

REGARDS

BIG FOUR

« Révoltés et dépendants »

Entretien : Luc Caregari

Sébastien Stenger a fait des Big Four son sujet de prédilection. Dans son livre « Au cœur des cabinets d'audit et de conseil. De la distinction à la soumission », il dévoile une culture d'entreprise très particulière.

woxx : *Pour écrire votre livre, vous avez fait une immersion dans un grand cabinet d'audit. Vous êtes vous-même un ancien de HEC Paris (École des hautes études commerciales), donc vous auriez aussi pu faire ce choix de carrière. Est-ce que cela vous a semblé problématique du point de vue de la distance ?*

Sébastien Stenger : En même temps qu'HEC, j'ai fait des études de sciences humaines, une classe préparatoire littéraire. C'est vrai qu'à HEC, j'ai découvert cet univers professionnel, qui n'était pas du tout le mien. Mais qui est très présent dans les écoles de commerce, en termes de recrutement, mais aussi en termes d'événements. C'est-à-dire que les cabinets d'audit sont très présents sur les forums ou dans les associations étudiantes. Il y a donc beaucoup de liens qui peuvent se nouer entre ces lieux d'études et ces entreprises, qui sont un débouché majeur pour les étudiants de ces grandes écoles. Mais

je n'ai jamais été intéressé par le monde des affaires : j'avais en tête de continuer les sciences humaines. Et à la fin de mes études à HEC, c'était pour moi un bon compromis, vu que je m'intéressais beaucoup au capitalisme et aux études sociologiques sur l'évolution du monde du travail. Donc, j'ai pris comme objet d'étude cet univers que j'avais entraperçu.

« Le passage par ces cabinets est vu comme une sorte d'accélérateur de carrière. »

Votre passage dans ce monde a été plutôt utile.

Oui, parce qu'il m'a permis plus facilement de maîtriser les codes, vu que je me suis fait recruter pour les besoins de cette enquête comme stagiaire pendant trois mois dans un de ces cabinets. Ensuite, j'ai rencontré des consultants et des auditeurs pour des entretiens sur lesquels j'ai aussi basé mon livre. Être un peu du même monde a instauré un lien de confiance. C'était probablement plus facile pour mon enquête que si je



Sébastien Stenger est titulaire d'un doctorat HEC Paris et enseignant-chercheur à l'école de commerce ISG à Paris, ainsi qu'à l'université Paris I Panthéon-Sorbonne. Son livre « Au cœur des cabinets d'audit et de conseil. De la distinction à la soumission » est paru aux éditions PUF.



PHOTO : ETIKA

m'étais présenté comme sociologue. C'est un univers élitiste et clos, et il est difficile de s'y immerger. Par rapport par exemple à la classe ouvrière, les cabinets d'audit vont faire plus attention aux informations qu'ils divulguent et à leur image.

Venons-en au sujet de votre enquête : pourquoi vouloir entrer dans le monde des Big Four ?

Les carrières dans ces cabinets, même si elles ne sont que temporaires, sont réputées difficiles. Le rythme de travail est lourd, la compétition, féroce et les sacrifices personnels, importants. En même temps, il y a des avantages objectifs : des rémunérations avantageuses, un caractère formateur, dans le sens où les méthodes de travail sont très rigoureuses et spécialisées, et surtout parce que le passage par ces cabinets est vu comme une sorte d'accélérateur de carrière. Par le tampon de ces cabinets sur votre CV, vous pourriez rejoindre plus facilement les directions des grandes entreprises - là où une carrière traditionnelle pourrait prendre plus de temps.

Vous relevez aussi la contradiction entre l'éthique de l'auditeur et la soumission à une logique commerciale

de croissance des grands cabinets. N'est-ce pas malsain ?

C'est un débat assez fréquent : à savoir comment l'orientation commerciale, donc les impératifs de croissance de revenus et d'activité pour augmenter la taille et les rémunérations des associés, est compatible avec l'éthique professionnelle de l'auditeur, qui veut qu'il soit indépendant de son client. C'est sûr que souvent, il faut trancher entre embêter le client, c'est-à-dire être trop tatillon sur certains points, et maintenir un bon lien avec lui en vue de faire plus de missions. Sur ce débat, les cabinets ont mis en place un certain nombre de règles qui visent à garantir l'indépendance. Le fait que, en France en tout cas, les mandats tournent tous les six ans par exemple. D'un autre côté, on voit que régulièrement des scandales éclatent dans des grandes firmes pourtant auditées par les Big Four - par exemple William Saurin (PWC) ou encore plus récemment Lactalis.

Est-ce que vous pensez que la source de ces fraudes réside justement dans ces contradictions ?

Sur ce point-là, ma position est que si on voulait les résoudre totalement, il

faudrait faire en sorte que tous les audits soient faits par le service public. Mais ce n'est pas l'option qui a été choisie dans nos sociétés. L'activité de l'auditeur est prise dans la position paradoxale entre des attentes sociales de garantie de transparence, en tant qu'exigence démocratique, et le fait que l'audit est une activité complexe qui est faite sous contraintes de temps et de coûts. Cette contradiction intrinsèque fait que les auditeurs eux-mêmes disent qu'ils ne peuvent pas garantir leurs rapports contre toute fraude possible. Les comptes de leurs clients sont souvent tellement complexes qu'ils vont simplement donner une assurance que ceux-ci sont fidèles. Et au-delà de cette contradiction intrinsèque, la pression commerciale ne fait qu'aggraver les choses.

« La pression commerciale ne fait qu'aggraver les choses. »

On le voit aussi sur les échelons de la carrière : plus on monte en grade, plus on devient commercial.

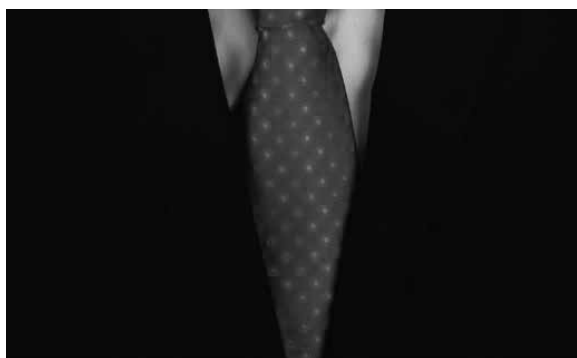
Oui, c'est ça, le rôle de l'associé (le grade le plus haut, ndlr), c'est essen-

tiellement d'être un commercial. Finalement, les associés ne mettent pas les mains dans le cambouis, dans le sens où ils ne font pas techniquement de l'audit.

Une bonne partie de votre livre se concentre sur le système du « up or out » : soit on monte en grade chaque année, soit on prend la porte. Sachant que ce système se retrouve aussi dans d'autres entreprises, qu'est-ce qui est spécifique dans ces cabinets ?

Ce que j'ai observé dans les Big Four, on pourrait l'extrapoler à la plupart des boîtes que les Anglo-Saxons appellent des « professional service firms », où on retrouve la même sorte de management pyramidal basé sur l'exclusion et la raréfaction. C'était frappant de voir à quel point les auditeurs semblaient soumis aux regards de leurs pairs et aux regards du groupe. Et une des raisons est justement le système de management « up or out », où les auditeurs sont évalués en permanence, à l'issue de chaque mission et via une grande évaluation chaque année. Les plus faibles sont invités à quitter l'entreprise et les meilleurs peuvent espérer au terme du parcours - qui comporte une quin-

THEMA



Au cœur des cabinets d'audit et de conseil

De la distinction à la soumission

Sébastien Stenger

Préface de François Chevalier

Prix Le Monde
de la recherche
universitaire

Partage du savoir

puf

zaine d'échelons - devenir associés, et donc copropriétaires du capital. L'autre raison est que ce système de grades, qui se veut un système de management méritocratique, favorise en interne une vie courtisane - où prévalent les capacités à réseauter et à se faire remarquer. Ces capacités sont essentielles pour réussir et finalement plus importantes que la performance technique ou objective de l'auditeur qu'on n'arrive pas à mesurer.

« Il y a une grande difficulté à voir des femmes dans ce type d'association. »

Cela veut-il dire qu'en haut de la pyramide, on retrouve toujours les mêmes profils psychologiques ?

Oui, et c'est aggravé par le système de cooptation, qui fait qu'il y a une espèce d'homophilie au sommet. C'est-à-dire qu'on va préférer davantage ceux qui nous ressemblent. En termes de profil psychologique, ce sont des gens qui doivent avoir de l'entregent, des qualités relationnelles et commerciales, mais aussi cette homophilie. Ce qui fait qu'il y a une grande difficulté à voir des femmes dans ce type d'association - parce que ce sont essentiellement des hommes qui vont recruter ceux qui leur ressemblent, donc d'autres hommes. Une associée

me racontait justement à quel point ce système décourageait la cooptation de femmes. Elle donnait l'exemple d'un weekend de « team building » où les activités étaient le football et le rugby.

Comment décriviez-vous ce profil ?

Il y a la culture commerciale qui est essentielle, une capacité à gérer des relations informelles parce qu'on attend de la société qu'elle fonctionne selon les lois du marché. Le technicien peut-être brillant qui n'a pas pu se constituer un portefeuille de clients sur une niche un peu rémunératrice, on ne va pas avoir intérêt à le coopter en tant qu'associé - à un moment, on va lui dire que ça ne marche pas et qu'on ne veut pas l'associer, parce qu'avec lui les bénéfices n'augmentent pas. Dernier point de ce profil : la culture d'élite s'articule autour de comportements distinctifs qui mettent en avant une totale maîtrise de soi. Ce qui inclut une résistance à des pressions extrêmes et au stress, ainsi qu'une totale disponibilité - encore un critère très défavorable aux femmes. J'ai rencontré des associés qui ont dû laisser femme et enfants en vacances et rentrer parce qu'un client le demandait.

L'auditeur le plus connu au Luxembourg, c'est Antoine Deltour, le lanceur d'alerte de Luxleaks. Est-ce qu'il est l'exception qui confirme la règle - un auditeur épris d'éthique ?

Je ne connais pas les détails de l'affaire Luxleaks, mais par rapport à ce que j'ai pu observer, ce système de carrière peut générer de violentes révoltes et des frustrations. Je ne dis pas que c'est ce qui arrivé à Antoine Deltour, mais s'il a été bloqué dans ses espérances de succès, ce serait une explication possible. Les auditeurs essentiellement sont révoltés et dépendants. Ils sont révoltés parce qu'ils ont le sentiment de donner beaucoup de leur vie à ces cabinets, jusqu'à se sentir parfois exploités, et en même temps dépendants parce qu'ils attendent une distinction et une appartenance sociale. Ils ne peuvent pas s'extraire facilement de leurs cabinets sans renoncer à l'estime d'eux-mêmes et à celle de leurs collègues. Cette ambivalence fait que si à un moment ils ont l'impression que le volet révolte est plus important, qu'ils se sentent floués et infériorisés, ça peut rendre plus visibles des problèmes éthiques auxquels ils n'étaient pas sensibles avant.

« Les plus faibles sont invités à quitter l'entreprise. »

Dans l'autre sens, est-ce que les Big Four cherchent sciemment à influencer la politique ?

Oui, je pense que c'est particulièrement le cas pour le Luxembourg, plus

qu'en France en tout cas. En France, il y a une porosité - qu'on voit bien avec notre président de la République - moins entre le pouvoir et les Big Four qu'avec les banques d'affaires. Je pense qu'au Luxembourg, ce sont plutôt les cabinets d'audit. Ce sont de très grands employeurs, donc très influents. En France, les Big Four ne vont pas déterminer le choix du premier ministre, mais celui des directeurs financiers de grandes entreprises qui sont passés par eux et qui reproduisent donc les mêmes méthodes de management « up or out » et de gestion plus financière des entreprises. Donc oui, il y a une influence de ces cabinets sur le monde économique et par rebond sur le monde politique.

Sébastien Stenger sera l'invité d'etika pour une conférence-déjeuner le 28 mars à la Salle Rheinsheim de l'asbl Altrimenti. Plus d'informations sous : www.etika.lu.