



**HAL**  
open science

# Comment devient-on associé d'audit ? Le fonctionnement des réseaux informels de promotion dans les cabinets Big 4 en France.

Claire Garnier

## ► To cite this version:

Claire Garnier. Comment devient-on associé d'audit ? Le fonctionnement des réseaux informels de promotion dans les cabinets Big 4 en France.. Accountability, Responsabilités et Comptabilités, May 2017, Poitiers, France. pp.cd-rom. hal-01907518

**HAL Id: hal-01907518**

**<https://hal.science/hal-01907518v1>**

Submitted on 29 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.

# Comment devient-on associé d'audit ? Le fonctionnement des réseaux informels de promotion dans les cabinets Big 4 en France

Claire GARNIER

**Résumé :** Jusqu'à présent, la littérature a cherché à décrire et expliquer la carrière des auditeurs comme un mouvement vers le haut de la pyramide, jusqu'à l'association, présentée comme un aboutissement de parcours. En inscrivant le processus de cooptation dans une perspective interactionniste, le concept longitudinal et micro-sociologique de carrière nous permet de considérer la promotion à l'association comme un processus entamé dès l'embauche et qui se poursuit tout au long du parcours de l'individu dans le cabinet. Nous montrons que l'accession à l'association s'organise autour de réseaux informels de promotion, comparées à des Écuries de formule 1, qui structurent de manière informelle la hiérarchie pyramidale des cabinets et jouent un rôle avant, pendant et après le passage à l'association.

**Mots clés :** audit, associé, réseaux informels de promotion, carrières, interactionnisme symbolique

**Abstract:** So far, literature has sought to describe and explain the advancement of auditors as a progression to the top of the pyramid, the climax in an auditor's career: co-option as a partner. By adopting an interactionist perspective, the longitudinal and micro-sociological concept of career enables us to consider promotion-to-partnership as a process that began the very first working day, and continues throughout the individual's career inside the firm. We demonstrate that invisible promotion networks, compared to "racing stables" informally organize the top-down structure of hierarchy inside Big 4 Firms, and play a critical but overlooked role before, during and after co-option as a partner.

**Key words:** audit, partner, informal promotion network, careers, symbolic interactionism

## Introduction

Comment devient-on associé d'audit d'un cabinet Big 4?

Les cabinets d'audit apparaissent, en premier lieu, comme des structures organisationnelles extrêmement hiérarchisées, où les carrières semblent parfaitement balisées par le *up-or-out* et où l'évaluation de la performance est centrale et formalisée. Toutefois, en se penchant sur la littérature récente, on voit se dessiner l'importance des comportements et des valeurs dans la construction d'une réputation irréprochable permettant de progresser dans le cabinet (Anderson-Gough et al. 1998 ; Covalski et al. 1998 ; Carter et Spence 2014) ainsi que l'importance des réseaux informels dans la compréhension des processus de promotion (Dirsmith et Covalski 1985 ; Anderson-Gough et al. 2006 ; Kornberger et al. 2011).

Nous souhaitons, avec cette étude, contribuer à la compréhension de ces processus informels, en mettant à jour par notre étude empirique, une dimension structurelle à l'organisation des cabinets, une structure informelle et cachée d'organisation des auditeurs qui permet de saisir plus précisément le processus d'accession à l'association. Pour cela, nous choisissons de nous intéresser à ces réseaux que les auditeurs désignent par la notion d'« Écuries », afin de comprendre le processus dans sa dimension longitudinale et microsociologique. Cette métaphore, issue du terrain et précisée à partir de la théorie interactionniste, permet de considérer l'accession à l'association comme un processus entamé quasiment dès le début de la carrière de l'auditeur dans la firme, et qui se construit au fur et à mesure de l'évolution de l'individu dans l'organisation, au fil des grades. La socialisation des associés est alors étudiée dans la continuité et dans une analyse processuelle de l'engagement (Fillieule 2001) de l'auditeur. Le concept interactionniste de carrière nous aide à comprendre comment on devient associé, en cherchant à comprendre ce qu'il se passe dès le début de la carrière de l'auditeur, dès son entrée dans le cabinet, et à partir de la constitution d'Écuries, sorte de réseaux informels qui structurent le cabinet et éduquent les auditeurs à devenir associés.

La suite de l'article se décompose de la façon suivante : dans la prochaine section, nous explorons les apports théoriques des littératures comptable et organisationnelle, avant de proposer, dans la section suivante, une grille de lecture interactionniste, à partir du concept de carrières (Hughes 1958). Nous abordons ensuite la méthodologie utilisée pour traiter notre question de recherche, que nous mettons en œuvre pour analyser les résultats de notre étude empirique dans les cabinets Big 4 en France. Nous montrons que le processus de cooptation à l'association est structuré par un système d'« Écuries », qui permet de saisir la structuration informelle de la pyramide hiérarchique des cabinets constituée par le *up-or-out*, et de comprendre l'organisation des carrières dans les Big 4 de façon longitudinale. Nous discutons alors les résultats en les mettant en perspective avec la recherche actuelle sur l'évolution du modèle des Big 4 et plus généralement, la globalisation des firmes de services professionnels, en dégagant des pistes de recherche futures.

## Les apports théoriques des littératures comptable et organisationnelle

*[Career] will be objectively typical sequences of position, achievement, responsibility, and even of adventure. (...). Subjectively, a career is the moving perspective in which the person sees his life as a whole and interprets the meaning of his various attributes, actions, and the things which happen to him.*” (Hughes 1958, p.63)

Dans les cabinets Big 4, le modèle objectif de carrière est le suivant : les auditeurs commencent tous comme assistant débutant, pour monter un à un les différents grades de la pyramide, selon le principe du système *up-or-out*, avant d’être cooptés par leurs pairs au statut d’associé. La promotion en audit est quasi-exclusivement interne, ce qui a nécessairement des conséquences en termes de carrière.

La carrière des professionnels au sein des *PSF* (Professional Services Firms) est présentée par la littérature comme un mouvement progressif vers le haut de la hiérarchie organisationnelle. Cette vision de l’ascension du professionnel est forgée par le système du *up-or-out*, inspiré du système Cravath mis en place dans le cabinet de droit Cravath, Swaine & Moore LLP dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle : le professionnel passe de grade en grade, par promotions successives décidées par ses supérieurs hiérarchiques, jusqu’en haut de la pyramide, représentée par l’accession au statut d’associé, suite à la cooptation par les autres associés. Ce système du *up-or-out*, qui distingue, entre autres, les PSF de l’organisation bureaucratique traditionnelle (Malos et Campion 1995), et qui permet de sélectionner les « meilleurs », en écartant ceux qui ne présentent pas les qualités pour devenir associés, a été assez peu étudié dans les cabinets d’audit mais on trouve des études plus détaillées portant sur les cabinets de consulting ou bien les firmes de droit professionnel, notamment afin d’en expliquer le mécanisme (O’Flaherty et Siow 1992 ; Malos et Campion 1995 ; Morris et Pinnington 1998).

L’explication économique du *up-or-out* se structure autour de deux types de modèles, celui du tournoi (Galanter et Palay 1990 ; Malhotra et al. 2010), ou celui basé sur la levée d’options (Gilson et Mnookin 1989 ; Malos et Campion 1995). Quelle que soit l’explication économique entrevue, la synthèse de ces études sur le « *promotion-to-partner process* » dans les firmes de droit converge vers le passage à l’association comme le résultat d’un processus de sélection long et complexe mais objectif, qui laisse apparaître l’association comme l’aboutissement du processus de promotion, étape ultime de la réussite professionnelle dans le cabinet. Alors que le processus de cooptation est défini comme central dans les firmes de services professionnels, les critères de promotion ou de cooptation restent flous, essentiellement parce qu’à part un acquis technique indispensable, les autres déterminants restent subjectifs (Gilson et Mnookin 1989).

La littérature comptable, depuis la fin des années 90, s’est concentrée sur le travail des auditeurs des grands cabinets d’audit, en utilisant des méthodes qualitatives telles l’ethnographie, l’étude longitudinale ou les entretiens, pour entrer à l’intérieur du cabinet d’audit et approcher les acteurs de la profession directement, afin de comprendre ce que faisaient réellement les auditeurs (Guénin 2008) et ce que signifiait « être un professionnel » dans un Big (Grey 1998). Les recherches sur les cabinets d’audit se sont concentrées notamment sur l’étude des phénomènes de socialisation et de contrôles informels chez les auditeurs comme outils de construction identitaire, de contrôle des comportements ou de

mécanismes informels de promotion. Des études interprétatives ont affirmé l'importance de la « conduite », du comportement social dans les carrières en audit, concernant notamment les façons de s'habiller, la gestion du temps, les comportements sociaux ou de réseau, les discours, les relations avec le client ou les pairs, et l'enthousiasme général ou l'engagement au travail (Fogarty 1992 ; Coffey 1994 ; Anderson-Gough et al. 1998, 2000, 2001, 2005). Le cabinet s'efforce donc de mettre en avant l'importance du comportement professionnel, en reliant une « *one-best-way* » comportementale avec le succès et les promotions au sein du cabinet. Pour réussir, il faut adopter la « bonne » attitude, et cette attitude s'acquiert essentiellement par la formation et l'observation de ses pairs (Covaleski et al. 1998 ; Grey 1998). Ce comportement adéquat à atteindre pour réussir devient une caractéristique de l'auditeur en tant que professionnel. En particulier, la littérature s'est attachée, ces derniers temps, à analyser la construction identitaire des auditeurs comme le fait de se conformer à une image idéale de l'auditeur (Kosmala et Herrbach 2006), un idéal type (Grey 1998), ou un « *corporate clone* » (Covaleski et al. 1998), avec l'idée qu'il existe un « moule » de l'auditeur dans lequel les meilleurs arrivent à se couler pour réussir. Cette identité apparaît comme façonnée par la socialisation et le contrôle des auditeurs en cabinet. Si le moule formate l'auditeur, et si l'auditeur qui n'adhère pas aux valeurs sort de l'organisation, on peut penser qu'il s'opère, tout au long de la carrière des auditeurs, une sélection des profils en fonction des valeurs, des comportements et des attitudes, conformément au processus de « *up-or-out* » qui structure hiérarchiquement les cabinets d'audit. Dans ce cas, ce processus de socialisation aurait pour conséquence un formatage efficace du professionnel d'audit qui, à l'issue de sa « carrière » d'audit, deviendrait le « clone » parfait décrit par Dirsmith et Covaleski. Ce raisonnement nous conduit à envisager l'associé comme le meilleur des « non-associés », celui qui a résisté au processus de sélection du « *up-or-out* ». La réussite de la carrière dépend alors de la capacité de chaque individu à intérioriser et incarner le « moule » comportemental.

Parallèlement à cette vision « objective » de la carrière, qui envisage le parcours professionnel comme une séquence de postes, de promotions, de responsabilités et de réussites - la cooptation au rang d'associé étant jugée comme l'aboutissement du parcours de l'auditeur - se développent des recherches sur les réseaux informels de promotion dans les cabinets. Présents dans toutes les entreprises, à différents niveaux de la hiérarchie, ces réseaux informels sont particulièrement prégnants et représentés dans les PSF où les promotions se font majoritairement en interne. Ils permettent d'expliquer plus globalement les carrières des professionnels dans les firmes de services professionnels, et rendent compte de cette structure tacite qui crée « un espace relationnel privilégié au sein duquel se jouent tout à la fois des liens de confiance et de loyauté mais aussi des relations d'interdépendances » (Guillaume et Pochic 2007). Considérant les promotions et l'avancée dans la carrière comme le résultat d'une action plus collective qu'individuelle (Bruna 2013), les chercheurs ont analysé ces mécanismes de réseaux informels, voire parfois tacites.

La méthode structurale, en particulier, cherche à reconnaître les propriétés structurales des réseaux sociaux, en observant les régularités dans les relations (ou l'absence de relations) formelles ou informelles entre les membres d'un ensemble social, afin de reconstituer un système de relations et décrire son influence sur le comportement de ses membres. S'appliquant à étudier le modèle collégial, Lazega (1999) met en évidence la constitution de niches sociales qui permet aux associés de se comporter comme des « entrepreneurs interdépendants », et d'accéder aux ressources dont ils ont besoin à moindre coût. Les associés, bien qu'interdépendants et coopérants, sont malgré tout en concurrence permanente, notamment pour l'accession à un statut qui les distingue et leur offre une visibilité plus importante dans le réseau social du cabinet. L'approche structurale permet donc de considérer

les réseaux comme une ressource mobilisable dans l'itinéraire professionnel (Burt 1995). Leur nature et leur qualité influencent les perspectives de carrière des professionnels (Ibarra 1995).

La littérature comptable s'est également intéressée aux réseaux informels et à leur rôle dans la promotion des auditeurs. S'intéressant plus particulièrement à la cooptation des associés, du point de vue des managers (Kornberger et al. 2011 ; Mueller et al. 2011) ou des associés (Carter et Spence 2014 ; Lupu et Empson 2015), les auteurs montrent que le système up-or-out apparaît comme plus complexe, le réseautage et la construction d'une réputation et d'une visibilité devenant des facteurs essentiels à la promotion. Kornberger et al. (2011) mettent en avant l'importance du jeu politique dans la voie qui mène à l'association. Ils dépassent alors l'idée du clone discipliné en mettant en évidence l'importance de saisir les opportunités offertes par le réseau interne. La connaissance du « tacit knowledge » et des règles non officielles est considérée comme un levier de performance (Anderson-Gough et al. 2006) pour devenir un professionnel accompli. Ces recherches convergent vers la prévalence des réseaux pour construire une carrière réussie dans un cabinet d'audit. Toutefois, il nous semble que la constitution et les mécanismes d'intégration de ces réseaux, ainsi le rôle des individus dans leur fonctionnement a été peu étudié dans la littérature actuelle. Même si la littérature met en avant le « mentoring » ou le parrainage, comme système d'acculturation organisationnelle et donc de mise en relation avec les mécanismes de promotion informels, elle insiste particulièrement sur le mentoring comme un instrument de contrôle des comportements (Dirsmith et Covaleski 1985) ou de « technologie de soi » (Townley 1993), en inculquant des normes et des valeurs de l'organisation, permettant de se substituer à des contrôles formels qui se heurtent aux exigences et désir d'autonomie des professionnels. Le cadre foucaldien, mobilisé dans ces travaux de recherche, permet d'envisager le mentorat comme une technique de discipline par laquelle les plus jeunes absorbent et intériorisent les buts de l'entreprise et les font leurs, par le biais des conseils prodigués par leurs supérieurs et à partir desquels ils définissent leur nouvelle identité de professionnels (Covaleski et al. 1998). Avec cet article, nous voulons nous situer dans une analyse microsociologique des raisons d'agir et de rendre compte des acteurs individuels, encadrés dans des relations sociales et des interactions complexes au sein de l'organisation ; cette recherche de sens nous guidera dans la compréhension des interactions et dans la constitution des réseaux d'influence qui animent l'environnement professionnel. Interroger le processus de socialisation des auditeurs, et l'engagement des auditeurs dans la carrière d'associé, peut, nous semble-t-il, être un moyen de comprendre le fonctionnement de ces réseaux informels de promotion, afin de comprendre qui devient associé dans les cabinets d'audit Big 4.

### **Le cadre théorique interactionniste et le concept de carrières**

Pour saisir le professionnel en train de se faire, nous adoptons un cadre théorique interactionniste, qui nous semble constituer un cadre idéal à notre analyse : la vision microsociologique interactionniste permet d'analyser les interactions entre les acteurs, sans négliger les structures qui les entourent mais en leur rendant leur autonomie et des espaces de liberté qui leur permettent d'agir : on cherche alors à étudier l'interaction entre les agents au sein de la structure directement au niveau de l'individu.

En particulier, le concept interactionniste de carrière permet d'envisager le devenir comme un processus longitudinal et microsociologique. Hughes, en particulier, définit la carrière en mettant en avant sa double dimension, d'une part objective, comme une suite factuelle et observable de positions occupées par un individu au sein d'un système professionnel ; et d'autre part subjective, liée aux modifications des motivations, désirs ou ressentis des individus (Hughes 1958, p. 63). Hughes regrette que la tendance bureaucratique ait tellement envahi les

entreprises et le monde du travail en général, qu'elle laisse l'impression d'un chemin tout tracé dans le monde du travail, de la sortie de l'université jusqu'à la retraite. Pourtant, cette bureaucratisation des carrières au niveau organisationnel ne rend pas compte de la bataille permanente de l'individu à travers les méandres du monde professionnel.

Pour Everett Hughes dans *Men and Their Work* (1958), ainsi que pour Howard Becker dans *Outsiders* (1963), devenir professionnel, ce n'est pas seulement maîtriser un savoir technique ou développer une expertise dans un domaine particulier, mais également tout un processus de socialisation qui permet d'intégrer les codes du professionnel et le comportement adéquat, intérioriser les valeurs et le langage. Il s'agit d'apprendre un savoir-être et un savoir-faire, qui s'inscrivent dans la durée d'un apprentissage. Dans le chapitre 9 de son ouvrage, intitulé « *The Making of a Physician* »<sup>1</sup> Hughes étudie la façon dont « se fait » un médecin, afin de comprendre comment l'individu devient professionnel, comment on passe du profane au sacré, quel est le processus de « fabrication » du professionnel. On est bien dans l'idée de processus de conversion, pour devenir ce que l'on est, au sens hégélien du devenir, c'est à dire comme processus dynamique et temporel de réalisation de soi.

De la même façon, en « devenant » celui qu'ils voulaient être, les professionnels découvrent un contenu de métier différent de ce qu'ils avaient imaginé, ou bien un rôle distinct de celui dans lequel ils s'étaient projetés. Les tâches peuvent également être pondérées de façon différente selon les moments de la carrière et c'est cette pondération qui peut être révélatrice d'un moment de la carrière (Hughes 1958, p. 129).

Hughes plaide pour une science intégrant la subjectivité du sujet, voire même assumant cette subjectivité et l'incluant comme élément essentiel pour comprendre le sens que les individus donnent à leur travail. Les individus construisent leurs propres actions et le sens qu'ils leur donnent. Les interactionnistes se concentrent sur la façon dont les gens vivent le monde social, comment ils construisent du sens au quotidien, ce qu'ils pensent faire et la façon dont ils réagissent entre eux (Evetts 1992). On se situe alors dans une analyse du sens donné par l'acteur à l'idée de « faire carrière », plus qu'à la structure de carrière en tant que telle, ou bien les chemins objectifs empruntés par les individus. L'étude des carrières subjectives se porte alors sur la façon dont l'individu interprète son parcours objectif, la façon dont il considère les échecs et les réussites, ce qu'il considère comme échec et réussite et les raisons, objectives ou subjectives, qu'il donne pour les expliquer. D'après la vision interactionniste, et contrairement à la vision structuraliste, l'individu joue un rôle dynamique, en élaborant des stratégies pour s'adapter et s'ajuster aux situations diverses, plutôt que de céder à la conformité ou se laisser aller à la passivité de l'individu résigné au déterminisme des structures.

En France, par exemple, la sociologie politique et en particulier le courant sur l'engagement militant opérationnalise le concept de « carrière » pour évoquer l'engagement des militants. Cette ensemble de travaux ont en commun de montrer que la carrière est un outil de recherche efficace, permettant le dévoilement du caché, de l'informel et des mécanismes de socialisation à l'œuvre dans la construction identitaire de l'individu (Darmon 2008). La carrière est considérée comme un processus. Devenir militant, ce n'est pas le résultat ou l'aboutissement d'un engagement mais le long processus qui a amené l'individu à s'engager politiquement. Les sociologues politiques français (Agrikoliansky 1997 ; Pennetier et Pudal 2000 ; Fillieule 2001) utilisent l'acception de carrière dans le sens interactionniste, en opérationnalisant le concept de processus pour marquer la dimension temporelle de la construction de soi. Le militant n'est pas militant, il le devient et l'enjeu devient celui de comprendre les prédispositions au passage à l'acte, mais également les formes multiples de cet engagement en

---

<sup>1</sup> Issu d'un article publié en 1955, sous le même titre, dans *Human Organization*, Vol. 14 (Winter 1955) p.21-25

fonction des acteurs et du temps, mais aussi des opportunités et des contraintes de chacun (Fillieule 2001).

C'est dans ce sens et au sein du cadre conceptuel de l'interactionnisme symbolique que nous souhaitons inscrire nos résultats empiriques. Nous voulons nous situer dans une analyse microsociologique des raisons d'agir et de rendre compte des acteurs individuels, encastrés dans des relations sociales et des interactions complexes au sein de l'organisation ; cette recherche de sens nous guidera dans la compréhension des interactions et dans la constitution des réseaux d'influence qui animent l'environnement professionnel. Interroger le processus de socialisation des auditeurs, et l'engagement des auditeurs dans la carrière d'associé, peut, nous semble-t-il, être un moyen d'accéder à la compréhension du processus de cooptations des associés, et ainsi nous aider à comprendre qui sont les associés des cabinets d'audit, qui, du point de vue macrosociologique, forment la structure décisionnelle du cabinet mais dont on connaît si peu l'interaction microsociologique.

## **Méthodologie**

Le courant interactionniste trouve son unité dans l'empirie et l'accent mis sur les études de terrain, privilégiant l'observation directe, personnelle et prolongée d'une partie des situations et comportements analysés.

*« Cette technique est en affinité avec une sociologie qui met au centre de son programme d'étude non des faits constitués à la manière de Durkheim, mais des actions collectives et des processus sociaux qui peuvent en partie être appréhendés à travers des interactions directes, et donc le sens vécu par les agents n'est ni donné d'avance, ni susceptible d'être négligé. »*  
(Chapoulie 1984, p. 587)

Avant tout, les interactionnistes nous donnent un objectif méthodologique, celui de comprendre et de découvrir les chemins de carrières qui constituent une profession. Pour les mettre à jour il faut savoir repérer les moments clés d'une carrière et la séquence temporelle dans laquelle ils se situent. Si certains sont clairs, officiels voire institutionnalisés, il en est de nombreux qui sont flous voire cachés, ou qui ne se révèlent qu'alors qu'il est trop tard.

*"One of the problems in the study of a profession is to discover the career-lines of people who follow it. This in turn requires identification of the significant phases of careers, and the sequences in which they occur."* (Hughes 1958, p. 127)

Assumant la subjectivité du chercheur, les interactionnistes encouragent d'ailleurs une certaine familiarité entre les populations étudiées et le chercheur, lui permettant un accès au terrain facilité et une connaissance de la « culture » professionnelle. Ainsi, une grande partie des recherches empiriques interactionnistes ont-elles été réalisées par des chercheurs issus, de par leur passé professionnel, des terrains étudiés, bien avant même le début de leurs recherches. Becker (1963) était pianiste de jazz, Davis (1974) chauffeur de taxi ou Roy (1952, 1954) travailleur à la chaîne.

La perspective interactionniste préconise alors l'approche biographique comme outil méthodologique. Au cours de l'entretien, l'interviewé assume une reconstruction rétrospective de son parcours et lui donne un sens. C'est à partir de l'accumulation de preuves, l'étude des récurrences et des ruptures de parcours que le chercheur est en mesure d'identifier une vision globale de la carrière et des évolutions au sein de l'organisation. Cette méthodologie défend l'idée que le sens est encastré dans un contexte individuel, social, temporel spécifique et se focalise délibérément sur les raisons subjectives de l'action à un moment donné, dans un contexte spécifique et par un individu en particulier. C'est dans la continuité de ces travaux que notre recherche s'inscrit, en cherchant à comprendre quels mécanismes sociaux orientent les carrières en audit et comment on devient associé dans un cabinet d'audit Big 4.

### Le travail de terrain

Afin d'analyser le processus de cooptation des associés d'audit dans les cabinets Big 4, nous cherchons à comprendre et définir les différents chemins de carrières de ses membres, et la façon dont ceux-ci perçoivent leur parcours et définissent le succès ou l'échec. Pour cela, nous étudions le discours des auditeurs et la façon dont eux-mêmes se perçoivent. Notre recherche s'appuie sur des entretiens auprès d'associés dans des cabinets Big 4, en France, à Paris, mais également auprès d'auditeurs poursuivant cet objectif ou d'ex-auditeurs ayant choisi de changer de carrière.

Une série d'entretiens exploratoires (12) a été menée, dans les quatre cabinets Big Four, entre mai 2009 et mars 2010, auprès de 4 associés, 2 seniors managers, 2 managers, et 4 anciens auditeurs, dont un ex-directeur. Une nouvelle série d'entretiens (7) a été mise en œuvre en 2011, complétée par une dernière série (22), entre le printemps et l'hiver 2012-2013 (cf fig. 1).

**Fig. 1 – détail des entretiens menés**

|    | Désignation | Cabinet | Grade              | Date de l'entretien | Durée  |
|----|-------------|---------|--------------------|---------------------|--------|
| 1  | Ext1        | A       | ex-assistant       | 25/05/2009          | 1h     |
| 2  | Ext2        | A/D     | ex-senior          | 26/05/2009          | 1h30   |
| 3  | Ext3        | B       | ex-senior          | 29/05/2009          | 1h     |
| 4  | M1          | A       | manager 2          | 03/06/2009          | 1h     |
| 5  | M2          | D       | manager 1          | 05/06/2009          | 1h     |
| 6  | SM1         | C       | Senior Manager     | 22/01/2010          | 1 h    |
| 7  | SM2         | C       | Senior Manager     | 03/02/2010          | 45 min |
| 8  | Ext10       | B       | ex-director        | 08/02/2010          | 1 h    |
| 9  | Ext4        | D       | ex-director        | 15/02/2010          | 45 min |
| 10 | P2          | C       | Partner            | 01/03/2010          | 1 h    |
| 11 | P3          | C       | Partner            | 01/03/2010          | 1 h    |
| 12 | P4          | A       | Partner            | 08/03/2010          | 45 min |
| 13 | P5          | A       | Partner            | 07/03/2011          | 1 h 15 |
| 14 | P6          | B       | Partner            | 10/04/2011          | 1 h 45 |
| 15 | P7          | A       | Partner            | 20/09/2011          | 1 h    |
| 16 | P8          | B       | Partner            | 04/10/2011          | 1 h    |
| 17 | P9          | B       | Partner            | 21/11/2011          | 1 h 30 |
| 18 | P10         | A       | Partner            | 13/01/2012          | 1 h 30 |
| 19 | M3          | C       | HR manager         | 20/01/2012          | 1h30   |
| 20 | SM3         | A       | Senior Manager     | 20/01/2012          | 1h30   |
| 21 | P11         | A       | Partner            | 06/06/2012          | 1h30   |
| 22 | P12         | D       | Partner            | 21/06/2012          | 1h30   |
| 23 | Ext5        | A       | ex-Senior Manager  | 20/06/2012          | 1h30   |
| 24 | Ext6        | A       | ex-Partner         | 06/09/2012          | 2h     |
| 25 | Ext7        | A       | ex-Senior Manager  | 21/09/2012          | 1h15   |
| 26 | P13         | A       | Partner            | 11/10/2012          | 1h30   |
| 27 | Ext8        | A       | ex-Senior Manager  | 18/10/2012          | 1h15   |
| 28 | SM4         | A       | Senior Manager     | 19/10/2012          | 1h     |
| 29 | P14         | C       | Partner            | 22/10/2012          | 1h30   |
| 30 | P15         | A       | Partner            | 22/10/2012          | 1h30   |
| 31 | P16         | E       | Partner            | 23/10/2012          | 1h30   |
| 32 | P17         | B       | Partner            | 24/10/2012          | 1h30   |
| 33 | P18         | D       | Partner            | 25/10/2012          | 1h30   |
| 34 | P19         | D       | Partner            | 26/10/2012          | 1h30   |
| 35 | P20         | C       | Partner            | 29/10/2012          | 1h30   |
| 36 | P21         | D       | Partner            | 30/10/2012          | 1h30   |
| 37 | SM5         | A       | Senior Manager     | 08/01/2013          | 1h     |
| 38 | P22         | A       | Partner            | 17/01/2013          | 1h30   |
| 39 | P23         | A       | Partner            | 30/01/2013          | 1h30   |
| 40 | AD          | A       | Associate Director | 30/01/2013          | 45 min |
| 41 | Ext9        | A       | ex-Partner         | 06/02/2013          | 1h15   |

Pour chacun de ses 41 entretiens, nous avons pris rendez-vous par téléphone ou email, et nous avons rencontré les interviewés sur leur lieu de travail, dans leur bureau ou, le plus souvent, en salle de réunion. Les entretiens ont duré entre 45 minutes et 2h30, tous enregistrés et retranscrits, et dans tous les cas, les associés ou seniors managers se sont révélés extrêmement disponibles pour parler de leur carrière dans le cabinet. Mon expérience professionnelle en tant qu'ancienne auditrice d'un cabinet Big 4, entre septembre 2001 et mai 2005, a sans doute aidé tant au niveau de la prise de rendez-vous que pour le partage de connaissances sur les mécanismes et le fonctionnement du métier. Nous sommes conscients que cette proximité professionnelle peut introduire un biais dans l'étude, dont nous tenons compte dans le déroulement de l'entretien ainsi que dans l'analyse des résultats. Mais c'est également grâce à cette familiarité avec le monde de l'audit que l'accès au terrain, et notamment auprès des associés en activité, a été facilité. Nous avons donc choisi d'assumer cette proximité et cette connaissance du terrain dans notre présentation aux personnes interviewés, et ce d'autant plus qu'elle est encouragée dans la « méthode » interactionniste. Le biais constitué compense par

ailleurs une méconnaissance de la culture et de la socialisation des cabinets, également pénalisant dans une étude de ce genre.

Les entretiens auprès des associés (23) ont tous débuté par un « récit de carrière », suite à une question ouverte du type « *Racontez moi votre carrière depuis le début de votre entrée dans le cabinet.* ». Les questions ont ensuite été adaptées au contexte et aux précédentes réponses mais tournaient régulièrement autour de ces principales questions :

- *A quel moment avez-vous pris la décision de devenir associé ? pourquoi ?*
- *Pourquoi vous a-t-on choisi vous ? quelles caractéristiques professionnelles et personnelles vous ont permis d'atteindre le grade d'associé ? quels événements ont contribué, d'après vous, à votre promotion ?*
- *Qu'est-ce que ça a changé, pour vous, dans votre vie professionnelle et personnelle, de devenir associé ?*
- *Comment et quand avez-vous appris à être associé ?*
- *Racontez-moi vos débuts d'associé ? qu'avez-vous ressenti ? Quelles émotions, quels sentiments ont prédominé au moment de la cooptation ? Sont-ils toujours les mêmes ?*
- *Quels sont les atouts sont nécessaires pour être associé ? qu'est-ce qu'un associé compétent ?*
- *Pourriez-vous décrire votre poste actuel ? comment occupez-vous vos journées ?*
- *Quelles sont les évolutions de carrière quand on est associé ?*

Nous avons ensuite procédé à une analyse thématique manuelle du contenu des retranscriptions d'entretiens, en fonction du travail théorique mené au préalable des interviews et en fonction des notions qui ont émergé de façon inductive de notre travail d'analyse (Glaser et Strauss 1967). Nous avons ainsi catégorisé le corpus des données en fonction de concepts clés reliés à la carrière, la cooptation et au contenu du travail quotidien des associés, en comparaison de celui des auditeurs non-associés.

Nous prenons en compte les limites de cette méthodologie et en particulier le fait que ces données ne sont pas généralisables et sont issues d'un contexte et d'une période donnée. Toutefois nous pensons apporter un angle de vue original et détaillé, qui apporte un éclairage concret sur le statut d'associé et le processus de cooptation dans les cabinets Big 4. On pourrait également reprocher un biais de sélection à notre échantillon, puisque tous les associés sont en position de réussite professionnelle, ayant tous été cooptés et présentant donc une vision partisane de la réalité professionnelle et de la fonction qu'ils occupent. C'est pour cela que nous avons étendu les entretiens à des seniors managers, ou à d'anciens auditeurs n'ayant jamais atteint le grade d'associé, pour compléter notre analyse. Leur vision permet de « trianguler » l'optique adoptée par les associés et de compléter cette étude, en mettant les différents points de vue en perspective.

## **Résultats de l'étude empirique**

Nous avons choisi d'inscrire nos travaux dans une perspective interactionniste, en nous focalisant sur les processus de carrières dans les cabinets Big 4 en audit, afin de comprendre comment on devient associé. L'intérêt de cette approche est d'adopter un point de vue longitudinal, en inscrivant l'analyse d'un phénomène donné dans la durée et d'analyser son évolution en comparant les discours des associés de générations différentes. La cooptation n'est pas uniquement le résultat d'une ascension de la pyramide hiérarchique, mais la conséquence de la construction d'une stratégie de carrière amorcée quasiment dès l'entrée dans le cabinet. Pour développer notre raisonnement, nous procédons ainsi : en menant une analyse approfondie des parcours des associés, et alors que les critères de cooptation restent flous tant pour les candidats que pour les associés, laissant place à beaucoup d'informel, nous

identifions malgré tout l'importance de la construction d'une visibilité et d'une « bonne » réputation, primordiales à la cooptation. Enfin, nous dégageons une constante pour la cooptation : l'appartenance à un réseau informel, désigné sur le terrain par la métaphore de l'Ecurie, qui structure de façon tacite la communauté des auditeurs et qui encourage la formation de groupes influents, essentiels au moment de la cooptation.

#### *Devenir associé dans un cabinet Big 4 en France : le processus de cooptation*

Précisons tout d'abord rapidement comment se déroule le processus de cooptation des associés, reconstitué à partir des entretiens menés et des documents (plutôt rares) sur le sujet. Il est tout d'abord à noter que ce processus est très court et relativement similaire d'un cabinet à l'autre ; il ne diffère que sur certains points de détails qui ne seront pas évoqués dans cet article. La cooptation intervient au grade de senior-manager, à partir des 2<sup>èmes</sup> ou 3<sup>èmes</sup> années. Il faut faire acte de candidature formel, en mai, en remplissant un dossier personnel, où sont évoqués rapidement l'expérience accumulée, les clients constituant le portefeuille, et une autocritique présentant les forces et les faiblesses du candidat à l'association. Des témoignages du parrain, du responsable de la *Business Unit* (BU) et éventuellement d'autres associés peuvent être ajoutés. Enfin le candidat doit présenter un « *Business Case* » dans lequel il expose un business plan pour son activité d'associé pour les 2 à 4 années à venir, mettant en évidence le potentiel de développement de son portefeuille actuel, d'éventuels prospects en cours de démarchage et ce qu'il peut apporter à la communauté des associés en termes de compétences, de savoir-faire et surtout de *business* et de chiffre d'affaires. Le dossier est transmis à un comité d'évaluation des candidatures, constitué d'associés désignés par la *partnership*, qui examine les candidatures et prend des renseignements auprès des associés de la BU du candidat ; ce comité sélectionne un petit nombre de postulants qui seront présentés à l'association. Parmi eux, seuls quelques-uns seront cooptés à la majorité absolue des associés réunis pour le vote ou bien à la majorité des votes électroniques exprimés, selon les modalités de désignation choisies. Les nominations sont ensuite annoncées, lors de la rencontre annuelle des associés, qui a généralement lieu à l'été. Le nouvel associé coopté prend ses fonctions au mois de septembre.

Si ce descriptif du processus nous renseigne sur les modalités de la cooptation, il ne répond pas à notre question originelle : sur quels critères est basée la décision de cooptation ? En interrogeant les associés sur leur carrière, nous cherchons, dans leurs récits biographiques, à mettre en évidence des récurrences et des profils qui nous renseignent sur le processus de cooptation et ses critères.

#### *De l'importance des réseaux informels en audit*

La littérature récente sur le *promotion-to-partner process* met en avant l'importance du comportement des auditeurs en cabinet mais également les réseaux informels de promotion qui permettent de se rendre visible pour être cooptés (Kornberger et al. 2011 ; Carter et Spence 2014). Il ressort que pour faire carrière en audit, il faut savoir constituer un réseau informel de soutien et développer une réputation et une expertise basées sur des compétences particulières, rares et indispensables pour contribuer au développement de la collectivité des associés. La cooptation semble donc se jouer très tôt dans la carrière des associés, qui empruntent les bonnes routes, adoptent les bonnes stratégies ou obtiennent les bons soutiens. Nous nous sommes donc interrogés sur comment sont repérés les futurs associés et comment fonctionnent ces réseaux informels.

Les auditeurs doivent « autogérer » leur carrière, en cherchant des opportunités, en nouant des contacts ou en développant leur portefeuille. Dans le processus pour devenir associé, on

demande à l'auditeur un engagement total, vis-à-vis du cabinet, des collègues, des clients et de la hiérarchie. Il faut rentrer dans le moule professionnel, mais celui-ci est peut-être plus complexe à repérer que ce que nous décrit la littérature. En effet, les interviewés utilisent le vocabulaire du jeu. Parlant de « *jeux politiques* », de « *règles du jeu* » ou de « *jouer le jeu* », ils admettent également que les règles ne sont pas vraiment claires. Il semble qu'on les découvre au fur et à mesure, ce qui donne un sentiment de subjectivité, de biais ou d'irrationalité.

Ext5 dénonce le manque de rationalité, Ext6 parle d'un « *jeu très politique* », et Ext8, qui lui a compris très vite les règles du jeu tacites, confirme que ces règles sont intentionnellement opaques, pour faire le tri entre les auditeurs, pour cerner les plus habiles et les doués.

*“J’ai eu aussi une compréhension politique du système, qui a fait que je me suis bien positionné (...) et c’est extrêmement important pour l’évolution dans ces cabinets là c’est la dimension politique. Qui est valable dès le départ, ceux qui n’ont pas compris ça, ne peuvent pas réussir ou en tout cas se mettront plus facilement dans des situations difficiles, dans des situations moins positives en termes d’évolution.”* (Ext8, CabA)

Ce qui est assez marquant c'est qu'en définitive, les règles du jeu pour la cooptation sont floues et le restent pour tous. Interrogé sur les critères de la cooptation, SM1, senior-manager du pôle industrie du cabinet C, en charge notamment de plusieurs sociétés cotées, nous répond :

*« Très franchement, je n'en ai aucune idée. C'est un des gros points faibles de la politique RH du cabinet. On ne sait pas trop ce qu'il faut faire. Je pense que si tu n'as pas de sociétés cotées dans ton portefeuille, tu as peu de chances de devenir associé. C'est sur les sociétés cotées que le risque existe... »* (SM1, cabC).

Alors que SM3, senior-manager du pôle « *Emerging Market* » du cabinet A, spécialisé dans les SSII en croissance, nous répond :

*« Je pense que le cabinet mise sur les pôles de croissance, ce qui peut rapporter du chiffre. Du coup, je pense que le Middle Market peut être sa priorité et les associés vont chercher à se renforcer sur ces pôles de croissance... »* (SM3, cabA).

On remarque qu'en fin de compte, chacun défend sa position, chacun fait un pari sur son positionnement, en espérant qu'il soit gagnant, sans véritablement savoir si cet investissement sera payant. Ceux qui refusent de prendre ce risque partent, pour la plupart exprimant le fait que les débouchés sont aujourd'hui très rares.

*« Je suis parti parce qu'ils mettaient trop la pression sur la partie commerciale, et que moi, ça me gonfle de faire le VRP... et puis plus personne ne passe maintenant, c'est bouché. »* (Ext7, cabA).

*« Je pense qu'on est à une époque où tout s'est réduit... on peut dire que les opportunités sont très très réduites et donc quand on promet des associés c'est vraiment un effort que fait le cabinet... »* (M3, cabC)

En 2012, 2 associés seulement ont été cooptés pour l'ensemble de l'audit dans le cabinet A, 8 dans le cabinet B. Et en 2011, A a coopté 4 associés audit, B en a coopté 10 et C en a coopté 3<sup>2</sup>. Les perspectives sont en effet limitées pour les seniors managers qui font le choix de rester en cabinet, pour « tenter le coup ».

Pour devenir associé, il faut donc jouer à un jeu dont on ne connaît pas les règles. Ces dernières sont tacites, obscures ou secrètes, se développant en marge du système officiel. Par exemple, l'évaluation ne tient officiellement pas compte de la capacité des auditeurs à jouer le jeu politique et commercial de l'audit, mais les associés, eux, sont très attentifs à cette compétence.

---

<sup>2</sup> Source : sites internet des cabinets A, B et C

*« En fait on n'a pas de système d'incentives, qu'on a pour n'importe quel vendeur, dans n'importe quelle boîte, il n'y en a pas. En manager on ne te donne pas t'objectifs chiffrés pour le développement... tu vois, ce n'est pas encore objectif, donc ça reste subjectif, en fonction de personnes... mais moi si j'étais bien noté, c'est parce que le truc n'est pas économique... les associés savent, mais ce n'est pas un critère officiel... » (Ext8, CabA)*

Se développe alors, en parallèle de l'évaluation régulière et permanente des auditeurs, un système de repérage des managers, puis seniors managers les plus aptes à devenir associé. C'est ainsi que certains managers, pourtant toujours bien notés, se retrouvent incités à quitter le cabinet, sans vraiment comprendre ce qu'on leur reproche. C'est le cas d'Ext5 qui a toujours beaucoup investi dans la dimension technique de son métier, se spécialisant dans les IFRS et la doctrine comptable. Pourtant, au moment de penser à la cooptation, les signaux envoyés ne furent pas ceux espérés, ses supérieurs la jugeant inapte à poursuivre une carrière d'associée. Pas assez « *de sens commercial* », une attitude parfois hautaine, « *aucun sens politique* », « *un problème d'image* » dit-elle pour expliquer sa non-cooptation... On lui reproche, en bout de course, des traits qui ne sont jamais vraiment ressortis de ses évaluations formelles, comme s'il existait une évaluation parallèle sur des critères opaques, qui donnent une dimension subjective à la cooptation. C'est certainement ce qui lui fait dire qu'il y a une part « *d'irrationnel* », qui pour elle, ne fait pas sens. SM1 nous confirme ce système parallèle d'évaluation :

*« Les évaluations formelles finissent par se ressembler toutes, car les relations humaines jouent aussi ; on n'ose pas mettre de trop mauvaises ou de trop bonnes évaluations. Du coup, un système parallèle se met en place, avec des bruits de couloir qui sont autant utilisés que les évaluations pour décider des promotions. » (SM1, cabC).*

L'existence de critères informels, opaques et non explicites alors qu'essentiels dans le repérage des futurs associés, en parallèle d'un système d'évaluation très présent, très formalisé et très normé mais sans véritable impact sur le choix des associés, rend le processus de cooptation obscur, et brouille la détermination de critères précis, formels et déterminés à l'avance.

Il en est de même pour les systèmes de parrainage (Dirsmith et Covalski 1985) : un système informel et tacite s'est développé en parallèle du système officiel, et apparaît comme le seul efficace.

*« Non, mais dans les faits, ton parrain officiel, il ne sert à rien... parfois, il ne te connaît même pas... il sert juste à transmettre ton niveau d'augmentation et de primes en fin d'année. Ce n'est pas ça qui compte. Ce qui compte, ce sont tes soutiens officieux. Ceux qui bossent pour toi dans l'ombre ! (rires) » (SM2, CabC)*

*« On a, c'est un truc important ça, on a un système de mentor. C'est plus que le parrain. Ce n'est pas le parrain dans les papiers, c'est ton référent, celui avec qui tu t'entends bien, qui t'a fait grandir et qui... on est dans le concept de stewardship où on aide à grandir les autres et on leur transmet un héritage. » (P23, CabA)*

Les managers et seniors managers qui s'engagent dans le processus pour devenir associés font un pari sur ce qu'ils croient être les règles, se mettent en danger pour prouver leur engagement et leur capacité à dépasser leur zone de confort, et tentent de se rendre visibles auprès des associés qu'ils pensent être ceux ayant un poids suffisant pour porter leur candidature. Il faut donc se construire une réputation irréprochable, en ayant d'excellentes évaluations certes, mais également en faisant des choix stratégiques, en termes de développement, de spécialisation ou d'engagement sur des fonctions internes comme les ressources humaines ou la formation. Mais le pari n'est pas toujours le bon, comme le témoignage d'Ext7 nous le montre.

« Et l'année où je passe SM, en fait, c'est l'année où on [déménage] et où en fait ils refondent [nom\_BU] et où [nom\_BU] n'existe plus, où [nom\_BU] n'est plus une BU mais un marché. Donc à partir de ce moment-là, [nom\_associée] n'est plus responsable de [nom\_BU], il n'y a plus de P&L, donc il lui trouve un truc, (...), ils la mettent au Comex, ça fait une femme, et puis après (...) enfin bref, ils lui trouvent autre chose. Et là c'est un peu le début de la fin, où je sens que de toute façon, on n'est plus une BU, donc ils ne font plus ce qu'ils veulent, on est un marché, le marché finalement tel qu'il est attaqué, c'est fait différemment, il y a plein de nouveaux gens, des nouveaux associés, [nom\_associée] elle est loin, elle ne prend plus de risque pour pousser des gens ou autre et puis là ça commence les guerres politiques, c'est la crise... ! ». (Ext7, CabA)

Il a fait des choix de soutien, qui n'ont pas été les bons, et au moment d'être coopté, il lui a manqué des soutiens de poids. Il est donc parti, jugeant qu'il ne parviendrait sans doute jamais à ses fins.

Il ne suffit plus d'être un bon auditeur pour devenir associé. Les non-cooptés ont confirmé le fait qu'outre d'excellentes évaluations, il faut également se faire remarquer, soigner sa réputation et se rendre visible. Plus que ce que l'on fait, l'important est ce que l'on montre que l'on fait.

C'est alors que les parcours atypiques sont valorisés, car ils mettent en avant la capacité de l'individu à prendre des risques, à dépasser sa zone de confort pour servir le cabinet. Tous les associés interviewés ont dans leur parcours, une expérience atypique, particulière, qui les met en valeur et leur donne quelque chose que les autres n'ont pas. Par exemple, P2 est devenue la référente sur le secteur aérien en France vis-à-vis de l'international pour l'audit et le conseil, P5 est anglais et a de ce fait, un excellent réseau international, P6 est en charge d'importantes fonctions RH, P9 a une incroyable capacité de développement commercial, P12 a développé un réseau fort avec les bureaux partenaires de la zone Europe, P11 et P13 ont tous les deux développé un portefeuille solide et en croissance sur l'Afrique.

« Je sais que ce qui est très important quand ils nomment quelqu'un c'est le Business Case, c'est-à-dire comment tu arrives à vendre, justement ton parcours, comment tu es dans ton relationnel client, et aussi ton offre de service, ça compte de plus en plus... même pour l'audit, pas que pour l'advisory, même pour l'audit, c'est que tu apportes quelque chose en plus... »

R : qui n'est pas déjà représenté dans le collectif des associés ?

M3 : voilà, exactement. Et soit ta compétence sectorielle très spécifique, soit... parce qu'avant tu passais associé si tu t'étais illustré sur un client important du cabinet, et maintenant on n'a plus cette logique de mono-client, on se dit il faut vraiment que les gens ils aient une compétence qu'on puisse déployer et vendre... » (M3, cabC)

Cette compétence renforcée, que nous appelons valeur ajoutée, c'est ça qu'ils apportent à la *partnership*, et qu'ils valorisent devant la communauté des associés. Car coopter un nouvel associé, c'est partager le résultat du cabinet avec une personne supplémentaire. Charge alors à elle d'apporter la preuve, via son *Business Case*, qu'elle ne viendra pas diminuer la rémunération moyenne des associés.

« Nous nos sujets ce sont quand même ce qu'on appelle dilution... c'est-à-dire que les associés qui ne vont pas rapporter de chiffre d'affaires, ça veut dire qu'on perd de l'argent... le comité des associés perd de l'argent. Si le gâteau ne bouge pas, alors certes il y a les associés qui partent, mais qu'il n'y a pas plus d'argent qui rentre dedans, bah à la fin il y a moins à partager... donc ce sont les capacités à développer du business. » (P11, cabA)

Avoir compris les règles du jeu rapidement permet finalement de mettre en œuvre très tôt cette stratégie de niche et augmenter sa visibilité en construisant un parcours cohérent, auprès des personnes influentes.

« C'est pas toujours les meilleurs, et les plus brillants qui sont promus, enfin qui sont cooptés, entre guillemets, ça peut aussi être des profils où bah finalement le gars est sympa, il est bon techniquement et puis il s'est fait son trou, il a sa niche, il a son business case. » (ext6, cabA)

On choisit donc, très tôt dans la carrière, des appuis, des soutiens qui vont ensuite constituer un réseau, un véritable clan, qui va ensuite œuvrer à la cooptation, si la valeur ajoutée de l'auditeur peut servir les intérêts de la communauté des associés.

*« Pourquoi je promeus des gens, c'est parce qu'ensuite, ils vont eux-mêmes me pousser, ils vont être mes soutiens, ils vont me pousser, donc je suis associé, j'ai aussi des gens en dessous de moi qui m'aident à monter... Un associé plus expérimenté, il est là aussi parce que les gens en dessous de lui, ils ne veulent pas lui faire la peau... lui font confiance. Donc si c'est des gens que lui a promu, évidemment ils sont plus proches de lui... entre associés, on est tous solidaires, on se fait tous confiance, mais vous imaginez bien que tout le monde ne part pas en vacances ensemble... » (P11, cabA)*

### *La constitution des Ecuries*

La particularité de l'audit, en termes de carrière, c'est que la promotion est essentiellement interne. On devient associé dans le cabinet où on a commencé, ce qui donne une vraie légitimité en termes de pouvoir.

*« C'est la différence fondamentale avec les grands groupes du CAC 40 ou les grandes sociétés, c'est que le patron ce n'est pas quelqu'un qui est parachuté parce qu'il a fait l'ENA et qui arrive dans notre structure... C'est quelqu'un qui est monté dans toute la pyramide... du bas jusqu'en haut ! » (P13, cabA).*

C'est également ce qui fonde le sentiment de clan, de famille et qui permet de créer la confiance dont on a besoin pour bâtir la communauté.

*« C'est-à-dire qu'on est aujourd'hui une partnership d'un peu plus de 200 donc par définition on ne connaît pas tout le monde. Donc la logique c'est que quand un nouvel entrant arrive, il a été choisi par d'autres qu'on connaît et on fait confiance aux gens qui l'ont choisi donc ça veut dire qu'à un moment on partage tous un certain nombre de valeurs, et qu'on se fait confiance les uns les autres. » (P11, cabA)*

Au sein des *Business Units*, formées par les secteurs de spécialisation (industries, services, *emerging markets*...), tout le monde se connaît depuis longtemps, les managers, puis seniors managers sont repérés très vite, ils sont mis en danger, hors de leur zone de confort, pour tester leurs capacités de réaction, d'implication et de motivation. Tous les ans, on étudie le cas de chacun de ces auditeurs, entre associés, puis ils sont portés (ou pas) vers l'association par les associés qui misent sur eux.

Finalement, tous convergent vers l'idée que pour devenir associé, il faut savoir bien se positionner en se rendant visible dès le départ, pour travailler avec les bonnes personnes sur les bonnes missions.

*« Il faut être dans le bon wagon pour être associé, travailler avec les personnes qui comptent, sur les bonnes missions. » (Ext4, cabD)*

*« Il faut être au bon endroit, au bon moment. Il faut bien se faire voir. Il n'y a rien de rationnel, il faut avoir du soutien. Et de la chance. » (Ext5, cabA)*

*« Il faut le bon réseau. » (Ext7, cabA)*

En analysant les entretiens, on note une très forte présence du champ lexical de l'écurie. De façon répétée, le vocabulaire du « poulain », du « cheval », de « l'écurie » est employé par les associés, comme par les seniors managers.

*« (...) les gens comme [Nom\_Associé], [Nom\_Associé], ils entendaient parler de moi en comité mais ils n'allaient pas me pousser, ils avaient déjà leurs poulains, leurs pouliches, enfin c'était un peu du copinage quand même... » (Ext7, cabA)*

*« Et puis ce qui m'a mis encore plus le pied à l'étrier c'est qu'en 2005, [Nom\_Associé], qui était le patron du Middle Market à l'époque, m'a dit qu'il y avait un dossier un peu casse gueule et difficile sur lequel je pourrais m'investir, qui était un dossier sur lequel on était en*

*grosses difficultés... (...) C'était un dossier très visible et ça m'a beaucoup servi par la suite. » (P13, CabA)*

*« Si tu choisis le mauvais cheval, d'une pour être défendu et deux pour comprendre comment fonctionne le système, bah tu vas au carton... » (Ext8, CabA)*

*R : mais on n'a pas que des amis, on a aussi des ennemis ?*

*P23 : oui, parce qu'il y a l'écurie d'à côté... [Nom\_Associé], lui, il est dans une autre écurie, par son histoire et qu'un jour, il sera peut-être en compétition avec quelqu'un d'autre.... (...). De petites communautés, qui fonctionnent et qui se connaissent. Un réseau dans le réseau, un réseau interne. » (P23, CabA).*

Nous retenons la métaphore de l' « **Ecuries** », en ce qu'elle nous semble parfaitement adaptée pour décrire les différents courants qui structurent le cabinet et organisent le processus de cooptation et de promotion au sein du cabinet.

*R : comment tu as fait pour te retrouver sur des dossiers visibles ?*

*Ext8 : typiquement le réseau. Le réseau et l'informel. (...) Quand on a présenté [Nom\_Client\_Prestigieux], [le Président de CabA] a appelé [Nom\_Associée], il lui a dit : « j'ai besoin d'un très bon manager, parce que le manager sur [Nom\_Client\_Prestigieux] s'en va, il n'y a personne chez grands comptes –j'y crois pas en fait, je crois qu'il ne voulait personne de chez grands comptes, pour mettre des gens à lui, parce que lui, il vient du middle market, le Président, et il voulait des gens à lui- j'ai personne de grands comptes dispo, tu n'as pas quelqu'un à me mettre de fiable, de bon, machin »... [Nom\_Associée] a proposé deux noms, [Auditeur] et moi, [Auditeur] était déjà très pris, et du coup ils m'ont pris sur [Nom\_Client\_Prestigieux]... (...) Donc voilà c'est le pur hasard, c'est : tu marches bien sur une mission, le manager t'a bien aimé, il te met sur son autre mission. Et puis après tu vas être bon sur les missions que tu aimes bien aussi, donc voilà... c'est un cercle vertueux. » (Ext 8, CabA)*

Dans ce verbatim, on voit clairement que le choix des équipes est commandé par des connaissances, des affinités, des origines en termes d'études, de missions mais aussi de même provenance (ici *middle market* par exemple). Ces connaissances et la visibilité qui en découle, constituent des Ecuries, les associés vont faire grandir leurs poulains, en espérant leur promotion et donc leur soutien pour la suite de leur carrière.

*R : Vous avez été élue au Comex ?*

*P23 : non, c'est [Président de CabA] qui m'a appelée... c'est souvent des histoires d'hommes. [Président de CabA] je le connais depuis toujours chez [BU\_CabA] ; quand [l'ancien chef de BU] est parti, c'est [Président de CabA] qui m'a dit « tiens tu prends la place », à l'époque lui, [Président de CabA], il était responsable de la BU, quand il est monté au niveau firme, il m'a mis à sa place... quand on a fusionné [BU\_CabA] et l'audit, [Président de CabA] m'a dit « tu deviens n°2 de l'audit sur la partie finances » et après quand il a eu besoin d'un directeur financier... (...) [Président de CabA] m'a dit « au lieu de ne t'occuper que de l'audit sur la partie finances, tu vas t'occuper de toute la firme. Mais c'est [Président de CabA]. Je dirais que souvent on a un mentor en fait. (...) moi j'ai confiance en [Président de CabA]. [Président de CabA] aujourd'hui, même s'il est président, moi je lui parle comme il y a 20 ans. S'il monte sur scène et qu'il n'a pas une belle cravate, je vais lui dire « faudrait que tu changes ta cravate ». Je peux me permettre ça. Parce que je me dis, attention, c'est notre Président, il faut qu'on fasse attention. J'ai cette relation-là. J'ai une relation très proche, s'il y a un problème, je l'appelle le week-end, on se parle, on est vraiment hyper proches. On a une relation de confiance. Mais... on a une relation d'amis. Une partnership c'est ça. Donc ce mentorat, cette relation d'amis, elle existe partout. [Nom\_Associé] avait ses poulains. Moi j'ai eu de la chance, c'est que mon cheval, entre guillemets, est devenu président de la firme ! Voilà. » (P23, CabA)*

Bien entendu, ces réseaux, ces « écuries » ne sont pas visibles, ni assumées. Les clans formés sont tacites et informels, mais ils sont essentiels dans le processus de cooptation des associés,

puisque la candidature du senior-manager est portée par un associé particulier, qui œuvre à l'élection de son « poulain ».

« (...) je ne vais pas dire qu'on rentre dans une écurie, parce que les choses ne sont pas organisées de manière aussi visibles, donc il y a quelque chose d'invisible dans tout ça, mais qui est quand même assez évident, qui est que, en travaillant avec certaines personnes et à partir du moment où, évidemment, on donne satisfaction et on devient un peu « le poulain de », on se construit ce qu'on appelle un business case, parce que cette personne-là, à un moment donné, aura besoin d'assurer une succession ou un renforcement au sein de son équipe, par la nomination d'un nouvel associé. ... » (P20, CabC)

Ces clans informels forment une structure sous-jacente du cabinet, dont la compréhension de l'organisation tacite et l'adhésion à l'un ou l'autre des clans, est essentiel pour devenir associé. Mais pourquoi certains, bien qu'ayant le bon réseau et les bons signaux, sont partis malgré tout ?

« Je ne pouvais pas faire carrière dans l'audit... parce qu'il y aura toujours quelqu'un que je ne respecterais pas et ça ne me donnera pas envie de m'investir à fond, de jouer le jeu... Je n'adhère pas à la culture du cabinet, en quelque sorte, de tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil, alors bosse et tais toi. » (Ext1, cabA)

« Ils partent avant parce qu'ils ne se projettent pas dans le modèle, parce qu'on ne leur renvoie pas une image de devenir associé... » (M3, cabC)

Pour devenir associé, il faut se projeter dans le rôle, se voir associé, sentir que c'est possible.

« Je reste parce que j'y crois. Parce que j'ai envie d'y croire. Et parce que ce que j'entends, c'est positif. On croit en moi. Et on me le dit... après, j'espère. Rien n'est jamais acquis. » (SM3, cabA).

Il apparaît donc, émergeant du terrain, que la métaphore de l'Ecurie permet de saisir le processus de cooptation dans son ensemble, en intégrant l'idée que la stratégie de construction de carrière, d'intégration des bons réseaux, de constitution des bons soutiens, est essentielle à une décision de cooptation qui s'inscrit dans le cadre général d'un système de promotion qui dépasse celle uniquement d'associé.

## Discussion

Cet article est centré sur la cooptation des associés, envisagée non pas comme un aboutissement de carrière, mais comme la continuité d'un processus de construction de carrière, cernée grâce à une analyse interactionniste de la trajectoire professionnelle des auditeurs dans les cabinets Big 4 en France. Il nous permet de considérer la cooptation comme un processus longitudinal, qui se joue dans la durée, et donc d'en saisir la dynamique, les tournants, et les moments clés, et de déterminer les critères de cette cooptation.

Comment devient-on associé dans un cabinet Big 4 en France ? Notre étude empirique ne permet pas de répondre à cette question en dressant une liste précise de ces critères de cooptation. Ils varient d'un associé à l'autre, et ils semblent avant tout dépendre de la conjoncture et des besoins de la *partnership*. Ils sont contingents au temps économique, au besoin de la communauté, à la subjectivité des individus. Pendant longtemps les compétences techniques ont été importantes dans le profil des cooptés, mais elles sont aujourd'hui supplantées par les compétences commerciales, la qualité du réseau et la capacité pour le jeune associé à apporter du chiffre d'affaires nouveau au cabinet (Carter et Spence 2013, p. 29). On retrouve donc au niveau microsociologique un lien avec l'idée macrosociologique d'une évolution des firmes de services professionnels (PSF) vers des « *Managed Professional Businesses* » (Cooper et al. 1996). En effet, le business model des cabinets d'audit Big 4 repose sur un modèle de croissance. Les associés, actionnaires de leur cabinet, sont rémunérés selon une quote-part du ré-

sultat de l'année. Pour que les rémunérations croissent, il faut que le résultat augmente. Bien que ces dernières années, de gros efforts ont été faits pour réduire les coûts de fonctionnement des Big 4 (notamment avec le recours à des services mutualisés, dans les pays à faible coût de main d'œuvre, pour certaines opérations simples), les cabinets cherchent tous à consolider leurs positions sur les entreprises cotées, et à développer un portefeuille d'entreprises en croissance, sur l'audit et le conseil. Depuis 2002, les cabinets souffrent du manque à gagner consécutif à la séparation des activités de Channel 1 (audit légal) et Channel 2 (Conseil) imposée par la législation. Auparavant il était classique de vendre aux clients audit des missions complémentaires en conseil, revue de process informatiques ou optimisation fiscale. Désormais, avec la nouvelle réglementation, ces facturations d'activités complémentaires ne sont plus possibles pour les clients des missions légales d'audit. Par conséquent, les cabinets connaissent une stagnation de leur chiffre d'affaires, alors que le nombre d'associés ne cesse d'augmenter du fait d'une forte ancienneté des associés en poste, d'un faible départ à la retraite des associés les plus anciens, et d'un besoin de coopter malgré tout de nouveaux associés, afin de continuer à entretenir la motivation des auditeurs, attentifs aux débouchés de leur carrière (Gilson et Mnookin 1989). Pour ne pas voir leur rémunération, basée sur le résultat net de l'année, baisser, il faut alors encourager le développement des portefeuilles existants et trouver sans cesse de nouveaux clients et de nouvelles sources de revenus. D'où la pression très forte mise actuellement sur les nouveaux entrants pour qu'ils apportent, dans leur Business Case, des sources de revenus pérennes et les plus rentables possibles. Cela devient, actuellement, un des critères essentiels pour la cooptation, afin de garantir un revenu stable et en croissance pour les associés en poste (Carter et Spence 2013).

Ces critères actuels à la cooptation ne sont pas ceux qu'on observait il y a quelques années ou qu'on perçoit dans le discours d'associés plus anciens, dont la carrière semble plus fluide. Les départs en retraite réguliers des plus anciens ou bien les démissions plus nombreuses des managers et seniors-managers happés par un marché de l'emploi plus dynamique, garantissaient une cooptation presque « naturelle » à ceux qui avaient persévéré dans la carrière d'auditeur. On assiste donc à une évolution des critères informels de cooptation en fonction de l'environnement économique ou social du cabinet. Par conséquent, on est amené à penser que les critères individuels pour la cooptation évoluent en fonction du contexte économique global et des besoins de la *partnership* en termes de compétences. Le nouvel associé vient combler, avec sa « valeur ajoutée » les besoins de la communauté des associés qu'il rejoint. On ne peut donc pas vraiment savoir, à l'avance, quels seront ces besoins, ce qui justifie l'aspect secret et opaque des critères de cooptation. La « structure », représentée par la communauté des associés, a besoin de cette opacité pour d'un côté conserver la souplesse de coopter ce dont elle a besoin (en termes de compétences) pour croître et d'un autre côté entretenir le « mythe » de la figure sacralisée de l'associé, qui pousse les auditeurs à se dépasser pour un jour accéder « au Saint Graal » (SM1, cab C).

Mais ces critères contingents ne permettent pas d'expliquer le processus de cooptation, envisagé dans sa globalité. Car plus que reposant sur des critères à un moment donné du processus, la cooptation apparaît comme un *turning point* dans la carrière des auditeurs, et cette décision se construit bien avant, dans la stratégie de carrière mise en œuvre par les agents. De notre analyse de terrain, nous retenons le concept d'Ecuries qui nous paraît caractériser les filières mises en œuvre pour accéder à l'association.

Plus qu'un réseau, la notion d'Ecurie porte en elle la notion de formation et d'éducation. On trouve, sur le terrain, l'existence d'un *mentoring* officieux des associés qui misent sur leurs « poulains » dans l'espoir de les voir cooptés. Ils forment leurs recrues, les « aident à grandir » pour ensuite constituer un solide réseau de soutiens, utiles pour leur promotion ou leur évolution au sein de la *partnership*. De même, l'Ecurie est plus qu'un clan, en ce qu'elle se constitue de façon informelle autour d'affinités, reposant sur les mêmes écoles, les mêmes

missions ou les mêmes courants. Ainsi au sein du cabinet Ernst & Young par exemple, trouve-t-on des associés se réclamant être d' « anciens Arthur » (en référence au cabinet Arthur Andersen, repris en France par le réseau Ernst & Young), ou bien de vrais « Ernst », alors que la fusion a eu lieu il y a plus de 10 ans. Ces « courants historiques », bien que disparus dans les faits depuis longtemps, continuent de structurer les cabinets, en créant des clans à l'intérieur des clans, réunis par affinités, histoire et culture de travail.

Cette notion d'Ecurie se rapproche également de la notion de « Coteries » évoquées par Becker, dans son étude des carrières des musiciens de jazz. Une carrière réussie pour les musiciens de jazz s'appuie sur un système de parrainage, que Becker nomme « coterie », qui permet au musicien de se faire connaître, puis parrainer si ses prestations sont convaincantes et ainsi gagner en reconnaissance et en bonne réputation. Cela facilitera alors son accès aux orchestres plus prestigieux.

*« En bref, pour obtenir les emplois les meilleurs il faut à la fois posséder des compétences et entretenir des relations d'obligation mutuelle avec des musiciens qui sont en situation de parrainer pour ces emplois. Sans un minimum de compétences on ne peut jouer avec succès au niveau supérieur, mais il faut qu'un musicien dispose des relations adéquates pour que cette compétence lui permette d'obtenir le genre de travail approprié. (...) On peut se représenter une carrière réussie comme une série d'étapes de ce type ; chacune d'entre elles correspond à une « séquence » : parrainage – prestations réussies – acquisition d'un ensemble de relations au niveau nouvellement atteint. » (Becker 1963, p. 132)*

On note que le succès et la mobilité professionnelle dépendent de la place occupée dans le réseau d'organisations informelles que constituent les collègues. Carter & Spence (2013) insistent sur l'importance croissante des critères économique pour l'accession à l'association dans les Big 4 : la cooptation repose sur la capacité du candidat à convertir ses différentes formes de capital en capital économique au bénéfice de la *partnership*. Nous complétons cette vision en affirmant que cette conversion n'est possible que par le jeu bienveillant d'associés qui fournissent, à leurs poulains, les bons dossiers ou les opportunités qui leur apporteront la capacité de conversion. Le processus est éminemment politique et se produit au sein d'Ecuries informelles, dans de véritables jeux de pouvoir et travaux d'équipes. La pyramide hiérarchique des cabinets et le système du *up-or-out* qui l'organise, sont donc structurés par ces écuries, courants multiples qui organisent informellement le processus de promotion à l'association.

Ces Ecuries permettent également de dépasser la taxonomie habituelle renvoyée par le milieu de l'audit pour représenter l'évolution hiérarchique en audit. Jusqu'à présent, on envisage les assistants, les seniors et les managers puis après cooptation, les associés. La cooptation est alors envisagée comme un passage entre les associés et les non-associés, le grade de manager étant analysé par la littérature comme un rite de passage entre auditeurs de terrain et associés (Kornberger et al. 2011). Mais, nous référant aux rites d'institution de Bourdieu (1982), nous proposons une lecture différente du processus de promotion à l'association.

Pour Bourdieu, dans le passage d'un état à un autre, ici de senior manager à associé, ce qui est important, ce n'est pas le passage en tant que tel, mais la ligne, celle qui sépare l'avant de l'après.

*« On peut en effet se demander si, en mettant l'accent sur le passage temporel — de l'enfance à l'âge adulte par exemple —, cette théorie ne masque pas un des effets essentiels du rite, à savoir de séparer ceux qui l'ont subi non de ceux qui ne l'ont pas encore subi, mais de ceux qui ne subiront en aucune façon et d'instituer ainsi une différence durable entre ceux que ce rite concerne et ceux qu'il ne concerne pas. (...) En marquant solennellement le passage d'une ligne qui instaure une division fondamentale de l'ordre social, le rite attire l'attention de l'observateur vers le passage (d'où l'expression rite de passage) alors que l'important est la ligne. » (Bourdieu 1982, p.59)*

Utilisant l'analyse de Bourdieu, on cesse de voir un avant et un après, entre les associés et les non-associés, mais on peut envisager les Ecuries comme une institution séparant ceux qui pourront être associés un jour, car dans les bonnes Ecuries, qui mènent à l'association, et ceux qui ne le seront jamais car ne bénéficiant pas des soutiens adéquats ou de la visibilité nécessaires. Pour comprendre la cooptation, il faut cesser de voir un avant et un après, mais bien de comprendre que l'après est dans l'avant. On ne peut être associé sans être dans la bonne Ecurie, celle qui, à un moment donné, pourra promouvoir ses poulains au rang d'associés. Les Ecuries préparent le passage à l'association et conditionne, pour la suite, la carrière de l'auditeur au sein du cabinet.

## Conclusion

Dans cet article, nous avons présenté une lecture interactionniste des carrières des associés d'audit dans les cabinets Big 4 en France. En nous appuyant sur les récits biographiques de 23 associés et sur des entretiens avec 18 auditeurs ou ex-auditeurs, nous avons considéré la cooptation à l'association comme un processus inscrit dans la durée, qui nous a permis de mettre à jour l'existence d'Ecuries au sein des cabinets, fonctionnant comme des filières stratégiques d'accès à la cooptation. Quasiment dès l'entrée dans le cabinet, et au plus tard au grade de manager, l'auditeur est repéré par des associés organisés en Ecuries informelles, qui testent leurs poulains, avant de le proposer à l'association. Celui-ci, s'il accède à l'association en bénéficiant du soutien de ses mentors, leur sera redevable et confortera leur poids au sein de la *partnership* en leur accordant son soutien. On observe donc, au sein des cabinets, l'existence de courants historiques, culturels ou relationnels, que nous appelons Ecuries et qui structurent de façon informelle l'organisation et les processus de promotion au sein du cabinet. Cette prise en compte des Ecuries dans le processus de cooptation des associés, permet de dépasser l'idée de « moule » ou de stéréotype de l'auditeur, présent dans la littérature, qui standardise les process et les identités, et de réintroduire les notions d'histoires et de cultures de travail, de reconnaissance de la marque ou de l'origine des auditeurs, qui sont si importantes dans la vie des cabinets d'audit. Produits de fusions multiples, les cabinets ont gardé des traces de ces histoires passées, dans les pratiques et les valeurs des auditeurs, et ces cultures et savoirs continuent d'imprégner les pratiques et les procédures des cabinets.

Bien sûr cette étude s'appuie sur les discours des associés et le sens qu'ils donnent à leur carrière, bien plus que sur le chemin objectivement emprunté. Ce biais subjectif est bien entendu une limite de notre étude, que nous assumons en ce que nous nous focalisons justement les processus subjectivement signifiants, qui existent au sein des Big 4. Par ailleurs, nous nous basons sur une histoire racontée par les associés, en prenant en compte la limite que ces discours renferment, à savoir le manque de certains détails qui auraient pu nous mener à une analyse différente.

Toutefois, nous contribuons à donner un éclairage nouveau sur le processus de cooptation dans les cabinets d'audit et en particulier, à dépasser la vision objective de la carrière des associés, selon le principe du up-or-out. Cette vision longitudinale de la carrière inscrite dans la durée permet d'envisager des pistes pour les recherches futures, en particulier, en termes de construction identitaire de la figure du professionnel, effleurée dans cet article mais non traitée en tant que telle, tant l'identité est un concept riche et complexe, qui mérite en lui-même un traitement à part entière. L'évolution des critères de cooptation, du fait de leur caractère contingent et des besoins de croissance des cabinets dans la conjoncture actuelle, impacte nécessairement l'identité et les valeurs des associés nouvellement cooptés, ainsi que le poids de certaines Ecuries, en croissance, par rapport à d'autres. Ce glissement identitaire nécessite d'être étudié, par une analyse ethnographique approfondie. De la même façon, une

comparaison des processus de cooptation dans les autres pays que la France pourrait permettre de mener une analyse comparative des différents processus afin de valider le concept d'Ecuries et de le généraliser à la structure des cabinets Big 4.

## Bibliographie

- Agrikoliansky, E. (1997). *La ligue des droits de l'homme (1947-1990). Pérennisation et transformations d'une entreprise de défense des causes civiques*. thèse de l'Institut d'études politiques de Paris.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson, K. (1998). Work hard, play hard!: An analysis of organizational cliché in two accountancy practices. *Organization* 5 (4): 565.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson, K. (2000). In the name of the client: The service ethic in two professional services firms. *HUMAN RELATIONS-NEW YORK*- 53 (9): 1151-1174.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson, K. (2001). Tests of time: Organizational time-reckoning and the making of accountants in two multi-national accounting firms. *Accounting, Organizations and Society* 26 (2): 99-122.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson, K. (2005). "Helping them to forget..": The organizational embedding of gender relations in public audit firms. *Accounting, Organizations and Society* 30 (5): 469-490.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson, K. (2006). Professionals, networking and the networked professional. *Research in the Sociology of Organizations* 24: 231-256.
- Becker, H. S. (1963). *Outsiders*. Free Press New York.
- Bourdieu, P. (1982). Les rites comme actes d'institution. *Actes de la recherche en sciences sociales* 43 (1): 58-63.
- Bruna, M. G. (2013). Du «bon usage» des réseaux sociaux en entreprise: Le cas de figure des cadres-femmes aux états-unis. *Management international/International Management/Gestión Internacional* 17 (4): 14-33.
- Burt, R. S. (1995). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.
- Carter, C., Spence, C. (2013). Being a successful professional: An exploration of who makes partner in the big four. *Contemporary Accounting Research*.
- 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.
- Chapoulie, J. M. (1984). Everett c. Hughes et le développement du travail de terrain en sociologie. *Revue française de sociologie* 25 (4): 582-608.
- 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).
- Darmon, M. (2008). La notion de carrière: Un instrument interactionniste d'objectivation. *Politix* (2): 149-167.
- Davis, F. (1974). Stories and sociolog. *Urban Life and Culture* 3 (3): 310-316.
- Dirsmith, M., Covaleski, M. (1985). Informal communications, nonformal communications and mentoring in public accounting firms. *Accounting, Organizations and Society* 10 (2): 149-169.
- Evetts, J. (1992). Dimensions of career: Avoiding reification in the analysis of change. *Sociology* 26 (1): 1-21.

- Fillieule, O. (2001). Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel. *Revue française de science politique* 51 (1): 199-215.
- Fogarty, T. (1992). Organizational socialization in accounting firms: A theoretical framework and agenda for future research. *Accounting, Organizations and Society* 17 (2): 129-149.
- Galanter, M., Palay, T. M. (1990). Why the big get bigger: The promotion-to-partner tournament and the growth of large law firms. *Va. L. Rev.* 76: 747.
- 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.
- Glaser, B., Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. *Weidenfeld and Nicolson, London, UK*.
- Grey, C. (1998). On being a professional in a "big six" firm. *Accounting, Organizations and Society* 23 (5-6): 569-587.
- Guénin, H. (2008). Le travail réel des auditeurs légaux. *Thèse de Doctorat ès Sciences de gestion, GREGHEC*.
- Guillaume, C., Pochic, S. (2007). La fabrication organisationnelle des dirigeants. *Travail, genre et sociétés* (1): 79-103.
- Hughes, E. C. (1958). *Men and their work*. Free Press, Glencoe, Ill.
- Ibarra, H. (1995). Race, opportunity, and diversity of social circles in managerial networks. *Academy of management journal* 38 (3): 673-703.
- Kornberger, M., Justesen, L., Mouritsen, J. (2011). "When you make manager, we put a big mountain in front of you": An ethnography of managers in a big 4 accounting firm. *Accounting, Organizations and Society* 36 (8): 514-533.
- Kosmala, K., Herrbach, O. (2006). The ambivalence of professional identity: On cynicism and jouissance in audit firms. *Human relations* 59 (10): 1393.
- Lazega, E. (1999). Le phénomène collégial: Une théorie structurale de l'action collective entre pairs. *Revue française de sociologie*: 639-670.
- Lupu, I., Empson, L. (2015). Illusio and overwork: Playing the game in the accounting field. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 28 (8): 1310-1340.
- 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): 3-24.
- Mueller, F., Carter, C., Ross-Smith, A. (2011). Making sense of career in a big four accounting firm. *Current Sociology* 59 (4): 551-567.
- O'Flaherty, B., Siow, A. (1992). On the job screening, up or out rules, and firm growth. *Canadian Journal of Economics*: 346-368.
- Pennetier, C., Pudal, B. (2000). Évolution des méthodes d'analyse du militant ouvrier, archétype du militant. In *José gotovitch, anne morelli (dir), militantismes et militants* (Ed, EVO). Bruxelles.
- Roy, D. (1952). Quota restriction and goldbricking in a machine shop. *American Journal of Sociology* 57 (5): 427-442.
- Roy, D. (1954). Efficiency and "the fix" : Informal intergroup relations in a piecework machine shop. *American Journal of Sociology* 60 (3): 255-266.
- Townley, B. (1993). Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. *Academy of Management review* 18 (3): 518-545.