Big Four associe l'esprit de compétition, la jeunesse, de grandes capacités de travail, de la résistance physique, une certaine maîtrise émotionnelle de soi, etc.

Alvesson and Karreman (2009) montrent que la socialisation agit comme un instrument d'autocontrôle de l'identité des salariés d'un Big Four, en régulant leur engagement, leur comportement et leurs valeurs. Covaleski et Dirsmith and al (1998) considèrent que le contrôle bureaucratique est inefficace voire contre-productif auprès des professionnels de l'audit parce qu'ils ont le plus souvent intégré les normes et standards de la profession. Pour eux, les auditeurs sont contrôlés avant tout par les normes intériorisées à travers deux techniques spécifiques : le management par objectifs (« MBO » ou « management by objectives ») et le parrainage (« mentoring »). Le MBO est un outil disciplinaire qui formalise les objectifs organisationnels du cabinet que tous les auditeurs doivent intérioriser et auxquels ils doivent se conformer sous peine d'être écartés. Les cabinets orientent les comportements vers un idéal et forgent un *corporate clone*. Une norme identitaire idéale est ainsi posée comme point de référence pour tous les membres du cabinet.

La littérature comptable met donc en avant l'informalité des processus de promotion. La littérature nous montre que l'auditeur doit maîtriser des codes implicites et se conformer à des attentes comportementales très fortes. Ceux qui ne sont pas adaptés au système s'en vont et on ne retient que les meilleurs. Mais ce moule de l'identité professionnelle n'est pas mis en relation avec les mécanismes qui font fonctionner le système *up-or-out* et qui décident du filtrage des carrières. Rien n'assure en effet que de se conformer au moule soit suffisant pour réussir au sein du cabinet et passer les étapes du *up-or-out*. Se conformer, à l'identité de la « structure » est une condition nécessaire mais pas suffisante du maintien dans le cabinet.

### **1.3. Le système *up-or-out* : un système sélectif et compétitif**

Malgré la présence d'une littérature académique de plus en plus conséquente sur la socialisation des auditeurs, la question des mécanismes concrets de leur sélection a été paradoxalement négligée : comment expliquer qu'un auditeur soit promu plutôt qu'un autre ? Quels sont les critères concrets de sélection ? Plus globalement l'aspect compétitif et sélectif du système *up-or-out* n'a pas bien été pris en compte dans la littérature. Est-il suffisant de se conformer au moule de l'auditeur et de maîtriser les savoirs implicites associés à ce moule

identitaire pour être promu ? En somme comment les auditeurs « survivent » au *up-or-out* et atteignent les échelons supérieurs de la hiérarchie?

A quelques exceptions près la recherche actuelle a en grande partie négligé l'étude des mécanismes concrets de sélection du système *up-or-out* et donc son aspect fondamental : sa dimension élitiste et compétitive qui rend les carrières incertaines. Dirsmith et Covaleski (1985) étudient les liens entre les différentes étapes de la carrière dans les grands cabinets comptables dans une perspective foucauldienne. Selon eux, c'est le mentorat qui prépare les auditeurs aux futurs grades. La progression hiérarchique est présentée comme un cheminement linéaire de l'auditeur junior à manager jusqu'à l'association pour les auditeurs qui se sont conformés à l'apprentissage et à la discipline du mentorat. Carter et Spencer (2014) quant à eux utilisent un cadre théorique bourdieusien pour identifier les attributs nécessaires pour réussir dans un cabinet : là encore le succès est envisagé en termes de conformité à un rôle, d'intériorisation d'un habitus et de socialisation.

Plus proches de l'optique qui est la nôtre, Kornberger et al. (2011) s'interrogeant sur les facteurs de réussite tout au long du parcours qui mène du statut d'auditeur junior à celui d'associé suggèrent un déplacement radical de la compréhension de cette réussite : à partir du grade de manager il ne s'agit pas d'être un clone discipliné mais de tirer partie des opportunités offertes par le réseau interne au cabinet et d'adapter sa stratégie personnelle à celle des autres membres du réseau (p530). Ainsi à une vision figée et essentialiste des identités, les auteurs suggèrent d'en substituer une autre formulée en termes de stratégies et de relations (p530-531).

Pourtant les implications de cette perspective pour la recherche ne sont pas exploitées : d'abord parce que cette situation serait limitée selon les auteurs à la position de manager. Ensuite parce qu'en dépit de l'intérêt d'une approche relationnelle et stratégique pour la compréhension des comportements des auditeurs, les auteurs préfèrent revenir à un vocabulaire bourdieusien de l'inculcation et de la socialisation pour caractériser le passage au grade de manager : il s'agit d'un « rite de passage » qui opère une « re-identification » (p530). Le passage au grade de manager dépend de la capacité à se conformer un rôle impliquant du « performing, game playing and politicking ». Les explications que proposent Kornberger pour rendre compte de la carrière d'un auditeur restent donc très culturalistes et formulées en termes d'adaptation et d'intériorisation de comportements.

Nous voudrions ici remplacer cette approche verticale de la diffusion d'un modèle culturel, même matinee de la prise en considération des stratégies des auditeurs, par une approche de la progression hiérarchique dans un cabinet d'audit en termes d'interdépendances horizontales et de compétition, le succès au sein du cabinet dépendant de la manipulation de ces relations d'interdépendance informelle. Afin de nous guider dans l'application de cette approche, nous utilisons le concept de « configuration » créé par Norbert Elias.

## **2. Le concept de configuration chez Norbert Elias**

La réussite dans un cabinet d'audit n'est pas qu'une question de conformité, les décisions de promotion sont politiques et les auditeurs sont interdépendants les uns des autres. La compréhension de ces interdépendances est un facteur central de succès.

Cette notion d'interdépendance est essentielle pour Norbert Elias qui en a fait le cœur de son concept de configuration permettant selon lui de comprendre l'action et les comportements, notamment les processus de stigmatisation et d'équilibre de tensions entre plusieurs parties prenantes. Une configuration désigne selon lui « une formation sociale dont la taille peut-être fort variable et où les individus sont liés les uns les autres par un mode spécifique de dépendances réciproques » (Elias, 1994, pp. 213-214). Elias ajoute (Elias, 1981) : « Ce qu'il faut entendre par la configuration, c'est la figure globale toujours changeante que forment les joueurs ; elle inclut non seulement leur intellect mais toute leur personne, les actions et les relations réciproques. Comme on peut le voir, cette configuration forme un ensemble de tensions. L'interdépendance des joueurs, condition nécessaire à l'existence d'une configuration spécifique, est une interdépendance en tant qu'alliés mais aussi en tant qu'adversaires » (p. 157) ». Une configuration désigne toute situation concrète d'interdépendance quelque soit la taille depuis la partie de cartes, à une entreprise, jusqu'à un pays. C'est un concept qui s'applique aussi bien « aux groupes relativement restreints qu'aux sociétés formées par des milliers ou des millions d'êtres interdépendants ». (Elias 1981, p158)

Pour illustrer cette notion, Elias recourt abondamment à la métaphore du jeu et à une pensée par images. Il utilise par exemple la métaphore du football<sup>1</sup>, du jeu d'échec ou de la conversation. Celle du filet est célèbre : « « Un filet est fait de multiples fils reliés entre eux. Toutefois ni l'ensemble de ce réseau ni la forme qu'y prend chacun des différents fils ne s'expliquent à partir d'un seul de ces fils, ni de tous les différents fils en eux-mêmes ; ils s'expliquent uniquement par leur association, leur relation entre eux (...). La forme de chaque fil se modifie lorsque se modifie la tension et la structure de l'ensemble du réseau. Et pourtant ce filet n'est rien d'autre que la réunion de différents fils ; et en même temps chaque fil forme à l'intérieur de ce tout une unité en soi ; il y occupe une place particulière et prend une forme spécifique » (SI, p70-71). A travers le concept de configuration, il s'agit donc essentiellement de penser le monde social comme un réseau de relations, de la même façon que pour comprendre une harmonie, il ne faut pas étudier les notes séparément mais entendre les relations entre elles (Elias, 1997)<sup>2</sup>.

Les implications de ce concept de configuration sont cruciales pour la compréhension des comportements des auditeurs. Tout d'abord cette notion implique qu'à une approche pyramidale et hiérarchique de l'inculcation d'un modèle culturel, il faut privilégier une approche horizontale en termes d'interdépendances. Ainsi le pouvoir n'est pas un attribut

---

<sup>1</sup> L'image du football : « Qu'est ce que le processus d'interpénétration ? » « Seule l'interdépendance réciproque des deux camps permet d'expliquer l'enchaînement de leurs actes. Considérer l'enchaînement des actes de chaque camp en soi les ferait apparaître comme absurdes. L'interdépendance fonctionnelle des actes des deux camps « on ne parvient pas à comprendre une mélodie si l'on considère au départ chacune de ses notes en soi telle qu'elle existe indépendamment de ses rapports avec les autres. Même sa structure n'est rien d'autre que la structure des relations entre différentes notes » (SI, p55).



qu'on posséderait et qui s'exercerait de manière verticale <sup>3</sup>: penser en terme de configuration c'est complexifier le modèle de la domination qui ne peut pas être conçue comme une action exercée de l'extérieur par la structure et à sens unique sur un sujet. Dans son analyse très célèbre de la configuration sociale de la société de cour sous Louis XIV, Elias montre par exemple que le Roi est dépendant des nobles et que malgré son pouvoir absolu il est aussi prisonnier de l'étiquette qui régit les relations dans la cour. De même il est possible de concevoir que l'associé d'un cabinet d'audit est dans une relation d'interdépendance avec les auditeurs juniors, même si celle-ci lui est favorable. Apprendre à penser les configurations c'est donc raisonner en termes de relations variables entre des positions définies par le système de ces relations. Il s'agit donc de représenter le monde social, comme celui du cabinet d'audit, en substituant à la causalité linéaire de la structure, la circularité de l'interdépendance des fonctions.

Ensuite la notion de configuration pour Elias permet de désubstantialiser l'opposition entre intériorité et extériorité : dirait-on d'un joueur d'échecs qu'il déplace ses pièces en fonction d'une détermination extérieure ou d'un choix personnel ? Ni l'un ni l'autre. C'est de même pour un auditeur : ces actions ne sont pas seulement le fruit de sa socialisation et d'une détermination de la structure, mais il n'est pas non plus ultra-rationnel et libre d'agir comme bon lui-semble. La configuration exerce une force compulsive sur les individus qui n'est pas extérieure mais qui « résulte simplement de l'interdépendance des individus » (Elias, 1997, p255).

Enfin, la notion de configuration oblige à penser l'auditeur et le groupe d'auditeurs dans un cabinet comme un processus à la fois relationnel (donc désubstantialisé) et évolutif (donc contextualisé, historicisé). Dans la pensée d'Elias, le groupe n'est rien d'autre que « l'ensemble des fonctions que les hommes remplissent les uns par rapport aux autres » (Elias 1997, p52). Il faut donc résolument tourner l'analyse des cabinets d'audit vers l'étude des processus, des changements, des relations, autrement dit de la dynamique des positions (par exemple les processus de repérage, de sélection ou d'exclusion au sein d'un cabinet d'audit Big Four). Le chercheur doit s'efforcer par l'observation des faits de ne pas réifier les êtres, les identités, mais élaborer des modèles de relations que l'observation des faits peut vérifier : « les réseaux d'interrelations humaines sont opaques et partant incontrôlables. La sociologie a pour tâche essentielle de les rendre transparents et de soustraire ainsi les hommes, devenus plus clairvoyants, à leur influence » (Elias, 1981, p121). Elias critique la substantialisation des normes et la croyance selon laquelle les normes gouverneraient les actions humaines et seraient dotées d'un pouvoir propre et d'une existence indépendante des groupes qui les mettent en œuvre. Le comportement des auditeurs ne peut pas être expliqué seulement en termes de soumission et de conformité à des normes sociales, car cela reviendrait à réifier et substantialiser des normes, là où selon Elias au contraire il y a une pluralité des systèmes normatifs, des régimes d'action et des cadres de l'expérience liée à l'interdépendance des individus.

C'est ce cadre conceptuel qu'Elias a mis en œuvre dans nombre de ces travaux, pour analyser aussi bien des configurations de petite taille (les relations de voisinage dans une banlieue industrielle anglaise (...), que des configuration de grande taille (l'Allemagne pré-hitlérienne, Mozart et la noblesse allemande etc.). A l'analyse des configurations est associé

---

<sup>3</sup> « Le pouvoir n'est pas une amulette que l'un possède et l'autre non (...) mais une particularité structurelle des relations humaines – de toutes les relations humaines » (Elias, 1981)

systématiquement une sociologie des processus historiques qui cherche à comprendre comment les configurations s'enchaînent les unes aux autres. Une configuration n'est qu'une cristallisation trans-générationnelle, historique et temporaire des relations de dépendance. Dans le cas de la société de cour, exemple le plus célèbre des travaux d'Elias, par exemple, Elias considère que cette configuration particulière fait partie d'un processus plus large dans lequel l'Etat cherche à étendre son pouvoir et à monopoliser la violence : la société de cour monarchique organisée pour et par le Roi absolu permet justement de curialiser la noblesse et de la priver des ces attributs militaires qui la rendaient dangereuse pour le pouvoir royal. L'invention de la cour permet de regrouper en effet dans un même lieu (le château de Versailles) la noblesse où elle est dépendante du Roi et contrainte à se livrer à tout un cérémonial complexe (l'étiquette) pour se distinguer. Mais cette curialisation de la noblesse produit une configuration qui entraîne un resserrement des relations individuelles et oblige à une maîtrise plus stricte des des pulsions et des affects, pacifiant l'espace social. Cette évolution participe pour Elias d'un processus plus large dit de « civilisation » dans laquelle l'auto-contrôle remplace la contrainte sociale extérieure. La société de cours produit un contrôle de soi plus grand, une intériorisation individuelle des prohibitions qui auparavant étaient imposées de l'extérieur et participe ainsi de ce processus de civilisation qui bride les impulsions spontanées et la violence.

Du caractère stimulant de cette approche macro-sociale et historique nous ne retiendrons pourtant que la métaphore de la « société de cour » pour désigner celle que forment les membres d'un grand cabinet d'audit et, pour reprendre le titre de l'ouvrage célèbre de Michael Power *The audit society*, la « société de l'audit » sera donc le réseau de relations (ou « société » dans le sens de communauté) que tissent les membres du cabinet. Nous abordons par conséquent la société de cour par la voie micro-sociologique. L'analyse des configurations chez Elias permet d'éclairer d'un jour nouveau les phénomènes sociaux, les conduites humaines et les relations de pouvoir. Le cas de la société de cour nous semble particulièrement intéressant parce qu'il concerne une configuration aux qualités structurales comparables à celle d'un cabinet d'audit Big Four. La configuration de la société de cour pour Elias est sous-tendue par deux éléments majeurs : elle met en œuvre un jeu compétitif entre individus afin de distribuer des positions économiques et sociales prestigieuses ; et cette compétition a lieu à différents niveaux mais entre protagonistes similaires dont les attributs ne sont pas trop inégaux.

D'après Elias, la configuration particulière de la société de cour produit des phénomènes sociaux remarquables. Nous en avons remarqué trois : l'effet d'emballement, les cercles vicieux et vertueux, et le formalisme social. Tout d'abord le jeu entre acteurs dans la société de cour produit du simple fait du système d'interdépendances un emballement, c'est-à-dire une réalité sui generis qui personne n'a recherchée. Elias se défiait des explications qui attribuent à un individu ou à un groupe le statut de cause première : les comportements ne sont projetés et voulus par personne, et certains comportements résultent de l'emballement d'une configuration et sont des effets non prévus de l'interdépendance sociale. Les interdépendances créent d'elles-mêmes des contraintes qui pousse à « une escalade progressive des tensions réciproques », à un « engrenage » qui échappe à la maîtrise des joueurs (Elias, 1997, p. 81). Elias note à propos de l'apparition de la société de cours que « le jeu d'innombrables ambitions et intérêts individus – qu'ils soient convergents ou qu'ils s'opposent – peut donner naissance à un phénomène que personne n'a explicitement voulu ou

programmé mais qui découle néanmoins d'un grand nombre d'individus » (Elias, 1975, p156). Ainsi dans la société de cour, l'étiquette devient une contrainte sociale que tout le monde subit du fait de l'énergie de chacun des participants. Même le Roi qui pourtant dispose d'une marge de contrôle plus grande, est prisonnier de l'étiquette : il doit se lever tous les matins devant les courtisans en suivant un rituel très strict.

Ensuite la dynamique des relations sociales au sein de la société de cour aboutit à la formation d'une réputation que les individus ne contrôlent pas et qui peut aussi bien les conduire à une ascension fulgurante ou bien à tomber en disgrâce. Cette logique de bourse aux valeurs est au cœur de la dynamique sociale de la société de cour : certains individus ont les faveurs de la renommée, d'autres au contraire se voient à la suite à un faux-pas devenir infréquentables.

Enfin, la société de cour est ordonnée par l'étiquette : or cette étiquette a tendance à devenir une fin en soi et a avoir un caractère de valeur absolue indépendamment des finalités de l'activité et du fonctionnement de la cour. Ainsi l'étiquette en tant qu'elle exprime les positions de force relative de chacun acquiert pour les membres de la cour un caractère essentiel en dépit du bon sens. Cela génère un certain formalisme des relations sociales : Elias décrit par exemple le rituel d'habillement de la Reine, qui paraît aujourd'hui ridicule, où la robe qu'elle doit vêtir passe par une dizaine de personnes dans un ordre bien défini chacun ayant lutté pour avoir cette position autour d'elle.

Ces trois mécanismes permettent donc de comprendre une configuration telle que la société de cour : dans cette configuration, la compétition entre individus relativement égaux et homogènes en vue d'acquérir des positions et des distinctions, produit des interdépendances dont la dynamique aboutit aux trois effets sociaux remarquables observés par Elias.

Avec cet article, nous voulons justement montrer comment la sélection au sein des cabinets organisés sous la forme du système *up-or-out* repose sur ces relations d'interdépendance. Le cabinet peut-être décrit comme une configuration au sein duquel les différents partenaires sont dans des relations d'interdépendance à la fois comme alliés et comme adversaires dans la compétition sociale. Ces interdépendances forment un ensemble de tensions qui dessinent un « équilibre mobile et changeant des forces ». Notre hypothèse est que les relations d'interdépendance permettent de rendre compte du comportement des auditeurs et de leur ascension au sein du cabinet, et que ces interdépendances sont en réalité autant voire plus contraignantes que les normes ou la culture du cabinet.

Ce faisant nous souhaitons contribuer à une meilleure compréhension du fonctionnement des cabinets. Loin d'être le résultat de l'intériorisation des comportements adéquats, des normes et des manières de faire et de penser du moule identitaire de l'auditeur, nous voulons montrer que le succès au sein du système *up-or-out* semble d'avantage une affaire de manipulation des relations d'interdépendances. Toutes les missions ne se valent pas. Tous les clients ne se valent pas. Tous les associés ne se valent pas. Ces différentes situations impactent les chances de promotion, et les auditeurs peuvent en jouer. Les auditeurs comprennent ces relations d'interdépendance, ils les utilisent à leur avantage et ces interdépendances contraignent leurs actions. Avant d'analyser ces interdépendances, nous présentons dans section ci-dessous la méthodologie qui a guidé notre recherche empirique.

### 3. Méthodologie

Ce travail est basé sur deux études de terrain qui ont été conduites entre septembre 2010 et septembre 2013. La première est une étude exploratoire ethnographique, la seconde est constituée de 79 entretiens semi-structurés. Etant donné notre intérêt pour l'observation des relations entre auditeurs et les pratiques de sélection, la méthode ethnographique était parfaitement appropriée (Pentland, 1993, Power, 1991). Elle permet au chercheur d'observer le fonctionnement concret du cabinet et la vie de ces membres (Garfinkel, 1967) en utilisant des données issues des événements courants de la vie du cabinet : réunions, discussions informelles autour de la machine à café, conversations avec le client, comités d'évaluation etc. L'approche ethnographique permet donc d'accéder à l'observation des interdépendances entre les individus.

L'ethnographie est une démarche d'enquête qui s'appuie sur une observation prolongée, participante ou directe, continue ou fractionnée de milieux de vie, de situations ou d'activité, requérant l'implication de l'enquêteur (Céfai, 2011). Elle est particulièrement intéressante pour l'étude des organisations : l'observation in situ met au jour les pratiques organisationnelles et les processus sociaux ainsi que les logiques sociales qui sous-tendent les rapports sociaux. L'ethnographie est donc la meilleure voie pour accéder aux contextes d'expériences et d'activité des enquêtés.

Deux des co-auteurs ont travaillé dans un cabinet d'audit. Un des co-auteurs a eu une expérience préalable de sept années dans un Big Four jusqu'au grade de manager. Un second co-auteur a été recruté comme stagiaire auditeur pendant 3 mois dans un Big Four. L'observateur a contacté directement des associés du réseau d'ancien de l'école en se présentant comme un doctorant intéressé par une découverte générale de la profession d'auditeur. Les associés ont approuvé ce projet et lui ont fait subir la procédure usuelle de recrutement (entretien et tests d'anglais) sans masquer sa qualité de chercheur. Son observation participante était présentée comme une étude exploratoire nécessaire pour connaître l'objet étudié, permettant de futures recherches sur la socialisation dans les cabinets d'audit. En 2011 à la date de l'observation participante, le cabinet d'audit connaissait une forte reprise de l'activité après la crise de 2008. Dans ce contexte de besoin de main d'œuvre et de pic d'activité à la clôture des comptes, le recrutement n'a pas posé de problème. Une fois en mission, l'observateur a toujours été présenté comme un stagiaire comme un autre, sans mention de sa qualité de chercheur. L'observation a donc respecté les conditions de neutralité sans perturber par la présence d'un regard étranger, les conditions normales d'exécution du travail et de vie du cabinet. Durant trois mois, l'observateur a participé aux missions des auditeurs comme stagiaire intégré aux équipes et a pu appréhender le fonctionnement du cabinet, le travail d'audit ainsi que les interactions sociales entre membres du cabinet à un niveau professionnel et personnel.

L'ethnographie participante a permis de recueillir des observations essentielles. Premièrement l'ethnographie a permis d'accéder à des relations, à des pratiques qui ne sont pas visibles et qui n'apparaissent pas spontanément en entretiens. En effet les systèmes de référence des individus au sein d'une même organisation sont « complexes et difficiles à saisir en même temps qu'ils sont décisifs pour la compréhension des conduites dans les situations observées.

Les acteurs qui les tiennent pour allant de soi ou pour indignes d'être livrées ne sont pas les mieux placés pour les décrire » (Arborio et Fournier, 2003). Ainsi la promotion d'un auditeur à un grade supérieur peut être le simple résultat de rapport de force et d'interdépendances favorables. L'interviewé peut ne pas juger nécessaire d'explicitier cette réalité prosaïque et, pour ne pas remettre en cause le caractère méritoire de sa promotion, préférer faire référence à des catégories comportementales assez générales sur ce qu'est « être un bon auditeur ». Deuxièmement l'ethnographie a permis de faire émerger des problématiques qui peuvent ensuite être approfondies en entretiens et suggérées pour la discussion avec l'interviewé. La première étude de terrain a donc permis de dégager des hypothèses de recherche et les thèmes importants utilisés pour construire le questionnaire de la seconde enquête. Par exemple durant l'ethnographie, la sélection et l'évaluation des auditeurs sont apparues comme un processus extrêmement politique et décentralisé où la manipulation des relations est importante pour réussir. La deuxième étude de terrain a confirmé cette hypothèse et a donné la possibilité de dégager les mécanismes explicatifs. Troisièmement l'ethnographie s'est avérée utile pour la collecte des données de la deuxième enquête de terrain à la fois dans la prise de contact mais aussi dans la confiance accordée par l'interviewée et donc dans la qualité des informations recueillies : lors des interviews la mention de l'ethnographie participative suscitait du respect, en même temps qu'elle créait une connivence avec l'auditeur permettant sur la base de références et de savoirs communs de discuter plus en profondeur des sujets.

Dans notre seconde enquête nous avons cherché à rencontrer les auditeurs pour recueillir leur perception du fonctionnement du cabinet ainsi que leur vision des facteurs de succès pour traverser les différentes étapes sélectives du *up-or-out*. Nous avons interviewé 79 auditeurs des quatre Big Four de la place de Paris. Ces auditeurs étaient de tous grades et tous genres comme le récapitule le tableau 1. Pour identifier les auditeurs nous avons mobilisé les réseaux des associations d' alumni de différentes écoles de commerce et d' ingénieurs d' où est principalement issu le recrutement des Big Four. Puis de fil en aiguille nous avons mobilisé les relations des interviewés. Les interviews étaient semi-structurées et ont suivi le déroulé d' un guide d' entretien dont sont extraites les questions ci-dessous :

- Comment sont décidés les passages de grade ?
- Qu' est ce qui fait un bon ou un mauvais auditeur ?
- Quel est le travail qui est reconnu ? qu' est ce qui compte pour être bien évalué à la fin de chaque année ?
- Qu' est ce qui motive la décision de quitter le cabinet ? comment cela se passe-t-il ?
- Quelle est la procédure pour la cooptation ? quels sont les critères importants ?
- ...

Nous avons suivi pour l'analyse la *grounded theory* (Glaser and Strass, 1967) qui consiste à dégager inductivement d' une lecture attentive du matériel, les thèmes récurrents qui apparaissent dans le témoignage d' un groupe donné jusqu' à atteindre le point de saturation. Ces thèmes s' appellent des « codes ». Le codage est une méthode établie de « meaning condensation » (Lee, 1999) où le chercheur extrait les thématiques structurant les données, les hiérarchisent entre eux et les articulent pour donner sens aux redondances observées dans les données. A chaque code est assignée une partie de texte (une phrase ou plusieurs paragraphes) qui incarne pour le chercheur le thème dégagé.

Le processus de codage fut le suivant : les entretiens étaient lus attentivement et séparément de manière à faire émerger les différentes thématiques et les différents registres d'action qui apparaissaient. Ensuite nous avons confronté nos codages afin de recouper nos interprétations, ce qui assure que chaque retranscription a bien été lue selon plusieurs perspectives. Cela permet de diminuer les biais du chercheur dans l'analyse. Nous avons utilisé NVIVO 2.0 software program pour rentrer les codes et faciliter les connections entre les données et les codes. Assez rapidement des thèmes récurrents sont apparus dans les données : « réputation », « mise en scène de la performance », « alliances ». Le processus de codage et d'interprétation est itératif dans la grounded theory : il implique que la théorie émerge inductivement et progressivement de la confrontation et de l'aller retour permanent entre les données, l'interprétation et les concepts théoriques. Ainsi les différentes phases de l'enquête – recueil de données lors de l'observation participante, discussion avec les enquêtés, lecture théorique, apprentissage des activités, compréhension des situations – se succèdent non pas selon un ordre bien défini mais par des allers-retours qui forment « une spirale de l'enquête » (Céfal, 2010). Après avoir codé les 79 interviews nous ne trouvons pas de nouveau code. Nous avons atteint le point de saturation théorique (c'est-à-dire le point à partir duquel la collection de matériau de terrain n'apporte pas d'éléments nouveaux, les réponses deviennent récurrentes (Glaser and Strauss, 1967)).

Quelque soit l'intérêt de la démarche ethnographique et qualitative pour notre enquête, l'exposé de notre méthodologie ne serait pas complet sans une réflexion critique sur les limites de nos données. Tout d'abord, le choix d'enquêter sur les quatre grands cabinets d'audit peut surprendre. Notre ethnographie porte sur un seul de ces cabinets, mais nous avons choisi d'élargir nos interviews aux quatre Big Four. Or le choix d'un seul cabinet aurait pu suffire pour mettre en lumière à un niveau organisationnel, les mécanismes sociaux à l'œuvre dans les parcours des auditeurs et le fonctionnement du système *up-or-out*. Nous avons en dépit de ce paradoxe méthodologique choisi d'ouvrir notre seconde enquête aux trois autres Big Four. Ce choix nous a semblé justifié d'un point de vue théorique et empirique. D'un point de vue théorique d'abord, parce que nous pouvions nous appuyer sur de nombreux travaux préexistants concernant la socialisation et l'organisation du travail et des carrières dans les Big Four. Dans de nombreux travaux, les Big Four sont traités indistinctement et il est montré qu'en dépit de quelques différences mineures, leur fonctionnement organisationnel est similaire (.....). Il s'agit deuxièmement d'une conviction empirique, car nos discussions avec des auditeurs au fur et à mesure de l'enquête nous ont convaincu que les Big Four étaient en France très similaires et que nous pouvions élargir nos interviews avec des auditeurs de ces quatre cabinets. Cette évolution illustre bien l'itinéraire de chercheurs en grounded theory où le matériel empirique peut suggérer des inflexions et des développements inattendus dans le protocole d'enquête et dans la réflexion théorique.

Le deuxième aspect du recueil de nos données qui peut surprendre est le choix de s'intéresser à tous les auditeurs des cabinets sans différence de grade. Nous avons rencontré et analysé simultanément le discours d'auditeurs juniors et celui d'associés, alors que leur travail est très différent et que la littérature a souvent établi des distinctions majeures entre ces positions. Ainsi l'associé est souvent considéré comme un être à part, un *deus absconditus* qui semble détachés du quotidien des auditeurs et constitué d'une substance intrinsèque unique (Crawford et Spencer, etc). Ce choix de ne pas traiter séparément le discours des associés de

celui des auditeurs de grade inférieur est le résultat du processus d'enquête et de la confrontation au terrain. En effet nous avons lancé au départ deux enquêtes distinctes en décidant de traiter séparément les auditeurs salariés des associés et en se répartissant les rôles (chacun étant responsable d'interviewer soit des associés soit des auditeurs-salariés). La confrontation avec notre terrain et nos discussions nous ont conduit à remettre en cause les présupposés que nous avions sur notre objet : il est apparu très tôt qu'en dépit du grade, les auditeurs-salariés et les associés étaient confrontés à une réalité sociale similaire qu'il était possible de saisir dans sa globalité. Quelque soit le grade, les interdépendances relationnelles de rivalité ou d'alliance sont constitutives de la compétition instaurée par le système de promotion *up-or-out*, bien qu'elles soient vécues différemment. L'observation et l'attention aux faits oblige ainsi le chercheur à dépasser « les catégories conventionnelles, les énoncés et les solutions usuelles » (Becker, 2003). Ce choix ne signifie pas de renoncer à percevoir les différences que les positions hiérarchiques produisent sur le vécu et les comportements des auditeurs. Mais bien au contraire en invitant à saisir le fonctionnement social du cabinet dans sa globalité, il permet de renouveler la compréhension du système *up-or-out*.

Un troisième aspect est apparu lors de la compilation de nos données. Nous avons pu observer des différences de ton et de sincérité dans les interviews en fonction de l'interviewé, de son grade ou de son degré de confiance par rapport à notre enquête. Malgré l'assurance que nous donnions que les interviews étaient anonymes, il y a toujours un risque d'insincérité qui peut remettre en cause la qualité et la véracité des données. Par exemple chez les associés et seniors manager, qui s'identifient davantage au cabinet et qui sont habitués à en parler dans des termes plutôt favorables à un public extérieur, la présentation du fonctionnement du cabinet était parfois convenue et reprenait les éléments de langage officiels de la rhétorique de promotion du cabinet (« on est une grande famille »). Plusieurs dimensions de notre enquête permettent néanmoins d'atténuer ce risque. D'abord l'enquête ethnographique permet au chercheur d'avoir accès directement aux pratiques et ainsi de confronter son interviewé à des réalités qui ne cadrent pas avec son discours ou que celui-ci voudrait masquer. Deuxièmement le choix de rencontrer des anciens auditeurs permet de recueillir un témoignage sur les carrières libéré des enjeux de pouvoir et des conflits d'intérêt qui peuvent contraindre le discours de l'auditeur en poste.

Tableau récapitulatif des entretiens conduits dans le cadre de cette recherche :

<b>PAR ENTREPRISE</b>		
	Cabinet B	13
	Cabinet C	8
	Cabinet D	7
<b>PAR GRADE</b>	Junior 1	3
	Junior 2	5
	Sénior	5

	Superviseur 1	6
	Superviseur 2	5
	Manager	9
	Directeur manager	4
	Associé	1
<b>EN ACTIVITE</b>	Auditeurs en poste	20
	Anciens auditeurs	18
<b>PAR SEXE</b>	Femmes	20
	Hommes	18

## 4. Résultats

Notre recherche permet d'abord d'offrir une ethnographie détaillée du système *up-or-out*. Nous exposons les mécanismes de sélection et de repérage tels qui opérationnalisent concrètement le processus de promotion au partnership et qui expliquent les stratégies que les auditeurs peuvent déployer pour réussir à naviguer à travers les étapes de promotion ainsi que. Les descriptions ethnographiques constituent le point de départ de la dimension théorique : la description est un passage nécessaire pour la production des interprétations et des explications.<sup>4</sup> Notre enquête permet d'établir que la sélection du système *up-or-out* repose sur deux moments clés dans la vie du cabinet, les comités d'évaluation et le staffing. Nous expliquons également comment le dispositif de développement de la main d'œuvre, le système *up-or-out* se traduit par un processus de promotion compétitif et éliminatoire: les auditeurs qui ne sont pas promus sont invités à quitter le cabinet. Troisièmement nous fournirons un récit ethnographique détaillé des pratiques quotidiennes qui permettent aux auditeurs de s'assurer des chances de promotion : il s'agit essentiellement de manipuler les relations informelles afin d'avoir une bonne réputation. Autrement dit l'issue de la sélection dépend des relations d'interdépendance que les auditeurs entretiennent entre eux. Quatrièmement nous analyserons comment les auditeurs peuvent à la fois influencer et subir ces relations d'interdépendance : ils peuvent nouer des alliances pour améliorer leur réputation, mais leur réputation obéit à des logiques sociales que les auditeurs ne contrôlent pas toujours.

### 4.1 Les mécanismes concrets de sélection du *up-or-out* système : les comités d'évaluation

L'enquête montre que la promotion des auditeurs au sein du système *up-or-out* se décide lors de deux moments clés de la vie du cabinet : les comités d'évaluation et le staffing. Les interviews conduites avec les auditeurs permettent d'établir que la promotion des auditeurs n'est pas basée sur un processus de mesure et de notation objectif mais résulte de

<sup>4</sup> « Une bonne description a incorporé le questionnement qui s'est fait à son épreuve et elle y a même gagné une portée explicative et interprétative, sans perdre de son ancrage lexical dans les situations qu'elle décrit » (Céfaï, 2010).



négociations politiques. En quoi consiste ces moments clés et comment les promotions sont-elles concrètement décidées ?

Commençons par les comités d'évaluation. Ces comités ont lieu tous les ans en mai et sont officiellement reconnues comme étant l'opération des ressources humaines destinées à déterminer les passages de grade et les primes. Lors de ces comités d'évaluation, les supérieurs hiérarchiques se réunissent avec les RH pour une grande réunion au cours de laquelle ils établissent la synthèse des évaluations individuelles annuelles des auditeurs. En effet chaque auditeur effectue durant l'année plusieurs missions d'audit au terme de lesquelles il est systématiquement évalué par son supérieur hiérarchique. Ces évaluations sont synthétisées et fusionnées par le parrain afin de déterminer une note globale permettant d'apprécier la performance annuelle de l'auditeur. Mais le processus d'attribution des promotions ne s'en tient pas à cette note. Le comité d'évaluation a pour objectif d'ajuster ces notes en classant les auditeurs les uns par rapport aux autres selon une courbe de Gauss. C'est sur la base de ce classement général que sont décidés les passages de grade et les primes. La note des auditeurs doit donc être discutée et replacé dans le contexte plus global de la performance générale des auditeurs du même niveau de grade. Ce processus d'ajustement et de classement prend en compte aussi les contextes d'évaluation (une note mauvaise sur une mission difficile peut-être rehaussée) ainsi que la personnalité des évaluateurs ( un manager peut avoir la réputation d'être trop sévère ou trop laxiste). Ainsi le système d'évaluation est corrigé par une harmonisation qui vise à prendre en compte les aspects subjectifs et contingents de la production de notation. Cependant cette harmonisation des évaluations est complétée durant le comité par le témoignage des supérieurs hiérarchiques qui peuvent apporter des éléments d'appréciation complémentaire, mais aussi défendre leur subordonnés en fonction de leurs intérêts.

Comme le remarque cet auditeur ce processus de classement décentralisé et collectif est éminemment politique et fait intervenir les intérêts que chacun peut avoir dans ces relations avec les auditeurs :

*« Alors pour t'expliquer le système des évaluations, en fait, tous les ans, à partir du mois de mars, on a tous les comités d'évaluation qui se réunissent. Donc chaque personne demande ses évaluations aux gens avec lesquels ils ont travaillé, tu les transmets ensuite à ton parrain, qui se charge de faire une synthèse de tes évaluations et qui te classe parmi ses autres filleuls. Donc ça peut être injuste parce que, par exemple, s'il a trois filleuls très bons, il est obligé d'établir un classement, donc il y en aura un qui sera présenté en dessous de l'autre. En parallèle, les managers doivent également faire un classement des différents auditeurs au sein des missions. Et ensuite, tout le monde se réunit pendant des heures. Et là, c'est un peu la foire d'empoigne où chacun défend les gens dont ils ont le plus besoin, leurs ressources stratégiques. Donc, si par exemple tu travailles pour un manager ou un parrain qui n'est pas visible, et qui ne s'affirme pas, tu es sûr que tu vas te faire avoir en comité d'éval. C'est pour ça que je te disais qu'il fallait aussi savoir travailler pour les bonnes personnes ».*

(Juliette, superviseur 2, cinq ans d'ancienneté)

Ce processus d'évaluation est d'autant plus politique que le classement est produit non pas en référence à une norme fixe, mais en fonction du niveau de la promotion des auditeurs. L'évaluation de l'auditeur dépend de son niveau relatif au sein d'une cohorte d'individus

donnés. Ce caractère relatif est central. Il constitue d'abord un facteur d'insécurité. L'auditeur court toujours le risque d'être moins bon qu'un autre auditeur et n'est jamais sûr de sa valeur. Cela constitue un facteur d'engagement illimité dans le travail (à défaut de repères stables d'évaluation, il faut faire le plus possible pour s'assurer d'être parmi les meilleurs). Une auditrice explique « c'est usant ... ». Ce principe de classement relatif peut générer des frustrations. Une auditrice explique ainsi que lors des comités d'évaluation il faut absolument hiérarchiser les dossiers. Les auditeurs étant nombreux, les évaluateurs vont se montrer tatillons, ce qui est « déprimant ». « Pendant le comité ils appellent les managers : est ce qu'elle est vraiment à cette note là ou est ce que je la baisse pas ? Entre ces deux personnes là qui tu mettrais en premier ? » Donc c'est ça qui peut créer des tensions. Si t'apprends qu'un manager t'as moins bien noté qu'un autre senior, tu te dis : j'ai tout donné pour cette personne pendant deux mois et au final ce n'est pas moi qui ait la récompense ».

*« Là on a eu les comités d'éval il y a quelques mois, c'est déprimant, parce qu'on est trop nombreux, il faut absolument hiérarchiser, donc on cherche la petite bête. Mais ça fout le bordel, parce que pendant le comité, ils appellent tes managers : « Est ce qu'elle est vraiment à cette note là ou est ce que je la baisse pas ? Entre ces deux personnes là qui tu mettrais en premier ? » Donc c'est ça qui peut créer des tensions. Si t'apprends qu'un manager t'as moins bien noté qu'un autre senior, tu te dis : « j'ai tout donné pour cette personne pendant deux mois et au final ce n'est pas moi qui ait la récompense ». C'est pour ça que c'est important que les comités ne doivent pas filtrer. Sauf que ça filtre tout le temps les infos.*

(Céline, junior 2, deux ans d'ancienneté).

Mais le caractère relatif du classement est justifié pour les auditeurs. A défaut d'une mesure de la performance objective et de mesure de la contribution de l'individu par des critères quantitatifs, la distribution des primes et des promotions se fonde sur une information relative à partir de la discussion des managers pour classer les individus.

« En fait c'est dur de comparer les gens parce qu'on ne fait pas le même boulot, on n'est pas sur les mêmes missions. T'es obligé de classer les gens. T'as une gaussienne, on te dit : « il peut y avoir que cinq A, le reste des B, et à D tu dégages ». Donc là par exemple ils ont proposé 10 personnes à A, ils ont dit « il y en a 5 de trop, faut les baisser ». Et là sur quels critères ? Sauf qu'il y avait déjà trop de B, donc il fallait baisser les autres aussi. Donc ils appellent les managers pendant le comité, c'est à celui qui vend le mieux son équipe »

(Céline, junior 2, deux ans d'ancienneté).

A l'issu de la réunion, les auditeurs sont positionnés les uns par rapport aux autres sur un tableau : en moyenne les 20% évalués « above expectations » et les 60% des individus conformes aux attentes sont promus, tandis que les 20% restants « below expectations » sont invités à quitter le cabinet ou à redoubler leur grade pour retenter leur chance. Si les premiers passages de grade (junior, sénior) sont relativement faciles, la compétition s'accroît à partir du grade de manager (sixième année d'expérience) et au-delà où la possibilité de devenir associé est très incertaine. La compétition et le degré de sélection s'accroissent au fur et à mesure du rétrécissement de la pyramide hiérarchique. En effet le système *up-or-out* de promotion to partner implique que la gestion des ressources humaines rétrécisse la pyramide en procédant à un écrémage des individus. Il faut à la fois éviter les classes creuses mais aussi la surpopulation des hauts niveaux hiérarchiques pour ne pas bloquer le système *up-or-*

*out*. Sans le *turn over* important dans ces cabinets, il en résulterait des tensions et une concurrence interne accrue qui bloqueraient les carrières et qui remettraient en cause l'ensemble du système *up-or-out*. L'écramage permet donc de maintenir possible en libérant des places aux différents niveaux, la mobilité interne. La compétition et le degré de sélectivité pour chaque passage de grade dépendent de la situation du niveau hiérarchique supérieur mais aussi de la conjoncture économique.

La variation du degré de sélectivité des passages de grade rend l'issue des comités d'évaluation encore plus stressante car les enjeux sont importants: le résultat des promotions affectent l'organisation du travail. Chaque manager essaie de défendre ses équipes dans le classement final parce qu'il souhaite les récupérer l'année suivant sur sa mission tout en ayant en tête qu'il faut faire le tri et promouvoir les meilleurs.

*« Non c'est pas simple de classer les gens! Donc là on faisait les classements avec un autre manager, c'était la première fois. C'est souvent un peu injuste, parce que je parlais d'un assistant débutant qui était bien, qui travaillait bien, donc je voulais le mettre plutôt en tête du classement. Il me dit : « non on ne peut pas le mettre en tête, il a travaillé qu'une semaine sur le dossier et l'an prochain il y aura pas la place pour travailler dessus donc on va toujours plutôt valoriser les gens qui ont du temps pour nous ». Donc voilà il y a des deals. Il y a plein d'éléments en prendre en compte. Pas mal de géopolitique ».*

(Armelle, Manager 1, six ans d'expérience)

Ces considérations utilitaires pèsent aussi lors des décisions de cooptation où le facteur essentiel indépendamment des compétences techniques de l'auditeur, est sa capacité à générer du chiffre d'affaire. Sans cela en effet une nouvelle cooptation implique de diviser. Les associés ont donc intérêt à coopter des futurs associés « vendeurs ».

Enfin cette négociation politique est aussi le reflet du rapport de force entre managers et de leur position de puissance relative au sein du cabinet : quel est le manager dont la voix est la plus influente?

*« En fait il faut être remarqué par quelqu'un, ça c'est hyper important parce que les évaluations sont très politiques. En gros, je pense que quelqu'un qui est plutôt bon mais sur des missions de merde avec des managers moyens va être noté C, ce qui correspond à bon, alors qu'un même mec avec les mêmes prestations, mais avec quelqu'un qui est reconnu et qui a beaucoup de poids dans les éval au moment des évaluations de fin d'année, pourra être noté B, c'est à dire très bon. Il y a une différence un peu subtile, ce n'est pas tellement toi, tes évaluations, tes évaluations sont très importantes bien sûr, mais c'est aussi les personnes qui les font. Deuxième chose, il faut être bon sur toutes tes missions. Pas trop le droit à l'erreur »*

(Sylvain, manager 1, six années d'ancienneté).

Les comités d'évaluation sont donc un lieu de discussion où s'affrontent les opinions de supérieurs hiérarchiques au sujet d'une promotion d'auditeurs de grade inférieur. Les relations entre grades sont une dimension essentielle de la promotion *up-or-out*. Le lien entre le supérieur hiérarchique et le subordonné permet de s'assurer une bonne visibilité lors de ces comités d'évaluation et de maximiser ses chances de promotion. Mais ce lien est à double entrée : tout comme les auditeurs ont besoin de leur supérieur pour être promus, les supérieurs

hiérarchiques cherchent à défendre les auditeurs sur lesquels ils peuvent compter et dont ils ont besoin pour assurer la réalisation et la continuité des travaux d'audit dont ils ont la charge. Ces relations sont donc des interdépendances :

*« J'ai fais des comités d'éval cette année. Comme j'étais manager, j'avais des gens à défendre, j'ai fais tous les comités. Et en fait t'as beau avoir ta note, t'as les parrains qui sont là qui défendent leur gars ou pas, et tout se joue à l'oral dans le comité. Ce n'est pas tes 4 feuilles d'éval qui comptent vraiment. (...) J'ai défendu mes assistants, j'y suis allé pour les défendre. On est entre managers, autour d'une table, les parrains présentent les gens, t'as les slides qui passent. Chaque parrain présente les slides, un profil : « je suis avec Pierre X, il a plutôt des bonnes éval, on le note autour de 3 à chaque fois. Maintenant il s'est pris un plomb par tel mec, mais moi je pense qu'il est vachement volontaire. Il s'est mis vachement en danger cette année donc je propose qu'on lui mette 4 etc. » Et après chacun dit : « oui mais attends, dans le classement qu'on a fait il était moins bon qu'un tel qu'on a mis en 3, donc on ne peut pas le noter 4 », et ainsi de suite. (...) Tout se fait à l'oral. Moi je me suis fait appeler plus d'une fois alors que les mecs étaient en comité pour me dire : « Voilà comment tu le classes ? Comment tu le vois ? C'est bizarre tu nous dis que celui-là est meilleur que celui-là alors que dans les autres éval ils disent que ce n'est pas le cas, pourquoi tu le défends ? Comment tu le justifies ? ». On te pose tout un tas de questions. Il faut être hyper concret. C'est épuisant. Moi ça me stresse !*

(Alice, Manager 1, six ans d'expérience)

Les passages de grades décidés lors des comités d'évaluation montrent l'importance des relations et des interdépendances entre auditeurs. Le processus de promotion étant décidé de manière collective au niveau hiérarchique supérieur, il faut que chaque auditeur soigne ces relations. Mais comment ces interdépendances et ces relations se nouent-elles au sein du cabinet ? Dans la section suivante nous montrons que le « staffing » est un moment de la vie du cabinet décisif pour la formation des relations et in fine la sélection des auditeurs.

## **4.2 le staffing**

Quand on circule dans les bureaux d'un Big Four, on est frappé par l'absence de structuration de l'espace : autour d'un immense shopfloor central sont distribués quelques bureaux semi-fermés pour les managers et associés et quelques salles de réunion. Dans l'espace central, les auditeurs de grade inférieur s'installent quand ils ne sont pas en mission sur une grande table, à n'importe quelle place car celles-ci ne sont pas attribuées. Mais cette simplicité dans l'organisation spatiale du cabinet ne doit pas faire ignorer que l'espace social du cabinet est en réalité fortement structuré par les réseaux d'équipes constitués autour des missions. Or ces équipes sont constituées lors du « staffing ». Le « staffing » désigne le dispositif de planification des équipes et leur allocation sur les différentes missions. C'est un processus complexe permettant de concilier les besoins des clients avec les souhaits des associés et des collaborateurs et de s'assurer que les équipes disposent des compétences requises au coût le plus faible (un junior ou un stagiaire coûte moins cher en taux horaire et permettent de dégager davantage de marges sur les honoraires facturés au client). Les relations entre individus au sein du cabinet sont profondément impactées et structurées par ce « staffing ».

Décrivant les enjeux du planning, cette auditrice explique que la planification des équipes est stratégique car elle donne aux auditeurs les occasions de nouer les relations nécessaires à leur progression. « C'est essentiel le staffing. Il y a des missions qui ont plus ou moins de prestige, c'est un cercle vertueux, il faut être sur ces missions là pour être reconnu. Et moi Alcatel qui est pourtant une énorme mission, elle est reconnue mais elle a hyper mauvaise réputation parce que là effectivement j'ai deux assistants qui redoublent, une senior<sup>3</sup> qui redouble, parce qu'il y a beaucoup d'exigences, que c'est compliqué et que il y a beaucoup de pression et donc mauvaise réputation. Globalement les missions où il faut être c'est les missions du CAC, les grosses missions FT ».(William, Manager 2, huit ans d'expérience)

Toutes les missions ne se valent pas, et tous les managers et associés responsables de mission n'ont pas le même poids dans les décisions de promotion prises lors des comités d'évaluation. Certaines missions sont plus prestigieuses que d'autres et permette aux managers lors des comités d'évaluation de donner un écho plus grand au travail accompli. Il est donc important d'être affecté sur ces missions car cela donne plus d'importance au travail de l'auditeur et de travailler avec des managers influents qui pourront promouvoir l'auditeur au sein du cabinet. A l'inverse il faut éviter les missions en « sous-effectif » où la charge de travail sera très importante et le risque d'avoir une mauvaise évaluation plus élevé, ce qui grèvera les chances de promotion. C'est ce qu'explique cet auditeur : « brosse à dent »

Le staffing détermine aussi les opportunités de promotion à l'extérieur du cabinet : en effet c'est à l'occasion des missions d'audit, que l'auditeur découvre un secteur d'activité et noue des relations avec un client qui peuvent aboutir à un recrutement extérieur « XXX ». Le staffing est donc un moment stratégique qui donne la possibilité de développer son réseau et de nouer les relations avec les bonnes personnes permettant de s'assurer des chances de promotion.

Le staffing est décrit par les auditeurs comme étant à la fois le produit du hasard et de calculs intéressés. A l'arrivée dans le cabinet, les auditeurs juniors sont affectés aux missions sur la base de leurs diplômes : « Déjà il y a une grosse inégalité quand tu rentres dans le cabinet, il y a des gens qui étaient entrés dans le cabinet qui se sont retrouvés directement dans des grosses missions, je sais plus si c'était Alstom ou Thales. Et les grosses missions évidemment c'est là où tu rencontres le plus de monde où tu te fais le plus de réseau, où t'apprends le plus ton métier. C'est vachement plus intéressant. Et t'en as d'autres qui arrivent et qui ont que des petites missions de merde. Ce qui était entre parenthèse mon cas. Donc déjà t'as une grosse inégalité pour t'insérer dans le cabinet. C'est lié au hasard. Mais ensuite par contre faut que tu essayes de rattraper ça, en négociant, en allant voir les gens ».(Marc, Superviseur 2, cinq ans d'expérience)». Il est cependant possible d'annuler une affectation de départ défavorable en faisant jouer les relations informelles. Cette auditrice explique être intervenue pour modifier sa situation « quand j'étais assistant expérimenté je pouvais pas choisir, après oui »

Le staffing a un impact non seulement sur la distribution des ressources stratégiques (les bonnes relations, les bonnes missions sur des clients prestigieux), mais affecte aussi les contraintes via une variable fondamentale de la réussite dans le cabinet : la récurrence des dossiers (être affecté à la même mission d'année en année). La récurrence des dossiers permet de gagner en expertise ce qui est nécessaire pour se différencier au fur et à mesure de l'avancement hiérarchique. Devenir un expert sur certains sujets ou dossiers donne un avantage comparatif indispensable pour progresser au plus hauts grades et acquérir un

portefeuille de clients spécifiques qui justifiera la cooptation. La récurrence des dossiers conditionne aussi la récurrence des supérieurs hiérarchiques, ce qui constitue un autre facteur de succès. En étant exposé à moins de supérieurs hiérarchiques, l'auditeur évite la concurrence des dossiers, les injonctions contradictoires et une charge de travail accrue : il peut nouer des relations plus fortes et surtout d'éviter les échecs et mauvaises évaluations. Ainsi les individus les plus faibles ne sont pas paradoxalement les plus isolés au sein du cabinet mais ceux au croisement de chaînes de travail multiples. Quand un auditeur doit gérer de nombreuses relations très hétérogènes dans lesquelles il ne bénéficie que de peu d'occasions de devenir un des intermédiaires incontournables, il est voué à un épuisement plus rapide. Pour cet auditeur, son planning « pourri » a réduit ses chances de promotion, car « Les trois premières années de CAC (commissaire aux comptes), j'avais des interventions chez des clients variés mais un planning assez erratique, pas de ligne assez forte, pas d'orientation directrice. Parce que mon planning s'était un peu rempli à la va-comme-je-te-pousse. Et ça c'est préjudiciable. Parce que du coup j'avais aucune position de force, pas de mission prestigieuse, pas de soutien. » (Thomas, Superviseur 1, quatre ans d'expérience)

Il faut donc veiller dans le planning à limiter la variabilité des situations de travail pour maîtriser la compétition du *up-or-out*. Cette auditrice « surstaffée » doit rendre compte sur plusieurs dossiers en cours et faire face à des demandes simultanées de managers concurrents or « plus on a de dossiers, pire c'est. Quelqu'un de très bon, il va se débrouiller pour n'avoir que quatre ou cinq dossiers, avec des équipes plus conséquentes, des managers qui sont meilleurs. Il faut prendre ça en compte. Moi j'avais douze dossiers, je changeais tout le temps de manager, je changeais tout le temps d'équipe. Donc c'était une adaptation en permanence. C'est plus lourd ». (Nathalie, Superviseur 2, cinq ans d'expérience)

Ces relations d'interdépendances nouées lors d'un « staffing » sont la encore multiples. Si l'auditeur dépend des supérieurs rencontrés lors de ces interventions pour son évolution, les managers responsables de missions sont eux aussi dépendants du « staffing » pour la réalisation des missions d'audit et leur progression. Ainsi un manager cherchera-t-il à se créer une équipe stable d'auditeurs assistants sur lesquels il pourra compter pour faire de bons travaux d'audit.

### **4.3 Une affaire de compétences**

Les promotions au sein du cabinet dépendent des relations nouées entre auditeurs et ce quelque soit le grade. Le cabinet s'apparente à une arène traversée par des de relations d'interdépendances soit d'alliance soit de rivalité. Si le staffing est un moment clé dans la formation de ces interdépendances, les comités d'évaluation viennent en quelque sorte cristalliser ces interdépendances et déterminer les promotions sur la base des rapports de force en présence. La métaphore de l'arène, et de la « politique » est abondamment employée par les auditeurs pour caractériser leur espace de travail. Quelles sont dans ce contexte les qualités dont doit faire preuve l'auditeur pour naviguer à travers ces étapes de sélection et s'assurer sa promotion dans le système *up-or-out*. Loin d'être seulement une question de compétence technique ou de conformité à un rôle social, c'est plutôt la capacité à maîtriser ces relations et à se construire une bonne réputation que les auditeurs mettent en avant. L'analyse des entretiens permet ainsi d'identifier trois qualités fondamentales, chacune à un niveau différent d'interdépendance : nouer des alliances (niveau interindividuel), réseauter (niveau du groupe de pairs), être un estimateur des processus sociaux (niveau du cabinet)

## 5. Conclusion

Ce papier analyse l'organisation des cabinets d'audit et plus particulièrement le système du *up-or-out* dans les cabinets d'audit Big Four. Pour cela, nous avons réalisé une ethnographie participante à l'intérieur d'un Big Four et nous avons interviewé plus de 70 auditeurs. Cette enquête nous a conduit à analyser l'espace social du cabinet comme une configuration dans laquelle les relations entre auditeurs font penser à une société de cour. Cette *audit court society* permet de comprendre de manière renouvelée les relations sociales et le système *up-or-out* dans le cabinet. Premièrement il faut pour réussir dans un tel espace social, non pas tant se conformer à des normes ou à des rôles sociaux que maîtriser les interdépendances et manipuler les relations informelles. Un ensemble de compétences (nouer des alliances, réseauter, estimer les processus sociaux) sont nécessaires pour naviguer à travers le système *up-or-out*. Ces compétences font référence à la capacité de comprendre les dynamiques relationnelles de groupe. Ce sont ces compétences qui permettent au sein de la compétition sociale d'être repéré et sélectionné. Deuxièmement l'analyse de l' « audit court society » permet aussi de mettre en évidence des phénomènes sociaux qui échappent au contrôle des auditeurs et qui rendent les carrières au sein du système *up-or-out* incertaines et stressantes : la dynamique du groupe et les interdépendances produisent des effets d'emballement, des cercles vertueux et vicieux et un formalisme social accru. On retrouve ces contraintes dans les configurations sociales compétitives où les individus sont similaires, comme dans la société de cour analysée par Norbert Elias.

## Références

- Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson, K. (2001). Tests of time: Organizational time-reckoning and the making of accountants in two multi-national accounting firms. *Accounting, Organizations and Society* 26 (2): 99-122.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson, K. (2006). Professionals, networking and the networked professional. *Research in the Sociology of Organizations* 24: 231-256.
- Carter, C., Spence, C. (2014). Being a successful professional: An exploration of who makes partner in the big 4. *Contemporary Accounting Research* 31 (4): 949-981.
- Coffey, A. (1994). Timing is everything'; graduate accountants, time and organizational commitment. *Sociology* 28 (4): 943.
- Cooper, D. J., Hinings, B., Greenwood, R., Brown, J. L. (1996). Sedimentation and transformation in organizational change: The case of canadian law firms. *Organization Studies* 17 (4): 623.
- Covaleski, M., Dirsmith, M., Heian, J., Samuel, S. (1998). The calculated and the avowed: Techniques of discipline and struggles over identity in big six public accounting firms. *Administrative science quarterly* 43 (2).
- Elias, N. (1981) *Qu'est ce que la sociologie?* Paris, Pandora
- Elias, N. (1985) *La société de cour*, Paris, Calmann-Lévy, 1974; réédition en format de poche: Flammarion-Champs
- Elias, N. (1975) *La Dynamique de l'Occident*, Paris, Calmann-Lévy

- Elias, N. (1997) *La société des individus*, Paris, Fayard, 1990; réédition en format de poche: Agora-Pocket
- Galanter, M., Henderson, W. (2008). The elastic tournament: A second transformation of the big law firm. *Stanford Law Review*: 1867-1929.
- Galanter, M., Palay, T. M. (1990). Why the big get bigger: The promotion-to-partner tournament and the growth of large law firms. *Virginia Law Review*: 747-811.
- Gilson, R. J., Mnookin, R. H. (1989). Coming of age in a corporate law firm: The economics of associate career patterns. *Stanford Law Review*: 567-595.
- Grey, C. (1994). Career as a project of the self and labour process discipline. *Sociology* 28 (2): 479.
- Grey, C. (1998). On being a professional in a "big six" firm. *Accounting, Organizations and Society* 23 (5-6): 569-587.
- Kornberger, M., Justesen, L., Mouritsen, J. (2011). "When you make manager, we put a big mountain in front of you" : An ethnography of managers in a big 4 accounting firm.
- Malhotra, N., Morris, T., Smets, M. (2010). New career models in uk professional service firms: From up-or-out to up-and-going-nowhere? *The International Journal of Human Resource Management* 21 (9): 1396-1413.
- Malos, S. B., Champion, M. A. (1995). An options-based model of career mobility in professional service firms. *Academy of Management Review* 20 (3): 611-644.
- Morris, T., Pinnington, A. (1998). Promotion to partner in professional service firms. *Human relations* 51 (1): 3.
- Schütz, A. (2005). *Don quichotte et le problème de la réalité*. De Boeck Supérieur.