



**Evaluation de l'auditeur : le lien entre ordre institutionnel et construction
identitaire en contexte camerounais**

**Auditor's assessment : the link between institutional order and identity
construction in the Cameroonian context**

Serge Olivier NDOUMBE

Membre

Institut universitaire Catholique Saint Jérôme de Douala

Centre d'innovation et de recherche pluridisciplinaire (CIREP)

Cameroun

olviris@yahoo.com.

Rosalie Lydie NGONO

Enseignante chercheur

Institut universitaire Catholique Saint Jérôme de Douala

Association pour la recherche en Comptabilité, Contrôle et Audit (ARECCA)

Cameroun

ngomesrol@yahoo.fr.

Date de soumission : 04/07/2020

Date d'acceptation : 22/08/2020

Pour citer cet article :

NDOUMBE S. & NGONO R. (2020) « Evaluation de l'auditeur : le lien entre ordre institutionnel et construction identitaire en contexte camerounais », Revue Internationale du Chercheur « Volume 1 : Numéro 3 » pp : 41 - 65



Résumé :

L'objectif de ce travail est de partir de l'éthos des agents impliqués dans le processus d'évaluation pour déceler une pratique professionnelle ayant cours dans les grands cabinets d'audit au Cameroun. L'analyse du matériau empirique démontre qu'il existe une évaluation dite « permanente » de l'auditeur qui inclut son évaluation « passagère » et qui s'affirme lors de situations inédites au cours desquelles celui-ci est appelé à réagir. La littérature comptable a identifié une telle pratique sans toutefois l'extraire explicitement de l'espace déterminé du contrôle final des performances. La méthodologie adoptée est celle de la Grounded Theory, un alliage synchronique entre la théorisation et la collecte des données. En effet, le contact avec les acteurs a nécessité la mobilisation des deux techniques essentielles du guide d'entretien et de l'entretien semi-directif. Les données ainsi recueillies ont été analysées thématiquement, chaque nouvel entretien entraînant un réajustement constructif. À travers nos résultats, nous mettons le doigt sur une pratique professionnelle ayant vocation à opérer un recadrage surtout subjectif en direction réciproque de l'auditeur évalué et de l'auditeur évaluant. Nous nommons cette pratique le « down-upping ».

Mots-clés : Auditeur ; Ethos ; Évaluation ; Gounded Theory ; Down-upping

Abstract :

The purpose of this work is to start from the ethos of the agents involved in the evaluation process to detect a professional practice in major audit firms in Cameroon. Analysis of the empirical material proves that there is a so-called « permanent » evaluation of the auditor, which includes his « transient » evaluation, and which asserts itself in unprecedented situations in which he's called upon to react. The accounting literature has identified such a practice without, however, explicitly extracting it from the specific area of the final performance control. The methodology adopted is that of Grounded Theory, a synchronic combination of theorising and data collection. Indeed, contact with actors required the mobilization of the two essential techniques of the interview guide and semi-structured interview. The data thus collected were analysed thematically, with each new interview leading to a constructive readjustment. Through our results, we put our finger on a professional practice intended to operate a mostly subjective cropping in reciprocal direction of the evaluated auditor and the evaluating auditor. We call this practice « down-upping ».

Keywords : Auditor ; Ethos ; Evaluation ; Grounded Theory ; Down-upping



Introduction

Les « Big Four » sont des cabinets d'audit très prisés par les étudiants fraîchement diplômés des grandes écoles et des meilleures universités (Aggeri, 2018). Des mécanismes d'autogestion leur permettent d'accroître leur chance d'être sélectionnés ne serait-ce que pour briguer le poste de stagiaire, et éventuellement d'embrasser le privilège d'une carrière d'auditeur dans l'une de ces structures (Grey, 1994). Cependant, une fois le cabinet intégré, l'auditeur fait parfois l'expérience d'une réalité moins apaisante : c'est le revers de la médaille. Du seul point de vue de ses interactions avec son Performance Manager, ce junior nous explique par exemple la nécessité de rendre des comptes, un aspect sans quoi l'information circulerait difficilement.

[Mon performance manager ne peut pas savoir ce qui se passe en moi tant que, dans l'expérience de mes missions d'auditeur junior, je ne vienne à le lui en parler directement.] (B101, Junior).

Cette observation montre qu'il faut bien que des signaux extérieurs, en provenance de ce junior, soient expédiés pour informer ultérieurement le supérieur. Parfois, bien qu'ayant réalisé des performances satisfaisantes, l'auditeur ne suscite pas l'adhésion de son coach, lequel tend à lui en demander toujours plus. C'est ce que ce superviseur semble avouer dans le propos que voici :

[Presque toutes les informations que son quotidien révélait de ses performances étaient sujettes à caution, même-si dans l'ensemble il semblait être un bon travailleur.] (A211, Superviseur).

Ainsi, les informations que le coach détient sur son subalterne sont entachées d'un certain scepticisme, même lorsque ses performances semblent satisfaisantes. Par ces témoignages, nous pouvons isoler une menace qui pèse sur l'identité, et qui n'épargne guère les grands cabinets d'audit. La menace en question fait référence aux interventions managériales qui ne cessent de croître, aussi bien en intensité qu'en forme, et qui s'adressent aux salariés dans leur part la plus personnelle (Alvesson & Willmott, 2002 ; Du Gay, et al., 1996 ; Garsten & Grey, 1997 ; Knights & Morgan, 1991 ; Rose, 1989 ; Townley, 1993). Les pressions se manifestent au travers de l'exigence et de la sélectivité du parcours qu'impose le système institutionnalisé du « *Up or Out* ». La littérature comptable dissocie deux tendances. D'une part l'auditeur est porté à réagir aux pressions institutionnelles en tentant de devenir un bon professionnel : c'est le phénomène de professionnalisation (Empson, et al., 2013 ; Malsch & Gendron, 2013). D'autre part l'auditeur est conduit à résister, à se distancier, voire à transgresser les standards



comportementaux du cabinet qui l'emploie : c'est l'émergence de déterminants biographiques (Kosmala & Herrbach, 2006 ; Mueller, et al., 2011).

Le sentiment de justice de l'auditeur illustre les contours de tels déterminants. Au sein des grands cabinets, les évaluations de fin de mission permettent de décider des passages en grade. Compte tenu de ce que tous les auditeurs ne sont pas systématiquement gratifiés, le sentiment de justice est parfois altéré. De ce fait, l'identité sociale de l'auditeur ne se rattache pas toujours aux discours institutionnalisés de valorisation et d'apaisement, de même que son identité personnelle n'est pas forcément une figure moulée dépourvue du pouvoir d'agir. En rapprochant les travaux de Jerman & Bourgoin (2018) sur les faiblesses de l'auditeur et ceux de Beau (2018) sur les risques psychosociaux auxquels l'auditeur est exposé, nous avons formulé la question de recherche que voici : « Quels critères permettent de rapprocher l'identité personnelle et l'identité sociale de l'auditeur dans le processus d'évaluation ? ». Cette question revient à se demander plus spécifiquement « quels sont les critères objectifs et subjectifs permettant de justifier le sentiment de justice de l'auditeur dans le processus d'évaluation qui anime l'institution du système *Up or Out* ? ». Pour clarifier ce questionnement, nous avons mené une étude de cas qualitative en deux temps auprès de grands cabinets d'audit implantés au Cameroun.

Le développement de notre travail s'organise en cinq points. Nous présentons tout d'abord le lien entre ordre institutionnel et construction identitaire selon des vues différentes. L'articulation de notre méthode de recherche telle qu'elle s'est déployée en contexte camerounais constitue notre deuxième point. Puis nous précisons, aidés des généralités pré-indiquées dans la littérature, le formalisme global des évaluations qui fait suite à notre enquête par entretien. Nous soulignons dans un quatrième point qu'à travers leur conception, les évaluations suscitent un sentiment de justice chez l'auditeur respectivement sur le plan distributif, procédural et interactionnel, ceci au regard de nos résultats. Au final, nous discutons de notre contribution et de la limite majeure accolée aux présents cas.

1. Mise en mouvement des notions d'institution et d'identité pour la compréhension de la profession d'auditeur

Les études portant sur la sociologie de la profession d'auditeur adoptent très souvent une approche qualitative centrée sur une analyse ethnographique de leurs discours et pratiques. De ces travaux, il ressort *primo* que la construction identitaire de l'auditeur est le produit d'un



ordre institutionnel abstrait (1.1), *secundo* qu'elle s'en détache pour rendre compte des réalités concrètes (1.2).

1.1. Le déterminisme de l'ordre institutionnel sur la construction identitaire

Les chercheurs se sont proposés de réaliser une étude plus approfondie des structures sociales et des processus sociaux dans lesquelles la construction de l'identité de l'individu s'insère. L'idée ici est de considérer le discours comme la pièce à conviction qu'on mobilise pour l'analyse et l'observation de la construction identitaire, en tenant compte de l'interaction entre les agents et les discours (Bergström & Knights, 2006). Les jeux d'interprétation du discours permettent d'introduire la notion de « travail identitaire » (Alvesson & Willmott, 2002), qui montre comment les discours managériaux en viennent à être plus ou moins internalisés par l'individu, dans sa propre narration, et dans sa définition de lui-même à une échelle subjective (Giddens, 1991). À travers le processus du travail identitaire, les individus cherchent, par une sorte de réflexivité, à attribuer un sens à la structure organisationnelle objet de leur identification. La dichotomie initiale devient une dualité fondamentale qui relie le couple sujet-structure, faisant de la structure le miroir magnifié du sujet, et du sujet l'identification discursive de la structure, l'ensemble formant deux éléments qui tendent à être réflexivement identiques.

En considérant que l'auditeur définit son professionnalisme davantage selon son comportement, ses valeurs, ou son engagement, en ne mettant pas forcément son expertise au premier plan, peut-on dire quel est le contenu des valeurs fondatrices de son identité ? Les travaux de Kosmala & Herrbach (2006) peuvent être évoqués à cet égard. Partant d'une analyse qualitative fondée sur 28 entretiens semi-directifs avec des auditeurs français et anglais ayant démissionnés ou étant toujours en fonction, les auteurs décrivent trois caractéristiques significatives de l'identité de l'auditeur : la conscience professionnelle ("professional conscientiousness"), la résistance professionnelle ("professional hardiness") et le sens de la collectivité ("collective office mode"). Les auditeurs devaient répondre à la question "how does/did it feel to be an auditor ?", et c'est à partir de leurs réponses qu'ont pu émerger ces valeurs. Les auteurs ont également constaté l'existence d'une conscience professionnelle inhérente à la profession d'auditeur, à travers la manifestation d'une certaine autonomie dans la réalisation des tâches et d'une certaine liberté dans la façon d'organiser le travail. Cet état de choses dénote une volonté de bien faire son travail, et une satisfaction personnelle lorsque le travail est bien fait. Il y a là un véritable engagement affectif dans



l'aventure qui lie les auditeurs au cabinet et qui forge leur attitude en tant que professionnels, forgeant du même coup leur conscience professionnelle. Bamber & Iyer (2002) réitèrent que les notions d'autonomie et d'estime de soi qui découlent de la réalisation d'un travail impeccable accroissent le sentiment qu'a l'auditeur d'appartenir à une profession.

1.2. Vers une redécouverte de l'implication de l'identité personnelle dans la constitution d'un ordre institutionnel

Lorsque les liens entre identité de l'auditeur et ordre institutionnel s'obscurcissent, notamment lorsque l'imprévisibilité des contextes brouille les alternatives des acteurs, il paraît judicieux de s'interroger sur l'influence de la construction identitaire sur les phénomènes d'institutionnalisation. Pour ce faire, Jerman & Beau (2016) conceptualisent une identité de deux sortes. D'un côté, une identité dite « passagère » qui n'est que le reflet du système « *Up or Out* ». Ainsi, la construction identitaire, déterminée par l'ordre institutionnel, tient sur une double alternative : soit l'auditeur progresse en grade dans le cabinet, soit il le quitte dans des conditions avantageuses. D'un autre côté, une identité dite « permanente » lorsque vacille le système « *Up or Out* ». Ainsi, le travail identitaire devient une dynamique susceptible de redéfinir un ordre institutionnel qui semble ne pas refléter les réalités auxquelles les auditeurs sont confrontés au quotidien.

Plusieurs études ont contribué à explorer l'identité personnelle des praticiens comme résistant aux standards, les transgressant parfois, selon un ajustement continu aux contraintes des missions (Kosmala & Herrbach, 2006 ; Kornberger, et al., 2011 ; Morales, 2013 ; Guénin-Paracini, et al., 2014 ; Lupu & Empson, 2015 ; Chaplais, et al., 2016 ; Hottegindre, et al., 2016). Ces travaux, bien qu'ouvrant la voie sur l'étude des limites du déterminisme de l'identité sociale de l'auditeur sur son travail identitaire, décrivent cependant une identité personnelle qui ne remet jamais en cause l'ordre institutionnel. À leur suite, Jerman & Bourgoïn (2018) proposent de mettre en cohérence l'identité personnelle avec l'identité sociale, en indiquant comment une contingence des standards et des laudatifs de l'identité sociale peut enclencher une prise au sérieux de l'identité personnelle de l'auditeur, au travers de l'épithète globalisante de l'identité dite « négative ». L'analyse inductive des données empiriques leur a permis de mettre en exergue les difficultés éprouvées par les auditeurs sur le terrain, et d'effectuer un séquençage dialectique de l'identité négative sous la forme d'un trinôme. Ce trinôme renvoie à un ensemble de pratiques et de discours par lesquels l'auditeur expérimente, confesse et administre ses faiblesses, c'est-à-dire se construit en « bon »



professionnel dans un rapport pressant à lui-même. Lesdites séquences permettent aux auteurs de préciser les contours de la notion « d'identité négative », et de réintroduire l'identité personnelle comme le pendant de l'identité sociale dans le travail identitaire de l'auditeur. La séquence « confession de ses faiblesses », qui s'intéresse à la manière dont les évaluations sont mises en œuvre, insiste davantage sur leur caractère formel.

Beau (2018) constate que la littérature n'approche pas suffisamment la manière dont les évaluations sont perçues comme plus ou moins justes dans les grands cabinets. L'auteure s'est focalisée sur l'étude des manifestations de risques psychosociaux consécutifs aux implications de l'évaluation individuelle de l'auditeur. Les résultats de son étude de cas montrent que les évaluations individuelles, en dégradant le sentiment de justice de l'auditeur, peuvent l'exposer à des risques psychosociaux. Sans extraire explicitement le contrôle normatif du seul cadre des évaluations de fin de mission, l'auteure fournit l'ouverture nécessaire pour une prise en compte plus systématique des pratiques professionnelles informelles.

Dans le cadre de notre recherche, nous allons porter notre regard sur les évaluations de l'auditeur, en insistant sur les situations inédites auxquelles ils peuvent être confrontés et leur ressenti par rapport à celles-ci.

2. Méthode de recherche

La méthode sur laquelle est adossée notre recherche est essentiellement qualitative. Nous priorisons la collecte (2.1) et l'analyse (2.2) des données chères à la « Grounded Theory », en sous-tendant des mouvements déductifs qui visent à confronter la théorisation aux données.

2.1. Collecte des données

Notre étude a été réalisée au Cameroun au sein des quatre grands cabinets d'audit, les Big Four (notés cabinet α , β , γ , ou δ). La raison pour laquelle nous avons décidé d'étudier ces quatre cabinets ensemble réside dans le fait que leurs activités tendent souvent à être identiques et leurs structures isomorphes (Cooper & Robson, 2006). L'investigation s'est faite en deux temps.

Dans un premier temps, nous avons suivi les procédures normales de recrutement dans un des cabinets étudiés. L'objectif de rédaction d'un travail de recherche portant sur les réalités vécues par les auditeurs a été indiqué aux personnes rencontrées lors des entretiens de recrutement. Toutefois, durant les phases de collecte des données, le contenu précis de la recherche n'a pas été indiqué aux membres du cabinet, ce qui annihila toute influence de



quelque nature que ce soit. Au cours de notre période d'immersion, nous avons participé à plusieurs missions de commissariat aux comptes en tant que stagiaire académique. Notre rôle consistait en une assistance auprès des auditeurs staffés chez les clients de l'audit en fonction des besoins et des contraintes de planification du cabinet. Nous avons fait l'expérience d'une diversité d'interventions. En effet, les activités des clients de l'audit étaient si différentes les unes par rapport aux autres que nous étions à chaque fois placés dans une posture de découverte permanente, tant sur l'utilisation de la technique comptable que sur la gestion des relations clients. Nous avons dès lors eu accès à la « conscience pratique » des acteurs (Giddens, 1991). Nos missions duraient en moyenne une semaine, et nos observations ont été consignées quotidiennement dans un journal de bord détaillant notre expérimentation du métier d'auditeur.

Dans un second temps, afin de mettre le doigt sur une pratique professionnelle qui découlerait de notre compréhension du lien entre les évaluations et le sentiment de justice, nous avons adopté une méthodologie qualitative constructiviste à visée explicative. L'introduction d'une certaine complexité systémique dans l'ensemble des interdépendances imbriquées se révèle possible pour le chercheur qui adopte une telle démarche (Maurand-Valet, 2010). Les données qui ont émergé sont des interprétations de la réalité qui sont subjectives et contextuelles (Kaufmann, 2016). Nous avons donc tâché, dans un élan proprement subreptice, de prendre de la hauteur par rapport à celles-ci. Au total, 10 entretiens ont été réalisés, l'échantillon comprenant autant des auditeurs accoutumés aux évaluations que ceux qui s'en sont nouvellement imprégnés. Parmi l'ensemble des auditeurs interrogés, cinq sont d'anciens auditeurs au moment de la réalisation de l'entretien. Cette situation a facilité l'accès à leur expérience « libérée » des évaluations, c'est-à-dire non contrainte ni par les enjeux de promotion interne, ni par la vie politique du cabinet. Nos dix entretiens ont duré entre 20 et 50 minutes. Leur durée moyenne est de 28 minutes. Deux entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits, les huit autres étant restés « informels ».

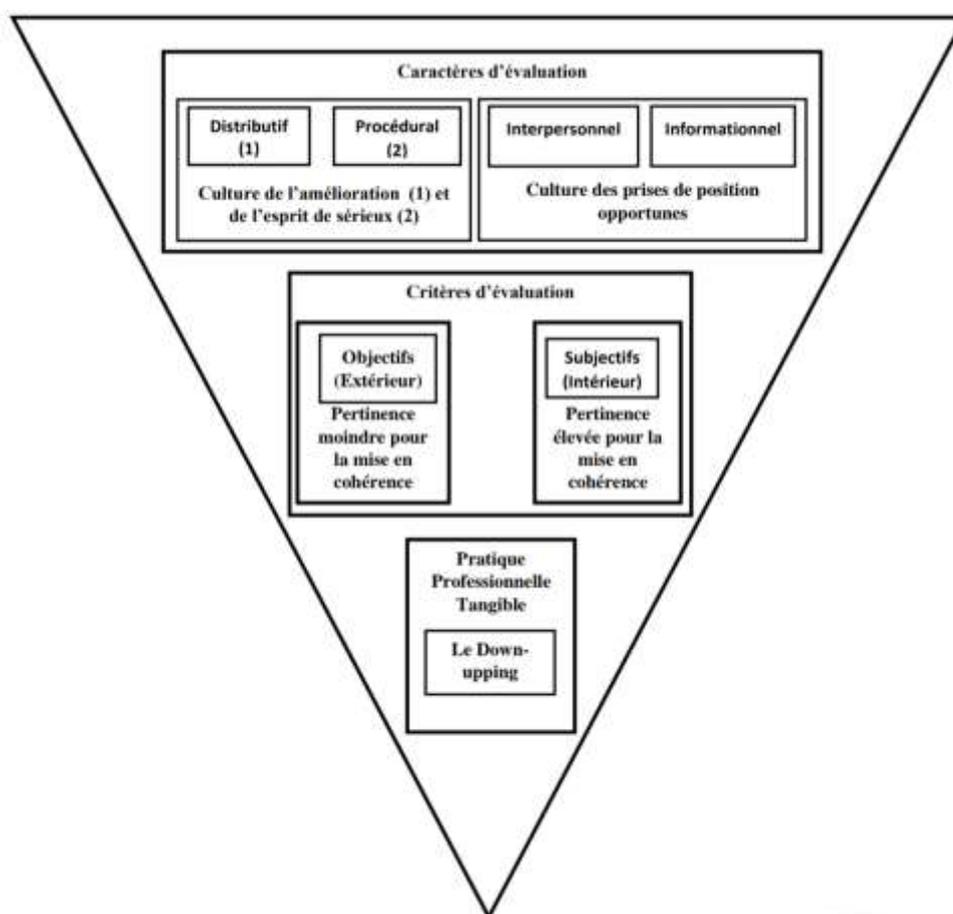
Tous les entretiens ont été réalisés selon un guide d'entretien (Beaud & Weber, 2003). La prise de connaissance du formalisme des évaluations a été le point de départ de chacun d'eux, l'idée étant de souligner les particularités du contexte dans lequel l'étude est menée. Ensuite, dans l'optique de déceler des écarts par rapport au formalisme, fussent-ils positifs, nous avons entrepris d'explorer quelque peu la perception de l'auditeur sur sa mise en œuvre. La diversité des missions auxquelles nous avons pris part et les entretiens que nous avons réalisés nous ont permis d'effectuer une généralisation « analytique », c'est-à-dire construite a posteriori à

partir des observations des différents cas (Yin, 2009). Cependant, aucun document interne n'a pu être consulté. La prise de connaissance des procédures d'évaluation c'est donc faite de vive voix.

2.2. Analyse des données

Les données recueillies ont d'abord été distinctement codées, puis ont fait l'objet d'une élaboration théorique (Paillé, 1994). Un aller-retour entre la codification et la théorisation a fait émerger une trame théorique satisfaisante que la figure 1 tente de synthétiser.

Figure 1 : Pyramide inversée du codage thématique

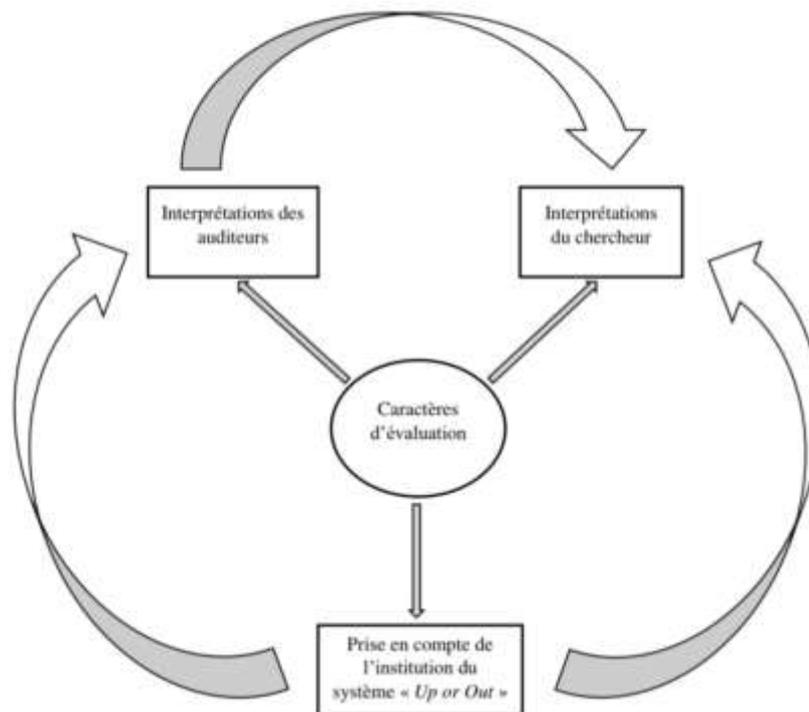


Source : Auteurs

Une première étape de l'analyse des données a permis de thématiser les « caractères d'évaluation » considérés par les auditeurs interrogés comme étant systématiquement justes. Le mot « caractère » que nous avons retenu pour faire ce premier constat provient d'une définition de Sartre (1983). Pour cet auteur, le caractère est « l'ensemble stable des relations

avec l'autre, avec les instruments et avec le monde, sous la pression des libertés extérieures ». Autrement dit, les évaluations dépendent de la fixation de ces ensembles compte tenu des pressions subies et exercées par les auditeurs en cabinet. Ainsi, l'analyse du matériau empirique nous permet de faire une synthèse des cadres théoriques mobilisés telle que schématisée dans la figure 2. De là, les caractères d'évaluation sont une combinaison de l'interprétation des auditeurs, de l'interprétation du chercheur, et de la prise en compte de l'institution du système « *Up or Out* » à travers laquelle des microéléments distributifs, procéduraux et interactionnels s'articulent.

Figure 2 : Débruitage des caractères d'évaluation



Source : Auteurs

Une seconde étape de l'analyse des données a permis de thématiser les dimensions agrégées des caractères d'évaluation en tant que nos construits de second ordre (Strauss & Cordin, 1990), et d'étudier leur influence sur la mise en cohérence de l'identité sociale et de l'identité personnelle de l'auditeur. Il s'agit des « critères d'évaluation », qui sont de nature objective ou subjective. Les critères objectifs tendent à être prévus par le formalisme des évaluations, contrairement aux critères subjectifs, qui s'ajustent selon les circonstances considérées.



Les données révèlent une forte pertinence des critères d'évaluation subjectifs à traduire les situations inédites auxquelles l'auditeur doit faire face lors d'évaluations qu'il perçoit aussi comme étant permanentes. Ces critères expliquent l'existence d'une pratique professionnelle « tangible », puisque son articulation dépend davantage des données recueillies et ne prétend pas à une généralisation « statistique » (Yin, 2009). Nous proposons alors de nommer cette pratique le « down-upping ».

Notre souci d'inverser la pyramide réside dans le fait marquant selon lequel cette dénomination, dans notre travail de recherche, nous est apparue avant toute forme d'investigation empirique. Le vide et l'insignifiance qu'elle traduisait était une base nécessaire mais non suffisante. Au gré de l'analyse, nous sommes parvenus à une complexification, et l'image de l'élargissement de la pyramide vers le haut permet d'en expliciter le mécanisme (Paillé, 1994).

3. Présentation du cas : formalisme global des évaluations dans les grands cabinets au Cameroun

L'auditeur se trouve en compétition permanente avec les autres dès son intégration au cabinet, et sa progression au sein d'une pyramide de grades se fait suivant le système de promotion « *Up or Out* » (Empson, 2001). Les évaluations individuelles sont des outils de contrôle des résultats sur lesquels les cabinets s'appuient pour décider des passages en grade. La performance de l'auditeur est ainsi évaluée selon un même calendrier pour tous. Ce calendrier est pratiquement le même que celui présenté par la littérature comptable, à l'instar de l'article de Beau (2018). L'évaluation se fait en trois temps : la « fixation des objectifs » (3.1), l'« entretien individuel de performance » (3.2), et les « comités d'évaluation » (3.3).

3.1. La fixation des objectifs personnels et des objectifs pour le cabinet

En général, la fixation des objectifs se fait entre septembre et novembre dans les cabinets à l'étude. Cette phase réunit l'auditeur et son « Coach ». La dénomination « Coach » varie en fonction des cabinets. Parfois les termes de « Performance Manager », de « People Manager », ou de « Parrain » sont également employés. La casquette de « Coach » est l'une des casquettes qu'un Manager opérationnel peut revêtir, laquelle lui confère des responsabilités RH (pour « Ressources Humaines »), notamment celles d'accompagner la carrière de plusieurs Juniors. D'après la littérature comptable, le rôle du Coach vis-à-vis des nouvelles recrues du cabinet est d'« instaurer un échange permettant de personnaliser la fixation d'objectifs et de



conseiller en fonction des besoins individuels » (Beau, 2018). Un Manager à propos de cette casquette qu'il revêt s'exprime :

[Après avoir évalué mes équipes suite aux missions d'audit chez les clients, je peux également demander à mes équipes de m'évaluer. L'idée c'est de promouvoir une certaine circularité de haut en bas et de bas en haut. Par exemple on veut savoir si tu es un bon manager, si tu fais preuve de "Care". C'est bien la dimension "Care" qui est en jeu.] (D431, Manager)

En début d'année, un plan de développement de carrière est fixé par chaque auditeur. Ce dernier détermine ses attentes personnelles, indépendamment de son appartenance au cabinet. Il s'agit des « objectifs personnels ». Chaque objectif que l'auditeur se fixe doit s'inscrire dans le travail dont il est garant. Entre la réalité quotidienne et les objectifs fixés, la frontière est parfois étanche. Cette éventualité peut biaiser la démarche entretenue. À cet égard, un senior se prononce :

[C'est moi qui détermine mes attentes personnelles... J'ai des objectifs personnels que j'aimerais atteindre, bien que je sois membre d'une organisation. Ces objectifs sont préalablement définis, et bien sûr les attentes que tu as doivent s'inscrire dans le travail que tu effectues au quotidien : elles ne doivent pas être trop décalées de la réalité.] (E501, Senior)

Pour que cet écart entre démarche de fixation d'objectifs personnels et réalité quotidiennement vécue ne soit pas important, le Coach joue un rôle primordial d'accompagnement, puisque son expérience propulse potentiellement l'auditeur vers le rapprochement de ces réalités souvent discordantes. Les « Objectifs Business » sont une autre composante des objectifs d'ensemble. Leur particularité, c'est de n'être plus fixés par les auditeurs eux-mêmes, mais plutôt par le cabinet qui les emploie.

3.2. L'entretien individuel de performance en fin de mission

L'auditeur et son Performance Manager doivent encore se réunir dans le cadre de l'« entretien individuel de performance ». Il a généralement lieu au terme de chaque mission tout au long de l'année. Ces entretiens doivent constituer un « moment dédié au conseil et au coaching », ainsi qu'un « point d'étape sur l'évaluation des performances et l'avancement des objectifs » (Beau, 2018).

À chaque grade est attribué des objectifs métriques qui doivent parfaitement s'ajuster aux exigences du niveau considéré. Par exemple, les tâches assignées aux Juniors sont généralement des tâches exécutives telles que le formalisme le prévoit. Les objectifs métriques sont élaborés de manière ad hoc. Selon les cabinets, un cumul d'heures de missions



et de formations est fixé pour chaque grade. Au terme de chaque mission, un suivi des feuilles de temps est effectué. Chaque évaluation suppose pour l'auditeur l'accès à un document récapitulatif généralement fourni par le service comptable. Ce document doit permettre à l'auditeur de visualiser la proportion d'heures de travail qui lui est propre.

Les autoévaluations consistent pour l'auditeur à initier son évaluation dans son espace personnalisé disponible sur la plateforme intranet du cabinet après chaque mission. Chacun des critères d'évaluation doit faire l'objet d'une appréciation rédigée par l'auditeur sur sa propre performance. Les critères en question peuvent faire référence aux résultats de la mission, aux savoir-faire acquis, aux savoir-être mobilisés, aux enjeux et spécificités du client, etc. L'auditeur s'autoévalue soit en s'attribuant une « note », soit en s'attribuant une « lettre » en fonction du cabinet. Une appréciation supplémentaire du manager en charge de la mission peut venir compléter les mentions préalablement indiquées par l'auditeur. C'est un commentaire que le Performance Manager inscrit après avoir analysé les mentions de l'auditeur.

3.3. Les comités d'évaluation de la performance

De manière générale, entre Janvier et Février, des « comités de performance » sont organisés pour juger des performances de l'auditeur à mi-parcours. Dans ces comités, il n'est pas rare que les Managers et les Seniors Managers soient de la partie, avec la présence de quelques associés en supplément.

L'objectif de ces comités est de décider des passages en grade et de l'attribution des primes. Généralement, ce comité débat de la performance des collaborateurs du grade de Junior et de Senior. Les entretiens individuels précèdent les comités d'évaluation, et jouent un rôle déterminant en ce qui concerne leur dénouement futur. En effet, l'auditeur doit préalablement discuter en profondeur de la forme de ses évaluations avec le Coach qui lui a été attribué en début d'année. L'idée générale de ces pré-comités est de mettre en exergue les difficultés rencontrées au cours des différentes missions. Le Performance Manager doit s'appuyer sur un canevas d'objectifs bien précis pour juger des performances de l'auditeur. La comparaison entre les prévisions et les réalisations s'en trouve davantage fluidifiée. Toutes les informations ainsi recueillies vont servir pour les discussions qui doivent se tenir lors des comités.

Une fois que le comité s'est tenu, le Coach s'oriente à nouveau vers l'auditeur dans une démarche de « Feedback ». Il s'agit de faire un retour d'information à l'auditeur sur les points qui ont été discutés lors du comité. Ce compte rendu détaille les points sur lesquels l'auditeur



s'est positivement démarqué dans l'ensemble, mais aussi les points sur lesquels il devra impérativement s'améliorer. Toutes les évaluations de fin de mission ayant cours en début et en fin d'année sont synthétisées et discutées lors des comités, et les décisions prises sont par la suite dûment restituées à l'auditeur évalué.

Pour discuter avec les auditeurs du sentiment de justice procuré par les évaluations, nous avons tâché au préalable de mettre ce formalisme global en filigrane. D'un cabinet à l'autre les éléments du formalisme peuvent varier, mais l'esprit dans l'ensemble reste le même.

4. Résultats : Avancement, esprit de sérieux, et prises de position de l'auditeur

L'analyse des discours et pratiques des auditeurs évalués et des auditeurs évaluant a permis de faire ressortir trois phases reflétant les caractéristiques d'une évaluation perçue comme étant juste et permanente. Respectivement sur le plan des rétributions, des procédures et des interactions, l'avancement (4.1), l'esprit de sérieux (4.2) et les prises de position (4.3) de l'auditeur tournent en sa faveur.

4.1. Les rétributions stimulent l'avancement de l'auditeur

La justice distributive comprend les récompenses matérielles, symboliques et psychologiques auxquelles les auditeurs semblent adhérer. Les récompenses matérielles s'accordent avec les besoins de chaque auditeur. Les auditeurs interrogés, à quelques exceptions près, sont même unanimes sur le fait qu'entre auditeurs appartenant au même grade, une répartition uniforme des salaires est une base évidente. Un ancien junior s'exprime sur ce point :

[Moi je pense que tout le monde a le même salaire à grade égal. Sauf si quelqu'un m'en apporte la preuve du contraire. Moi je sais que nous tous, à grade égal, tu as le même salaire. Donc pour moi, c'est pas un problème qui se pose.] (G711, Ex junior)

Dans certaines situations cependant, certains auditeurs se sont légitimement comparés à d'autres. Cette comparaison, bien que marquant des différences significatives entre collègues, n'a révélé aucun ressentiment ni aucune attitude de cynisme agressif explicitement mise en évidence par l'auditeur interrogé. Le titillement de cet ancien stagiaire est édifiant :

[Je lui ai demandé combien il gagne par mois. Il ne savait pas que je savais déjà... Tu vois le genre. Finalement il ne m'a pas répondu, il était un peu réticent... Le fait qu'il gagne un peu plus que moi ne me dérangeait pas. Il faisait du bon boulot. C'était même un exemple à suivre.] (H831, Ex stagiaire)



Ainsi, pour les uns, la comparaison pose en postulat de départ une égale répartition des salaires entre les auditeurs appartenant au même grade. Pour les autres, une différence de salaire n'est pas un signe d'injustice. C'est même le signe qu'il faudra s'améliorer en suivant l'exemple de celui dont le salaire est un cran au-dessus du nôtre.

L'auditeur est d'autant plus motivé qu'aucun problème d'inégalité de salaire ne se pose, ce qui semble lui permettre de progresser sans se soucier des collatéraux. Cette motivation est également accrue dès lors qu'en se comparant aux autres, l'auditeur porte un regard admiratif sur les différences de salaire en présence. Cependant, au même titre que les récompenses matérielles, les récompenses symboliques jouent un rôle important dans la perception que se fait l'auditeur des évaluations. Un ancien stagiaire explique ainsi que dans une certaine mesure, les tâches qui lui sont attribuées fortifient son tempérament et sa propension à l'apprentissage.

[On m'a souvent demandé d'agrafer et de photocopier plusieurs documents. Je n'ai pas trouvé ça réducteur. Je sentais qu'on me testait. Ils voulaient voir si je suis capable de passer par le même chemin qu'eux sans me plaindre. J'ai réussi l'épreuve, et ils m'ont staffé chez un client où j'ai beaucoup appris.] (F621, Ex stagiaire)

Les récompenses psychologiques, au même titre que les précédentes, aident l'auditeur à travailler son estime de soi pour avoir une attitude de bravoure devant les situations difficiles. Cet ancien manager ne manque pas de le préciser :

[Il faisait le travail qu'on attendait de lui. Ce n'était pas facile mais il s'en sortait. Je lui ai suggéré d'être toujours aussi travailleur, de toujours foncer dans l'adversité, en gros, de demeurer cet auditeur proactif qui s'améliore un peu plus chaque jour. Je pense que ça aide de dire ce genre de chose.] (JX11, Ex manager)

Ces trois types de récompense contribuent au sentiment de justice perçue dans le processus d'évaluation. Les rétributions fortifient l'auditeur dans ses choix quotidiens et dans les trajectoires qui doivent lui permettre d'apprendre de nouvelles choses. L'évaluation telle qu'elle se vit ne suit pas systématiquement les prédictions du formalisme, ce qui laisse entrevoir une permanence des évaluations incluant l'évaluation passagère de l'auditeur.

4.2. Les procédures favorisent l'esprit de sérieux de l'auditeur

En général, l'objectif des évaluations individuelles est de « remettre la carrière, l'employabilité et les compétences du collaborateur au centre du dispositif en mesurant ses progrès. » (Beau, 2018). La justice procédurale est assurée par le fait que les évaluations



reposent sur une procédure formelle et identique pour tous, comme en témoigne l'élocution de ce senior :

[A priori oui, chaque auditeur interprète positivement le formalisme des évaluations. Tout le monde est là pour évoluer, personne n'est là pour stagner. Rester sur place n'est quasiment pas une option.] (C321, Senior)

L'utilisation du mot « positivement » laisse entendre que les auditeurs se conforment aux habitus véhiculés par les aspects du formalisme des évaluations. De manière générale, l'auditeur initie son évaluation et obtient plus tard l'aval de son Coach. C'est bien l'auditeur, auprès duquel l'évaluation devra être réalisée, qui déclenche le processus d'évaluation. C'est à partir de cette initiation que le Coach effectue une validation ou un commentaire sur les mentions de l'auditeur.

Une fois qu'une mission arrive à son terme, un délai de 2 à 3 semaines tout au plus permet à l'auditeur de finaliser réellement la mission. En d'autres termes, il s'agit pour l'auditeur d'effectuer les rapports, de faire un compte rendu avec le client, de s'assurer que le client procède aux ajustements le cas échéant, ainsi de suite. Ces tâches de finalisation, lorsqu'elles sont toutes exécutées, mènent naturellement à la phase d'initiation de l'évaluation par l'auditeur.

Les auditeurs sont conscients que pour initier leurs évaluations, il ne faut pas qu'ils attendent la période durant laquelle les sirènes seront mises en branle. Cette période est généralement très surchargée pour les Coachs, puisqu'ils doivent représenter les auditeurs dans le cadre des comités d'évaluation en ayant d'ores et déjà reçu et analysé leurs résumés initiatiques. Cette représentativité sera d'autant plus effective que chaque auditeur aura fait parvenir ses résumés d'évaluation dans les délais impartis, c'est-à-dire en respectant le timing véhiculé par le Coach. Si ce timing n'est pas respecté, il y a un risque manifeste que le Performance Manager se retrouve avec une multitude de résumés la veille des comités d'évaluation, ce qui rendrait son travail infiniment plus compliqué. Comme l'explique cet ancien senior, les choses doivent être faites le moins précipitamment possible, pour éviter les conflits d'interprétation.

[Tant que tu n'inities pas ton évaluation, le manager n'aura rien à valider. Or si tu t'y prends tard, et que c'est à la dernière minute que tu envoies ton évaluation, dans l'hypothèse où vous êtes plusieurs, le manager reçoit plusieurs évaluations en même temps. S'il fait à la va-vite, en mettant des choses pour lesquelles tu n'es pas d'accord, vous allez rester discuter de long en large.] (I901, Ex senior)



Pour éviter une telle situation, un junior précise que sa routine au sein du cabinet a été un déterminant assez naturel, puisque c'est dans les habits que se forge le caractère.

[On ne va pas se mentir, le fait que tout ça soit bien formalisé aide beaucoup à ne pas tomber dans le piège de la procrastination. Avec le temps on s'habitue, le timing et tout ça deviennent pratiquement des acquis.] (B101, Junior)

Très souvent, le formalisme des évaluations prévoit que les missions doivent se tenir dans un intervalle de temps déterminé. Cet intervalle dépend alors du taux de chargeabilité. Ce taux correspond au nombre d'heures chargées sur une mission (Beau, 2018). La planification de la mission intègre le maximum de paramètres possibles pour qu'il n'y ait pas un décalage entre le nombre d'heures chargées et le nombre d'heures réalisées. Les pourparlers avec le client permettent d'attribuer pour chaque dossier un Staff que l'associé aura jugé suffisamment compétent pour mener à bien la mission. Chaque auditeur sollicité pour le dossier se voit attribué un taux horaire précis. Ce taux horaire, qui varie en fonction du profil de l'auditeur, suppose un nombre d'heures déterminé à l'avance, estimant le temps nécessaire qu'il faudra passer chez le client. L'idée de cette planification est d'être le plus prévoyant possible.

Dans la réalisation des prévisions, il peut arriver qu'un auditeur staffé au départ sur une mission ne soit plus disponible à l'arrivée, ce qui réduit le nombre d'intervenants sans que le taux de chargeabilité ne soit modifié. Ce décalage, comme le rappelle ce superviseur, peut accroître énormément les efforts à fournir pour que la mission se déroule comme prévu.

[Ce qui peut se poser comme problème, c'est la disponibilité des staffs. Au départ si on avait quatre Staff disponibles, dans la réalisation on peut avoir seulement trois Staff disponibles, un senior et deux juniors par exemple. Là tu vois qu'il y aura une ou deux personnes qui auront plus de travail à faire que ce qui était prévu.] (A211, Superviseur)

Cette situation n'est pas systématiquement révélatrice d'une faiblesse de l'auditeur qui, dans un professionnalisme exacerbé, ne manque pas d'afficher une réaction imperturbable. Un Junior se prononce à ce propos :

[C'est très subjectif. D'autres vont se rétracter en prétextant l'abus. Moi j'y vois plus un moyen de garder le contrôle sur mes émotions et de faire preuve de sang-froid tout au long de la mission.] (B101, Junior)

Les procédures, qu'elles soient formelles ou informelles, prévues ou imprévues, n'ont pas vocation à déstabiliser les auditeurs interrogés. Là où Jerman & Bourgoïn (2018) détectent une identité négative, nous détectons une identité positive déjà largement discutée dans la littérature comptable sur le professionnalisme de l'auditeur.



4.3. Les interactions enrichissent les prises de position de l'auditeur

La dimension interactionnelle du sentiment de justice suscité par les évaluations est le point focal du rapprochement entre identité personnelle et identité sociale de l'auditeur. Si la justice interactionnelle est intimement liée au rôle du Performance Manager, il reste que l'auditeur admet également apprendre de tout un chacun, c'est-à-dire autant de son coach que du responsable de mission ou des membres du Staff, ou même parfois du client pour lequel l'audit est réalisé. Un ancien senior nous déroule alors son vécu :

[Personnellement j'apprends de tout le monde. Cette année par exemple j'ai eu à travailler avec d'autres Managers. Et en termes de transmission des connaissances, chacun a sa façon différente de transmettre ce qu'il connaît.] (I901, Ex senior)

Les auditeurs interrogés éprouvent suffisamment de respect et d'admiration pour les managers avec qui ils travaillent, si bien que même en cas de désaccord, l'articulation du mécontentement se fait avec beaucoup de diplomatie et de retenu. Les dires de ce junior sont évocateurs :

[Pour ma part, même-si c'est un manager avec lequel tu estimes avoir beaucoup d'affinités, il y a toujours des façons de s'exprimer. Car à la longue, c'est ton N+1. Après nous sommes tous humains. C'est vrai qu'il y a une possibilité que des affinités construites influencent indirectement les évaluations finales.] (B101, Junior)

Ces évaluations finales peuvent être influencées par des situations quasiment inaperçues qui font suite aux interactions quotidiennes autant en cabinet que chez le client. La circulation de l'information et les échanges entre évalués et évaluateurs ne se réalisent pas tout le temps dans un cadre de référence standard rapprochant les auditeurs et leurs Coachs, ici les entretiens individuels. Même chez le client, l'auditeur devra effectuer des choix déterminant pour sa carrière. Une mission chez le client suppose une pause que chaque auditeur est libre de prendre ou non. Comme le confesse cet ancien junior, il n'est pas rare que l'auditeur, en adoptant une attitude de mimétisme assumé, finisse par choisir de ne pas aller en pause, privilégiant la qualité de l'audit à réaliser.

[Parfois je décide de ne pas aller en pause lorsque le travail que je dois accomplir est vraiment volumineux. Les gens en général sont très concentrés, surtout ceux qui viennent d'intégrer le cabinet. Tu dois encore faire tes preuves, tu dois faire bonne impression. Si les autres sont là, tu dois aussi être là.] (G711, Ex junior)



Les situations sont multiples. Puisque tout le monde peut évaluer tout le monde, les notations finales sont susceptibles d'incorporer des aspects qui échappent nécessairement à l'auditeur. Un ancien senior confirme cette réalité :

[Certes les évaluations de fin de mission prennent en compte beaucoup de critères clairement définis. Mais je crois qu'on est quand même un peu évalué tout le temps. Le formalisme des évaluations précise beaucoup de choses mais ne dit pas tout.] (I901, Ex senior)

À travers une évaluation « permanente » non circonscrite au seul contexte des phases de l'évaluation passagère, la figure incarnée par l'auditeur évaluant peut devenir celle du client de l'audit lui-même. C'est ce que nous explique cet ancien stagiaire :

[Je crois que le client m'a un peu aidé en disant que tout le monde est passé par l'étape de la photocopieuse, même lui. C'était un haut responsable. En fait ça m'a encouragé à ne pas me prendre la tête et à faire le boulot sans me plaindre.] (F621, Ex stagiaire)

Les auditeurs qui se prononcent sur l'éventualité d'une évaluation « permanente » ne sont pas unanimes quant à son incidence sur les notations finales. Leur propos s'attarde à spécifier le caractère fuyant de certaines informations auxquelles ils n'auraient pas forcément accès, sans que cela ne soit finalement détériorant. Un senior nous confie son opinion :

[Je peux dire que le formalisme est très précis mais que le quotidien est plus complexe. Ils peuvent t'évaluer sur un petit détail sans que tu ne saches et prendre ça en compte dans ta notation finale.] (E501, Senior)

Parfois l'auditeur se sent dans l'injonction de faire ses preuves même en dehors du milieu classique de travail. Sans conclure sur un lien de causalité entre son sentiment d'avoir bien fait et sa notation finale, un ancien stagiaire nous livre son vécu lors d'un dîner entre collègue à l'heure de la pause.

[J'avais l'impression qu'on attendait de moi que je réagisse aux sujets évoqués. Que je commente l'actualité, que je donne mon avis, que je ne reste pas passif. J'ai été naturel, j'ai proposé mon point de vue. J'ai participé comme je pouvais. Au final ça s'est plutôt bien passé.] (H831, Ex stagiaire)

Une fois que l'épreuve arrive à son terme, l'auditeur pressent que sa contribution aux débats entre collègues aura été un point essentiel sur sa sociabilité, que les sujets évoqués aient été professionnels ou en rapport avec l'actualité. Ce sentiment fait toutefois l'économie de l'exagération, les notations finales n'étant pas nécessairement déterminées par de tels paramètres.



5. Discussion, contributions et limites

La proposition d'une évaluation « permanente » de l'auditeur inclut son évaluation « passagère » et la réponse positive de son identité face aux pressions du milieu dans lequel il évolue. L'enjeu pour les auditeurs interrogés est d'influencer, même inconsciemment, les notations finales du système « *Up or Out* » érigé en ordre institutionnel. Ce système détermine les passages en grade et les pratiques quotidiennes devant y concourir. L'auditeur doit alors se positionner en bon professionnel en mobilisant non seulement des savoirs, mais aussi des compétences (Power, 1991 ; Alvesson, 1994 ; Grey, 1998 ; Bamber & Iyer, 2002 ; Covalieski, et al., 2003 ; Robson, et al., 2007).

L'auditeur est pressé par son milieu, mais assume toujours d'être sans cesse embrigadé dans la spirale de ce que Beau (2018) nomme les « contrôles normatifs ». Le concept de « down-upping » que nous proposons pour décrire cette réalité est fondé sur la dualité intérieur/extérieur de Wittgenstein¹, dénominateur commun aux deux travaux portant sur l'identité négative de l'auditeur : le travail de Beau (2018) centré sur les risques psychosociaux auxquels l'auditeur est exposé, et celui de Jerman & Bourgoïn (2018) centré sur les faiblesses de l'auditeur en contexte. Ce dénominateur commun reflète l'empirisme des critères d'évaluation que nous postulons implicite dans les deux travaux précités. Par « down-upping » nous entendons une pratique professionnelle informelle ayant vocation à effectuer un recadrage surtout subjectif en direction réciproque de l'évalué et de l'évaluateur. Ce recadrage, nous semble-t-il, s'articule à travers les dimensions perçues de la justice interactionnelle (dimensions interpersonnelle et informationnelle), et déforme potentiellement les interprétations relatives à la perception de la justice procédurale et distributive. La préséance est donc donnée aux « caractères d'évaluation primaires » axés sur l'interpersonnel et l'informationnel. Viennent ensuite les « caractères d'évaluation secondaires » axés sur le distributif et le procédural. Nous tentons, à travers cette élaboration, de capturer une partie des réalités sous-tendues dans l'ethos de nos intervenants. L'intérieur (le « down ») et l'extérieur (le « Up ») de l'auditeur sont mis en perspective pour le rapprochement de son identité personnelle et de son identité sociale, ce qui nous permet d'apporter notre contribution dans le sens des travaux de Jerman & Bourgoïn (2018). La réactivité de chaque auditeur face aux épreuves qu'il doit surmonter (le « ping ») le place en permanence en interaction avec lui-même et avec les autres. Cette réactivité suppose un cynisme assez doux (Kosmala &

¹ L'article de Laugier (1998) sur la « mythologie du "processus intérieur" » a été exploité pour peaufiner cet aspect.



Herrbach, 2006), et chaque auditeur fait preuve de professionnalisme devant les situations inédites. L'évaluation ne correspond plus exclusivement au schéma « top-down » allant du Coach vers le subalterne. Le Coach peut également donner la possibilité au subalterne de l'évaluer dans une perspective « bottom-up » en lien étroit avec les valeurs du cabinet. Une évaluation dite « permanente », qui est en fait un contrôle normatif des performances, suppose également que l'évaluateur ne soit plus nécessairement ni le coach, ni le subalterne. Le client peut lui aussi se livrer à un contrôle, sans que l'impact de ce procédé informel sur le contrôle final des performances ne soit avéré.

Ainsi, l'identité sociale de l'auditeur peut influencer son identité personnelle, de même que son identité personnelle peut influencer son identité sociale, ces interactions étant constantes dans les jeux de pouvoir. L'auditeur est alors un véritable entrepreneur de lui-même (Grey, 1994), faisant valoir son identité de professionnel en toute circonstance, même dans des situations inattendues.

Tout au long d'une observation empirique de trois mois en cabinet en tant que stagiaire, nous avons concrètement éprouvé le séquençement proposé par Jerman & Bourgoïn (2018). En effet, l'expérimentation de nos faiblesses s'est matérialisée par le fait que bien qu'ayant des notions en comptabilité, en contrôle de gestion et en audit, nous étions amenés à les reconsidérer, tant les documents à exploiter pour la réalisation de certaines tâches ne nous étaient pas familiers. De même, l'administration de nos faiblesses s'est faite avec le concert de tous les membres du Staff, les notations standards utilisées dans les grands cabinets étant spécifiques et personnalisées. Il s'agissait pour nous de prendre conscience de ces paramètres et de les intégrer avec précision dans les documents soumis à notre analyse. La confession de nos faiblesses ne passait pas par le canal habituel qui réunit l'auditeur et son People Manager, mais nous nous sommes attelé, de manière informelle, à une succession d'échanges avec notre encadreur professionnel durant lesquels des conseils très utiles nous ont été prodigués pour essayer de mieux faire les jours ultérieurs.

Pour des raisons plus ou moins sensibles, les auditeurs objets de notre étude n'ont pas été disposés à extérioriser leurs propres faiblesses. Les difficultés qu'ils vivent au quotidien sont pour eux une évidence, mais les détails y afférents ne sont pas clairement et systématiquement énumérés. C'est ici que nous situons la limite principale de notre travail, qui soulève quelque peu le « paradoxe du menteur » : les difficultés existent, mais elles ne sauraient être discutées. Pour résoudre ce paradoxe, nous formulons l'éventualité d'une identité négative « masquée » par la complexité des réalités auxquelles les auditeurs sont confrontés.



Conclusion

Notre contribution pour une sociologie de la profession d'auditeur est synthétique. Nous avons interrogé la perception des auditeurs objets de notre étude vis à vis des dimensions rétributive, procédurale et interactionnelle des évaluations. Nous captions juste une partie du phénomène de l'évaluation « permanente » de l'auditeur incluant son évaluation « passagère ». Par ses interactions avec lui-même et avec les autres, l'auditeur fait l'expérience d'un contrôle normatif supplantant le contrôle des résultats et les feedback formels (Beau 2018). Nous décelons alors une véritable pratique professionnelle rapprochant l'identité personnelle et l'identité sociale de l'auditeur (Jerman & Bourgoïn, 2018) par le biais de critères situationnels essentiellement subjectifs. Nous nommons cette pratique le « down-upping ». Ce concept permet non seulement le rapprochement entre ces deux pôles, mais aussi la représentation simplifiée des tensions dialectiques qui s'en émanent. L'organisation doit pouvoir identifier les caractères d'évaluation propres à son champ pyramidal d'action, car leur maîtrise favoriserait une stabilisation institutionnelle. Un outil tout à fait éligible pour examiner avec sérieux de tels facteurs est l'audit social tel que nous le présente Tiguït (2019). Comme l'ont signalé plusieurs auditeurs, les sujets portant sur les difficultés vécues au quotidien sont très sensibles. Nous avons ainsi constaté une identité négative « masquée » constituant la limite principale de notre recherche. En outre, Kaufmann (2016) profère que l'ordre des phases entre formulation d'hypothèses et observation empirique est inversé lorsqu'il s'agit de recherches qualitatives. Non pas « tester » *stricto sensu* des hypothèses formelles, mais les extraire de l'observation de terrain. Cette démarche nous conforte dans les deux formulations suivantes ayant manifestement valeur de propositions de recherche : 1) Les caractères d'évaluation primaires déclenchent les situations de down-upping au sein des organisations ; 2) Les situations de down-upping déforment la perception des caractères d'évaluation secondaires au sein des organisations. Ces deux propositions sont des tremplins pour une compréhension plus approfondie des pratiques professionnelles informelles susceptibles de faire l'objet d'une formalisation. Toutefois, l'étude de la construction identitaire de l'auditeur s'est faite en adoptant une grille de lecture de l'ordre institutionnel avec pour soubassement le système « *Up or Out* ». Dès lors, l'orientation de l'analyse vers une grille de lecture encadrée dans la normalisation en audit et l'interprétation néolibérale des acteurs impliqués est un sentier légitimement envisageable.



BIBLIOGRAPHIE

- Aggeri F. (2018) « La face cachée des cabinets d'audit », *Alternatives Économiques*, 377(3), 43-43 ;
- Alvesson M. (1994) « Talking in organizations: Managing identity and impressions in an advertising agency », *Organization Studies*. 15 (4), p. 535-563 ;
- Alvesson M., Willmott H. (2002) « Identity Regulation as Organizational Control : Producing the appropriate Individual », *Journal of Management Studies*. 39 (5), p. 619-644 ;
- Bamber E., Iyer V. (2002) « Big 5 auditors' professional and organizational identification : Consistency or conflict », *Auditing : A Journal of Practice and Theory*. 21 (2), p. 21-38 ;
- Beau P. (2018) « Contrôle des performances individuelles et sentiment de justice : une étude de l'apparition de risques psychosociaux dans les grands cabinets d'audit. », *Comptabilité - Contrôle - Audit*. 24(3), p. 97-131 ;
- Beaud S., Weber F. (2003) « Guide de l'enquête de terrain », *La Découverte*, coll. « Grands Repères/Guides », Paris ;
- Bergström O., Knights D. (2006) « Organizational discourse and subjectivity », *Human relations*. 59 (3), p. 351-377 ;
- Chaplais C., Mard Y., Marsat S. (2016) « L'auditeur face aux dilemmes éthiques : l'impact d'une formation à l'éthique sur la conformité au code de déontologie », *Comptabilité-Contrôle-Audit*. 22 (1), p. 53-83 ;
- Cooper D., Robson K. (2006) « Accounting, professions and regulation : locating the sites of professionalization. », *Accounting, Organizations and Society*. 31, p. 415-444 ;
- Covaleski M. A., Dirsmith M. W., Rittenberg L. (2003) « Jurisdictional disputes over professional work: The institutionalization of the global knowledge expert », *Accounting, Organizations and Society*. 28 (4), p. 323-355 ;
- Du Gay P., Salaman G., Rees B. (1996) « The conduct of management and the management of conduct : contemporary managerial discourse and the constitution of the "Competent manager" », *Journal of Management Studies*. 33 (3), p. 263-282 ;
- Empson, L. (2001) « Knowledge management in professional service firms. » *Human Relations*. 54 (7), p. 811-818 ;
- Empson L., Cleaver I. & Allen, J. (2013) « Managing Partners and Management Professionals: Institutional Work Dyads in Professional Partnerships ». *Journal Of Management Studies*, 50 (5), p. 808-844 ;



- Garsten C., Grey C. (1997) « How to Become Oneself : Discourses of Subjectivity in Post-bureaucratic Organizations », *Organization*. 4 (2), p. 211-228 ;
- Giddens A. (1991) « Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age », Stanford Univ Pr ;
- Grey C. (1994) « Career as a project of the self and labour process discipline », *Sociology*. 28 (2): 479-497 ;
- Grey C. (1998) « On being a professional in a "big six" firm », *Accounting, Organizations and Society*. 23 (5/6), p. 569-587 ;
- Guénin-Paracini H., Malsch B., Marché Paillé A. (2014) «Fear and risk in the audit process», *Accounting, Organizations and Society*. 39 (4), p. 264-288 ;
- Hottegindre G., Belze L., Loison M.-C. (2016) « La réforme européenne de l'audit : où sont les académiques ? », *Comptabilité-Contrôle-Audit*. 22 (1), p. 121-150 ;
- Jerman L., Beau P. (2016) « La construction identitaire de l'auditeur : Une dynamique processuelle au cœur de l'institutionnalisation », *Comptabilité et gouvernance*. Clermont-Ferrand, France. pp.cd-rom. (hal-01901200) ;
- Jerman L., Bourgoïn A. (2018) « L'identité négative de l'auditeur », *Comptabilité-Contrôle-Audit*. 24 (1), p. 113-142 ;
- Kaufmann J.-C. (2016) « L'entretien compréhensif », Paris: Armand Colin ;
- Knights D., Morgan G. (1991) « Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity : A critique », *Organization Studies*. 12 (2), p. 251-273 ;
- 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), p. 514-533 ;
- Kosmala K., Herrbach O. (2006) « The Ambivalence of professional identity : On cynicism and jouissance in audit firms », *Human relations*. 59, p.1393-1428 ;
- Laugier S. (1998) « Le mythe de l'extériorité Wittgenstein, le scepticisme et la dualité intérieur/extérieur » in : « Surfaces et intériorité » [en ligne]. Pessac : Presses Universitaires de Bordeaux ;
- Lupu I., Empson L. (2015) «Illusio and overwork : playing the game in the accounting field», *Accounting, Auditing & Accountability journal*. 28, p. 1310-1340 ;
- Malsch B., Gendron Y. (2013) « Re-theorizing change : Institutional experimentation and the struggle for domination in the field of public accounting », *Journal of Management Studies*. 50 (5), p. 870-899 ;



- Maurand-Valet, A. (2011) « Choix méthodologiques en Sciences de Gestion : pourquoi tant de chiffres ? », *Management & Avenir*, 43(3), p. 289-302 ;
- Morales J. (2013) « Le projet professionnel des contrôleurs de gestion : analyser les données pour aider les managers à prendre des décisions rationnelles ? » *Comptabilité – Contrôle – Audit*. 19 (2), p. 41-70 ;
- Mueller F., Carter C., Ross-Smith A. (2011) « Making sense of career in a Big Four accounting firm », *Current Sociology*. 59, p. 551-567 ;
- Paillé, P. (1994) « L'analyse par théorisation ancrée. », *Cahiers de recherche sociologique*, (23), 147–181 ;
- Power M. (1991) « Educating accountants: Towards a critical ethnography », *Accounting, Organizations and Society*. 16 (4) p. 333-353 ;
- Robson K., Humphrey C., Khalifa R., Jones J. (2007) « Transforming audit technologies: Business risk audit methodologies and the audit field », *Accounting, Organizations and Society*. 32 (4-5), p. 409-438 ;
- Rose Nicolas (1989) « Governing the Soul. The Shaping of the Private Self », London : Free Association Books ;
- Sartre J.-P. (1983) « Cahiers pour une morale », Éditions Gallimard ;
- Strauss A., Corbin J. (2015) « Basics of qualitative research », Newbury Park, CA: Sage ;
- Tiguit H. (2019) « L'audit social comme outil d'amélioration de la performance des entreprises : analyse théorique », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* «Numéro 5: Octobre 2019/ Volume 2 : numéro 4» p: 432-446
- Townley B. (1993) « Foucault, power/Knowledge, and its relevance for human resource management », *Academy of Management Review*. 18(3), p. 518-545 ;
- Yin R. K. (2009) « Case study research: Design and methods. », Sage publication.