



HAL
open science

Le “ dividual professional ”

Lambert Jerman, Pauline Beau, Claire Garnier

► **To cite this version:**

Lambert Jerman, Pauline Beau, Claire Garnier. Le “ dividual professional ”. Accountability, Responsabilités et Comptabilités, May 2016, Poitier, France. pp.cd-rom. hal-01902409

HAL Id: hal-01902409

<https://hal.science/hal-01902409v1>

Submitted on 23 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.

Le « dividual professionnel »

Lambert Jerman¹

Pauline Beau²

Claire Garnier³

Résumé

Dans cet article, nous développons le concept de « dividual professionnel » pour définir l'identité professionnelle dans les grands cabinets d'audit. Si la littérature montre que l'identité de l'auditeur consiste en une forme d'identité sociale standardisée, la hiérarchie des grands cabinets exige aussi des individus qu'ils se distinguent les uns des autres. Le travail identitaire de l'auditeur repose ainsi sur un paradoxe encore peu exploré, selon lequel l'auditeur doit être comme les autres et simultanément s'en distinguer. C'est ce paradoxe que nous étudions au moyen d'une recherche qualitative. Nous conceptualisons l'auditeur comme un « dividual professionnel », i.e. un individu s'attachant à diviser sa subjectivité en un ensemble de préférences et de qualités pour se distinguer par son unicité et son utilité. Nous mettons en évidence trois ensembles de pratiques et de discours par lesquels l'auditeur se construit en « dividual » : en redéfinissant son professionnalisme au regard de ses qualités privées, en faisant de celles-ci un capital humain capable de le faire progresser de grade en grade, et en s'engageant de façon maximale dans une compétition avec les autres et avec lui-même. Par cette notion, nous suggérons ultimement que le travail identitaire peut-être perçu comme une forme post-disciplinaire de pouvoir aujourd'hui, obscurcissant jusqu'à la frontière entre la subjectivité de l'individu et les rôles qu'il doit assumer dans l'organisation.

Mots clefs : Dividual, Paradoxe, Travail identitaire, Post-disciplinaire, Auditeurs, Big four.

¹ Professeur assistant, Département des sciences comptables, HEC Montréal.

² Doctorante, DRM, Université Paris Dauphine.

³ Professeur assistant, Département des sciences comptables, HEC Montréal.

Introduction

La construction identitaire des auditeurs des Big Four a fait l'objet de nombreuses recherches depuis deux décennies (Grey, 1994; 1998 ; Covaleski et al., 1998 ; Anderson-Gough et al., 2000 ; Kosmala and Herrbach, 2006 ; Carter and Spence, 2014 ; Spence and Carter, 2014 ; Spence et al., 2015). La littérature montre que l'identité de ces professionnels est le produit en constante évolution d'un travail identitaire (Alvesson and Willmott, 2002 ; Svenningsson and Alvesson, 2003; Watson, 2009). Ce processus consiste en la mise en tension de deux formes d'identité : une identité « sociale » adossée aux normes du groupe et de l'organisation (Goffman, 1958) et une « self-identity » centrée sur la subjectivité et l'introspection (Giddens, 1991). Le travail identitaire est ainsi une recherche continue d'équilibre et de cohérence entre ce que l'individu perçoit de son identité sociale et la manière dont il se définit lui-même (Watson, 2009).

Dans la littérature, le travail identitaire des auditeurs est largement décrit comme la capacité de l'individu à se fondre dans des rôles. Pour Grey (1994 ; 1998) l'individu internalise les normes comportementales du cabinet jusqu'à devenir le « professionnel » attendu de l'organisation. En mission, cette discipline le conduit à servir en tout temps avec sérieux et dévotion son client (Anderson-Gough et al., 2000). Elle exige de l'individu qu'il ne sépare plus temps de travail et temps libre (Anderson-Gough et al., 2001) pour s'intégrer progressivement au réseau du cabinet (Anderson-Gough et al., 2006), même si cela suppose qu'il renie parfois son genre (Anderson-Gough et al., 2005). Pour les travaux bourdieusiens la production de cette identité standardisée s'explique par l'appariement d'individus aux préférences et aux *habitus* proches (Carter and Spence, 2014; Spence and Carter, 2014 ; Lupu and Empson, 2015; Spence et al., 2015). Le travail identitaire des auditeurs consiste ainsi en la production d'une identité sociale standardisée, de « corporate clones » (Covaleski et al., 1998).

Néanmoins, cette construction de « corporate clones » (Covaleski et al., 1998) débouche sur une situation paradoxale où les cabinets doivent sélectionner certains individus parmi ces auditeurs devenus identiques, pour les promouvoir et les faire progresser. A performance égale, l'auditeur doit donc se conformer avec les standards du cabinet mais également apporter ou avoir quelque chose de différent pour être repéré, puis sélectionné pour les promotions. Le travail identitaire de l'auditeur est ainsi l'objet d'une deuxième mise en tension de son identité sociale et de son identité personnelle. L'auditeur doit avoir internalisé les standards comportementaux du cabinet tout en sachant s'en distinguer pour convaincre qu'il est différent et plus utile aux intérêts du cabinet que ses rivaux. A la production de l'identité sociale standardisée de l'auditeur décrite par la littérature s'ajoute donc un travail identitaire complémentaire encore peu étudié. Pour progresser, l'auditeur doit se construire en « bon » professionnel comme le décrit la littérature mais de façon paradoxale, il doit aussi être personnellement convaincu et convaincre les autres qu'il est différent, qu'il représente et apporte quelque chose d'unique et d'utile à l'organisation. Cette observation rejoint alors certains travaux invitant à problématiser davantage la mise en cohérence de l'identité sociale et de l'identité personnelle de l'auditeur. En étudiant les managers des grands cabinets, Kornberger et al. (2011) montrent que leur progression dépend d'épreuves et de rites de passage déstabilisant la cohérence de leur identité sociale et de leur identité personnelle, pour les amener à se reconstruire à chaque passage en grade. Mueller et al. (2011) et Kosmala and Herrbach (2006) décrivent quant à eux des auditeurs ambivalents, entre distanciation cynique et obéissance zélée aux normes comportementales des grands cabinets. Ils montrent que leur identité, parce qu'elle repose sur la mise en cohérence des désirs de l'individu (sa self identity) avec les rôles attendus de lui (son identité sociale) n'est pas dissociable du pouvoir dans les cabinets (Kosmala and Herrbach, 2006 : 1395). Ils suggèrent alors que le travail identitaire de l'auditeur est un objet clé de l'exploitation et de la régulation des grands cabinets. Ils invitent

en ceci à étudier le travail identitaire de l'auditeur selon une perspective post disciplinaire où, d'après Fleming (2014), les qualités personnelles de l'individu peuvent prévaloir sur ses compétences professionnelles et où la capacité à rester en permanence en mouvement représente une qualité indispensable au succès de l'individu (Munro, 2012; Weiskopf and Loacker, 2006; Weiskopf and Munro, 2011).

Or cette dynamique en deux temps du travail identitaire de l'auditeur, selon laquelle il doit être comme les autres et apporter quelque chose de différent pour progresser au sein du cabinet, n'a pas encore été véritablement explorée dans la littérature. Nous nous sommes donc demandés : à travers quelles pratiques identitaires les auditeurs parviennent-ils à se distinguer ? C'est-à-dire, comment se construisent-ils comme uniques et utiles aux intérêts du cabinet ?

Pour répondre à cette question, nous avons enquêté de façon longitudinale sur les discours et les pratiques de distinction des auditeurs des grands cabinets. Au moyen d'une ethnographie, de 61 entretiens et d'une observation participante, nous avons rencontré des auditeurs de grands cabinets de tous les grades pour étudier leur travail identitaire. La confrontation de ces méthodes et les différents niveaux d'engagement des auteurs sur le terrain, ont permis l'analyse progressive des données. A partir de nos données empiriques, nous proposons le concept de « dividual professionnel » à partir de Deleuze (1995), pour mieux comprendre le travail identitaire de l'auditeur. Le « dividual professionnel » renvoie à un ensemble de pratiques et de discours par lesquels l'auditeur se construit en « bon » professionnel (son identité sociale) par un rapport pressant et continu à ce qui le rend unique (sa identité personnelle) et utile aux intérêts du cabinet. Ce concept décrit un individu autant engagé à se distinguer des autres qu'en compétition permanente avec lui-même pour rester en mouvement dans l'organisation. Le concept de « dividual professionnel », par les discours et pratiques qui le sous-tendent, nous permet de faire trois contributions distinctes à la littérature. (1) D'abord, il permet d'explorer une dimension plus méconnue du travail identitaire de l'auditeur qui se nourrit de sa capacité

à se distinguer, à se rendre unique et utile, en plus de sa capacité à se conformer aux standards de l'organisation (Grey, 1994 ; 1998 ; Covaleski et al., 1998 ; Dirsmith and Covaleski, 1985 ; Anderson-Gough et al., 2000 ; Carter and Spence, 2014 ; Spence et al., 2015). (2) Avec le concept de « dividual professional », nous montrons comment le travail identitaire (Alvesson and Willmott, 2002 ; Svenningsson and Alvesson, 2003 ; Watson, 2009) fait de la « life itself » de l'auditeur un rouage crucial de l'exploitation et de la régulation des grands cabinets. En ce sens, nous proposons une manière d'analyser le travail identitaire dans l'audit selon une perspective post-disciplinaire (Fleming, 2014). (3) Nos résultats ont enfin des implications managériales. Ils montrent par quels mécanismes les auditeurs sont conduits à s'engager de façon inédite dans leur travail pour les grands cabinets. Ils permettent ainsi d'apprécier comment les organisations modernes parviennent à intégrer « inclusivement » les individus (Kallinikos, 2003 : 605), i.e. à mêler les rôles qu'ils doivent assumer au travail, avec les ressorts fondamentaux de leur subjectivité.

Contexte de recherche

Cet article consacré à la construction identitaire des auditeurs s'insère dans un projet empirique plus développé explorant les différents rythmes de la carrière et de la vie des auditeurs au sein des cabinets du Big Four. Les Big Four correspondent aux quatre plus grandes firmes de services professionnels dans le monde. Leurs activités sont séparées en différentes branches indépendantes depuis le début des années 2000 : l'audit et la vérification, le conseil, les services juridiques et fiscaux principalement. La branche audit des Big Four connaît une stagnation durable des fees d'audit depuis la crise de 2008. James Doty (2013), président du PCAOB¹, déclare ainsi publiquement que 'the audit market flirts with stagnation' car l'audit est perçu comme un cout de conformité qui doit être maintenu ou réduit dans un contexte de crise et qu'il souffre également de la popularité des indicateurs de performances non audités. Conscients de

ces difficultés, les grands cabinets d'audit intensifient aujourd'hui la diversification de leur portefeuille d'activités en investissant une multitude de domaines, des nouvelles technologies de l'information à la gestion environnementale.

Cette croissance économique ralentie couplée à cette plus importante diversification stratégique des cabinets du Big Four n'est pas sans conséquence pour les auditeurs financiers des grands cabinets. Contraints par des ressources plus rares, les cabinets ne peuvent plus aussi facilement promouvoir chaque année leurs collaborateurs méritants. Certains travaux soulignent l'existence de pressions plus importantes sur l'évaluation de leur performance (Mueller et al., 2011) et suggèrent un certain allongement des carrières dans l'audit (Malhotra et al., 2010 ; Lupu and Empson, 2015).

Le travail identitaire de l'auditeur : de la conformation à une identité sociale standardisée à la distinction de soi

Après avoir défini le concept de travail identitaire, nous montrons que l'auditeur a principalement été étudié comme la production d'une identité sociale standardisée. Pourtant sa progression exige également qu'il se rende unique pour se faire remarquer du cabinet.

Travail identitaire : une mise en cohérence de l'identité sociale et de l'identité personnelle

Le « travail identitaire » peut être défini comme l'ensemble des discours et des pratiques par lesquels un individu se façonne lui-même (Alvesson and Willmott, 2002 ; Sveningsson and Alvesson, 2003). Elle fait de l'identité un « processus de devenir » complexe, selon lequel l'individu construit, déconstruit et reconstruit continuellement sa subjectivité. Watson (2009) insiste sur le caractère processuel du travail identitaire, décrit comme un effort constant de mise en cohérence entre ce que l'individu doit être socialement (social identity) et ce qu'il est intimement (self identity). L'identité sociale renvoie à la façon dont un individu se présente aux autres et parvient à remplir son rôle en faisant « impression » en public (Goffman, 1958 ;

Watson, 2009). Certains auteurs l'associent à un ensemble de discours et de pratiques de valorisation en fonction d'évènements, comme une promotion ou une évolution de poste (Gendron and Spira, 2010 ; Ibarra and Barbulescu, 2010 ; Brown and Toyoki, 2013). D'autres recherches la présentent comme une multitude de « petits pas », comme une construction plus incrémentale en interaction avec l'environnement ou les normes d'un groupe (Zikic and Richardson, 2016). Dirsmith et Covalski (1985) décrivent ainsi le mentorat et l'accumulation d'informations formelles ou informelles permettant à l'auditeur de s'insérer dans la politique du cabinet. A cette identité sociale correspond en miroir une identité personnelle, qui renvoie à ce que Giddens (1991 : 53) définit comme « *the self as reflexively understood by the person in terms of her or his biography* ». Watson (2009 : 432) associe ainsi l'identité personnelle à une manière de se représenter soi-même à soi-même, un 'inward facing' identity work. L'auteur précise que l'individu est engagé dans un effort constant de mise en cohérence de son identité personnelle avec son identité sociale, pour ultimement parvenir à définir ce qu'il est. Identité sociale et self-identity sont donc en constante interaction chez l'auditeur. Elle place l'auditeur dans une tension dialectique où devenir ce qu'il souhaite exige de lui qu'il soit entrepreneur de lui-même (Grey, 1994), c'est-à-dire qu'il mette sa subjectivité en cohérence avec l'image standardisée du professionnel.

Le travail identitaire de l'auditeur comme production d'une identité sociale standardisée

La mise en tension de l'identité sociale et de l'identité personnelle de l'auditeur a principalement été étudiée comme la production d'une identité standardisée. Cette construction est décrite comme un effort de mise en cohérence de ce qu'est l'individu avec les rôles attendus de lui. Ce travail identitaire débouche sur la production d'un auditeur « corporate clone » (Covalski et al. 1998) par deux moyens distincts : l'internalisation des standards comportementaux des cabinets, ou l'appariement de préférences et d'*habitus* similaires.

Pour une première partie de la littérature, le travail identitaire de l'auditeur repose sur l'internalisation de la discipline des cabinets (Covaleski et al., 1998). Celle-ci opère selon trois temporalités : dans la vie quotidienne du cabinet, dans les missions et à travers la progression dans l'organisation. Grey (1994 ; 1998) montre que pour devenir un professionnel dans l'audit, l'individu doit adopter une manière standardisée de se présenter et de faire impression (Goffman, 1958), selon une certaine « fairness, appearance, gender, sexuality and hierarchy » (Grey, 1998 : 570). Pour Anderson-Gough et al. (2001), cette construction identitaire repose sur la capacité des dispositifs de gestion du cabinet à obscurcir la frontière entre vie privée et vie professionnelle chez l'individu. Coffey (1994) décrit des individus se conformant progressivement, tant mentalement que physiquement, à cette présentation et représentation standardisées de soi. En assimilant l'identité sociale de l'auditeur à un modèle masculin, Anderson-Gough et al. (2005) décrivent la puissance de cette exigence d'uniformité sur la subjectivité de l'auditeur. Les clients et les missions sont en outre des vecteurs clés de ce processus. Hanlon (1996) et Cooper et Robson (2006) montrent comment les cabinets, par une répétition de discours, invitent l'auditeur à se construire comme un professionnel dévoué au service de son client. Anderson-Gough et al. (2000) expliquent que cette priorité donnée au client est une technologie de gouvernement, par laquelle les grands cabinets disciplinent et uniformisent l'identité des auditeurs au service de leur profitabilité. Sur un temps plus longitudinal, ces dispositifs font de l'auditeur un individu en permanence soucieux de la cohérence de l'image qu'il renvoie aux autres avec les qualités reconnues par les cabinets. Anderson-Gough et al. (2006) montrent même que l'individu n'hésite pas à utiliser sa vie privée et ses affinités dans des jeux de visibilité, comme dans la construction d'une réputation valorisante aux yeux de la hiérarchie et du réseau du cabinet. Ils confirment en ceci Grey (1994) pour qui la carrière promise à l'individu par les grands cabinets agit comme un véhicule exploitant son enthousiasme et ses envies d'élévation professionnelle. L'internalisation de

standards comportementaux par ces différents dispositifs contribue ainsi à la production d'une identité sociale standardisée de l'auditeur. Elle produit des professionnels au capital humain uniforme, i.e. aux mêmes life skills, communicative abilities, self-organizing capabilities et emotional intelligence en suivant Fleming (2014 : 884). Cependant, pour les travaux bourdieusiens, la production de ces « corporate clones » (Covaleski et al., 1998) tient surtout à des mécanismes d'appariement entre des individus aux caractéristiques naturellement proches. En étudiant les profils des associés, Carter et Spence (2014) soulignent qu'ils proviennent d'une même élite socio-économique et partagent par leur éducation ou leur environnement socio-culturel un même capital immatériel, plus qu'ils ne le développent en cabinet. En analysant le passage à l'association, Spence et al. (2015) montrent que l'identité de l'auditeur représente un capital immatériel plus ou moins exploitable par les cabinets, i.e. un ensemble de caractéristiques socio-culturelles plus ou moins profitables pour leur développement commercial. Enfin pour Lupu and Empson (2015), la capacité de travail importante des auditeurs est la manifestation d'un *habitus* commun chez les individus entrant et progressant dans la profession.

Pourtant d'autres travaux suggèrent l'existence de ressorts différents mais complémentaires dans le travail identitaire de l'auditeur. Kornberger et al. (2011) décrivent le passage au grade de manager comme une épreuve déstabilisant l'identité standardisée de l'auditeur, pour conduire l'individu à se transformer en développant de nouvelles qualités plus compatibles à l'association. Mueller et al. (2011) décrivent un auditeur ambivalent entre l'ambition de s'élever au sein du cabinet et le désenchantement produit par les pratiques pour y parvenir. Kosmala et Herrbach (2006) placent eux une ambivalence au cœur de la construction identitaire de l'auditeur. Ils montrent la complexe articulation des normes comportementales du cabinet avec les désirs des individus, faisant de l'auditeur un professionnel complexe construit par un jeu constant d'identification et de distanciation avec le cabinet. Kosmala et Herrbach (2006,

1395) décrivent ainsi des individus devenus cyniques (Fleming and Spicer, 2003), i.e. obéissant et se distanciant simultanément des normes comportementales du cabinet. Ce sont ces parties du travail identitaire de l'auditeur, complémentaires à la production de son identité sociale standardisée, que nous souhaitons approfondir.

Le travail identitaire de l'auditeur comme effort de distinction post-disciplinaire

Il est possible de rapprocher les analyses disciplinaire et bourdieusienne du travail identitaire de l'auditeur au moyen d'une perspective post-disciplinaire. Grey (1994) décrit en effet l'auditeur comme un « entrepreneur » de sa propre carrière, capable de devancer les attentes du cabinet, i.e. jouant spontanément le jeu de l'organisation pour progresser. Inspiré par les derniers travaux de Foucault (Foucault, 2008; Munro, 2012), Fleming (2014 : 876) définit un environnement post disciplinaire comme une situation où le pouvoir de l'organisation sur les individus « operates differently from discipline because it does not seek to constrain, isolate or sequester subjects within fixed space/time boundaries » mais « indexes their everyday qualities or 'life itself' to the needs of economic regulation ». Weiskopf et Loacker (2006 : 398) considèrent le régime post-disciplinaire comme caractéristique de nos économies depuis les années 1980. Alors que la discipline cherche à surveiller l'individu en le rendant « visible », pour le comparer et le faire tendre vers une norme espérée (Foucault, 1977 ; Miller et Rose, 1990), un régime post-disciplinaire cherche davantage à le rendre « liquide ».

Boltanski et Chiapello (1999 ; 2011) montrent que dans ce « troisième âge » du capitalisme, l'individu est rapproché de nouvelles formes liquides de sécurité, c'est-à-dire auto-responsabilisantes et mobiles plus qu'attachées à une position stable et pérenne. L'individu doit être l'« entrepreneur » de lui-même (Du Gay, 1996 ; Grey, 1994) et s'adapter à un environnement exigeant, en réforme permanente. Ces attentes envers les individus peuvent donc interférer avec leur travail identitaire.

Ceci les conduit à les transformer en “dividuel” (Kallinikos, 2003: 601) i.e. une subjectivité ‘assembled and reassembled in selective, mobile and reversible terms’ (Weiskopf and Munro, 2012: 697). Le ‘dividuel’ décrit par Deleuze (1995: 179) aide ainsi à théoriser les interactions entre l’identité personnelle (Giddens, 1991) et l’identité sociale (Goffman, 1958). Pour Deleuze (1995), le « dividuel » est un individu qui « se divise », i.e. un individu qui construit sa subjectivité comme un ensemble « divisible » de qualités et de préférences. L’individu ne se définit plus comme une subjectivité qui s’oppose à une masse cherchant à l’étouffer, mais s’affirme comme un « entrepreneur of himself » (Foucault, 2008 : 226). Il se construit comme un ensemble de ressources distinctives plus ou moins valorisables, i.e. il se définit comme un capital humain qu’il faut entretenir et valoriser au mieux.

Ce dividuel décrit par Deleuze (1995) permet de mieux comprendre l’auditeur des grands cabinets. En effet, Deleuze (1995) montre que cette divisibilité place l’individu en perpétuel mouvement : il doit constamment se distinguer pour espérer l’emporter sur les autres. Et dans le même temps, il est plongé dans une interrogation constante sur ce qu’il est et sur sa propre valeur (Knights, 1990 : 321). Cette double compétition s’assimile à l’effort de mise en cohérence de l’identité sociale et de la self-identity de l’auditeur. Elle s’anime autour du besoin de conformation et de distinction prévalant au sein des grands cabinets et formant en définitive un paradoxe chez l’auditeur (Fairhurst et al., 2016; Schad et al., 2016). Conformation et distinction entrent effectivement en contradiction de façon persistante, et correspondent ainsi à deux dimensions interdépendantes déterminantes dans le travail identitaire de l’auditeur. Elles placent l’auditeur dans ce même rapport singulier à sa subjectivité que décrit Deleuze (1995). Il est mis en mouvement pour prouver à la fois sa conformité aux standards et sa différence, afin d’être repéré et de progresser dans la hiérarchie. Il existe donc un travail identitaire de distinction, post-disciplinaire, coexistant avec le travail identitaire de conformation disciplinaire dans les grands cabinets. C’est ce paradoxe d’un auditeur en

compétition avec lui-même et avec les autres pour prouver sa différence et sa similarité, que nous cherchons à approfondir au moyen d'une recherche qualitative.

Méthode de recherche

Notre étude repose sur un design de recherche qualitatif construit à partir d'une triple modalité de collecte de données, à savoir une ethnographie de terrain (Sanday, 1979 ; Van Maanen, 1979), une observation participante et des entretiens semi-directifs. L'un des auteurs a conduit une ethnographie de terrain comme auditeur junior, entre 2011 et 2012, dans les bureaux parisiens d'un grand cabinet du Big Four. Un autre auteur a quant à lui évolué comme auditeur dans un autre cabinet français du Big Four durant quatre saisons de 2001 à 2005, du grade de junior à celui de senior expérimenté. Ces deux expériences à dix ans d'intervalle, nous permettent de disposer d'une perception longitudinale de la transformation du métier d'auditeur, dans ses dimensions formelles et tacites. En suivant la démarche de Prasad et Prasad (2000), nous avons triangulé toutes les données collectées, en les soumettant aux analyses de l'auteur n'ayant pas directement expérimenté la vie d'auditeur.

Collecte de données

Nous avons interrogé 61 auditeurs entre 2011 et 2015. Comme détaillé dans le Tableau 1, tous les grades sont représentés dans cet échantillon, qui regroupe 19 auditeurs juniors et seniors, 14 managers et senior managers et 28 associés expérimentés et directors.

Tableau 1: résumé des entretiens réalisés

Big four		Grade		Statut	
A	23	Juniors (J)	10	Auditeurs	46
B	7	Seniors (S1- & S2-)	9	Anciens auditeurs	15
C	22	Managers (M)	6	Genre	
D	9	Senior Managers (SM)	8	Homme	39
Total	61	Partners and Directors (P & AD)	28	Femme	22

Pour détecter d'éventuelles rationalisations *a posteriori*, nous avons interrogé, parmi ces 61 auditeurs, 15 anciens auditeurs – 2 juniors, 3 seniors, 6 managers et senior-managers, 4 associés et directeurs. Nos entretiens ont tous été enregistrés et anonymisés. Ils affichent une durée moyenne d'une heure et trente. L'entretien se polarise sur les discours et pratiques de sa construction identitaire. Nous l'interrogeons sur les actions concrètes qui le/la définissent comme auditeur/auditrice en mission, en disponibilité au cabinet, ainsi qu'au cours des sessions de formation et autres temps « morts ». L'ensemble du matériau empirique collecté, a été ensuite rapproché du journal d'observations tenu quotidiennement par l'un des auteurs au cours de son ethnographie de terrain. Ce journal se compose d'une description chronologique détaillée des personnes, lieux et évènements rencontrés. Il décrit aussi l'expérience plus intime de la construction identitaire par l'auteur.

Analyse de données

Le matériau empirique collecté a progressivement été structuré selon la méthodologie suivante. Les entretiens ont été intégralement retranscrits et ont fait l'objet d'une première lecture par chacun des auteurs. Ceci nous a conduit à faire émerger deux dimensions clefs du travail identitaire de l'auditeur, ce qui le rend unique et ce qui le rend utile, i.e. pas encore obsolète. Nous avons fait de ces deux dimensions deux premiers nœuds NVivo. Nous avons ensuite affiné ce premier niveau en fonction de trois catégories conceptuelles regroupant l'ensemble

des discours et pratiques qui sous-tendent le «dividual professional» : «Life at work», «Divisibilité» et «Engagement/Mise en concurrence». Pour chacun d'entre eux, trois sous-processus ont émergé formant à leur tour des sous-nœuds de codage pour notre analyse. «Life at Work» désigne ainsi comment l'auditeur met sa vie privée au service de la définition de son professionnalisme par ses qualités personnelles, en transformant son réseau personnel en un réseau business pour le cabinet, et en associant son développement personnel à celui du cabinet. «Divisibilité» désigne ensuite comment l'auditeur divise premièrement ses préférences en compétences uniques et utiles, deuxièmement ses affinités en relation uniques et utiles, pour diviser son risque d'être bloqué dans la hiérarchie du cabinet. Enfin, «Engagement/Concurrence » met en évidence un auditeur en concurrence avec lui-même et les autres pour prouver son unicité et son utilité, engagé de façon maximale dans son travail et affectivement lié au cabinet. Ces sous-catégories constituent nos nœuds inférieurs selon lesquels nous avons codé nos verbatim.

Travail identitaire de distinction entre unicité et obsolescence

Covaleski et al. (1998) décrivent les auditeurs comme des « corporate clones ». Leur construction identitaire est associée à la production d'une identité sociale standardisée par des dispositifs de discipline (Grey, 1994), prescrivant aux auditeurs comment être et quoi faire (Dirsmith and Covaleski, 1985). La nature des tâches à effectuer pour faire son travail présente donc peu d'ambiguïté pour l'auditeur. Cette clarté permet à l'auditeur d'assumer son rôle en mission, des premiers grades de junior à celui de senior expérimenté. "Tous les auditeurs font bien leur boulot." (Ex-SM8, Big A). Or pour progresser, bien faire son travail ne suffit pas. L'auditeur doit être plus visible que les autres en leur faisant impression (Goffman, 1958), au moyen de stratégies de « displaying » (Grey,1998; Anderson-Gough et al., 2000). Cette dimension de l'identité sociale de l'auditeur est cohérente avec l'ambition des dispositifs

disciplinaires, cherchant à rendre « visibles » ce que font et ce que sont les individus (Miller and Rose, 1990). Cette nécessité d'être visible se manifeste dès l'entrée au grade de junior, en mission comme hors mission, et s'instille jusqu'au plus profond de l'individu, jusqu'à sa « self identity ». Cette recherche de visibilité s'associe progressivement au fait de « devenir quelqu'un » dans la structure par une attention constante et une suite ininterrompue d'efforts. « C'est bien de se faire apprécier par quelques-uns qui vont te servir de 'booster'. Commencer à devenir quelqu'un qui sera un jour un de leurs pairs. » (P4, Big A). 'Journal, 25 Novembre, 2011: Je débute mon premier goal-setting avec Jeremy (SM), mon manager RH. Il me confie « Il faut tout une carrière d'efforts, de services et de bonnes idées pour qu'on te reconnaisse, pour qu'on se souvienne de toi. » Pour lui c'est dès maintenant, dès mon grade de junior, qu'il faut « commencer à faire la différence ».' En déterminant les attitudes et les activités quotidiennes de l'auditeur, les dispositifs de discipline renvoient à la notion de travail identitaire, en consistant en une forme particulière de mise en cohérence de l'identité personnelle et de l'identité sociale de l'auditeur. Toutefois, ces injonctions à être et à agir comme un « corporate clone » (Covaleski et al., 1998) se heurtent à d'autres exigences plus ambiguës.

Unicité

Lors des séminaires d'intégration des recrues, le cabinet demande aussi à l'auditeur d'être « autonome », « proactif », « force de proposition », de faire « plus que ce qu'on lui demande ». Toutefois, le cabinet n'explique pas comment y parvenir précisément. Ces injonctions d'autonomie se manifestent tout au long de la progression de l'auditeur avec ambiguïté. Journal, 17 Février, 2012: Sur la proposition de Sophie (S1) qui m'a supervisé, je prépare avec elle mon entretien d'évaluation de mi-saison. Elle m'explique « C'est bien de faire ce qu'on attend de toi. Mais je ne pense pas que ça suffit... Faut être aussi force de propositions. Moi depuis que je suis assistant, je n'hésite pas à aider mes seniors sur leur boulot,

sur des bouclages, des relectures. » Si elles se polarisent tout d'abord sur le travail et les tâches à réaliser, ces injonctions d'autonomie s'instillent jusqu'au travail identitaire de l'auditeur. Elles le conduisent à réaliser que pour progresser de grade en grade, il lui faut tant faire quelque chose de plus que les autres, qu'apporter quelque chose en plus. A ce moment, elles lui intimement d'être et donc aussi de devenir quelqu'un de différent pour espérer progresser. Pour ne pas rester bloqué dans la hiérarchie du cabinet, l'auditeur s'engage alors dans un travail identitaire complémentaire. Sa progression dépend autant de l'acquisition de l'identité sociale standardisée qui lui est imposée, que de sa capacité à devenir quelqu'un de différent et d'original. Les injonctions d'autonomie et de proactivité suscitent chez lui un travail identitaire de distinction, complémentaire et paradoxal avec le travail de conformation. "Je suis hyper autonome, volontaire et proactif parce que je sais que si je ne fais que ce qu'on me demande, ça ne suffit pas... J'essaye de me mettre en avant, de montrer que je suis différent, parce que sinon je risque d'être bloqué" (M2, Big D). Si ce travail identitaire de distinction s'exprime tout au long de la progression de l'auditeur, il revêt une forme plus explicite au moment du passage à l'association. Atteindre le sommet du cabinet signifie ultimement être comme les autres et être différent, c'est-à-dire offrir un « personal case » unique. « Dans mon passage à l'association ce qui a été important c'est mon personal case, ma personnalité, comment j'ai réussi à me vendre, à justifier mon parcours, au final ce que j'apporte de plus. » (M3, Big D) Le caractère déterminant du « personal case » confirme ici l'existence de deux formes de travail identitaire complémentaires et paradoxales chez l'auditeur : un travail de conformation à une identité sociale standardisée et un travail de distinction par rapport à celle-ci. Dans cette situation, c'est donc en définitive la personnalité de l'auditeur qui devient la clef de sa progression, i.e. une combinaison complexe de sa self-identity et de son identité sociale le rendant unique et démontrant son unicité aux yeux des autres.

Obsolescence

Toutefois, ce double travail identitaire ne peut pas être considéré indépendamment du business des cabinets. La littérature insiste en effet sur l'importance d'un « commercial focus » dans les grands cabinets (Cooper and Robson, 2006 ; Carter and Spence, 2014). Coffey (1994) et Anderson Gough et al. (2000) montrent comment cette priorité commerciale des cabinets détermine l'identité sociale de l'auditeur, en la mettant au service du client en toute circonstance. Ce commercial focus influence aussi en conséquence le double travail identitaire de l'auditeur, i.e. tant ses efforts de conformation (Anderson Gough et al., 2000) que de distinction. Il l'associe plus précisément au retardement d'une obsolescence programmée, à la défense de l'utilité de l'auditeur pour les intérêts financiers du cabinet. A mesure de la prise de conscience de cette contrainte d'obsolescence, le travail identitaire de distinction se rapproche d'un pari sur l'avenir concernant les aptitudes ou les relations perçues par l'auditeur comme profitables au cabinet. “ Il faut comprendre que si tu choisis le mauvais cheval, pour comprendre comment fonctionne le système et pour être défendu, bah tu vas au carton.” (Ex-SM7, Big A). Pour construire son personal case, i.e. se différencier des autres pour convaincre de son unicité, l'auditeur s'engage ainsi dans un examen permanent de sa personnalité à la lueur des intérêts du cabinet. L'auditeur doit comprendre qu'il doit se différencier pour être unique, sans trop s'éloigner de l'intérêt commercial et de la profitabilité du cabinet. Il est toutefois difficile pour l'auditeur de savoir jusqu'où se différencier et sur quelles qualités miser pour repousser son obsolescence, tant cette contrainte n'est jamais évoquée explicitement par le cabinet. Elle s'apparente plutôt à un ressenti individuel, s'exprimant de manière toujours singulière chez l'auditeur. Si certains la comprennent et se construisent en professionnel en conséquence, d'autres réalisent son importance bien trop tard et à leurs dépens. « Ce qui manque c'est la fibre commerciale... Tout le monde le ressent je pense, mais de là à le comprendre et se faire un plan de développement... On s'en rend compte trop tard, en Senior

manager 1.” (Ex-SM8, Big A) « Moi j’ai accepté des trucs que beaucoup ont refusés. Quelque part ces choses que j’ai acceptées et que j’aurais probablement dû refuser, ce sont elles qui m’ont construit et m’ont fait une bonne réputation » (P6, Big B). Plus cette contrainte d’obsolescence s’exerce fortement sur l’auditeur, lorsque le contexte économique du cabinet est par exemple plus incertain comme aujourd’hui, plus elle imprime la personnalité de l’auditeur et rythme son travail identitaire de distinction. Plus le risque de devenir inutile aux intérêts du cabinet s’accroît, plus l’auditeur s’efforce de construire et de rendre visible la place unique qu’il occupe par les talents distinctifs et les relations qu’il apporte au cabinet. Si cette contrainte s’exerce tout au long de la progression de l’auditeur, elle apparaît à nouveau de manière déterminante au moment de l’association, lorsqu’elle est décrite par les auditeurs comme une condition tacite mais impérative. « On est à une époque où tout s’est réduit, les opportunités sont très réduites, donc quand on promet des associés il faut vraiment avoir quelque chose en plus, sinon, non. » (M3, Big D) En se manifestant à chaque moment de la progression de l’auditeur, cette contrainte d’obsolescence et son double travail identitaire, entrent finalement en relation dialectique. Elles agissent comme deux qualités contradictoires, en interaction continue et mutuellement constitutive suggérant ici l’existence d’un paradoxe (Schad et al., 2016 ; Fairhurst et al., 2016), plus précisément d’un paradoxe identitaire.

Paradoxe identitaire

Cette puissance dialectique permet de comprendre l’importance et la répétition des épreuves décrites par Kornberger et al. (2011) tout au long de la progression de l’auditeur. Elle permet aussi d’expliquer la capacité surprenante des auditeurs à s’engager toujours intensément dans leur travail, même lorsqu’ils ont atteint les plus hauts grades (Lupu and Empson, 2015). Cette dialectique apparaît dans la construction identitaire de l’auditeur comme le besoin constant de faire et de refaire ses preuves à tous les niveaux de sa progression. Elle se traduit chez l’auditeur comme le souci impérieux de modeler ce qui le rend à la fois unique et semblable aux autres,

au gré de la contrainte d'obsolescence pesant sur ses épaules. 'Une fois arrivé manager, on remet les pendules à zéro et on doit aller voir des gens qu'on ne connaît pas obligatoirement et prendre des jobs sur lesquels on n'est pas obligatoirement expert et de nouveau, il faut refaire ses preuves à un niveau supérieur.' (P20, Big C). Mais cette tension dialectique entre unicité et obsolescence introduit surtout une incertitude importante au cœur du travail identitaire de l'auditeur. Se rendre unique et utile consiste pour l'auditeur en un pari sur les attentes futures du cabinet. Cette incertitude rappelle alors Kosmala and Herrbach (2006) et Mueller et al. (2011) qui montrent comment l'auditeur se construit en s'identifiant et en se distanciant alternativement des exigences du cabinet. Si Kosmala and Herrbach (2006) dépeignent un auditeur cynique, « jouissant » de sa capacité à détourner et à suivre les exigences du cabinet, ils notent toute la difficulté de soutenir cette posture à long terme sans devenir en réalité extrêmement docile et « compliant ». L'auditeur que nous étudions ici, cherchant à se distinguer et à retarder son obsolescence, s'attachant à être comme les autres et unique compte tenu des besoins commerciaux du cabinet, s'apparente à cet individu devenu dévoué au cabinet. C'est la construction de cette identité complexe, tiraillée entre le désir d'unicité et le souci d'obsolescence, que nous cherchons à préciser avec le *dividual professional*.

Devenir le « *dividual professional* »

Pour être unique et utile de manière à progresser dans la hiérarchie du cabinet, le travail identitaire de l'auditeur le conduit à devenir un *dividual professional*. Ceci passe par la redéfinition de son professionnalisme par sa vie privée et sa subjectivité ; par la division de sa subjectivité en un ensemble de qualités et de préférences distinctives utiles au cabinet ; et enfin, par un engagement personnel maximal au service des intérêts du cabinet.

“*When ‘Life itself’ goes to work*”

Le « hard work » est une réalité bien documentée dans l’audit (Grey, 1994). La littérature montre qu’avec ses longs horaires, la vie professionnelle de l’auditeur tend à envahir toute sa vie privée (Anderson-Gough et al., 2001). Toutefois, pour construire son personal case, l’auditeur ne doit pas hésiter à apporter de lui-même, i.e. à utiliser sa vie privée pour se distinguer dans sa vie professionnelle. Ce mouvement inverse à celui décrit par la littérature revêt des formes plus ou moins impliquantes selon les individus. Mais il se traduit par la volonté revendiquée de mettre le temps de la vie privée au service de la vie professionnelle. ‘Un phénomène incroyable aussi, le ‘je viens en short-polo quand j’ai du boulot mais que je suis en vacances pour montrer à tout le monde que je suis au boulot mais que je suis en vacances’... ça arrivait très souvent, c’était drôle... et spécial...’ (Ex-S2-2, Big A)

Même en vacances, l’auditeur se présente dans les bureaux du cabinet en détournant les codes vestimentaires stricts du métier afin de construire sa différence. Des qualités très individuelles et même intimes sont utilisées par l’auditeur pour définir le professionnalisme de son personal case. Une vie de famille, une situation conjugale, un loisir, deviennent des moyens de prouver et de faire remarquer sa singularité et son utilité. Journal, 5 Janvier, 2012 : En mission, je déjeune avec Sylvie (SM) (...) elle m’explique ce qui selon elle lui a permis de progresser dans le cabinet. « J’ai fait trois mômes ! A côté la petite vie du cabinet c’est rien pour moi ! Réconforter les équipes quand ça va pas, les engueuler quand il le faut, les coacher, tout ça ça s’apprend pas. Tu l’as en toi, tu le cultives et au final c’est avec ça que tu te démarques ». Une situation personnelle est donc présentée comme l’explication d’un certain professionnalisme. Le travail identitaire de distinction de l’auditeur le conduit à manifester ses qualités individuelles et intimes pour prouver son unicité et son utilité aux desseins du cabinet. La littérature bourdieusienne rejoint dans une certaine mesure cette vue en soulignant combien les auditeurs partagent un même capital socio-culturel, un même *habitus* dans les grands cabinets

(Carter and Spence, 2014 ; Spence and Carter, 2014 ; Spence et al., 2015 ; Lupu and Empson, 2015). Mais les mécanismes sont ici plus identitaires que ne le suggère cette littérature. Après avoir placé les qualités individuelles de l'auditeur au cœur de son professionnalisme, elles opèrent un mouvement similaire quant à ses relations et ses affinités avec les autres. Pour montrer son unicité et se distinguer, l'auditeur n'hésite pas à placer son réseau de relations personnelles, i.e. ses amis, intimes ou proches, comme un rouage au service du développement des contacts business du cabinet. « C'est un travail de long terme de montrer qu'on a un réseau de relations personnelles et qui généreront forcément des contacts business... » (AD, Big A). Par ces deux déplacements successifs, l'auditeur place progressivement son développement personnel sur le même plan que le développement commercial du cabinet. Son travail identitaire de distinction le conduit à utiliser ses qualités intimes pour construire son personal case à la mesure des perspectives de développement du cabinet. Si cette priorité revêt une diversité de formes, elle conduit l'auditeur à s'engager avec sincérité et bonne volonté au service du cabinet, plutôt qu'à calculer cyniquement ses efforts. « Les associés veulent des gens qui font autre chose que de rester là. C'est pour ça que maintenant je m'ouvre un peu à essayer de faire d'autres activités. [...] à participer au développement du cabinet. » (S1-1, Big C). Cependant, en plaçant sa vie entière dans le giron du cabinet, l'auditeur en éprouve très vite les anxiétés. Selon l'évolution des priorités commerciales du cabinet et les circonstances, son travail identitaire de distinction peut être rendu obsolète. L'auditeur en prend progressivement conscience mais finit par l'intégrer à la construction de son personal case. Il adopte une attitude arbitragiste, évaluant en permanence les risques et opportunités associés à la trajectoire prise par son personal case. L'individu s'exprime ici en *homo oeconomicus*, se réifie à l'état d'un capital humain (Fleming, 2014) dont il faut optimiser l'allocation pour maximiser l'espérance d'utilité et de revenus. Mais c'est un calculateur affectif puisque son travail s'identifie à sa vie privée, contrairement à la barrière fondamentale que Kallinikos (2003 : 605) place entre vie

privée et vie professionnelle au travail aujourd'hui. L'individu est ici « entrepreneur of himself » au sens de Foucault (2008 : 226), i.e. à la fois froidement calculateur et intimement engagé à maximiser ses ressources et ses revenus. « S'ils te poussent à la démission [...] ce n'est pas dans ton intérêt de rester, tu es jeune, tu perds du temps. Tu perds de l'employabilité, tu perds plein de choses à rester. » (S2-1, Big D). A ce point où perdre de l'employabilité signifie perdre plus que de l'employabilité, i.e. « plein de choses », « life itself goes to work » et fait des life abilities et extra-work qualities de l'auditeur, des objets clés de l'exploitation du cabinet (Fleming, 2014). Ce déplacement apparaît très tôt dans la trajectoire de l'auditeur, dès le grade de senior, puis persiste et s'exprime tout au long de sa progression. Mais pour continuer à distinguer son personal case et progresser encore, l'auditeur doit en plus devenir « divisible ».

Devenir 'divisible'

Pour ne pas se retrouver bloqué dans sa progression au sein du cabinet, l'auditeur doit continuer à distinguer son personal case. Si ceci passe toujours par la justification de son professionnalisme par ses qualités privées, la démonstration de son unicité utilise des leviers supplémentaires à partir du grade de senior. Pour progresser, l'individu doit à cet échelon devenir « divisible » (Kallinikos 2003, 601 ; Weiskopf and Loacker 2006, 407), c'est-à-dire convaincre de sa capacité à anticiper mieux que les autres les circonstances du métier. Contrairement à Kallinikos (2003, 601) et Weiskopf and Loacker (2006, 407), il ne s'agit pas ici d'une capacité à adopter différents rôles. C'est encore un effort de distinction pour convaincre de son unicité, de sa capacité à intégrer spontanément les attentes futures du cabinet, indépendamment du rôle occupé dans l'organisation. L'auditeur est ici « divisible » au sens de Deleuze (1995), en ceci qu'il ne cherche pas à sécuriser sa position en adoptant le rôle exigé de lui dans l'organisation. Il s'attache plutôt à valoriser ses goûts et ses préférences jusqu'à les rendre singuliers pour son grade, afin de rester en mouvement et d'atteindre les grades supérieurs. De façon paradoxale, en cherchant à montrer l'unicité de son personal case – par

définition « un-dividable » – il le divise « in a piecemeal fashion various segments » (Weiksopf and Loacker 2006, 407). « Je me suis dit que tout le monde allait faire pareil au même moment... du coup mon idée ça a été d'avoir quelque chose en plus qui fait qu'on me remarque pour ce que je suis... C'est comme ça que m'est venue l'idée de me spécialiser dans la formation... Parce que ça me plaisait et parce que ça me mettait à part » (Ex-SM10, Big D) L'auditeur précède les attentes du cabinet en divisant son personal case en un ensemble de préférences et de goûts individuels, susceptibles de développer différentes compétences ou d'aider en mission.

Il procède de la même manière avec ses relations personnelles et ses affinités. Il les divise comme différents moyens prompts à convaincre qu'il est en mouvement et qu'il doit progresser. Ses affinités sont valorisées au service de la singularité de son personal case, en créant une proximité identitaire avec ses supérieurs pour permettre à l'auditeur de convaincre qu'il doit progresser. « J'ai une compréhension politique du système. Je me suis bien positionné dès le départ et j'ai vite été affecté sur les meilleures missions, celles qui comptent dans un dossier de promotion. » (Ex-SM8, Big A). Cet extrait qui rappelle le mentorat (Dirsmith and Covalski, 1985) ou l'appariement d'individus au même capital socio-culturel (Carter and Spence, 2014), dévoile l'influence de ressorts plus identitaires. Comprendre le « political aspect of the system » c'est, pour l'auditeur, continuer à se rendre divisible. C'est diviser encore son personal case, en un ensemble d'affinités et de relations cette fois, pour rester en mouvement dans l'organisation. Ces efforts de distinction pourraient être regardés comme des calculs plus ou moins cyniques (Fleming and Spicer, 2003). Mais ils correspondent bien à un travail identitaire de distinction. L'auditeur s'assimile à un capital humain, i.e. à un ensemble de life skills, de communicative abilities, de self-organizing capabilities et d'emotional intelligence qu'il faut valoriser (Fleming, 2014 :884). En étant l'objet de soins constants et récurrents, ces efforts se nourrissent comme chez Kosmala and Herrbach (2006) des désirs de

l'auditeur, mais cette fois consistent en un engagement affectif sincère. Journal, 16 Février, 2012 : Je discute avec Emilie (M) de mon prochain entretien de mi saison. Elle m'explique. « Moi depuis que je suis assistant, je n'hésite pas à aider mes seniors sur leur boulot, sur des bouclages, des relectures... Maintenant que je suis senior, j'essaie de montrer à mes managers que je suis pas si loin d'eux et que je peux leur apporter des idées, des trucs en plus... ».

L'auditeur ne devient donc pas « divisible » au sens où il calculerait froidement ses attitudes et son investissement selon ce que sa progression réclame. Parce que sa « life it self goes to work », l'auditeur est engagé émotionnellement et personnellement dans la construction et la démonstration de son unicité. Dès lors, il ne distingue pas les préférences, goûts, compétences, affinités, relations qui composent son personal case, de ce qu'il est pour lui-même, c'est-à-dire de ce qui singularise pour lui sa self identity (Giddens, 1991). Journal, 22 Mars, 2012 : A l'une de nos pauses cigarettes, François (S2) m'explique comment faire pour progresser. « Tout le monde bosse beaucoup, tout le monde galère et se donne. La différence moi j'essaie de la faire en m'engageant personnellement, en y mettant du cœur, en me mettant dans la Fondation, en allant parler dans les banlieues difficiles ... En permettant aussi au cabinet de défiscaliser! » Si l'évocation d'une défiscalisation rappelle l'identification et la distanciation cynique décrite par Kosmala and Herrbach (2006), voire le désenchantement observé par Mueller et al. (2011) ; elle montre surtout ici que le travail identitaire de l'auditeur est conçu comme le moyen de devancer les volontés du cabinet. Loin de se détacher du cabinet par ces mots, l'auditeur verbalise la contrainte d'obsolescence qui pèse sur son travail identitaire de distinction.

L'auditeur devenu « divisible », i.e. associant ses préférences à des compétences utiles, ses affinités à des relations utiles, ses qualités de cœur à l'intérêt du cabinet, fait l'expérience de toute l'incertitude qui entoure la différenciation de son personal case. S'il a suivi ses préférences et ses goûts pour se spécialiser sur certaines compétences au sein du cabinet, il sait aussi qu'il a parié sur l'avenir, i.e. investi sur des qualités qui ne seront pas forcément reconnues

par le cabinet. « Moi les normes comptables internationales ça m'intéresse, je m'y investis pendant deux ans... Mais il faut aussi qu'après, le cabinet considère que mon investissement vaut quelque chose... » (Ex-SM5, Big A) Parce que l'unicité et l'utilité de l'auditeur passent par la décomposition de son personal case en un ensemble de qualités capables de lui permettre de rester en mouvement au sein du cabinet, i.e. de sortir de ses rôles successifs pour continuer à progresser, la perspective de se retrouver bloqué nourrit toutes ses anxiétés. Tous les auditeurs ne le comprennent et ne le ressentent pas forcément, mais il faut nécessairement l'avoir compris et ressenti pour progresser dans le cabinet. "Certains managers n'ont toujours pas compris... ils disent 'j'ai toujours bien fait mon job mais je suis bloqué. On me dit d'aller voir ailleurs'... Mais oui ! Parce que tout le monde fait bien son job, mais ce qui manque c'est le développement. Peu le comprennent aussi clairement que moi et se font un plan de développement. » (Ex-SM8, Big A)

Rester « bloqué » correspond à la plus grande préoccupation de l'auditeur dans la construction et la distinction de son plan de développement, i.e. de son personal case. Le fait d'être et d'apparaître continuellement en mouvement, caractéristique d'un régime post-disciplinaire (Deleuze, 1995 ; Foucault, 2008 ; Kallinikos, 2003 ; Weiskopf and Loacker, 2006 ; Weiskopf and Munro, 2011 : 693), est le moyen pour l'auditeur de précéder spontanément les attentes du cabinet, d'être utile et plus utile que les autres à ses intérêts. Mais contrairement à Kallinikos (2003) et Weiskopf and Loacker (2006), cette mobilité n'est pas la garantie inconditionnelle de l'employabilité future de l'auditeur. Au contraire, elle le confronte en réalité à des arbitrages hasardeux, où continuer à distinguer son personal case au sein du cabinet signifie prendre le risque d'être bloqué une fois devenu manager. « Assez vite quand je deviens manager je me dis qu'il faut que je décide si j'ai envie de continuer et de m'engager encore plus pour être associé ou non, car je deviens cher et j'aurai du mal à partir... » (ex-SM9, Big A) Une fois atteint le grade de manager, après avoir mis sa vie au travail et s'être rendu divisible, l'auditeur

doit s'engager de façon maximale et devenir « dividual » pour progresser jusqu'aux derniers grades.

Etre 'dividuel'

Parvenu au grade de manager, rester en mouvement devient plus compliqué pour l'auditeur car le nombre de places aux échelons supérieurs est limité. Les possibilités d'évolution sont plus exigeantes. L'auditeur se retrouve dans une situation professionnelle plus risquée, puisque son investissement personnel dans la distinction de son personal case est important et parce que son employabilité n'est pas forcément garantie en cas de stagnation ou d'échec.

« Quand tu montes dans la hiérarchie mécaniquement, le nombre de postes se restreint. Ça pose des questions sur un reclassement à l'extérieur... il faut trouver le bon moment. C'est risqué. Si je joue et que je perds, j'ai l'air d'un con. Je serai estampillé loser en interne et en externe... Senior manager depuis 10 ans, tu vas partir, on va te dire : « Senior Manager depuis dix ans mais attends, tu es un loser ? Pourquoi tu n'es pas associé ? Parce qu'il y a des compétences que tu n'as pas ? » (SM1, Big C).

La course à la distinction devient effrénée à ce niveau du cabinet. Si elle oppose les individus les uns aux autres pour montrer qu'ils sont plus uniques et plus utiles aux intérêts du cabinet ; elle confronte également l'auditeur à lui-même. Elle fait de l'individu un « dividual », c'est-à-dire un ensemble de qualités personnelles en concurrence les unes contre les autres. Deleuze (1995: 179) cité par Weiskopf and Loacker (2006: 411) explique que cette compétition « sets itself up in each of them, dividing each [individual] within himself ». Derrière cette division de l'individu en lui-même réapparaît le paradoxe identitaire caractéristique de l'auditeur, le besoin de se conformer à son identité sociale standardisée en « corporate clone » (Covaleski et al., 1998), opposé à la nécessité de se rendre unique et utile i.e. de se distinguer par sa self-identity (Giddens, 1991). Comme l'évoque Knights (1990 : 321), cette course effrénée à la distinction tant valorisée par le cabinet, concerne l'identité de l'auditeur, i.e. ultimement sa « self-worth

or confirmation of our own significance also becomes more problematic and precarious ».

Traduite avec les mots de l'auditeur, cette course effrénée s'apparente à la nécessité impérieuse de sortir de sa « zone de confort », de se bousculer soi-même, pour parvenir à être plus unique et utile que les autres aux intérêts du cabinet. 'Pour un gros client, j'ai dû passer un an à l'étranger. Vous savez on dit toujours qu'il faut sortir de sa zone de confort. Moi ma zone de confort j'en suis sorti au bout de 3/4 ans d'audit. C'est à dire que quand vous faites un changement de métier [...] je pense que clairement c'est un énorme atout.' (P9, Big B) Cette « dividualization » (Weiskopf and Loacker, 2006 : 408) agit sur et dans l'individu comme une surenchère permanente. Elle le conduit à en faire toujours plus, i.e. à placer encore plus que les autres sa vie toute entière et ses différentes qualités divisibles au service du cabinet. L'expatriation, vers des régions toujours plus éloignées ou risquées, symbolise cet individu devenu « dividual », i.e. en compétition avec les autres et avec lui-même pour se distinguer.

« Améliorer son personal case pour un jeune associé comme moi, ça peut-être par exemple de partir en Chine. C'est comme ça que je veux me faire remarquer... » (Ex-P6, Big A) « J'ai une carrière spéciale parce que j'ai fait beaucoup d'étranger, je suis parti deux ans et demi en Afrique, en expat pour gérer des missions casse-cou. » (P11, Big A)

Néanmoins, la récompense de ces efforts de distinction reste rare. Parce que tous les auditeurs managers ou senior managers qui souhaitent devenir un jour associés s'investissent dans cette compétition, le nombre de perdants est au final toujours plus important que le nombre de gagnants. « On a des gens qu'on ne peut pas forcément promouvoir associés... soit pour des raisons de profils, soit parce qu'ils sont trop sur une niche » (AD, Big A) Il est ici particulièrement intéressant de noter que l'unicité et l'obsolescence de l'auditeur agissent à nouveau en miroir. L'auditeur peut être considéré comme trop « unique », i.e. trop éloigné de l'intérêt du cabinet par son positionnement social au sein du cabinet comme par son « profil » personnel. Toutefois, plus la récompense ultime de l'association est rare et difficile à atteindre

pour l'auditeur, plus il semble résolu à s'engager encore plus loin et sincèrement dans cette lutte avec lui-même selon l'intensification décrite par Deleuze (1995). Journal, 10 avril, 2012: Je déjeune avec Thibaut (SM) avec qui j'ai déjà travaillé pendant deux semaines. Il m'explique avec amertume. « J'ai tout donné pour le cabinet. Je suis allé bosser trois ans en Allemagne, j'ai appris l'allemand, découvert de nouveaux clients, je me suis adapté à une approche différente... Je ne regrette rien, mais c'est quand même un choix de vie. Maintenant c'est pour quoi ? Pour me faire dépasser par d'autres ! » Bien qu'ayant dans ce cas calculé et perdu, été dividual pour être unique et utile mais être devenu obsolète pour le cabinet, l'auditeur ne regrette rien. Il n'agit ni en cynique (Kosmala and Herrbach, 2006), ni en calculateur plus ou moins désenchanté (Mueller et al., 2011). Il est au final un travailleur attaché à l'intérêt du cabinet.

Par la complexité de son travail identitaire de distinction, l'auditeur « dividual professionnel » représente un paradoxe identitaire. Il cherche à être unique et utile aux intérêts du cabinet, et s'attache ainsi à être à la fois conforme et différent des attentes du cabinet. Il se construit par l'affirmation de son originalité et de sa singularité, en se divisant en un ensemble de qualités et de préférences qu'il anticipe utiles à sa progression. Il est ainsi mobile, en projection permanente vers les grades supérieurs, mais cette adaptabilité ne lui garantit pas pour autant une employabilité satisfaisante à l'intérieur comme à l'extérieur du cabinet. Un effet narcissique, subjuguant sa self identity (Giddens, 1991) opère ainsi en creux dans le travail identitaire de l'auditeur. Face à la compétition et à l'incertitude qui affectent le rapport de l'individu à sa propre valeur (Knights, 1990), le dividual professionnel s'appuie sur une confiance résolue en lui-même et sur un engagement sincère qui doit le récompenser pour ses efforts. L'auditeur dividual ne regrette rien même s'il ne doit finalement jamais obtenir du cabinet les récompenses qu'il a tant désirées. En définitive, Being dividual consiste pour l'auditeur à être à la fois comme les autres et unique. Cela suppose de s'engager de façon

maximale au service du cabinet, dans une compétition à la distinction avec les autres et avec soi-même. De s'engager jusqu'à ne plus séparer les fondements de sa subjectivité de leur utilité pour l'organisation, jusqu'à diviser sa self-identity en un ensemble de qualités et de préférences utiles pour progresser au sein du cabinet.

Conclusions

En proposant et en élaborant empiriquement le concept de « dividual professionnel », comme un ensemble de pratiques et de discours par lequel l'auditeur se construit par son unicité, dans un rapport pressant à lui-même, nous mettons en lumière un versant peu exploré de son travail identitaire. Nous décrivons l'auditeur comme un individu tiraillé entre le souci de se conformer et de se rendre unique, en compétition avec les autres et lui-même, pour être utile aux intérêts du cabinet et progresser. Par ce moyen, nous suggérons que son identité ne tient pas seulement à la production d'un ensemble uniforme de caractéristiques individuelles (Grey, 1994; 1998 ; Anderson-Gough et al., 2000 ; Kosmala and Herrbach, 2006 ; Carter and Spence, 2014 ; Spence and Carter, 2014 ; Spence et al., 2015), dont l'image du « corporate clone » (Covaleski et al., 1998) serait le résultat indépassable.

Principaux résultats

En plus de sa conformation à l'image du professionnel comptable exigée des grands cabinets, nous montrons que le travail identitaire de l'auditeur repose sur un rapport paradoxal de l'individu à lui-même. Dès son entrée au sein du cabinet au grade de junior, l'auditeur comprend qu'en plus d'intégrer les standards comportementaux de l'organisation, il lui faut s'en distinguer. Ceci se cristallise autour d'injonctions de ses collègues et du cabinet à être autonome et proactif. Ces injonctions par définition ambiguës, tranchant avec la nature très standardisée du métier, conduisent l'auditeur à se focaliser sur son « personal case » pour se distinguer. Cette figure récurrente du « personal case », dont la construction est tiraillée par le

désir paradoxal de conformation et simultanément de distinction, témoigne de la manière dont l'auditeur s'engage dans un effort de mise en cohérence de son identité sociale et de sa self-identity pour prouver son unicité. A partir de ce point, l'individu prend progressivement conscience que cette distinction doit se faire sans trop s'éloigner de l'intérêt commercial du cabinet. Il comprend qu'à l'unicité de son personal case correspond son obsolescence programmée pour le cabinet, i.e. une durée d'utilité qui doit être rallongée pour espérer progresser dans la hiérarchie. Unicité et obsolescence entrent ainsi en tension dialectique jusqu'à rythmer la suite de la progression de l'auditeur.

Pour s'élever dans la hiérarchie du cabinet, l'auditeur devient alors progressivement « dividual ». Ceci passe par trois ensembles de discours et de pratiques qui jalonnent sa progression des premiers grades de junior ou senior, au passage à l'association. Premièrement, dès les premiers grades, l'auditeur redéfinit très vite son professionnalisme au regard de sa vie privée. En d'autres termes, le besoin de se distinguer et de prouver son utilité originale aux desseins du cabinet, le conduit à cultiver et à montrer ce qui dans sa subjectivité, dans sa « self-identity », le rend plus utile à l'organisation. Par ce déplacement, inverse à celui décrit par la littérature, sa « life itself goes to work » à travers la distinction de son personal case. Deuxièmement, pour progresser du grade de senior à celui de manager, l'auditeur se rend « divisible ». L'individu redéfinit sa subjectivité par rapport à son identité sociale, comme un ensemble « divisible » de qualités et de préférences plus ou moins utiles et différenciantes pour le cabinet. A cette étape, il réifie son identité à l'état d'un capital humain divisé à partir de ses préférences et affinités, qu'il faut valoriser avec habileté pour se distinguer au sein du cabinet. Ces efforts font de l'auditeur un être en perpétuel mouvement par la construction et la distinction de son personal case, se calculant au gré de ce qu'il anticipe comme les futurs besoins du cabinet. Rester « bloqué » dans la hiérarchie du cabinet, parce que les circonstances ont finalement décidé de l'obsolescence de ses efforts de distinction, devient une situation

redoutée par l'auditeur. C'est ainsi qu'il devient « dividual », i.e. entre en compétition avec les autres et surtout avec lui-même pour se distinguer afin d'atteindre l'association en se divisant en un ensemble de qualités personnelles en concurrence les unes contre les autres. Elle l'entraîne dans une surenchère permanente le conduisant à en faire toujours plus, à placer encore plus que les autres sa vie toute entière et ses différentes qualités divisibles au service du cabinet. Même si les récompenses à ses efforts sont limitées, l'auditeur « dividual professionnel » est sincèrement investi dans son travail identitaire, au point de ne rien regretter et de ne pas contester les directions du cabinet même si ses espoirs sont déçus.

Travail identitaire et pouvoir post-disciplinaire

Sur le plan théorique, notre étude de l'auditeur comme « dividual professionnel » contribue de deux façons distinctes à la littérature. D'abord, il permet d'approfondir une dimension méconnue du travail identitaire de l'auditeur. Parallèlement à son identité sociale standardisée, modelée par la discipline des grands cabinets (Grey, 1994 ; 1998 ; Covaleski et al., 1998 ; Dirsmith and Covaleski, 1985 ; Anderson-Gough et al., 2000 ; 2001 ; 2005 ; 2006) ou forgée à partir d'un même *habitus* (Carter and Spence, 2014 ; Spence and Carter, 2014 ; Spence et al., 2015 ; Lupu and Empson, 2015), l'auditeur « dividual professionnel » se révèle comme une figure plus ambivalente. Il souligne le rôle de la self-identity de l'auditeur dans sa construction, dans sa capacité à s'engager de façon maximale pour le cabinet malgré les épreuves associées aux changements de grades (Kornberger et al., 2011) ou aux circonstances dans l'audit (Gendron and Spira, 2010 ; Malhotra et al., 2010). Il permet également d'apprécier selon une perspective longitudinale les mécanismes complexes d'identification et de distanciation simultanées déjà identifiés chez l'auditeur (Kosmala and Herrbach, 2006 ; Mueller et al., 2011). Si Kosmala and Herrbach (2006) décrivent un auditeur jouisseur et cynique, s'amusant à détourner les codes de son professionnalisme sans néanmoins résister aux volontés du cabinet, le « dividual professionnel » montre comment l'auditeur doit finalement être sincèrement et

affectivement dévoué à l'organisation pour y progresser et y demeurer sur le long terme. Si le « dividual » ressent toute l'incertitude de ses paris sur l'avenir et toute l'anxiété de son obsolescence programmée pour le cabinet, il ne s'arrête néanmoins pas au désenchantement provoqué par cette découverte, observé par Mueller et al. (2011). Il permet de comprendre pourquoi, de façon *a priori* paradoxale (Lupu and Empson, 2015), l'auditeur s'engage de façon maximale dans son travail même une fois qu'il a atteint les grades les plus élevés. Trop occupé à se prouver à lui-même et aux autres qu'il est unique et utile, l'auditeur est mis en mouvement par cette recherche de ce qu'il vaut, comme individu et comme professionnel.

Au moyen du concept de « dividual professionnel », nous contribuons également à l'étude du travail identitaire (Alvesson and Willmott, 2002 ; Svenningsson and Alvesson, 2003 ; Watson, 2009). La définition de sa vie privée comme une condition de son professionnalisme, la divisibilité des préférences et affinités en fonction de leur utilité, l'engagement maximal requis par la compétition de l'individu avec lui-même, sont les ressorts de la mise en cohérence de la self-identity (Giddens, 1991) de l'auditeur avec les rôles (Goffman, 1958) attendus de lui. En ce sens, nous nuancions chez l'auditeur l'imperméabilité de la frontière suggérée par Kallinikos (2003) entre la subjectivité de l'individu et les rôles qu'il assume au travail. Avec le dividual, par cette compétition avec lui-même et les autres qui le met en tension, ce que l'individu a de plus intime, comme par exemple son rapport à sa propre valeur (Knights, 1990) devient un rouage crucial de l'exploitation et de la régulation des grands cabinets (Fleming, 2014). Le dividual professionnel peut ainsi être conçu comme une proposition théorique pour étudier le travail identitaire selon une perspective post disciplinaire (Weiskopf and Loacker, 2006 ; Weiskopf and Munro, 2011), dans ses aspects les plus paradoxaux (Fairhurst et al., 2016; Schad et al., 2016). Alors que dans un contexte disciplinaire l'individu s'oppose à une masse cherchant à l'étouffer ; le « dividual » (Deleuze, 1995) se préoccupe plutôt de ce qui le

singularise et le distingue en « entrepreneur of himself » (Foucault, 2008 : 226 ; Grey, 1994 ; Du Gay, 1996).

Implications managériales

Nos résultats ont enfin des implications managériales. Le « dividual professionnel » permet en effet de saisir toute la profondeur de l'engagement que des individus sont capables d'accorder à leur organisation. Il montre que sur le long terme, même s'il donne l'impression initiale d'être cynique ou désenchanté, l'auditeur se révèle personnellement lié au destin du cabinet. Ils permettent ainsi d'apprécier comment les organisations modernes parviennent à intégrer « inclusivement » les individus (Kallinikos, 2003 : 605), i.e. à mêler les rôles qu'ils doivent assumer au travail avec les ressorts fondamentaux de leur subjectivité. Lorsque l'individu se construit comme « dividual », son échec dans l'organisation ne se limite pas à affronter une circonstance défavorable. Elle consiste au contraire en une remise en cause identitaire profonde.

Le concept de “dividual professional” fournit un outil pour étudier le travail identitaire dans les cabinets d'audit du Big Four. Derrière l'image standardisée du professionnel se conformant à la discipline du cabinet, il montre des individus cherchant à équilibrer des tensions contradictoires et paradoxales, à valoriser leur unicité et leur utilité au gré de leur progression, par un engagement sincère dans l'organisation. From the moment that work undergoes an intensification requiring maximal individual commitment, the dividual professional provides a means to appreciate organizational regulation.

ⁱ Le Conseil de surveillance de la comptabilité des entreprises publiques (PCAOB), est une organisation privée à but non lucratif créée en 2002 par la loi Sarbanes-Oxley pour surveiller le marché de l'audit et la profession pour la SEC.

Bibliographie

- Anderson-Gough F, Grey C and Robson K. (1998) Work Hard, Play Hard': An Analysis of Organizational Cliche in Two Accountancy Practices. *Organization* 5: 565-592.
- Anderson-Gough F, Grey C and Robson K. (2000) In the name of the client: The service ethic in two professional services firms. *Human relations* 53: 1151-1174.
- Anderson-Gough F, Grey C and 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: 99-122.
- Anderson-Gough F, Grey C and Robson K. (2005) "Helping them to forget..": the organizational embedding of gender relations in public audit firms. *Accounting, Organizations and Society* 30: 469-490.
- Anderson-Gough F, Grey C and Robson K. (2006) Professionals, networking and the networked professional. *Research in the Sociology of Organizations* 24: 231-256.
- Boltanski L and Chiapello E. (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Brown A D and Toyoki S. (2013) Identity work and legitimacy. *Organization Studies* 34: 875-896.
- Carter C and Spence C. (2014) Being a successful professional: An exploration of who makes partner in the Big 4. *Contemporary Accounting Research* 31: 949-981.
- Coffey A. (1994) Timing is Everything'; Graduate Accountants, Time and Organizational Commitment. *Sociology* 28: 943-956.
- Covaleski M, Dirsmith M, Heian J, et al. (1998) The calculated and the avowed: Techniques of discipline and struggles over identity in Big Six public accounting firms. *Administrative Science Quarterly* 43: 293-327.
- Deleuze G. (1995) Postscript on control societies. *Negotiations: 1972–1990*: 177-182.
- Dirsmith M and Covaleski M. (1985) Informal communications, nonformal communications and mentoring in public accounting firms. *Accounting, Organizations and Society* 10: 149-169.

- Doty, J. 2013. The Role of the Audit in the Global Economy. Speech given at ICAS Aileen Beattie Memorial Lecture. April 18, 2013.
- Du Gay P. (1996) *Consumption and identity at work*, London: Sage.
- Fairhurst G T, Smith W K, Banghart S G, Lewis M W, Putnam L L, Raisch S and Schad J (2016) Diverging and converging: Integrative insights on a paradox meta-perspective. *The Academy of Management Annals* 10: 173-182.
- Fleming P. (2014) Review Article: When ‘life itself’ goes to work: Reviewing shifts in organizational life through the lens of biopower. *Human relations* 67: 875-901.
- Fleming P and Spicer A. (2003) Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance. *Organization* 10: 157-179.
- Foucault M. (2008) *The birth of biopolitics* (G. Burchell, Trans.), New York: Palgrave.
- Gendron Y and Spira L. (2010) Identity narratives under threat: A study of former members of Arthur Andersen. *Accounting, Organizations and Society* 35: 275-300.
- Giddens A. (1991) *Modernity and self-identity*, Cambridge, Polity.
- Goffman E. (1958) *The presentation of self in everyday life*, Harmondsworth, Penguin.
- Grey C. (1994) Career as a project of the self and labour process discipline. *Sociology* 28: 479-497.
- Grey C. (1998) On being a professional in a " Big Six" firm. *Accounting, Organizations and Society* 23: 569-587.
- Hanlon G. (1996). ‘Casino capitalism’ and the rise of the commercialised service class—an examination of the accountant. *Critical Perspectives on Accounting*, 7: 339–363.
- Ibarra H and Barbulescu R. (2010) Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of Management Review* 35: 135-154.

- Kallinikos J. (2003) Work, human agency and organizational forms: an anatomy of fragmentation. *Organization Studies* 24: 595-618.
- Knights D. (1990) Subjectivity, power and the labour process. In Knights D & Willmott H. (Eds): *Labour process theory*, London, Macmillan: 297-335.
- Kornberger M, Justesen L and Mouritsen J. (2011) "When you make manager, we put a big mountain in front of you"• : An ethnography of managers in a Big 4 Accounting Firm. *Accounting, Organizations and Society* 36: 514-533.
- Kosmala K and Herrbach O. (2006) The ambivalence of professional identity: On cynicism and jouissance in audit firms. *Human relations* 59: 1393-1428.
- Lupu I and Empson L. (2015) Illusio and overwork: playing the game in the accounting field. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 28: 1310-1340.
- Malhotra N, Morris T and 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: 1396-1413.
- Miller P and Rose N. (1990) Governing economic life. *Economy and society* 19: 1-31.
- Mueller F, Carter C and Ross-Smith A. (2011) Making sense of career in a Big Four accounting firm. *Current Sociology* 59: 551-567.
- Munro I. (2012) The management of circulations: Biopolitical variations after Foucault. *International Journal of Management Reviews* 14: 345-362.
- Prasad P and Prasad A. (2000). Stretching the iron cage: The constitution and implications of routine workplace resistance, *Organization Science* 11: 387-403.
- Sanday PR. (1979) The ethnographic paradigm (s). *Administrative Science Quarterly* 24: 527-538.
- Schad J, Lewis M W, Raisch S and Smith W K (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *The Academy of Management Annals* 10: 5-64.

- Spence C and Carter C. (2014) An exploration of the professional habitus in the Big 4 accounting firms. *Work, employment and society* 28: 946-962.
- Spence C, Dambrin C, Carter C, Husillos J and Archel P. (2015) Global ends, local means: Cross-national homogeneity in professional service firms. *Human relations* 68: 765-788.
- Sveningsson S and Alvesson M. (2003) Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human relations* 56: 1163-1193.
- Watson TJ. (2009) Narrative, life story and manager identity: A case study in autobiographical identity work. *Human relations* 62: 425-452.
- Weiskopf R and Loacker B. (2006) "A snake's coils are even more intricate than a mole's burrow." Individualisation and subjectification in post-disciplinary regimes of work. *Management revue* 17: 395-419.
- Weiskopf R and Munro I. (2011) Management of human capital: Discipline, security and controlled circulation in HRM. *Organization* 19: 685-702.
- Zikic J and Richardson J. (2016) What happens when you can't be who you are: Professional identity at the institutional periphery. *Human relations* 69: 139-168.