

# Université Paris II- Panthéon-Assas



Thèse de doctorat en sciences de gestion  
soutenue publiquement le 17 décembre 2020 par Pascal Jauffret

*L'impact de la disruption stratégique sur les  
politiques de ressources humaines dans les sociétés  
de services professionnels : l'éducation en entreprise*

Auteur : Pascal Jauffret

Sous la direction de Frank Bournois et de Laurent Choain

Membres du jury :

Véronique Chanut, Professeur Université Panthéon-Assas Paris 2

Eric Cornuel, Professeur Université de Louvain la Neuve (rapporteur)

Etienne Maclouf, Professeur et Directeur IAE La Rochelle (rapporteur)

Yasmina Jaïdi, Maître de conférences Université Panthéon-Assas Paris

## *Avertissement*

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

*A ma femme et mes enfants*

## ***Remerciements***

Ma reconnaissance va à mes directeurs de thèse qui m'ont guidé tout au long de ce travail de recherche et m'ont aidé à en percevoir toutes les implications et ramifications. Nos discussions passionnées tout comme leur lecture précise et exigeante des chapitres de ce travail m'auront permis, je l'espère, d'en renforcer les arguments. A leur contact, j'ai appris les exigences du travail de recherche académique auquel cette thèse invite : je formule le vœu que le monde de l'entreprise poursuive cet effort, qui nous est tant bénéfique.

Je tiens également à remercier les membres du jury d'avoir accepté d'être les évaluateurs de ce travail.

Étant basé à Singapour, ma situation géographique, atypique pour un doctorant de l'Université Paris 2, ne m'aura pas permis de profiter pleinement des infrastructures offertes en particulier par le LARGEPA. Toutefois, je remercie les équipes du laboratoire pour leur soutien et leur compréhension devant ma situation inhabituelle.

Ce travail n'aurait ni sa forme ni son contenu actuel sans l'implication patiente, pertinente, en un mot, parfaite, de Lucas Levert et Evan Grégoire-Izard. Je remercie aussi Rahima Chenafi pour avoir relu, sans relâche, ce document pour traquer les coquilles.

Je remercie chaleureusement les personnes qui ont accepté d'être interviewées dans cette recherche et sans qui mes travaux n'auraient certainement pas la même richesse : Denise Fletcher, Tammy Erickson, Hervé Hélias, Bob Aubrey, Pambudi Sonarsihanto, Patrick de Cambourg, Jakob Haesler, Stéphane Thierry et Daniel Koempel.

Enfin, j'adresse mes plus grands remerciements à ma femme et mes enfants qui ont supporté cette lubie pendant quatre ans. Je leur dédie ce travail dans l'espoir de leur rappeler que l'éducation n'est pas une histoire d'âge.

### **Résumé :**

Cette thèse traite du croisement d'un secteur peu étudié – les firmes de services professionnels – et d'un champ fonctionnel majeur – la gestion des ressources humaines – au travers de l'étude de la disruption induite par l'arrivée sur le marché du travail de la génération Z.

Peut-on parler de disruption alors qu'il n'y a pas de substrat technologique et que ce secteur a construit toute sa politique de gestion sur la théorie du *management* par les ressources ? Au-delà de la prise en compte de l'identité propre d'une génération, quels sont les choix pour les entreprises en matière d'innovation appliquée aux ressources humaines ?

Concentré de ressources humaines, les firmes de services professionnels apparaissent comme des laboratoires privilégiés d'étude de ces questions et se posent, en cela, comme des avant-postes intéressants pour la recherche en sciences de gestion.

Cette thèse est enfin une illustration de la recherche-action menée par un doctorant-dirigeant. Sa partie empirique est le creuset de la nouvelle stratégie de gestion de ressources humaines de Mazars, acteur original du secteur. Par cet ancrage dans le monde de l'entreprise, cette thèse veut démontrer tout l'intérêt pour l'entreprise d'adopter un cadre de recherche académique.

### **Descripteurs :**

Disruption – Sociétés de Services Professionnels (*PSF*) – Association de professionnels – Ressources Humaines – Innovation – Génération Z – Université d'entreprise – Théorie du management par les ressources (RBV) – Mobilité internationale – Management empathique -

**Title:**

***Impact of strategic disruption on talent management in professional service firms: corporate education***

**Abstract:**

This work focuses on the combination of an under researched industry sector – professional service firms – and a major functional field – talent management – through the study of the disruption induced by the entry of the *GenZ* cohort on the labour market.

Shall we talk about disruption though there is no technological basis and when this sector has been relying on the resource-based view to build its talent management policies? Beyond taking into consideration the identity of a generation, which choices are available to companies when it comes to talent management innovation?

Since professional service firms are highly concentrated in human resources, they are interesting laboratories to study these questions. They turn out to be interesting avant-garde for research in management.

Last, this work is an example of action-research undertaken by a student-top executive. The empirical study is at the heart of the new talent strategy of Mazars, a challenger of its own kind in this sector. Through its connection with the corporate world, this study aims at demonstrating the benefits for companies to adopt academic research frameworks.

**Keywords:**

Disruption – Professional Service Firms (PSF) – Professional Partnership – Human Resources – Innovation – Generation Z (GenZ) – Corporate University – Resource-based view (RBV) – International Mobility – Compassionate Management

## ***Principales abréviations***

ACCA :	<i>Association of Chartered Certified Accountants</i> ou Association des Experts-Comptables certifiés
AOS :	<i>Accounting and Outsourcing Services</i>
APAC :	<i>Asia Pacific</i>
ASEAN :	<i>Association of Southeast Asian Nations</i>
CEO :	<i>Chief Executive Officer</i> ou Directeur Général
CFO :	<i>Chief Financial Officer</i> ou Directeur Administratif et Financier
CLIP :	<i>Corporate Learning Improvement Programme</i>
CNCC :	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
DAF :	Directeur Administratif et Financier ou <i>Chief Financial Officer</i>
EFMD :	<i>European Foundation for Management Development</i>
FTSE350 :	<i>Financial Times Stock Exchange 350</i>
Gen X :	Génération X
Gen Y :	Génération Y
Gen Z :	Génération Z
H3C :	Haut Conseil du Commissariat aux Comptes
ICAEW :	<i>Institute of Chartered Accountants of England and Wales</i> ou Ordre des Experts-Comptables d'Angleterre et du Pays de Galles
KIF :	<i>Knowledge Intensive Firm</i>
KBV :	<i>Knowledge-based view</i>
LATAM :	<i>Latin America</i> ou Amérique latine
MBA :	<i>Master of Business Administration</i> ou Une Maîtrise en Administration des Affaires
OCDE :	Organisation de Coopération et de Développement Économique
OEC :	Ordre des Experts-Comptables
PSF :	<i>Professional Service Firm</i> ou firme de services professionnels
RBV :	<i>Resource-based view</i>
RH <sup>1</sup> :	Ressources humaines
SOE :	<i>State-Owned Enterprise</i> ou Entreprise d'Etat
VRIN :	<i>Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable</i>
VRIO :	<i>Valuable, Rare, Inimitable, Organisation</i>

---

<sup>1</sup> A la manière de Truxillo, Cadiz et Rineer (2017), “in this article we use the term ‘HR’ to mean actual human resource management functions and structures in organizations such as selection, performance appraisal, and training”.

## Sommaire

<b>Introduction</b> .....	<b>11</b>
<b>Partie 1 : Cadre conceptuel et problématique</b> .....	<b>20</b>
<b>1. Les firmes de service professionnel (PSF) – délimitation du champ de recherche.</b>	<b>20</b>
1.1. Définition du concept de Firmes de Service Professionnel .....	20
1.2. Le rôle décisif des <i>PSF</i> dans l'économie mondiale .....	31
1.3. La constitution progressive d'un champ de recherche spécifique .....	37
<b>2. Les Politiques de ressources humaines dans les <i>PSF</i> : <i>up-or-out</i> et <i>resource-based-view</i></b> .....	<b>44</b>
2.1. Le <i>up-or-out</i> .....	44
2.1.1. Définition et histoire du <i>up-or-out</i> .....	44
2.1.2. Le <i>up-or-out</i> dans la recherche en gestion .....	46
2.1.3. La gestion des Ressources Humaines par le <i>up-or-out</i> .....	67
2.2. <i>Resource-Based-View</i> et <i>Knowledge-Based-View</i> : cadre théorique privilégié de la gestion stratégique des <i>PSF</i> .....	75
2.2.1. Les <i>PSF</i> comme <i>Knowledge Intensive Firms</i> .....	91
2.2.2. Les <i>PSF</i> dans l'économie du savoir : les enjeux de la gestion du savoir .....	94
<b>3. Le concept de disruption stratégique</b> .....	<b>97</b>
3.1. De l'innovation disruptive à la disruption .....	97
3.1.1. L'émergence et la diffusion du concept de disruption .....	97
3.1.2. Christensen vs. Dru .....	100
3.1.3. Le modèle de l'innovation disruptive de C.M. Christensen .....	103
3.2. Les <i>PSF</i> à l'épreuve de la disruption .....	109
3.2.1. Les sources de disruption stratégique dans les <i>PSF</i> .....	109
3.2.2. La thèse de la disruption des <i>PSF</i> par la technologie .....	113
<b>4. L'évolution des générations</b> .....	<b>129</b>
4.1. Les générations dans la recherche académique .....	129
4.2. Gen Y et Gen Z .....	134
4.3. L'évolution démographique des générations.....	135
4.4. Le vieillissement de la population active dans les pays développés et ses conséquences sur les comportements au travail.....	141
4.5. Les différentes dynamiques démographiques des générations.....	149
<b>5. Impact des disruptions stratégiques sur les politiques de ressources humaines : l'innovation managériale</b> .....	<b>152</b>
5.1. Le concept d'innovation managériale .....	152



5.2. L'innovation managériale dans les <i>PSF</i> .....	162
5.3. Disruption stratégique et innovation managériale .....	169
<b>Partie II – Données empiriques et résultats .....</b>	<b>176</b>
<b>6. Recherche monographique et positionnement épistémologique .....</b>	<b>176</b>
<b>7. Spécificités de la population de salariés chez Mazars.....</b>	<b>183</b>
7.1. Acteur typique des <i>PSF</i> .....	183
7.2. Spécificités de Mazars au sein du marché des <i>PSF</i> .....	188
<b>8. Méthode d'enquête .....</b>	<b>198</b>
8.1. Phase préparatoire.....	198
8.2. Phase d'enquête proprement dite .....	203
8.3. Phase d'analyse et de restitution .....	203
<b>9. Analyse des résultats du point de vue de l'employé .....</b>	<b>204</b>
9.1. Remarques liminaires.....	204
9.2. Présentation de la population des répondants.....	206
9.3. Présentation descriptive des résultats .....	215
9.3.1. Innovation et entrepreneurship .....	215
9.3.2. Mazars : une étape dans un parcours .....	222
9.4. Présentation analytique des résultats .....	230
9.4.1. Une appétence marquée pour le <i>management</i> 'compassionnel' .....	230
9.4.2. Une forte appétence pour la mobilité internationale .....	244
9.4.3. Les contours de la nouvelle société moderne : <i>the new modern firm</i> .....	256
9.5. Synthèse des résultats .....	271
<b>10. Analyse des résultats du point de vue de l'employeur .....</b>	<b>272</b>
10.1. La <i>business school</i> professionnelle ou le futur de la <i>PSF</i> .....	273
10.1.1. L'université d'entreprise : un concept au service de la firme .....	274
10.1.2. Focus sur l'employé : le <i>badging</i> .....	280
10.1.3. Ouverture aux clients .....	288
10.2. Les autres impacts pour l'employeur.....	302
10.2.1. Les 'Labs' .....	302
10.2.2. Mobilité internationale : billet pour le <i>fast track</i> .....	307
<b>11. Réactions et commentaires des dirigeants d'entreprise sur les résultats de la recherche .....</b>	<b>310</b>
11.1. Tamara J. Erickson.....	311
11.2. Hervé Hélias .....	314
11.3. Bob Aubrey .....	317

11.4. Pambudi Sonarsihanto .....	322
11.5. Patrick de Cambourg .....	324
11.6. Denise Fletcher .....	326
11.7. Jakob Haesler .....	328
<b>12. Extensions possibles au secteur et au-delà du secteur .....</b>	<b>331</b>
12.1. Au sein du secteur .....	331
12.2. Au-delà des <i>PSF</i> .....	335
<b><i>Conclusion</i> .....</b>	<b>340</b>
<b><i>Bibliographie</i>.....</b>	<b>348</b>
<b><i>Sources</i>.....</b>	<b>361</b>
<b><i>Table des annexes</i> .....</b>	<b>362</b>
<b><i>Annexe 1 : Questionnaire d'enquête</i>.....</b>	<b>363</b>
<b><i>Annexe 2 : E-Mail d'envoi du questionnaire</i> .....</b>	<b>384</b>
<b><i>Index des mots clés et des auteurs</i> .....</b>	<b>385</b>

## Introduction

---

Le sujet et le projet explicites de cette thèse visent à synthétiser une approche innovante du *management* des talents (*innovative talent management*) empreinte de l'expérience pratique d'un dirigeant d'entreprise dans l'environnement particulier des entreprises de services professionnels (*Professional Service Firms* ou *PSF*)<sup>2</sup>.

Pour illustrer cette approche, cette recherche s'emploie à démontrer que la disruption qui menace ces firmes tient moins à la technologie qu'aux caractéristiques de la génération Z qui impose des changements drastiques dans les politiques de ressources humaines.

L'objet implicite de ce travail est d'illustrer les bénéfices, tant pour les professionnels que pour le monde académique, à appliquer un cadre méthodologique académique à la recherche en entreprise dans le but d'inciter d'autres professionnels à suivre ce modèle.

Peu de thèses doctorales sont écrites par les exécutifs en exercice, le plus souvent plus par manque de temps que par manque d'intérêt. Par conséquent, la recherche en entreprise sur le *management* est peu développée alors que des moyens considérables peuvent être alloués à d'autres sujets comme l'innovation ou la technologie. Nous adoptons plusieurs angles de recherche : aspirations de la génération Z, *executive education*, refonte des universités d'entreprise et entreprise moderne.

---

<sup>2</sup> Champ d'étude dont on peut dire, avec MALOS Stanley B. et CAMPION Michael A. qu'il est relativement peu développé. Malgré un regain d'intérêt académique depuis les années 2000, et "*despite the ongoing growth of professional service industries and emergence of the United States as a service-oriented economy in general (Maister, 1993), professional service firms remain an underresearched organizational form*",

MALOS Stanley B., CAMPION Michael A., *Human Resource Strategy and Career Mobility in Professional Service Firms: A Test of an Options-Based Model*, *Academy of Management*, 2000, Vol. 43, No. 4, 749-760.

Mais cette thèse est aussi, surtout, le creuset de la refonte de la stratégie RH en plaçant l'éducation au cœur des politiques de développement des talents, avec un terrain empirique chez Mazars, acteur original du monde des *PSF*.

Pour certains, une thèse écrite par un dirigeant d'entreprise pourrait manquer d'intérêt pour la recherche classique au motif qu'elle serait trop empirique et manquerait d'ambition académique. C'est peut-être un risque mais nous tenons à souligner quatre éléments présents dans notre approche de la thèse en sciences de gestion qui relèvent de l'investigation proprement théorique : (I) le concept de disruption non-technologique, (II) le choc des générations, (III) les *PSF* comme révélateurs de tendance et (IV) la refonte des universités d'entreprise.

Depuis son émergence dans la littérature de la recherche en *management* d'abord chez J.M. Dru puis chez C. Christensen, le concept de disruption a été associé, presque toujours, à l'innovation technologique - l'iPhone d'Apple, par exemple - souvent combinée à un changement de *business model* - l'application de réservation des VTC d'UBER.

Peu de recherches académiques sont consacrées à l'existence de disruptions non-technologiques. Or, les motivations de la génération qui, depuis 2016, entre sur le marché du travail sont porteuses d'une disruption qui ne peut pas être ignorée, surtout par les industries dépendantes exclusivement de cette ressource d'expertise comme les *PSF*. Sans prétendre à l'exhaustivité, notre recherche met en lumière plusieurs traits caractéristiques : l'éducation permanente comme *leitmotiv*, un déséquilibre assumé entre vie professionnelle et vie personnelle qui s'étend jusqu'à gommer les frontières entre les deux mondes, y compris dans une version avant-gardiste du *home office*, et un rapport innovant au monde de l'entreprise qui tend à placer le développement de l'individu comme priorité ultime. Nul besoin d'être un expert de la *Gen Y* (ce que nous ne sommes pas) pour saisir les zones de friction avec cette génération marquée par l'individualisme et la recherche d'un équilibre de vie.

Cette problématique est d'autant plus intéressante pour la recherche en *management* qu'elle s'accompagne d'un déséquilibre démographique structurel plaçant, pour les vingt prochaines années, la *Gen Z* en situation de minorité turbulente face à une population de *managers Y* numériquement plus importante mais peu armée pour faire face à cette situation. Il y a donc une forme d'urgence à étudier cette interaction générationnelle dont les entreprises vont être le théâtre et que les *PSF* découvrent en avance par rapport à d'autres industries : peu d'industries concentrent des populations jeunes comme le font les *PSF* où la moyenne d'âge est très inférieure à 30 ans.

Au-delà du choc des générations et de l'extension du champ d'étude de la disruption, notre recherche illustre comment d'une part les *PSF* sont à l'avant-poste de cette évolution du *management* moderne et d'autre part elles préfigurent les changements pour d'autres industries. Ce positionnement original des *PSF* suscite un intérêt peu marqué pour ce secteur de la part du monde de la recherche en *management* qui, pour l'heure, s'est essentiellement focalisé sur le type d'organisation qui le caractérise (*i.e.* la *partnership* ou "association professionnelle") sans considérer qu'il puisse être à l'avant-garde d'une transformation plurisectorielle.

Les *PSF* disposent de plusieurs attributs qui en font un sujet de choix pour la recherche en *management*, entre autres : une combinaison inédite de différents types de services aux entreprises et une couverture géographique mondiale offrant des possibilités de comparaison supérieures à la plupart des entreprises industrielles ou de services classiques, une très forte intensité du savoir comme socle commun à toutes les activités, une sur-représentation des jeunes diplômés des meilleures universités et *business schools* ayant accès, de manière transversale, à presque toutes les industries et leurs dirigeants, une concentration inégalée des efforts de formation dont le budget dépasse systématiquement 10% de la masse salariale, et un marché concurrentiel oligopolistique assurant une course effrénée à l'innovation.

A l'instar de la disruption, l'innovation est le plus souvent associée dans la recherche en *management* à la technologie et peu aux *process*, encore moins au *management* et aux pratiques RH. Certes, la recherche foisonne sur le *management* de l'innovation

mais pas autant sur l'innovation appliquée au *management*. En s'attachant à la refonte de l'université d'entreprise, notre recherche illustre l'application concrète de l'innovation managériale sans substrat technologique significatif et creuse un sujet bien plus vaste - la refonte de l'éducation au *management* - qui ne peut laisser le monde académique insensible.

La thématique de cette thèse peut aussi susciter un intérêt de la part du monde professionnel pour, au moins, trois raisons. Tout d'abord, elle repose sur une analyse empirique tirée d'une expérience personnelle accumulée et doublée d'une méthode d'enquête qui permet de faire remonter l'information depuis la base des opérateurs jusqu'au *top management* - en ce sens, la thèse est profondément ancrée dans le 'réel' et ne re-déploie pas la verticalité de l'organisation typique des *PSF*, ce qui aurait pu être un écueil majeur. Par ailleurs, cette thèse illustre les bénéfices pour l'entreprise de la normalisation d'un processus de recherche. Enfin, elle propose des prolongements opérationnels de la recherche empreints de réalisme. Nous avons essayé de ne jamais perdre de vue l'horizon pratique de la thèse, c'est-à-dire son potentiel d'actuation et de transformation des organisations. Les derniers chapitres de la thèse s'attacheront ainsi à produire des recommandations pour l'action en entreprises.

La littérature de gestion qualifie ma posture : la recherche-action au sens de Roy et Prévost (2013). Dirigeant d'une *PSF* de 25 000 personnes présente dans 90 pays, je travaille au quotidien la matière de cette thèse depuis 23 ans. Si un passage à HEC m'a bien préparé à entrer sur le marché du travail, j'ai appris l'essentiel des principes du *management* "sur le tas" en me confrontant à la réalité du terrain. Cette expérience pratique est teintée par une carrière très internationale dont neuf ans passés en Asie et trois en Italie.

La partie empirique de cette thèse est donc tirée de ma réalité professionnelle ce qui lui donne l'empreinte du monde réel. Pour autant, j'ai aussi pris la mesure de l'importance d'une prise de distance critique vis-à-vis de mon expérience personnelle, grâce à la recherche académique. Cette dernière m'a permis de me détacher de mon pur vécu pour accéder à une dimension autoréflexive, déjà présente dans mon travail, mais à un état

plus embryonnaire. Cette thèse m'a ainsi donné l'occasion de perdre en cécité et de gagner en acuité en me détachant de l'actualité de la pratique et en renouant avec le temps long de la recherche, pour sortir des impératifs de court terme et adopter une vision plus synoptique. Bien que la proximité du sujet de la thèse avec ma propre expérience me donne un accès privilégié au matériau empirique de la thèse, j'ai eu à cœur de m'en extraire *via* les travaux de recherche que j'ai consultés. Cela ne signifie pas que j'aie parfaitement mis de côté ma position d'associé chez Mazars : le chapitre 10 relatif à la transformation opérationnelle de Mazars constitue un retour à la pratique après les allers-retours théories-pratiques. C'est parce que la recherche m'a permis d'intégrer mon statut épistémologique d'acteur engagé dans un processus que j'ai pu, dans un dernier temps, renouer avec la pratique en esquissant des recommandations pragmatiques.

Après 15 ans de carrière, j'ai eu l'opportunité de suivre un *Executive MBA* qui m'a permis, une première fois, de prendre un certain recul académique par rapport à mon acquis empirique. J'ai par là même retrouvé l'environnement de la *business school*, l'expérience de plusieurs postes-clés et la maturité personnelle en plus. Ce parcours éducatif déjà riche m'a aidé à mesurer combien les entreprises sont mal équipées en matière de recherche en *management*.

Trois raisons principales peuvent expliquer ce cloisonnement de la recherche et de l'entreprise. D'abord, la recherche académique s'articule autour d'un impératif de scientificité qui repose en grande partie sur l'usage d'un ensemble de protocoles identifiés, assez peu souples. Il peut donc sembler difficile d'utiliser en entreprise les méthodes de la recherche, en particulier lorsque l'on n'a pas déjà suivi un parcours recherche. Deuxièmement, cette exigence épistémologique (dans les procédures à même de produire un savoir) pousse les chercheurs à se méfier de toute posture normative qui dépasserait le domaine scientifique, lequel est cantonné au registre descriptif (*i.e.* relatif à ce qui est, pas à ce qui devrait être). Troisièmement, les chercheurs n'émettent pas, le plus souvent, de recommandations : les résultats des travaux de recherche ne sont donc pas replacés au cœur des transformations des organisations étudiées, tout simplement parce que la recherche a dû acquérir une

autonomie par rapport aux champs analysés, gage de sa scientificité. Si l'entreprise constitue un objet de recherche à part entière, elle n'en tire par conséquent pas ou peu de bénéfices puisque son étude ambitionne de s'en déconnecter.

Les chercheurs ont en effet longtemps souhaité se dissocier du matériau soumis à analyse pour justifier la plus-value épistémique de leur démarche : sur le modèle des sciences naturelles, les sciences sociales devaient limiter leur interaction (et donc leur influence) avec l'environnement étudié (Bouilloud, 1997 ; Grawitz, 1981, Jollivet, 1992). Il est aujourd'hui pourtant possible de remettre en cause ce cloisonnement, puisque le chercheur est nécessairement impliqué dans sa recherche (il est très rare que des chercheurs contemporains nourrissent encore le vœu positiviste de distinction absolue entre le chercheur et son objet), au moins parce qu'il choisit un sujet déterminé parmi une infinité d'autres (ce qui témoigne, en creux, d'un premier biais de sélection, très personnel). Au lieu d'être suspicieux de mon propre statut au sein de mon étude, j'ai donc souhaité qu'il la nourrisse. C'est précisément parce que je travaille depuis plus de vingt ans chez Mazars, que mon analyse revêt, presque, les contours d'une enquête participante. Elle en tire là, je crois, toute son originalité et toute sa richesse. Je me suis sur ce point profondément inspiré des travaux de chercheurs comme Mnookin qui reconnaissent que "les expériences personnelles avec des cabinets [...] fournissent une source considérable de perspectives (*insights*)"<sup>3</sup>.

Il faut dire que les dirigeants d'entreprises sont eux-mêmes en situation de recherche permanente de solutions, à prévoir le futur et comment au mieux s'y préparer sans disposer d'un cadre normalisé de recherche et d'outils académiques qui, ayant largement prouvé leur valeur méthodologique dans le monde académique, pourraient augmenter l'efficacité et la valeur de leurs efforts.

Ces efforts pourront ainsi se traduire par des solutions robustes dont l'assise méthodologique, combinée à un accès aux données pertinentes, facilitera la mise en œuvre de solutions auprès des équipes opérationnelles. En reprenant le modèle

---

<sup>3</sup> MNOOKIN, Robert H., GILSON, Ronald J., Coming of age in a corporate law firm: the economics of associate career patterns, Stanford Law Review, 1989, p. 571



d'accompagnement du changement de Kurt Lewin (1947), une des difficultés majeures des dirigeants dans le développement d'une nouvelle solution est le *change management* auprès des équipes opérationnelles. La réalisation de ce changement est toujours facilitée lorsque la solution est perçue comme raisonnable, cohérente et documentée en participant du "*unfreeze-freeze*"<sup>4</sup>. Or, ces attributs sont rarement compatibles avec l'urgence des situations et les agendas surchargés<sup>5</sup>. Le développement d'un cadre de recherche académique dans le monde de l'entreprise doit permettre d'apporter cette rationalité et cette robustesse intellectuelle qui, parfois, font défaut tant la précipitation peut prévaloir dans certaines directions générales.

Si j'ai déjà mentionné que le champ de ma recherche est la matière même de mon quotidien opérationnel depuis plus de vingt ans, cela n'explique pas tout l'intérêt que je porte au sujet et qui motive, en premier lieu, la rédaction d'une thèse en décalage évident avec le calendrier classique des travaux de la plupart des doctorants (le plus souvent consécutifs à leur deuxième cycle universitaire, dans la droite lignée de leur master recherche). Sans appartenir à la génération Z, je me nourris intellectuellement d'un apprentissage constant et, plus encore, de faire apprendre les autres autour de moi. C'est un des privilèges d'être dirigeant d'entreprise : développer les autres en étant à leur écoute et en les faisant grandir avec soi. Or, l'industrie dans laquelle j'évolue est appelée à se transformer alors même qu'elle n'a connu que peu d'évolutions au cours de ces 100 années d'existence. Et les perspectives, à en croire certains, sont noires pour qui aime le développement des hommes : remplacement de l'homme par la machine et l'intelligence artificielle, réglementation accrue qui envisage de casser le modèle économique et humain des *PSF*... Le sujet de cette thèse est donc né d'une interrogation stratégique majeure du dirigeant qui, au cours du développement de la recherche, a rencontré l'appétit de l'homme qui s'interroge sur le futur de l'éducation au *management* des générations futures. En effet, le sujet initial visait davantage l'impact de la technologie sur les pratiques de développement de talents, manifestation

---

<sup>4</sup> Kurt Lewin identifie deux étapes clés dans tout changement dans une organisation : (i) l'acceptation qu'un changement est nécessaire ou *unfreeze* et (ii) l'indication claire que le changement est terminé ou *freeze*.

<sup>5</sup> cf. la notion d'*agenda setting* chez John Kotter (1986) professeur à la Harvard *Business school* et auteur du livre *General Managers* modélisant le temps des dirigeants.

opérationnelle de ce que Daniel Susskind et Richard Susskind annoncent dans *the Future of the Professions: how technology will transform the work of Human Experts*<sup>6</sup>. Contrairement à eux, je ne pense pas que “*there are two possible futures for the professions. Both of these rest on technology*”. Plus je compilais les données empiriques au sein des *PSF*, plus je réalisais que le bouleversement de l’intelligence artificielle n’était pas encore une réalité et que, si disruption il y avait, celle-ci trouvait sa source dans la génération Z et ce besoin de placer l’éducation au centre de la stratégie, plutôt que dans les développements de l’IA. En outre, comme le rappelle Jay Barney (1991), “*it seems very unlikely that computers (of any size, no matter how they are linked or networked) by themselves, can be a source of sustained competitive advantage. Machines, be they computers or other types of machines, are part of the physical technology of a firm, and usually can be purchased across markets. because the machines can be purchased, any strategy that exploits just the machines themselves is likely to be imitable and thus not a source of sustained competitive advantage*”<sup>7</sup>. C’est la raison pour laquelle le titre de la thèse a été légèrement amendé en intégrant “l’éducation en entreprise” au titre initial, déplaçant ainsi la focale de la technologie vers l’éducation.

Cette thèse a été écrite pour être lue, au moins en partie, par différentes communautés, à la fois académiques et professionnelles. Si elle respecte les règles propres à la rédaction d’une thèse en sciences de gestion, j’ai conservé un style personnel très largement utilisé dans ma vie professionnelle. Dans cet esprit, la thèse est rédigée, pour l’essentiel, à la première personne du pluriel, double signe de l’inclusion et de la modestie de nos travaux. Certains paragraphes faisant clairement référence à ma situation individuelle sont néanmoins écrits à la première personne du singulier.

---

<sup>6</sup> SUSSKIND Richard, SUSSKIND Daniel, *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*, Oxford University Press, 2015

<sup>7</sup> Bien entendu, des logiciels peuvent parfois constituer une source d’avantage comparatif lorsqu’ils sont inscrits dans un système social complexe (imparfaitement imitable). En outre, ils peuvent améliorer la circulation et le partage de l’information entre collaborateurs (et en particulier entre *managers*), ils permettent aussi de traiter rapidement des informations multiples et abondantes, mais nous souscrivons au constat dressé par Jay Barney (1991) selon lequel “*research seems to suggest that relatively few firms have been able to create [a] close manager-computer interface, and thus this kind of information processing system may be rare*”. De nombreuses controverses académiques existent aussi quant au degré de substituabilité des systèmes d’information : un *management* dense (*closely knit*) et très efficace pourrait peut-être se passer d’un tel logiciel pour la circulation de l’information. Nous ne nous prononçons par sur ce sujet, qui mérite une attention empirique dédiée, mais nous pointons simplement les raisons qui nous ont, de prime abord, poussé à nous concentrer sur l’éducation plutôt que sur l’intelligence artificielle (à rebours de la stratégie actuelle de nombreuses *PSF*).

La structure de la thèse en deux parties est classique. La première présente et discute l'état de la recherche en *management* sur les thèmes pertinents pour notre sujet : la disruption qui voit s'opposer, au-delà de la paternité du concept, J-M. Dru et C. Christensen sur son potentiel créatif et non-technologique ; les sociétés de services professionnels (*PSF*) et leurs modèles de gouvernance et de gestion qui s'appuient sur des concepts largement étudiés, tels le *up-or-out* et la *resource-based view* ; et enfin l'innovation au sein du *management*. Nous avons complété cet état de la recherche par une analyse démographique des populations Z et Y afin d'isoler les paramètres essentiels et saisir l'enjeu du choc des générations.

La seconde partie de la thèse s'intéresse aux résultats d'une étude de grande envergure menée auprès de plus de 1 200 répondants de la génération Z, tous collaborateurs de Mazars, issus de 76 nationalités différentes dans l'ensemble du réseau de cet acteur atypique du monde des *PSF*. Nous analyserons d'abord les résultats du point de vue de l'employé<sup>8</sup> qui affirme l'éducation comme son *leitmotiv* et dessine l'ensemble de sa relation au monde de l'entreprise selon ce paradigme : mobilité internationale, déséquilibre assumé entre vie professionnelle et vie personnelle... Dans un deuxième temps, nous envisagerons les réponses de la firme qui doit adapter drastiquement ses politiques de développement des talents en isolant trois points majeurs : la refonte de l'université d'entreprise, la constitution de laboratoires d'innovation et enfin la création d'une politique volontariste de mobilité internationale. Au-delà du secteur particulier des *PSF*, nous poserons la question du futur de l'éducation au sein des *business schools* et soulignerons l'importance d'un cadre structurant et crédible à l'heure où les formations professionnelles fleurissent.

---

<sup>8</sup> Nous employons le nom "employé" pour conserver la parenté avec le mot anglais "*employee*" utilisé dans l'ensemble des articles anglo-saxons mobilisés dans notre travail ; mais nous n'ignorons pas qu'une traduction par le sens devrait plutôt être "salarié". Compte tenu de la diversité des statuts juridiques des employés au sein des *PSF* et pour souligner qu'il ne s'agit pas toujours d'une situation de salariat, nous avons souvent préféré conserver le terme plus englobant d'employé.

## Partie 1 : Cadre conceptuel et problématique

---

### 1. LES FIRMES DE SERVICE PROFESSIONNEL (*PSF*) – DELIMITATION DU CHAMP DE RECHERCHE

#### 1.1. Définition du concept de Firmes de Service Professionnel

Les firmes de service professionnel, *Professional Service Firms (PSF)*, désignent un ensemble de sociétés à haute concentration intellectuelle de prestations aux entreprises. Cette première définition recouvre un vaste champ d'organisations dont il est difficile de tracer les frontières. La *PSF* est, dans le monde anglo-saxon, communément liée à la figure du *Professional*, terme polysémique désignant une large palette d'expertises (détenues par un expert-comptable aussi bien que par un chirurgien ou encore un architecte), généralement caractérisée par un système de formation validée par une certification. Les *professions* sont multiples et en constante évolution, certaines ayant pris leur essor il y a quelques dizaines d'années (les professions du conseil notamment), d'autres étant pluriséculaires (si l'on pense aux médecins, aux notaires ou encore aux comptables).

La clarification conceptuelle de la nature des *PSF* est d'autant plus nécessaire qu'il est tentant de mener une recherche empirique sur un cas particulier et d'exporter à l'ensemble des *PSF* les conclusions auxquelles le chercheur parvient ; en outre, les études sur les *PSF* ambitionnent souvent d'apporter un éclairage plus global sur la catégorie de *PSF* en général et son usage en science des organisations et de gestion.

Il n'est pourtant pas évident de comprendre en quoi l'analyse empirique d'une *PSF* dont la matière principale est, dans notre cas, le conseil et l'audit comptables, peut aussi s'appliquer à une *PSF* dont le service repose essentiellement sur l'expertise

juridique, par exemple. Autrement dit, il est nécessaire de circonscrire le champ des *PSF* pour ne pas procéder à des extensions abusives, ni procéder à une généralisation de certains traits propres à une *PSF* (et impropres à d'autres). Cela revient, au préalable, à mener une évaluation rigoureuse du degré de « paradigmaticité » des différents secteurs d'entreprise sur lesquels les *PSF* sont positionnées : les *PSF* en comptabilité sont-elles, par exemple, plus proches de la définition idéal-typique des *PSF* ? Si oui, de quelle manière le secteur affecte-t-il la qualification en termes de *PSF* ?

L'enjeu pour nous est certes de prendre en compte le positionnement multi-sectoriel des *PSF*, mais il ne faut pas pour autant intégrer toute la littérature sur ces différents secteurs, qui dépasse largement notre seule étude sur les *PSF* à partir du cas Mazars : nous nous concentrons donc sur la recherche qui, sur ces secteurs, contribue à leur théorisation et nous permettra, dans la deuxième partie, de mieux comprendre Mazars, qui illustre la notion de *PSF* tout en ayant une certaine originalité.

De quoi parle-t-on lorsque l'on utilise le terme « *PSF* » ?

Nous pouvons partir d'une définition relativement simple et englobante, donnée par les auteurs du manuel Oxford dédié aux *PSF* : « *in its narrowest sense, a PSF could simply be an organization where the majority of income-generating staff are members of an established profession* »<sup>9</sup> (Hinings et al. 2016). Les difficultés commencent cependant : qu'est-ce qu'une profession établie ?

L'ambiguïté du terme *PSF* est d'abord charriée par le qualificatif « *Professional* », qui déploie lui-même une certaine confusion. On qualifie de « professionnelle » toute activité démontrant une expertise exercée dans le cadre d'un métier dédié. En ce sens, toute entreprise qui satisfait aux conditions d'expertise et de métier dédié est une entreprise dite professionnelle, ce qui englobe une multitude d'entreprises aux caractéristiques organisationnelles pourtant très différentes. Selon Malhotra et Morris

---

<sup>9</sup> « dans son sens le plus étroit, une *PSF* pourrait simplement être une organisation où la majorité du personnel générateur de revenus est membre d'une profession établie » [nous traduisons]

(2009), “*inherent to the work of all professionals is a claim over some area of expert knowledge applied in work settings*”<sup>10</sup>. C’est cette revendication d’une expertise sur un terrain déterminé qui distingue fondamentalement les professionnels de simples occupations. Il nous faut ajouter un critère institutionnel pour restreindre le champ : une activité professionnelle, par opposition entre autres à une activité « en amateur », suppose un degré de contrôle et d’encadrement de l’activité par des institutions déterminées.

En outre, les *PSF* sont dépendantes d’un cadre réglementaire très précis et contraignant, qui varie certes selon divers critères (notamment le lieu d’exercice de l’activité d’expertise), mais qui s’applique universellement (indépendamment des spécificités géographiques, l’expertise est toujours une activité encadrée). En outre, qu’il s’agisse d’un cabinet d’audit ou d’un cabinet juridique, l’activité des consultants est soumise à des certifications, à des ordres et à des autorités de contrôle ou de tutelle. A titre d’exemple, la profession d’expert-comptable et de commissaire aux comptes en France est sous le contrôle et la tutelle de l’Ordre des Experts-Comptables (OEC), de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) et du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes (H3C).

Ces activités sont ainsi, pour la plupart, « *knowledge intensive* », c’est-à-dire fondées sur une évaluation adossée à des savoirs spécifiques très poussés (autrement dit, relevant d’une expertise). Comme le rappellent Kathleen L. McGinn et Katherine L. Milkman (2013), “*a professional service organization’s primary asset is its human capital - the knowledge, skills, and connections of its professionals. This makes voluntary turnover of skilled professionals extremely costly for the organization*”<sup>11</sup>. L’expertise peut alors être de plusieurs natures : “*Expert knowledge can be normative (for example, law), syncretic (for example, accounting), or technical (for example,*

---

<sup>10</sup> “le travail de tous les professionnels implique la revendication d’un certain domaine de connaissances spécialisées appliquées dans le cadre du travail” [nous traduisons]

<sup>11</sup> “Le principal atout d’une organisation de services professionnels est son capital humain : les connaissances, les compétences et les relations de ses professionnels. Le renouvellement volontaire de professionnels qualifiés est donc extrêmement coûteux pour l’organisation” [nous traduisons]

*engineering) and these differences have implications for organizational forms”* (Barratt et Hinings, 2015).

Les *PSF* s’imposent en fait comme un cas extrême de structures à haute concentration intellectuelle, « *knowledge intensive firms* », dans un environnement économique que l’on a tendance à qualifier « d’économie du savoir ». Dès lors, étudier les firmes de services professionnels permet de se situer à « l’avant-garde des complexités managériales » (Choain, 2014), “*their study may offer particular insights in the realities of the contemporary knowledge-based economy*”<sup>12</sup> (Hinings, Muzio, Broschak, Empson, 2016). Mais est-il possible de transposer les conclusions des *PSF* comme horizon de l’ensemble des organisations (Nordenflycht, 2010) ?

Andrew von Nordenflycht rejette le critère d’intensité du savoir car il n’englobe pas à lui seul l’ensemble des exemples d’entreprises citées comme étant des *PSF* dans les occurrences qu’il a relevées (comme l’activité de recherche menée par les physiciens ou bien encore l’activité d’agent immobilier, cf. ci-dessous le tableau 1 de l’article “*What is a professional service firm?*” publié en 2010 dans la *Academy of Management Review*) ; par ailleurs, il s’agit peut-être d’une idiosyncrasie des cabinets de conseil, et pas des *PSF* plus largement. Andrew von Nordenflycht (2010) propose plutôt trois critères définitoires : l’intensité du savoir (*knowledge intensity*), une faible intensité de capital, et une main-d’œuvre professionnalisée (*professionalized workforce*).

---

<sup>12</sup> “leur étude peut apporter un éclairage particulier sur les réalités de l’économie contemporaine fondée sur la connaissance” [nous traduisons]

**TABLE 1**  
**Cited Examples of Professional Service Firms**

Industry	Count (Out of 30)
Accounting	26
Law	26
Management consulting	25
IT consulting/design	8
HR consulting	4
Technology consulting	1
Engineering consulting/design	16
Advertising	15
Architecture	13
Investment banking	11
Marketing/public relations	7
Physician practices/medicine	5
Real estate agencies	5
Insurance brokerage	4
Software development	4
Actuarial services	3
Executive recruiting	3
Media production (film, TV, music)	3
Research firms/R&D labs	3
Education/teaching	2
Financial advising	2
Investment management (hedge funds, VC, mutual funds)	2
Talent agencies	2
Universities	2
Fashion design	1
Graphic design	1
Hospitals	1
Professional sports	1
Project management	1
Quantity surveying	1
Risk management services	1
Social work agencies	1

Tableau 1 : Les exemples de PSF. Source : VON NORDENFLYCHT, Andrew., *What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms*, *Academy of Management Review*, 2010

La force (et la faiblesse) de son approche consiste à analyser les entreprises au prisme de ce triptyque, sans définir les niveaux qu'elles doivent atteindre dans chacun de ces domaines pour être qualifiées de *PSF*. Andrew von Nordenflycht est ainsi fidèle aux « multiples sources de distinction des *PSF* »<sup>13</sup>, mais il forge un concept de *PSF* extrêmement plastique qui semble perdre en pertinence conceptuelle à mesure qu'il englobe des organisations différentes. En outre, l'auteur qualifie de *PSF* des entreprises qui n'ont parfois pas du tout les mêmes degrés de professionnalisation ou d'expertise : c'est alors la seule conjonction des trois critères qu'il a retenus qui permet de rassembler ces entreprises sous la même nomenclature. Ainsi, le modèle proposé par l'auteur permet de dépasser certaines variations organisationnelles inter-sectorielles

<sup>13</sup> VON NORDENFLYCHT A., *ibidem*, nous traduisons.



(entre le secteur de la comptabilité et celui du droit, par exemple) et intra-sectorielles (comme le fait, selon lui, que deux tiers des cabinets d'avocats n'utilise pas le *up-or-out* en Grande Bretagne, contrairement à d'autres pays où cette stratégie est beaucoup plus répandue), et d'appeler ces firmes des *PSF*, indépendamment de ces différences.

Cette conception de la définition des *PSF* dérive en fait de la méthodologie employée par l'auteur qui part d'un recensement des occurrences pour ensuite essayer de penser leurs traits communs. Cette approche est pourtant éminemment critiquable d'un point de vue épistémologique puisque Andrew von Nordenflycht n'interroge pas les occurrences des *PSF* et les reprend telles quelles, alors même que ces occurrences sont peut-être des mésusages (ou, autrement dit, des usages impropres) de la catégorie de *PSF*. L'auteur adopte une lecture *ad hoc* des usages du mot *PSF* : il tente de donner un fond théorique au mot tel qu'il est déjà utilisé, occultant le fait qu'il s'agit potentiellement d'une erreur de catégorie (et que, par endroits, les occurrences relevées sont simplement le fruit d'une imprécision conceptuelle). Il est en effet possible d'adopter une interprétation symétriquement contraire de celle de l'auteur lorsqu'il assure que le haut niveau d'expertise ne peut pas être le seul critère définitoire des *PSF* en raison de l'existence de *PSF* qui n'ont pas d'expertise particulière. A l'opposé de Andrew von Nordenflycht, nous pensons que les entreprises ne présentant pas un haut niveau d'expertise ne sont tout simplement pas des *PSF*.

Pour prendre un autre exemple, l'auteur assure que le degré de professionnalisation des *PSF* peut énormément varier en raison de la forte présence du conseil en *management* dans les occurrences relevées du mot *PSF* ; autrement dit, comme le conseil en *management* est de fait une *PSF* dans les usages, il est nécessaire d'abandonner le critère de forte professionnalisation parce qu'il ne permettrait pas de rendre compte de la classification du conseil en *management* en tant que *PSF*. Or, la multitude des extensions d'une catégorie ne signifie pas que la définition de la catégorie est censée être modifiée : on aura beau appeler dix mille chaises des "tables", il ne serait toujours pas valide d'amender la définition des tables pour qu'elle intègre les chaises. En somme, dans la mesure où Andrew von Nordenflycht pose l'antécédence des usages

par rapport à la définition, il en vient potentiellement à corroborer des erreurs définitionnelles qu'il ne (re)met à aucun moment en question.

Afin d'éviter la difficulté consistant à définir intrinsèquement les professions, les chercheurs préfèrent identifier des critères extrinsèques communs à l'ensemble des firmes de service professionnel. Ainsi, Hinings et al (2016) définissent-ils les quatre critères distinctifs de la *PSF* selon son activité, le type d'actifs qu'elle exploite, son mode de gouvernance et une identité spécifique :

- (1) L'activité principale des *PSF* consiste dans l'application d'une expertise complexe en vue de la production d'une solution spécifique au besoin du client.

Cela signifie qu'une *PSF* doit avant tout être un acteur qui mise sur l'intensité de savoir (*knowledge-intensity*) plutôt que sur ses réserves de capital, comme c'est le cas pour les banques d'investissement ou bien encore pour les fonds d'investissements privés. Le critère de *customisation* est aussi déterminant car il permet d'exclure tout acteur ayant des solutions clefs en main, comme les grands groupes pharmaceutiques, qui concentrent certes énormément de savoir, mais "*sell packaged products*". C'est le fait que l'interaction entre le client et le prestataire informe le service qui explique enfin que certains cabinets juridiques ne soient pas, eux non plus, intégrés à la définition des *PSF* (dans la mesure où leur activité de service repose sur des procédures rigides et "*highly routinized*").

- (2) L'actif clé exploité par les *PSF* est l'expertise des professionnels. Cette expertise regroupe à la fois les compétences techniques, le savoir-faire dans l'application d'une solution et la connaissance des clients.

Les auteurs entendent "expertise" en plusieurs sens : d'une part, il s'agit d'une "*professionally accredited knowledge of the established professions*", ce qui place l'histoire de l'entreprise ainsi que sa réputation (*i.e.* le fait qu'elle est perçue comme détenant une expertise) au cœur de la définition. D'autre part, l'expertise peut être

décrite au niveau individuel, en retraçant la codification d'un savoir acquis antérieurement et/ou pendant les années dans la *PSF*. Enfin, l'expertise est aussi synonyme de connaissance du client, voire, une connaissance "avec" le client, dans la mesure où la prestation de service est complexe et ne saurait être réduite à un expert répondant à un besoin (et plaçant le client en situation d'infériorité gnoséologique). Certains utilisent même le concept de co-crédation (ou "*shared-learning*") pour décrire l'interaction expert-client et souligner que l'asymétrie d'information appelle un dialogue sans lequel l'expert n'a aucune expertise.

- (3) La gouvernance est exercée par l'intermédiaire des professionnels, qui jouissent d'une autonomie étendue et font face à une autorité managériale contingente. Ils possèdent ou contrôlent les principaux actifs de la firme.

L'autonomie des professionnels découle de l'impératif de *customisation* : c'est parce que le service doit être "*tailored*", afin qu'il puisse être pleinement efficace (une solution entièrement standardisée étant rarement gage de qualité dans les services), qu'il est nécessaire de laisser une grande marge de manœuvre aux professionnels. Cette liberté est à deux niveaux : "*professionals will enjoy high levels of both teleological (control over ends) and technical (control over means) autonomy*"<sup>14</sup>, ce qui signifie en termes de management que les collaborateurs sont relativement peu contraints par leurs *managers*. "*This is particularly so in partnerships, the prevailing form of governance within the traditional professions*"<sup>15</sup>. C'est la raison pour laquelle les auteurs excluent les hôpitaux, dans la mesure où ils constituent des organisations plus "*subject to more conventional bureaucratized forms of organizing*"<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> "les professionnels bénéficieront d'un niveau élevé d'autonomie tant téléologique (contrôle des fins) que technique (contrôle des moyens)" [nous traduisons]

<sup>15</sup> "Cela est particulièrement vrai pour les *partnerships*, la forme de gouvernance qui prévaut au sein des professions traditionnelles" [nous traduisons]

<sup>16</sup> Nous ne rentrons pas ici dans un débat avec les auteurs sur cette question. Il nous semble néanmoins qu'il s'agit là d'une assertion, en l'état, assez critiquable. Non seulement les auteurs intègrent des organisations très dissemblables sous le nom "hôpital", du privé comme du public, sans aucune précision sur l'aire géographique étudiée (le modèle organisationnel en France et aux États-Unis n'étant que très difficilement associable, par exemple), mais de surcroît nous pensons qu'il n'est pas aussi évident qu'ils le disent qu'un médecin en France ne jouit pas de la même autonomie dans les moyens et les fins pour pratiquer son "service" que celle dont jouit le collaborateur typique des *PSF*. Il est vrai que le médecin est l'équivalent hiérarchique du *manager*, voire, du *partner*, or les auteurs semblent dire que l'autonomie concerne tous les collaborateurs des *PSF* et pas seulement ceux qui sont au sommet de la hiérarchie (*i.e.* de la structure pyramidale typique des *PSF*). Mais en quoi

- (4) Une identité spécifique rassemble les professionnels, qui se reconnaissent mutuellement et sont reconnus comme tels par les clients et la concurrence.

Cette identité de “professionnel” n’est pas seulement relationnelle et intersubjective : elle ne prend pas place exclusivement dans le réseau de regards constitués par les professionnels eux-mêmes. On ne peut donc pas affirmer qu’est professionnel toute personne reconnue comme telle. En fait, le processus de reconnaissance est plus complexe : “*this professional identity may have been acquired through years of education and professional training and is embodied in formal qualifications*”<sup>17</sup>. Il existe donc une forme d’institutionnalisation par le temps et les diplômes qui s’ajoute à la seule “*internal socialization into professional norms of behaviour*”. Les auteurs insistent aussi sur le fait que l’identité professionnelle n’est pas donnée en amont du recrutement : elle se constitue dans l’exercice même de la profession. C’est peut-être même l’entreprise, plus que l’université, qui est le lieu de formation de l’identité professionnelle, les auteurs analysant une bascule : “*professional identity is increasingly redefined from a matter of qualifications to a matter of displaying the appropriate attitudes and dispositions such as commitment, commercial acumen, and customer focus*”<sup>18</sup>.

Cette analyse n’est, pour l’heure, pas sans heurter notre conception des professions : on aurait du mal à dire qu’un médecin l’est davantage par ses *soft skills* que ses *hard skills*, même s’il est devenu classique d’analyser en psychologie sociale comment la perception de la profession peut la constituer (dans le cas d’acteurs de théâtre complices qui, simplement en mettant une blouse blanche et en épousant l’*ethos* attendu du médecin, arrivent à soigner leurs patients). L’enjeu, selon nous, n’est donc pas tant de prophétiser un déplacement de l’attention des compétences techniques vers les

---

l’infirmier et l’aide-soignant n’ont-ils pas autant d’autonomie téléologique et dans les moyens que leurs homologues, associés et *juniors*, dans la *PSF* classique ? A tout le moins, des critères de différenciation sur la base d’exemples empiriques tirés d’une description des tâches des acteurs des hôpitaux comme des *PSF* aurait, selon nous, été utile.

<sup>17</sup> “cette identité professionnelle peut avoir été acquise par des années d’éducation et de formation professionnelle et est matérialisée par des qualifications formelles” [nous traduisons]

<sup>18</sup> “l’identité professionnelle est de plus en plus redéfinie, passant d’une question de qualifications à une question d’attitudes et de dispositions appropriées telles que l’engagement, le sens commercial et l’orientation client” [nous traduisons]

compétences sociales, mais plutôt de réfléchir à la frontière entre professionnel et non-professionnel : y a-t-il malgré tout un seuil minimal de compétences “dures” constitutives d’une profession ?

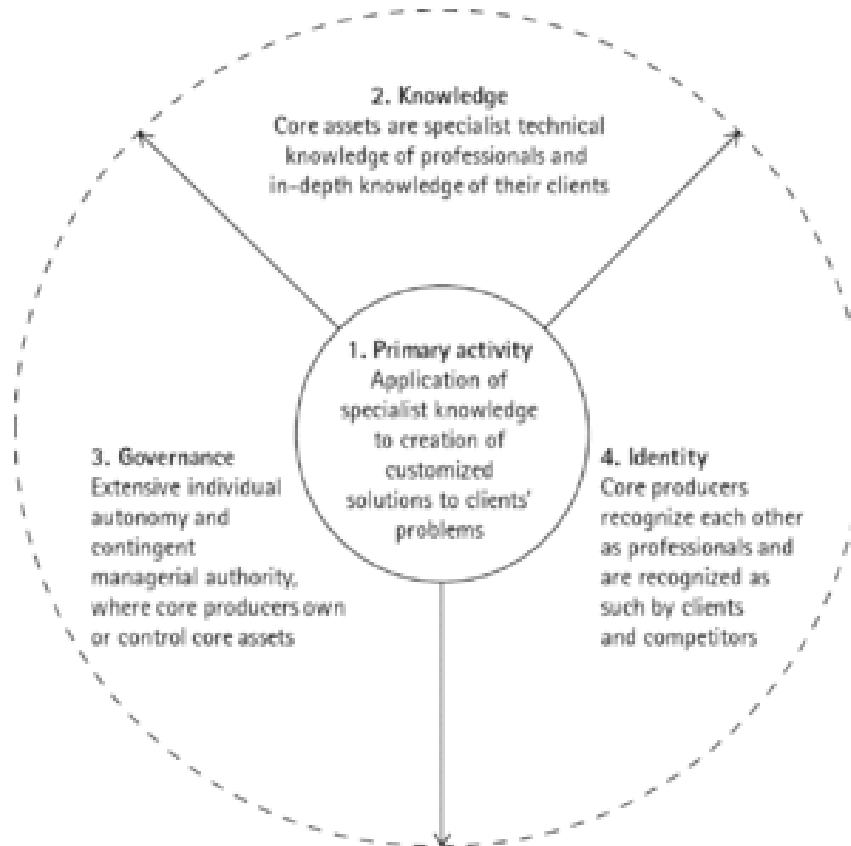


Figure 1 : Les quatre critères distinctifs d'une PSF. Source : EMPSON, Laura. et al. *Researching Professional Service Firms: An Introduction and Overview, The Oxford Handbook of Professional Service Firms*, Oxford: Oxford University Press, 2016

Cette définition marque une étape importante dans la clarification du secteur des entreprises de services professionnels. En réaffirmant le critère de la « *customisation* » (Empson, 2008 et 2015) à la base de la définition des *PSF*, la relation commerciale est clairement posée comme un trait constitutif des *PSF*, ce qui n'est pas le cas de la définition d'Andrew von Nordenflycht (2010) faisant jusqu'alors autorité. Il convient en effet de relativiser l'importance réelle de l'expertise dans le métier de consultant, et de redonner toute son ampleur à la dimension commerciale (c'est-à-dire, le fait que le service est d'abord et avant tout un bien à *vendre*) : comme le rappelle le sociologue Michel Villette (2003), “pour conseiller, il faut être demandé, et pour être demandé, il faut être connu : la relation est première. L'expertise est seconde, c'est une condition

pas toujours nécessaire et jamais suffisante”. En outre, “*knowledge work, in particular in the service sector, is intangible, and it is hard for a client to know what he or she will get in return for often very high fees. Purchasing knowledge is a risky business, and it is not easy for KIFs to market and sell it. Issues of trust, relationships and networks then enter the picture*”<sup>19</sup> (Alvesson, 2005). Par ailleurs, certains chercheurs ont pointé une “évolution de la nature de l’expertise des consultants, d’une ‘*expertise de contenu*’ – dans les domaines de la stratégie, l’organisation ... – vers une ‘*expertise de processus*’ – centrée sur les processus de changement, d’apprentissage, de développement de compétences ... –, ainsi que celle des raisons de cette évolution” (Vernazobres, 2012).

Cette remarque concernait en particulier la récente évolution du Boston Consulting Group, qui “s’éloigne du discours du consultant-expert pour rejoindre celui du coach”. Bien que le conseil en *management* et le conseil en comptabilité soient historiquement très clairement distingués au sein du secteur du conseil (BCG, Bain, McKinsey *versus* les “big four” de l’audit), il convient de se demander dans quelle mesure ce raffinement intra-sectoriel demeure pertinent sous l’angle d’une reconfiguration commune de l’expertise traditionnelle (*i.e.* comme maîtrise de savoirs et de compétences techniques), indépendamment du type de conseil prodigué. En outre, “le dilemme auquel font face les différents intervenants est de savoir comment être le plus utile en choisissant entre deux solutions : soit dire aux autres ce qu’ils doivent faire – expertise de contenu –, soit faciliter, à travers divers modes d’intervention, un meilleur processus de résolution de problèmes qui leur permette de les résoudre par eux-mêmes – expertise de processus” (Schein, 1969, 1987). Autrement dit, il est possible d’envisager que la distinction éculée entre les acteurs du conseil, reposant sur la nature du conseil prodigué, soit rendue caduque du point de vue des procédures mobilisées (qui sont très semblables - pour ne pas dire identiques). Une distinction substantielle semble en effet perdre en pertinence au vu du déplacement de la focale opéré par l’ensemble des acteurs

---

<sup>19</sup> “Le travail qui repose sur des connaissances / un savoir, en particulier dans le secteur des services, est intangible, et il est difficile pour un client de savoir ce qu’il obtiendra en échange d’honoraires souvent très élevés. L’achat de connaissances est une activité risquée, et il n’est pas facile pour les KIF de les commercialiser et de les vendre. Les questions de confiance, de relations et de réseaux entrent alors en jeu” [nous traduisons]

du conseil depuis quelques années sur les procédures plutôt que sur le fond (c'est-à-dire, sur l'expertise de processus plutôt que sur l'expertise de contenu).

Le champ des *PSF* rejoint ainsi les organisations plus largement admises par le grand public comme les organisations de professionnels : les cabinets d'avocat, les sociétés d'audit, de comptabilité, de conseil en *management* et en ingénierie, les cabinets d'architectes et les agences de publicité. A la différence de l'approche par Nordenflycht fondée sur le degré d'intensité en services professionnels, les critères exclusifs proposés par Laura Empson et ses confrères permettent d'écarter d'autres sociétés à haute concentration intellectuelle mais dépendantes d'une forte concentration capitalistique (banque d'investissement, sociétés de hautes technologies, etc.) ou bien encore les sociétés dans lesquelles les professionnels ne disposent pas d'une autonomie particulièrement étendue (comme les hôpitaux).

Outre la pluralité des professions, certains critères « classiques », jusqu'ici définitoires des *PSF* (comme le *partnership* ou le caractère certifié des professions), ne sont plus considérés comme nécessaires par les chercheurs. Le champ de recherche des *PSF* a accompagné les transformations des *PSF* à partir de la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, se constituant ainsi en un champ de recherche de plus en plus riche et structuré, avec des critériologies très différentes selon les évolutions des *PSF*.

## 1.2. Le rôle décisif des *PSF* dans l'économie mondiale

Les transformations des *PSF* placent ces organisations comme des agents centraux de l'accélération de la mondialisation dans les années 1990 et 2000. En outre, selon Hinings, Muzio, Broschak et Empson (2016), “*over the past three decades, the Professional Service Firm (PSF) sector emerged as one of the most rapidly growing, profitable, and significant sectors of the global economy*”<sup>20</sup>. Les quatre auteurs mettent

---

<sup>20</sup> “au cours des trois dernières décennies, le secteur des sociétés de services professionnels (*PSF*) est apparu comme l'un des secteurs les plus rapidement croissants, rentables et importants de l'économie mondiale” [nous traduisons]

ainsi l'accent, dans leur introduction au Oxford Handbook dédié aux *PSF*, sur l'importance croissante des *PSF* dans l'économie mondiale ; rappelons simplement, par exemple, qu'elles ont généré 1.6 trillion de revenus (en dollars) et ont employé 14 millions de personnes sur l'année 2013. En ajoutant les revenus de secteurs comme l'ingénierie et la publicité (à la liste principale constituée de la comptabilité, du conseil en management, de l'architecture et du secteur juridique), on obtient en fait un revenu équivalent à celui du secteur bancaire.

Les organisations des plus grandes sociétés d'audit, de comptabilité et de conseil (les "Big 4" : PwC, Ernst & Young, KPMG et Deloitte) comptent ainsi parmi les organisations les plus complexes au monde (Hinings, 2016). Il n'y a qu'à mentionner le fait que PwC emploie près de 200 000 collaborateurs dans 160 pays. Cette complexité est notamment liée à leur structure reposant sur le modèle de la franchise, tout comme McDonald's qui a son Big Mac à défaut de son Big 4 (même si, en vérité, les *PSF* sont "*significantly more global than McDonald's*"). Ce modèle de la franchise, par ses contours protéiformes, est cependant vecteur de paradoxes. Le principal paradoxe est de se présenter comme une façade unique et harmonisée auprès des clients alors même que la structure sous-jacente est multiple, réduisant les possibilités de recours et d'actions en justice en cas de litige... En réalité, du seul point de vue des parts de marché et de la capitalisation, les *PSF* sont extrêmement hétérogènes : "*individual firms in the legal, engineering, and architectural sector are far smaller than the Big Four accountancy or global management consultancy firms*"<sup>21</sup>. S'il est cependant pertinent de les analyser ensemble, c'est qu'indépendamment de leur taille relative, "*they are growing rapidly in terms of size, complexity, and global reach*"<sup>22</sup>.

Les auteurs du manuel (Hinings et al, 2016) déplacent cependant assez rapidement la focale, jusqu'ici portée sur le seul angle économique, pour intégrer d'autres facteurs qui expliquent pourquoi les *PSF* sont aujourd'hui si structurantes (et intéressantes à analyser). Non seulement elles contribuent à l'emploi d'une part significative de la

---

<sup>21</sup> "les entreprises individuelles dans le secteur juridique, de l'ingénierie et de l'architecture sont beaucoup plus petites que les quatre grands cabinets de comptabilité ou de conseil en gestion globale" [nous traduisons]

<sup>22</sup> "elles connaissent une croissance rapide en termes de taille, de complexité et de portée/ampleur mondiale" [nous traduisons]



main d'œuvre (en 2009, 12% des salariés au Royaume-Uni, par exemple), mais elles *“play an important role in developing human capital, creating innovative business services, reshaping government institutions, establishing and interpreting the rules of financial markets, setting legal, accounting, and other professional standards”*<sup>23</sup>. Autrement dit, les *PSF* sont devenues des producteurs normatifs : en raison de leur présence accrue dans une économie des services, qui se transforme de plus en plus en économie du savoir, les *PSF* contribuent à créer les normes de plusieurs secteurs dans lesquelles elles s'imposent (en contribuant, par exemple, à définir ce qu'est une qualification professionnelle), et même au-delà ; les auteurs rappellent ainsi que les *PSF* sont *“among the top ten ‘corporate’ donors to US presidential and congressional campaigns”*. Si bien que certains auteurs comme Scott (2008) n'hésitent pas à dire que les *PSF* sont les *“preeminent institutional agents of our time”*. Les auteurs ont d'ailleurs la conviction que c'est la raison pour laquelle les *PSF* vont être à l'initiative de changements organisationnels et managériaux qui vont toucher une grande partie du secteur des services. Ce rôle dominant s'est cependant aussi accompagné d'une remise en cause du statut de garant assumé par les *PSF*, en particulier en comptabilité, au vu de leur double positionnement d'évaluation et de conseil. En outre, *“in recent years the PSF's tradition assurance role has become compromised as many have sought to become more directly involved in shaping and implementing their client's strategies”*<sup>24</sup>.

Il est cependant d'autant plus difficile de saisir les traits communs à toutes les *PSF* que, en raison de la nature intangible du service rendu/produit (qui repose fondamentalement sur la connaissance), les activités des *PSF* sont pour ainsi dire *“sur mesure”* et dépendent énormément de l'interaction avec le client. Bien sûr, un certain nombre de procédures peuvent être dégagées (d'ailleurs, les *PSF* elles-mêmes ont intérêt à les comprendre pour pouvoir harmoniser leur offre dans le monde). Pour autant, *“this implies a much higher degree of ‘relational embeddedness’ and context*

---

<sup>23</sup> ”jouer un rôle important dans le développement du capital humain, la création de services aux entreprises innovants, la refonte des institutions gouvernementales, l'établissement et l'interprétation des règles des marchés financiers, la fixation de normes juridiques, comptables et autres normes professionnelles” [nous traduisons]

<sup>24</sup> ”au cours des dernières années, le rôle traditionnel d'assurance des *PSF* a été compromis car beaucoup ont cherché à s'impliquer plus directement dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de leurs clients” [nous traduisons]

*sensitivity compared to many other kinds of business activities, limiting the scope for traditional strategies of standardization and commoditization*”<sup>25</sup>. On pourrait objecter que cette interdépendance entre le client et le prestataire n’est pas l’apanage des *PSF*, tant il est vrai que “*these challenges are of course not exclusive to PSFs*”. Néanmoins, “*they are best exemplified in this context*”, ce qui signifie que certes les *PSF* ne sont pas les seules à posséder les caractéristiques que nous allons étudier ; mais elles sont particulièrement et suffisamment saillantes pour nous permettre d’esquisser un ”portrait de famille“ des *PSF*.

L’idée de “ressemblance de famille”, popularisée par Wittgenstein<sup>26</sup>, nous paraît bien saisir le fait que les *PSF* sont reliées par des similitudes, sans qu’aucune caractéristique ne soit cependant commune et propre à toutes ; elle “postule l’existence de caractéristiques multiples qui ne sont pas partagées dans tous les cas et qui ne sauraient être ‘capturées’ dans une définition unique”, nous poussant à abandonner “la possibilité de ‘capturer’ le mot dans une définition, basée sur une liste de caractéristiques individuellement nécessaires et conjointement suffisantes” (Bosa, 2015).

Il nous semble que le manuel d’Oxford sur les *PSF* (2016) tombe partiellement dans cet écueil : la quête d’une définition sur le modèle platonicien nous semble dangereuse parce qu’elle conduit à “*establish some boundary conditions by defining a set of characteristics which clearly identify the organizational phenomenon we are investigating while enabling us to distinguish between the different kinds of PSF’s which may possess these characteristics to varying degrees*”<sup>27</sup> (Hinings et al, 2016). Or, la définition essentielle à partir de traits définitoires nous semble inadaptée au vu de la richesse conceptuelle que la notion de *PSF* peut embrasser, en s’appliquant aussi bien aux *Big 4* qu’aux petites entreprises de conseil ou bien encore aux hôpitaux. Les raisons invoquées par les auteurs dans le choix d’une définition qui vise à établir des caractéristiques essentielles sont en effet extrascientifiques : elles répondent au besoin

---

<sup>25</sup> “cela implique un degré beaucoup plus élevé d’ancrage relationnel et de sensibilité au contexte par rapport à de nombreux autres types d’activités commerciales, ce qui limite la portée des stratégies traditionnelles de normalisation et de marchandisation” [nous traduisons]

<sup>26</sup> WITTGENSTEIN, Ludwig, *Recherches Philosophiques*, 1953, § 65 71

<sup>27</sup> “établir certaines conditions limites en définissant un ensemble de caractéristiques qui identifient clairement le phénomène organisationnel que nous étudions tout en nous permettant de distinguer entre les différents types de *PSF* qui peuvent posséder ces caractéristiques à des degrés divers” [nous traduisons]

de légitimité exprimé par les chercheurs intéressés par les *PSF*, longtemps dénigrés par leurs pairs. Il nous semble cependant que la constitution d'un champ de recherche ne saurait expliquer les partis pris épistémologiques (relatifs au choix de ce qui constitue une bonne définition pour notre objet d'étude) que les chercheurs décident d'appliquer : ce n'est pas parce qu'un concept semble flou en raison de son amplitude (ou extension), aux yeux des non-spécialistes (y compris des chercheurs), qu'il faut nécessairement le préciser. Pourquoi une définition restrictive aurait-elle plus de valeur qu'une définition par ressemblance ?

Wittgenstein prend un exemple : les jeux ont souvent des règles très différentes les unes des autres, à la manière de l'organisation des *PSF* (selon leur taille et leur secteur, par exemple). Pour autant, il n'en demeure pas moins pertinent de penser que les jeux ont un lien de parenté. En fait, "s'il n'est pas question de généralisation, c'est qu'elle n'est pas possible : entre les phénomènes considérés, il n'y a rien de strictement commun, il n'y a qu'apparemment ou 'affinités'" (Chateau, 1994). Il faudrait ainsi s'atteler à "décrire le réseau complexe de chevauchements et de croisement des similitudes qui constituent la ressemblance de famille qu'entretiennent l'un avec l'autre les différents exemples" (Wittgenstein, 1953).

C'est pourquoi, "contre l'idée répandue parmi nombre de grands philosophes [et chercheurs] qu'il convient de ramener la multiplicité des objets qui se ressemblent censément à l'unité d'un concept, Wittgenstein met en évidence le fait que l'analyse sans *a priori* apparent de la notion conduit à la conclusion que l'unité représentée par ce mot est artificielle" (Chateau, 1994). En outre, on voit clairement avec l'exemple des jeux que "non seulement aucun dénominateur commun ne subsume globalement les différents jeux de damier, de cartes et de balle, sans parler des rondes enfantines, mais encore, lorsqu'on les compare deux à deux, on fait apparaître un paquet de différences au moins aussi important que leurs ressemblances" (Château, 1994). Nous pensons qu'il en va des jeux comme des *PSF* : il y a autant de ressemblances entre un hôpital du sud de la France et l'entité Mazars à la Défense qu'il y a de différences. Mais cela ne signifie pas qu'une compréhension commune n'est pas profondément heuristique et juste : nous sommes plutôt sceptiques concernant la solution trouvée par les auteurs qui

consiste à dire que les hôpitaux et les entreprises d'ingénierie sont des “*professional service organizations*” (Scott, 1965) plutôt que des *PSF*. Pour filer notre analogie, les jeux ont beau inclure un nombre de participants très différents, susciter un engagement très variable de leur part, être plus ou moins inclusifs selon l'âge des participants, il n'est pas moins pertinent de les considérer, tous, comme des jeux. Nous pourrions alors reprendre à notre compte la recommandation de Wittgenstein au paragraphe 66 des *Investigations philosophiques* :

"Ne dites pas : Il *faut* que quelque chose leur soit commun, autrement ils ne se nommeraient pas « jeux » – mais *voyez* d'abord si quelque chose leur est commun. – Car si vous le considérez, vous ne verrez sans doute pas ce qui leur serait commun à *tous*, mais vous verrez des analogies, des affinités, et vous en verrez toute une série. Comme je l'ai dit : ne pensez pas, mais *voyez* !" (§ 66)

Il nous faut en effet “*avoid succumbing to crude generalizations*” tout en “*allow[ing] heterogeneity among the firms, as well as for the hybridized nature of many professional organizations*”<sup>28</sup> (Hinings et al, 2016). Cependant, un objet de recherche peut être clair et distinct des autres, “*conceptually credible*”, tout en laissant la possibilité d'y incorporer des expressions très différentes, ce qui semble assez peu le cas dans le manuel d'Oxford au vu de leur projet définitionnel. Certes, les quatre critères retenus englobent des organisations qui n'ont pas développé la même intensité de savoir, de gouvernance, d'activité principale, et d'identité. Mais selon les auteurs “*PSF will possess all of them*”, écartant par conséquent une définition des *PSF* qui inclue des organisations qui n'auraient pas (conjointement) toutes ces caractéristiques, ce qui peut sembler très limitatif.

---

<sup>28</sup> “éviter de succomber à des généralisations grossières” tout en “permettant l'hétérogénéité entre les entreprises, ainsi que l'hybridation de nombreuses organisations professionnelles” [nous traduisons]

### 1.3. La constitution progressive d'un champ de recherche spécifique

Dans un article ayant fait date (« *what is a professional service firm ?* »), Andrew von Nordenflycht justifie de façon surprenante l'intérêt récent porté aux *PSF* : il est nécessaire de mieux les connaître pour davantage comprendre toute firme qui n'est pas une *PSF*. Autrement dit, l'étude des *PSF* a une valeur négative : l'auteur assure que les *PSF* ont si profondément renouvelé la théorie des organisations, en posant notamment la question de leur spécificité, qu'il est dorénavant nécessaire, pour comprendre les organisations qui ne sont pas des *PSF*, de saisir leur positionnement distinctif par rapport à elles. En 2016, les rédacteurs du manuel Oxford dédié aux *PSF* n'hésitaient cependant pas à dire que "*for many years PSFs remained very much in the shadows of organization research*".

Cette recherche sur les *PSF* s'inscrit en fait dans un effort plus large, mais très récent, depuis les années 2000, de conceptualisation et d'analyse empirique en théorie des organisations. Il faut dire que, jusqu'à peu, "*management scholars have been slow to recognize the scale and significance of the PSF sector ; PSF scholarship represents a still small, though rapidly developing, niche in the field of management research*"<sup>29</sup> (Hinings et al., 2016). D'ailleurs, il est particulièrement illustratif de noter que les chercheurs au Royaume-Uni qui étudient les *PSF* "*are required to file their returns to the Research Council Funding database under the category 'other'*", montrant assez bien que la recherche sur les *PSF* ne fait pas l'objet d'une reconnaissance au sein du milieu académique. Est-ce parce qu'elle n'est pas assez balisée ?

Ces dernières années ont vu les travaux sur les *PSF* éclore, en partie pour répondre à ce défi : constituer les *PSF* en tant qu'objet de recherche légitime. Certaines revues ont joué un rôle essentiel, comme l'*Academy of Management Journal*. L'objectif commun à ces études a donc été d'essayer de rendre compte du fait que les *PSF* ont un environnement distinct d'autres entreprises de service : durant les dernières vingt

---

<sup>29</sup> " les chercheurs en gestion ont été lents à reconnaître l'ampleur et l'importance du secteur des *PSF* ; les études financées sur les *PSF* représentent une niche encore petite, bien que se développant rapidement, dans le domaine de la recherche en gestion" [nous traduisons]

années, la recherche s'est en effet concentrée sur l'identification des sources de "*distinctiveness objectives*" et relatives des *PSF* par rapport aux autres firmes. Déjà David. H. Maister (1982) à Harvard appelait la recherche dans les années 1980 à se saisir du fait que les *PSF* "*differ in significant ways from most organizations, and face their own particular set of management problems*", et déplorait que "*little attention has been given to the special problems of the professional service firm (PSF)*", alors que "*in the recent years large (if not giant) PSFs have emerged in most of the professional service industries*"<sup>30</sup>. Le débat académique sur les *PSF* s'est ainsi structuré autour du critère définitionnel à adopter pour la délimitation du champ d'étude des *PSF* et la juste compréhension de leur spécificité, les taxonomies divergeant selon que l'on mette davantage l'accent sur le rôle du savoir et de l'expertise technique, ou bien sur l'intensité du capital et le degré de professionnalisation.

C'est d'ailleurs à partir de l'angle de la professionnalisation que la recherche sur les *PSF* s'est organisée, sous l'influence de la sociologie fonctionnaliste américaine<sup>31</sup> qui définit la profession comme "une communauté relativement homogène dont les membres partagent identité, valeurs, définition des rôles et intérêts. Cette conception laisse une place pour une certaine diversité et différenciation [...] et même pour des conflits ; mais, de manière générale, la profession est définie par un noyau central [...]. L'initiation des nouveaux membres consiste à les intégrer à ce noyau central" (Bucher, Strauss, 1961). L'objectif était alors de saisir l'identité de cette profession si originale d'"expert" au service des *PSF* qui consiste à vendre une expertise à des clients placés en situation d'asymétrie d'information. La recherche actuelle sur les *PSF* hérite cependant des imprécisions fonctionnalistes sur la définition des "professions" : ce

---

<sup>30</sup> "peu d'attention a été accordée aux problèmes particuliers des sociétés de services professionnels (*PSF*)", alors que "ces dernières années, des *PSF* importantes (voire géantes) sont apparues dans la plupart des secteurs des services professionnels" [nous traduisons]

<sup>31</sup> C'est à Parsons que l'on doit une "théorie de la structure sociale au sein de laquelle les *professions* occupent une place éminente. Mais cette théorie a des antécédents. En France, Durkheim (1893) fut sans doute le premier sociologue à défendre une argumentation sur l'évolution conjointe des activités économiques et des formes d'organisation sociale qui débouche sur une conception – que certains trouveront trop normative – des groupes professionnels. En Angleterre, Carr-Saunders et Wilson (1933) avaient publié, avant les travaux de Parsons, une synthèse sur l'histoire et la sociologie des *professions* anglaises qui constitue aussi, par son point de vue, une approche fonctionnaliste", Dubar, Claude, Pierre Tripier, et Valérie Boussard, « Chapitre 4 - De Durkheim à la théorie fonctionnaliste des professions », *Sociologie des professions*. Sous la direction de Dubar Claude, Tripier Pierre, Boussard Valérie. Armand Colin, 2015, pp. 67-96

*”lack of clarity parallels similar long-standing debates in the sociology of the professions on the definition of professions and professionalism”*<sup>32</sup> (Hinings et al. 2016). Le but des sociologues fonctionnalistes était “de rendre intelligible l’existence et le devenir de [ces] groupes professionnels”, sans “défendre ou promouvoir un modèle de profession ou de société” (Dubar, Tripier, Boussard, 2015), mais un manque de consensus au sein de la discipline sociologique a partiellement entravé les tentatives récentes, en management, de constitution des *PSF* comme objet de recherche.

En outre, les *PSF* présentent un aspect problématique évident : leurs employés, des experts, vendent leur expertise à des clients qui n’ont pas le même niveau de compétence et sont partant incapables de préjuger de l’expertise réelle vendue par les *PSF*. C’est en raison de ce décalage fondamental entre, d’une part, le fait que le client n’est pas qualifié pour analyser un phénomène et, d’autre part, le soupçon d’imposture qui pèse sur la mise en scène d’une compétence spécifique par la *PSF*, qu’il est possible d’expliquer l’apparition d’organismes autonomes de contrôle (Villette, 2003). Ces derniers sont en effet nécessaires pour résoudre ce qui, autrement, est une imperfection du marché dont aucun acteur ne pourrait sortir (les clients préférant ne pas externaliser le traitement du problème rencontré s’ils ne sont pas certains de l’utilité et de la véracité du discours légitimant produit par les *PSF* sur leur propre expertise). Comme le rappelle Nordenflycht, “le code éthique des professions et le contrôle autonome sur l’éducation, les licences et la discipline de ses membres, sont perçus comme des moyens de garantir l’expertise et la confiance” (Nordenflycht, 2010).

Depuis les années 1950, un nouveau champ de recherche s’est constitué, intensifié dans les années 1970 et la création de la FNEGE (Fondation Nationale pour l’Enseignement de la Gestion) ainsi que du premier concours d’agrégation de gestion en 1974, se dégageant de l’approche purement sociologique et gagnant progressivement en autonomie (bien qu’il suscite encore des questions de scientificité et d’autonomie de champ) : ce sont les études de *management*. Une première divergence tient aux cas

---

<sup>32</sup> “le manque de clarté reflète des débats similaires qui existent depuis longtemps dans la sociologie des professions sur la définition des professions et du professionnalisme” [nous traduisons]

d'études choisis, l'approche managériale délaissant l'étude de la bureaucratie dont les bases ont été posées par Weber et qu'une grande partie de la sociologie continue d'explorer (essentiellement dans les administrations publiques comme les administrations de sécurité sociale, *i.e.* les hôpitaux publics<sup>33</sup>). Les cabinets de conseil et d'audit étaient certes déjà étudiés en sociologie, mais à la différence des sociologues, les chercheurs en *management* depuis les années 1990 ont clairement mis de côté les administrations pour se concentrer sur le secteur privé et les entreprises à but lucratif.

Ce changement disciplinaire (qu'il est convenu d'appeler avec Nordenflycht le "*management turn*") s'est aussi accompagné d'une reconfiguration des problématiques centrales : progressivement, la question de l'attraction et de la fidélisation des talents s'est imposée aux chercheurs en *management*, mettant ainsi au cœur de la recherche l'étude du savoir et des compétences dont sont dotés les collaborateurs. Bien entendu, les études en *management* ne se sont pas totalement départies de l'approche sociologique et, en parallèle de la question des "*knowledge-intensive firms*", un courant davantage centré autour du modèle organisationnel<sup>34</sup> des *PSF* a survécu (traitant notamment du "*professional partnership*", perçu par nombre de chercheurs comme le marqueur de la spécificité des cabinets de comptabilité et de conseil juridique).

### Qu'en est-il aujourd'hui ?

Le mot *PSF* est encore très ambigu, en raison notamment de l'absence de définition englobante et trans-sectorielle dans la plupart des articles de recherche, qui reprennent la terminologie des *PSF* sans y consacrer une clarification conceptuelle. Il faut reconnaître que "*there is little agreement among researchers about what exactly is a PSF*" (Hinings et al. 2016). En réalité, les *PSF* sont très peu souvent appréhendées

---

<sup>33</sup> Il existe bien entendu des travaux de gestion sur les administrations publiques : en outre, "une activité de recherche soutenue sur les établissements de santé et la performance hospitalière" a donné lieu à des colloques et à la parution d'articles de recherche commis par des chercheurs d'écoles de commerce (MINVIELLE, Étienne, BARET, Christophe, et NOBRE, Thierry, « Tendances sur les travaux de recherche en gestion dans le domaine de la santé : Colloque ARAMOS », *Journal de gestion et d'économie médicales*, vol. 30, no. 7, 2012, pp. 415-417). En revanche, elle est marginale par rapport aux articles de recherches parus sur le secteur privé dans les études en *management*.

<sup>34</sup> "l'analyse des organisations s'oriente davantage vers l'étude de l'environnement des firmes et ses effets sur leur mode d'organisation et de structuration. Une évidence s'impose alors peu à peu : les organisations sont influencées par leur environnement socio-économique. Un tel constat a été le point de départ de très nombreuses recherches dont certaines ont eu l'ambition de créer une véritable science des organisations, établissant des lois complexes reliant un état de l'environnement donné avec les structures des organisations", PLANE, Jean-Michel. « Chapitre 3. Les théories managériales des organisations », *Management des organisations*. Sous la direction de Plane Jean-Michel. Dunod, 2019, pp. 103-158



globalement, les auteurs se contentant de dresser une liste d'une part des secteurs (comptabilité, cabinets juridiques...) dans lesquels les *PSF* existent, et d'autre part des grands noms totems (EY, KPMG...) auxquels les *PSF* sont associées. Cela conduit certains chercheurs à inclure les banques d'investissement, ou encore les cabinets médicaux par exemple, parce qu'ils peuvent rentrer dans la définition large d'une *PSF* comme activité générant des revenus en majorité grâce à des collaborateurs d'une profession donnée. Comme le rappelle Andrew von Nordenflycht en 2010 à partir de son analyse de cinquante-deux articles et livres ayant pour entrée « *professional firms* », tout l'enjeu d'un travail de recherche sur les *PSF* est dès lors de comprendre où s'arrête la liste des secteurs et des entreprises que l'on qualifie de *PSF* : si un consensus assez large existe autour de quelques grands noms, les désaccords sont nombreux quand il s'agit de se demander si d'autres firmes comme les entreprises technologiques, par exemple, relèvent des *PSF*. Globalement, ce sont bien les cabinets d'audit et de conseil qui viennent spontanément à l'esprit dans la communauté des chercheurs en gestion. La question est alors de savoir “*why are some types of firms unambiguously classified as PSF's while the professional status of other apparently similar ones is unclear?*”<sup>35</sup> (Hinings et al. 2016). Deux écueils sont à redouter : une définition trop restrictive qui prendrait le risque de ne pas embrasser des organisations pourtant pertinentes, et une définition trop large qui “*undermine the credibility of the study of PSF's by making it difficult to justify the distinctiveness of the phenomenon we seek to study*”<sup>36</sup>.

La constitution du champ de recherche sur les sociétés de service professionnel a en réalité accompagné les transformations d'un environnement économique dans lequel les activités de services ont occupé une place grandissante. Les premières recherches sur les organisations de professionnels s'inscrivaient dans le champ de la sociologie des professions en se concentrant sur les caractéristiques des professions, en particulier sur les systèmes de certification, les associations professionnelles, les codes d'éthiques et la description d'une culture professionnelle spécifique (Hall, 1968).

---

<sup>35</sup> “pourquoi certains types d'entreprises sont-ils classés sans ambiguïté comme des *PSF* alors que le statut professionnel d'autres entreprises apparemment similaires n'est pas clair ?” [nous traduisons]

<sup>36</sup> “miner la crédibilité de l'étude des *PSF* en rendant difficile la justification de la spécificité du phénomène que nous cherchons à étudier” [nous traduisons]

Cependant, l'intérêt pour les organisations de professionnels est à l'époque plus particulièrement attisé par la variation qu'elles représentent au regard de l'organisation bureaucratique. Dans les années 1960, les chercheurs analysent les cabinets d'avocat ou de comptabilité au regard des théories de la bureaucratie au fondement de la sociologie des organisations (Weber, 1947 ; Merton, 1936). Jusqu'aux années 1980, la recherche envisageait le travail des professionnels dans le cadre d'une organisation bureaucratique. Ainsi les « organisations professionnelles » de Scott (1965) ou les « bureaucraties professionnelles » de Mintzberg (1979) sont-elles caractérisées par le conflit présumé entre des professionnels fortement autonomes et la structure bureaucratique.

Au début des années 1990, les travaux de Greenwood *et al.* (1990) redécouvrent la forme organisationnelle particulière des *PSF* dans un contexte académique qui préférerait évoquer les « organisations » de manière générique. Étudiant une fusion des cabinets Deloitte, Haskins & Sells et Arthur Andersen, Royston Greenwood et Bob Hinings (2017) évoquent leur surprise devant le *up-or-out* et en découvrant le vocabulaire original en usage dans ces firmes : « *'practice development'* (*not marketing*), *'managing partner'* (*not CEO*), *'engagements'* (*not work*) » (Greenwood *et al.*, 2017). L'archétype<sup>37</sup> « P<sup>2</sup> » de la *PSF* est alors fondé sur la combinaison de deux « P » : la gouvernance par association professionnelle (*professional partnership*) et le mode spécifique du travail professionnel (*professional work*).

Cependant, l'évolution de la recherche montre l'émergence d'un archétype alternatif à la forme classique de la *PSF*, identifié par Cooper *et al.* (1996) comme le *MPB* (*Managed Professional Business*). Cette forme rend compte de la croissance de la logique managériale au sein de la sphère professionnelle qui se traduit par des objectifs de performance et un pilotage stratégique plus rigoureux, une plus grande formalisation des structures managériales et un plus haut degré de responsabilité attribué aux positions managériales. Plusieurs auteurs (Empson et Chapman, 2006 ; Bevort et

---

<sup>37</sup> La notion d'« archétype » est issue de la théorie néo-institutionnelle dans laquelle s'insèrent Royston Greenwood et Bob Hinings. Cette notion est définie comme « *a set of structures and systems that consistently embodies a single interpretive scheme* » (Greenwood & Hinings, 1993). L'archétype occupe une place centrale dans la théorie néo-institutionnelle selon laquelle la structuration des organisations poursuit une logique de légitimité précisément incarnée par un archétype organisationnel.

Suddaby, 2016 ; Blomgren et Waks, 2015 ; Noordegraaf, 2015) soulignent la relation complexe, conflictuelle ou complémentaire, entre les logiques professionnelles et managériales donnant lieu à des organisations et un travail professionnel de plus en plus « hybrides ».

La mue managériale des sociétés de services professionnels soulève plusieurs questions qui occupent les recherches contemporaines en sociologie des organisations. Ces développements théoriques accompagnent aujourd'hui un domaine de recherche qui gagne en légitimité dans le champ de la sociologie des organisations. La création de chaires universitaires spécialisées au Royaume-Uni et aux Etats-Unis dans les années 2000 et la publication à partir de 2016 du *Journal of Professions and Organizations* par l'université d'Oxford contribuent particulièrement à l'institutionnalisation du domaine. Au premier rang des préoccupations actuelles figurent notamment la question du rôle social des *PSF* au regard de la multiplication des scandales impliquant ces sociétés, en contradiction avec leur utilité publique (Greenwood *et al*, 2017). Pour de nombreux auteurs (par exemple : Greenwood *et al* 2007, Malhotra *et al* 2010, Nordenflycht 2014), la compréhension de la situation actuelle des *PSF* implique surtout d'interroger la pertinence et la pérennité des éléments historiques de leur structuration : le *partnership* ou le *up-or-out* notamment.

## 2. LES POLITIQUES DE RESSOURCES HUMAINES DANS LES *PSF* : *UP-OR-OUT* ET *RESOURCE-BASED-VIEW*

### 2.1. Le *up-or-out*

#### 2.1.1. Définition et histoire du *up-or-out*

Le *up-or-out* peut être défini comme un modèle de gestion qui repose sur un recrutement élitiste associé à un parcours de progression hiérarchique à haute sélectivité aboutissant au *partnership*, c'est-à-dire à l'association au capital de la firme. Dans la mesure où le recrutement est hyper-sélectif, le niveau de rémunération est d'emblée très compétitif pour ne pas avoir un effet barrière à l'entrée (autrement dit, l'incitation financière compense les coûts associés à la candidature et les risques de la voir *in fine* rejetée). Selon Mnookin (Mnookin, Gilson, 1989), "*inquiry into the origins of the up-or-out system credits its institutionalization to Cravath, Swaine and Moore, one of the oldest, most successful and most prestigious law firms in the United States*"<sup>38</sup>. Ce système est ainsi connu sous le nom de « système Cravath », du nom de Paul Cravath, l'un des fondateurs du cabinet d'avocats new-yorkais *Cravath, Swaine & Moore*.

Procédons à une rapide histoire du *up-or-out*. C'est en 1899 que Paul Cravath s'associe au cabinet *Blacthford, Seward & Griswold* en lui adjoignant son nom. « *Presiding Partner* » du cabinet jusqu'en 1940, il fonde alors un système de gestion basé sur le recrutement d'avocats fraîchement diplômés des meilleures écoles de droit du pays, la progression du grade de collaborateur débutant ("*Associate*") à celui d'associé

---

<sup>38</sup> "l'enquête sur les origines du système "up-or-out" attribue son institutionnalisation à Cravath, Swaine and Moore, l'un des cabinets d'avocats les plus anciens, les plus prospères et les plus prestigieux des États-Unis" [nous traduisons]

(“*Partner*”) et l’interdiction des recrutements externes. L’esprit originel du système de progression du cabinet est bien résumé par l’un de ses fondateurs, Robert Swaine : « *every lawyer who enters the Cravath office has the right to aspire to find his life career there - but only by attaining partnership* »<sup>39</sup> (Swaine, 1948). Outre une application dans les cabinets de droit, l’inspiration du *up-or-out* la plus forte est clairement militaire : dans plusieurs armées (américaine notamment), les officiers ne peuvent continuer à exercer leur activité que s’ils réussissent à progresser d’échelon en échelon. Tout échec continu dans la progression de carrière (indexée à la réussite d’examens de promotion au rang supérieur) est un motif de renvoi. Après la Seconde Guerre mondiale, dans un contexte de développement du secteur des services aux entreprises, ce modèle de gestion inspire les cabinets d’experts-comptables, d’audit et de conseil. C’est à ce moment-là qu’il éprouve aussi ses propres limites et difficultés : la concurrence intra-sectorielle (dans l’audit, ou au sein des cabinets d’avocats), mais aussi intersectorielle, doublée d’une recrudescence du nombre d’étudiants diplômés des meilleures écoles, s’accompagne alors rapidement d’une hausse des salaires. Elle est devenue assez vite problématique car elle entre en contradiction avec la pression croissante qu’exercent les clients sur les cabinets pour la réduction des coûts des prestations : l’augmentation des salaires perçus par les *juniors* ne suit alors plus les prix que le secteur peut pratiquer.

Le système du *up-or-out* est construit schématiquement autour de quatre principes (Choain, 2014) :

1. Le recrutement massif et sélectif de diplômés issus des meilleures formations et ne disposant pas d’expérience professionnelle significative ;
2. L’évaluation systématique et régulière de tous les collaborateurs ;
3. Le développement d’une forte employabilité des collaborateurs permettant de garantir une sortie confortable du cabinet ;
4. La valorisation de la promotion interne à travers un système hiérarchique en forme de pyramide, complété par un système de rémunérations progressif et transparent.

---

<sup>39</sup> “tout avocat qui entre dans le bureau/cabinet Cravath a le droit d’aspérer à y faire carrière - mais seulement en devenant partenaire” [nous traduisons]

### 2.1.2. Le *up-or-out* dans la recherche en gestion

Les recherches sur le modèle *up-or-out* ont particulièrement suscité l'intérêt des chercheurs qui étudiaient les *PSF* : il constitue un sujet très fécond pour la recherche en gestion dans la mesure où il se présente comme un modèle particulièrement paradoxal de carrière. De prime abord, ce modèle n'est en effet ni pertinent du point de vue de l'employé au moment où il est recruté, ni du point de vue de la firme (Gilson et Mnookin, 1989). Du point de vue du salarié : pourquoi s'engager dans une société où l'on court le risque d'être écarté avant d'avoir atteint le *partnership* ? Du point de vue de la firme : pourquoi renvoyer des salariés qui, aux portes du *partnership*, sont une source significative de profits ? En outre, "*organizations typically dismiss competent employees who are at least as productive as their replacements*"<sup>40</sup> (Campion, Malos, 2000). L'argument selon lequel "*not all young professionals are able to develop the managerial and client-relations skills required at the higher levels*"<sup>41</sup> (Maister, 1982), ce qui justifierait un écrémage massif dans les mobilités internes, ne semble pas très convaincant si l'on en juge la possibilité de ne pas promouvoir ces collaborateurs sans pour autant devoir s'en séparer. En outre, le fait de ne pas posséder les qualités attendues d'un bon *manager* dans les *PSF* ne signifie pas que le salarié n'est pas profitable à l'entreprise dans la position qu'il occupe.

En fait, la *PSF* est prise dans un arbitrage complexe : elle doit promouvoir suffisamment pour attirer les *juniors*, mais elle ne doit pas non plus laisser passer des collaborateurs qu'elle aurait dû écarter dès le recrutement (selon Maister, "*while good recruiting procedures may reduce the degree of screening, they can rarely eliminate*

---

<sup>40</sup> "les organisations licencient généralement des employés compétents qui sont au moins aussi productifs que leurs remplaçants" [nous traduisons]

<sup>41</sup> "tous les jeunes professionnels ne sont pas en mesure de développer les compétences en matière de gestion et de relations avec les clients requises aux niveaux supérieurs" [nous traduisons]

*the need for the promotion process to serve this important function*"<sup>42</sup>). Il n'est cependant pas évident de comprendre en quoi ces collaborateurs (qui ne sont pas promus) doivent nécessairement quitter la *PSF*, lorsque, notamment, leur performance ne laisse rien à désirer. Dans une *PSF* telle que celle analysée par Maister (1982), la politique des 80% de promotions de *juniors* à l'issue de 4 années dans l'entreprise repose sur l'idée que les 20% restants ne peuvent pas rester<sup>43</sup>. Même chose pour les *managers* : dans le cas où seulement 50% d'entre eux sont promus au rang de senior (après 4 ans d'expérience à leur poste), il est crucial de se demander sur quelles bases empiriques le départ des 50% restants est encouragé. Est-ce bien une politique RH économiquement louable et profitable ?

Nous souhaitons apporter notre contribution à la compréhension du mécanisme du *up-or-out*, longtemps perçu comme le cœur RH des *PSF*. Une analyse dédiée nous paraît nécessaire pour saisir en quoi le *up-or-out* est historiquement lié aux *PSF*, et pourquoi il est aujourd'hui l'objet d'une remise en cause. En outre, "*the up-or-out promotional system, which continues to prevail in professional service firms engaged in law, accounting, consulting, and other fields, persists as a career phenomenon about which little is known*"<sup>44</sup> (Campion, Malos, 2000).

Dans cette sous-partie, nous évoquons le *up-or-out* de façon idéale-typique (*i.e.* en simplifiant la diversité des expressions de ce modèle RH), sans ignorer que des différences entre les *PSF* existent. En outre, "*although most large professional service firms hire associates regularly, they may differ in their hiring emphases and related career mobility practices (starting salaries, mentoring and career development, length*

---

<sup>42</sup> "si de bonnes procédures de recrutement peuvent réduire le degré de sélection, elles peuvent rarement éliminer la nécessité pour le processus de promotion de remplir cette importante fonction" [nous traduisons]

<sup>43</sup> « according to this firm's promotion policies, a junior requires four years to acquire the expertise and experience to perform the manager function. Firm X expects to promote 80 percent of its candidate for manager, since a lower percentage would be insufficient to attract new juniors, and a higher percentage would imply that insufficient screening was taking (*i.e.* that there was no room for 'hiring mistakes'). Although promotion from manager to senior also take four years, on average only 50 percent of candidates develop the critical client-relations skills that firm X requires for promotion" (Maister, 1982).

<sup>44</sup> "le système de promotion *up-or-out*, qui continue à prévaloir dans les entreprises de services professionnels dans les domaines du droit, de la comptabilité, du conseil et autres, demeure un phénomène de carrière peu connu" [nous traduisons]

*of apprenticeship, promotional opportunities, and strictness of up-or-out rules*)”<sup>45</sup>  
(Campion, Malos, 2000).

Certaines *PSF* offrent par exemple plus de postes de collaborateurs, mais les salaires de base y sont beaucoup plus faibles. En outre, ” *such firms would be expected to offer more mentoring, developmental work experience, and overall support than more highly leveraged project-based firms, in which there are more associates for each partner to supervise* ”<sup>46</sup>. Cela signifie aussi que ces *PSF* n’ont pas de temps à perdre avec des associés qui ne développeraient pas les qualités d’un bon *partner* : elles n’hésitent pas à s’en séparer assez rapidement, puisque le haut nombre de promotions au *partnership* leur permet d’assurer un recrutement important.

D’autres *PSF*, au contraire, n’ont que très peu de *partners* : ” *such firm [s are] primarily interested in an associate's billable work product and might well allow him or her to remain with the firm indefinitely even if the associate does not make partner* ”<sup>47</sup>. Dans la mesure où peu de collaborateurs deviennent associés, la sélection est particulièrement rude : les associés doivent ”faire leurs armes” sur un temps plus long, ce qui offre l’avantage de laisser aux collaborateurs qui ne s’étaient pas encore ”révélés” de mettre en lumière leurs atouts pour la *PSF* sur le long cours. Parfois, dans une stratégie de croissance rapide, la *PSF* est obligée de faire appel à des *seniors* externes, procédant ainsi à des ”*lateral hires*”, afin d’apporter à l’entreprise des collaborateurs très expérimentés. Mais ce mécanisme reste marginal, ” *because of its*

---

<sup>45</sup> ”bien que la plupart des grandes entreprises de services professionnels engagent régulièrement des associés, elles peuvent différer dans leurs priorités d'embauche et leurs pratiques de mobilité professionnelle (salaires de départ, mentorat et développement de carrière, durée de l'apprentissage, possibilités de promotion et rigueur des règles de mise à niveau)” [nous traduisons]

<sup>46</sup> ”ces entreprises devraient offrir davantage de mentorat, d'expérience professionnelle de développement et de soutien général que les entreprises qui sont organisées autour des projets, à fort effet de levier, dans lesquelles chaque associé doit superviser un plus grand nombre d'associés” [nous traduisons]

<sup>47</sup> ”ces cabinets sont principalement intéressés par le produit du travail facturable d'un associé et pourraient bien lui permettre de rester avec le cabinet indéfiniment même si l'associé ne devient pas partner” [nous traduisons]



*adverse effect upon the morale of junior personnel, who tend to view such actions as reducing their own chances of promotion* <sup>48</sup> (Maister, 1982).

Il faut remarquer que, de façon étonnante, le *turnover* massif ne décourage pas les nouveaux arrivants : *“individuals routinely join these organizations knowing that the odds of ‘making it’ are very low”*<sup>49</sup>. Pour les associés, l’avantage financier est évident : la plus-value créée par les *juniors* leur revient davantage s’il y a peu de promotions au rang d’associé (le nombre de parts du gâteau étant, pour ainsi dire, moins important). Par ailleurs, un *turnover* très fort peut aussi être le signe d’un écrémage très fin, *“so that only ‘the best’ stay in the organization”*. Comme le note Maister, *“firms following this strategy tend to be among the most prestigious in their industry”*<sup>50</sup>. Il nous faut tenter de rendre compte de ce succès, qui semble très contre-intuitif au vu des politiques RH très sélectives (et particulièrement peu profitables pour les jeunes collaborateurs) qui y sont pratiquées : comment les *PSF* parviennent-elles à maintenir des taux de croissance et de profitabilité élevés alors qu’elles ont conservé un système d’hyper-sélection dont les bénéfices immédiats sont peu importants pour la majorité des jeunes collaborateurs ? *“For many recruits, the experience, training and association with a prestigious firm compensate for poor promotion opportunities”*<sup>51</sup>.

La recherche en gestion (Gilson et Mnookin, 1985, 1989 ; Lazear et Rosen 1981 ; Galanter et Palay 1991 ; Kordana 1995 ; Landers *et al* 1996 ; William et Gulati 1998) tend à considérer le *up-or-out* comme une forme de tournoi : les candidats au grade supérieur sont en compétition pour un nombre limité de postes disponibles qui seront attribués en fonction du classement au sein de la promotion. La force de ce modèle tient à son caractère mobilisateur, reposant sur l’incitation au *partnership*, un rythme rapide de promotion et le développement d’une forte employabilité. A travers ces dispositifs,

---

<sup>48</sup> “en raison de son effet négatif sur le moral du personnel subalterne, qui a tendance à considérer ces actions comme réduisant ses propres chances de promotion” [nous traduisons]

<sup>49</sup> “les personnes rejoignent régulièrement ces organisations en sachant que les chances de “réussir” sont très faibles” [nous traduisons]

<sup>50</sup> “afin que seuls les “meilleurs” restent dans l’organisation”. Comme le note Maister, “les entreprises qui suivent cette stratégie ont tendance à être parmi les plus prestigieuses de leur secteur” [nous traduisons]

<sup>51</sup> “ Pour de nombreuses recrues, l’expérience, la formation et l’association avec une entreprise prestigieuse compensent les faibles possibilités de promotion” [nous traduisons]

le *up-or-out* s'exerce comme un ressort incitatif seulement sur les meilleurs prétendants aux grades supérieurs, tout en ménageant une sortie confortable à ceux qui ne voudront (ou ne pourront) gravir les échelons statutaires. La limite majeure de ce système (*i.e.* son coût en termes de *staff turnover*) constitue donc en réalité un paramètre essentiel de régulation interne des ressources humaines. Dans une industrie où le coût de la main-d'œuvre est la principale charge, la capacité d'ajustement du modèle en fonction du contexte économique représente son atout majeur.

Cette analyse issue de la théorie économique est cependant à nuancer du point de vue de la pratique managériale. Il existe un décalage évident entre le modèle théorique et l'expérience qu'en font les collaborateurs. En outre, le succès et la perpétuation du *up-or-out* tiennent davantage à l'acceptation par les collaborateurs des règles tacites du jeu interne qu'à une gestion planifiée fondée sur des principes formels (Stenger, 2015). A titre d'exemple, la plupart des collaborateurs *juniors* d'une *PSF* ne connaissent pas l'existence du terme « *up-or-out* » mais sont conscients des règles formelles et informelles qui régissent la progression dans le cabinet (Malhotra, Morris et Smets, 2010). L'étude de Malhotra, Morris et Smet souligne à quel point la gouvernance du *up-or-out* en interne s'inscrit dans un jeu entre associés et professionnels des Ressources Humaines, ces derniers militant fréquemment en faveur d'une adaptation du modèle face aux positions plus conservatrices des associés. Un environnement économique marqué par des tensions croissantes sur le marché du travail des cadres, mais aussi l'augmentation continue des salaires (associés à de nouvelles attentes de carrière), constituent des arguments de poids invitant à un renouvellement du modèle. La gestion des Ressources Humaines des *PSF* s'inscrit cependant, fondamentalement, dans un cadre où le mécanisme du *up-or-out* est central.

La littérature académique critique s'est jusqu'ici articulée autour du concept de capital humain et de la perte que constitue le *up-or-out* en termes de compétences et de formation. Si l'on prend en compte le fait que les auditeurs et les consultants ont bénéficié du temps des associés qui les ont aidés et leur ont transmis des savoir-faire et des savoir-être, sans même parler des formations internes dans lesquelles le cabinet peut investir, le système d'hyper-sélection et de départs massifs constitue en effet une

perte financière importante. Certes, le modèle du *up-or-out* représente une plus-value pour le *management* des coûts, si l'on se situe du point de vue de la flexibilité des acteurs du marché - les cabinets ayant relativement peu de coûts fixes et énormément de coûts humains variables (avec un système de départs volontaires très banalisé, voire internalisé par les jeunes collaborateurs, et d'autant plus fort lorsque le contexte économique est peu propice à l'activité de conseil et audit). Cependant, cette analyse des coûts, reposant sur la possibilité de se défaire rapidement des salariés, ignore les coûts cachés de cette politique RH.

Lorsque le *up-or-out* intervient à la veille du *partnership*, la perte de capital humain représentée par la sortie de collaborateurs qui ont travaillé pour le cabinet depuis de nombreuses années signifie une perte d'expérience accumulée qu'il est crucial de prendre en compte. En arrière-plan, le présupposé de ces analyses critiques est cependant que la connaissance du secteur et du métier est étroitement corrélée au temps durant lequel le collaborateur apprend par la pratique. Bien qu'il soit difficile de remettre en cause cette corrélation, on peut récuser l'idée selon laquelle l'expérience et la connaissance sont positivement corrélées dans une fonction linéaire : ce type d'interprétation sous-estime des phénomènes comme les effets de seuil, la perte de motivation, ou la routine et la redondance des expériences, qui signifient que les connaissances empiriques ne sont pas cumulatives (dans la mesure où elles peuvent perdre en vitesse et se recouper). Pour sauver partiellement le *up-or-out*, il est ainsi possible d'objecter à l'argument de la perte de capital humain l'idée selon laquelle, en réalité, cette perte a fait l'objet d'une mauvaise quantification, en raison notamment d'une surévaluation de l'expérience des anciens collaborateurs par rapport aux connaissances théoriques fraîchement acquises par les jeunes diplômés qui les remplacent. En outre, aucune évaluation quantifiée des apports et des pertes respectifs du *up-or-out* n'a été produite dans la recherche contemporaine sur les *PSF*. D'ailleurs, en dépit du haut niveau de compétence des collaborateurs du secteur des services professionnels (recrutés parmi les meilleures *business schools*), la division des tâches est très ancrée dans la pratique de l'audit et du conseil, réduisant au maximum la part qu'un seul collaborateur occupe dans la chaîne de création de valeur. Autrement dit, tout collaborateur peut être facilement remplacé parce que ses compétences techniques,

certes très élevées dans le secteur des *PSF* dominé par l'idée d'expertise, sont rarement irremplaçables.

Il est donc admissible, à titre d'hypothèse heuristique, que le *up-or-out* ne s'apparente pas à une perte absolue dans la mesure où elle est compensée par un renouvellement constant du vivier principal de collaborateurs, davantage aux prises avec les méthodes managériales les plus récentes (et transmises dans les *business schools*). Ajoutons d'ailleurs que les jeunes collaborateurs sont moins bien rémunérés que les *seniors*, le remplacement de ces derniers contribuant ainsi à la réduction des coûts financiers. La *PSF* bénéficie ainsi de ce que l'on appelle, en sciences de gestion, l'effet de noria<sup>52</sup>. Dans la même veine, les *seniors* ont besoin de formations pour rester à la page (en termes de pratiques managériales, mais aussi d'utilisation des outils digitaux récents) qu'il convient aussi de prendre en compte (les coûts associés à ces formations étant internalisés par les *business schools*, les *juniors* sont déjà en grande partie formés à ces outils).

Pour autant, le *up-or-out* devrait faire l'objet d'une attention particulière : est-ce que le paradigme du tournoi qui le constitue est garant de la stabilité du secteur ou au contraire la source d'une sous-performance ? Certes, les jeunes collaborateurs continuent de témoigner un réel intérêt pour les grands cabinets d'audit et de finance, en dépit de cette politique RH hyper-compétitive. Cela tient entre autres à l'image de marque dont les cabinets bénéficient, le *up-or-out* étant contrebalancé par l'idée qu'être formé par un grand cabinet ouvre ensuite toutes les portes. Il semble cependant que le modèle sportif de sélection des champions et d'éviction des plus faibles avec le temps (à la manière des sportifs de haut niveau qui intègrent le fait qu'ils ne pourront pas avoir une carrière longue et commencent assez rapidement à chercher des solutions de repli plus viables à long terme) comporte certains arbitrages ne reposant sur aucun fondement empirique et économique. Il est ainsi possible d'imaginer que des collaborateurs très compétents préfèrent d'emblée choisir de travailler dans des

---

<sup>52</sup> L'effet de noria désigne l'économie réalisée par une entreprise lors du remplacement des salariés qui quittent l'entreprise – a priori avec des salaires plus élevés du fait de leur ancienneté – par des salariés plus jeunes au coût moins élevé. Il tire son nom de la noria, une machine hydraulique permettant d'élever l'eau pour l'irrigation en utilisant l'énergie produite par le courant du cours d'eau.

services financiers internes plutôt que de faire de l’audit et du conseil, en anticipation de la concurrence exacerbée entre les jeunes collaborateurs et du nombre de départs des plus expérimentés (la progression de carrière étant certes rapide, mais limitée). Cette hypothèse est par ailleurs d’autant plus intéressante que, du point de vue sociologique, le secteur financier ainsi que l’évaluation des risques demeurent très différenciantes socialement et selon le genre des collaborateurs (Duru-Bellat, 2008). En outre, la sociologie de l’éducation (Bourdieu, Passeron, 1970) nous apprend que les collaborateurs issus des classes populaires surpondèrent la valeur du présent par rapport au futur, et ne s’engagent pas tendanciellement dans des voies où le risque est trop important. La socialisation primaire des collaboratrices au *care*<sup>53</sup>, quant à elle, peut alimenter une autocensure forte dans un secteur tourné vers la progression individuelle et la compétition plutôt que sur l’entre-aide. Certes, le recrutement dans l’audit et le conseil repose sur une pré-sélection des collaborateurs par le système éducatif (seules les meilleures écoles constituant le terreau du recrutement). Or, on pourrait penser que la marque de l’école fonctionne comme un système assurantiel et diminue fortement la perception des risques par les jeunes diplômés, qui sont assurés de ne quasiment pas connaître le chômage (Batard, Ferrari, Saillard, 2012 ; Geoffroy, 2015). Mais le *up-or-out* contribuerait quand même au redéploiement des inégalités entre collaborateurs en privilégiant un modèle viril de concurrence constante et d’incertitude à long terme *”in a majority-male work setting, as traditionally observed in professional service organizations”*<sup>54</sup> (McGinn Kathleen L., et Milkman Kathrine L., 2013), en total

---

<sup>53</sup> « Le terme de *care* désigne une attitude envers autrui que l’on peut traduire en français par les termes d’‘attention’, de ‘souci’, de ‘sollicitude’ ou de ‘soin’. Chacune de ces traductions renvoie potentiellement à un aspect du *care* : le terme d’‘attention’ insiste sur une manière de percevoir le monde et les autres ; ceux de « souci » et de « sollicitude » renvoient à une manière d’être préoccupé par eux ; enfin, celui de ‘soin’, à une manière de s’en occuper concrètement. Le terme de *care* oscille entre la disposition – une attention à l’autre qui se développe dans la conscience d’une responsabilité à son égard, d’un souci de son bien-être – et l’activité – l’ensemble des tâches individuelles et collectives visant à favoriser ce bien-être. Afin de conserver cette richesse sémantique, et de manière à rendre compréhensibles les débats qui se sont développés relativement à la définition la plus pertinente, nous avons fait le choix de conserver le terme anglais. Ce choix renvoie en outre à la volonté de ne pas dissocier les différents aspects que nous venons de mentionner, qui nous semblent renvoyer davantage à des moments du *care* qu’à des définitions exclusives”.

GARRAU, Marie, et LE GOFF, Alice, « Introduction », *Care, justice et dépendance. Introduction aux théories du care*, sous la direction de Garrau Marie, Le Goff Alice. Presses Universitaires de France, 2010, pp. 5-10

<sup>54</sup> ”dans un environnement de travail majoritairement masculin, comme on l’observe traditionnellement dans les organisations de services professionnels” [nous traduisons]

décalage par rapport à la stratégie de diversification des profils (la diversité étant un facteur de performance fort pour l'entreprise<sup>55</sup>).

L'article de Kathleen L. McGinn et Kathrine L. Milkman (2013) est particulièrement éclairant sur ce point, puisqu'il croise la perspective du genre et de la "race"<sup>56</sup> avec l'analyse des mobilités de carrière d'une *PSF* (un cabinet de droit aux Etats-Unis) sur cinq ans. D'emblée, les autrices assurent que le *turnover* dans les *PSF* est beaucoup plus fort chez les minorités : "*mirroring their limited access to promotions, underrepresented groups exit firms at higher rates than their White, male counterparts (Hom et al. 2008), making way for the next cohort to repeat this pattern*". En outre, le constat est sans appel : "*inequalities by sex and race in the most senior ranks of professional service organizations remain rampant*"<sup>57</sup>.

Les deux chercheuses illustrent cette assertion par le décalage flagrant entre le nombre de collaboratrices débutantes et le nombre d'associées (femmes) : "*in 2009, women made up 46 percent of associates but just 19 percent of partners across U.S. law firms*"<sup>58</sup>. Autrement dit, alors que les femmes représentent presque la moitié des

---

<sup>55</sup> Même s'il nous faut être très prudents avec cette formulation des choses, cf. BERENI, Laure. « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise », La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons politiques*, vol. 35, no. 3, 2009, pp. 87-105

<sup>56</sup> Nous souscrivons au propos d'Houria Bouteldja : " pour nous, race n'est ni positif, ni négatif. C'est un terme descriptif, axiologiquement neutre, comme celui de genre ou de classe. Il faut bien expliquer le fonctionnement du racisme. Comment parler du patriarcat sans aucune idée sur le genre ? Comment parler de capitalisme sans mobiliser la notion de classe ? Ces notions sont nécessaires. S'il y avait un meilleur mot, nous l'aurions utilisé. En Amérique, les noirs ont utilisé ce mot, nous l'avons repris".

Si nous utilisons donc le mot "race" ce n'est qu'à titre heuristique : nous souhaitons qualifier l'impact réel (sur les trajectoires de carrière des collaborateurs dans les *PSF*, par exemple) de cette fiction politique qu'est la race.

Nous n'ignorons pas que le terme a une histoire différente aux Etats-Unis et en France, et qu'il est crucial de veiller à ne pas identifier les usages du terme dans la littérature anglophone que nous mobilisons, aux acceptions et occurrences françaises. En outre, "dans la tradition américaine la race est beaucoup plus ethnicisée que biologique. En Europe, le mot race renvoie au corps, à l'anthropométrie : il fixe les identités dans le corps". Nous refusons évidemment toute biologisation du concept de race, qui n'est pour nous qu'un construit social très performatif.

« Revendiquer un monde décolonial. Entretien avec Houria Bouteldja », *Vacarme*, vol. 71, no. 2, 2015, pp. 44-69

<sup>57</sup> " A l'image de leur accès limité aux promotions, les groupes sous-représentés quittent les entreprises à un rythme plus élevé que leurs homologues masculins blancs (Hom et al. 2008), ce qui conduit à la cohorte suivante de reproduire ce schéma. En outre, le constat est sans appel : "les inégalités de sexe et de race dans les rangs les plus élevés des organisations de services professionnels restent endémiques" [nous traduisons]

<sup>58</sup> "en 2009, les femmes représentaient 46 % des associés mais seulement 19 % des *partners* dans les cabinets d'avocats américains" [nous traduisons]

collaboratrices débutantes en 2009 dans les cabinets juridiques, elles ne constituent plus qu'un cinquième des *associates*. Ce contraste est d'autant plus saisissant, selon les autrices, que le recrutement dans les filières de droit aux Etats-Unis est beaucoup plus inclusif qu'auparavant : la recrudescence du nombre d'étudiantes de droit ne suit simplement pas l'évolution récente du nombre de femmes promues au rang de *partner*. Le constat n'est pas plus favorable pour les minorités raciales : "*racial minorities comprised 20 percent of the lawyers across all ranks in the U.S. in 2009 but only six percent of partners*"<sup>59</sup>. Alors que, à nouveau, le vivier de talents semble s'être considérablement étendu, la progression de carrière re-déploie des barrières de sexe et de "race" très importantes.

Longtemps les chercheurs ont cru que la progression de carrière dépendait seulement de la performance des salariés. Il semble pourtant, en réalité, que d'autres facteurs entrent en ligne de compte : l'évaluation de la performance est informée par les biais de race et de genre, qui influent notamment sur la socialisation des salariés. Or, "*the socialization process in many professional service organizations is intense and critical to career mobility, leading to pressure to 'fit in'*" (McGinn Kathleen L., et Milkman Kathrine L., 2013).

La performance n'est en effet pas un critère pur, détaché des réalités sociales : l'évaluation suppose un évaluateur, nécessairement pris dans un tissu social dans lequel les inégalités sont présentes et performatives<sup>60</sup>. Une analyse plus détaillée des mécanismes sociaux qui influent sur les mobilités de carrière est cependant très difficile à fournir, tant les résultats des études en la matière sont contradictoires. Certains pensent que la cohésion intra-groupe et inter-groupe constitue un facteur décisif : plus

---

<sup>59</sup> "les minorités raciales représentaient 20 % des avocats de tous grades aux États-Unis en 2009, mais seulement 6 % des *partners*" [nous traduisons]

<sup>60</sup> On entend par là le fait qu'il n'y a pas de discours neutre, d'évaluation parfaitement objective. Au contraire, toute observation " 'performe', c'est-à-dire qu'elle contribue à faire advenir [la réalité qu'elle prétend saisir], elle participe à son accomplissement, à sa configuration, à son objectivation. En ce sens, on a pu considérer que, à l'instar des discours qui modifient l'état du monde, tel celui de la promesse ou celui du mariage, le discours [sur la performance] économique avait un effet performatif ".

Nous n'ignorons cependant pas les polémiques théoriques sur l'usage jugé trop extensif de la notion de performativité, issue de la linguistique, et nous renvoyons pour cela à la généalogie critique de BRUNO, Ambroise, SALLES, Grégory, et SOBEL, Richard, « L'économie entre performativité, idéologie et pouvoir symbolique », *L'Homme & la Société*, vol. 197, no. 3, 2015, pp. 13-30

les salariés seraient solidaires entre eux, moins ils s'acquitteraient des coûts associés aux tensions en entreprise (notamment avec leur hiérarchie, qui se traduisent d'abord par une impossibilité d'être promu et *ipso facto* par un licenciement dans le modèle du *up-or-out*). Cependant, cette interprétation tend à minorer l'importance d'autres facteurs responsables de progressions de carrières à plusieurs vitesses, y compris lorsque la cohésion est très importante au sein des salariés ; il existe par exemple des comparaisons interpersonnelles plus fortes dans les groupes homogènes : parmi les groupes de travail (*group workforce*) socialement identifiés comme possédant une même caractéristique raciale ou de genre (*ascribed identity*), les chercheuses assurent que la concurrence est encore plus rude puisque les *managers* sont à la recherche de caractéristiques saillantes pour justifier la promotion des uns et le licenciement des autres (dans un système *up-or-out* typique des *PSF*).

Les deux chercheuses avancent plus largement que c'est l'organisation des *PSF* autour du capital humain qui rend ce type de structure particulièrement sujette aux inégalités de race et de genre : dans la mesure où la progression de carrière est indexée à la capacité à rentrer dans le moule, à se socialiser, ou bien encore à trouver des seniors qui puissent appuyer la demande de promotion auprès des décideurs, "*the human capital features of professional service organizations have the potential to heighten the value of demographic similarity between junior and senior professionals on juniors' career mobility, while simultaneously diminishing the value of demographic similarity among junior peers*"<sup>61</sup>. Autrement dit, la *PSF* tend à permettre l'endogamie sociale, en favorisant notamment une sélection du vivier initial par affinité avec les *managers*. Or, les *managers* ont tendance à s'entendre avec des profils similaires aux leurs : on parle alors d'homophilie<sup>62</sup> (Eloire, 2014), ou de préférence sociale pour le même. C'est l'importance du critère relationnel dans la progression de carrière qui explique en

---

<sup>61</sup> "Les caractéristiques du capital humain des organisations de services professionnels ont le potentiel d'accroître la valeur de la similarité démographique entre les professionnels juniors et seniors sur la mobilité de carrière des juniors, tout en diminuant simultanément la valeur de la similarité démographique entre les pairs juniors" [nous traduisons]

<sup>62</sup> "qui pose que, le capital social n'étant jamais complètement indépendant des autres formes de capital, les agents contractent des liens avec ceux qui leur ressemblent, qui sont donc les plus proches d'eux au sein de l'espace social ou du champ auquel ils appartiennent".



grande partie que des inégalités se déploient dans l'entreprise et apparaissent après le recrutement.

Une des explications (qui n'est cependant pas fournie par les deux chercheurs) tient sans doute à l'effet multiplicateur du capital social (Bourdieu, 1980) : dans la veine des travaux de Bourdieu, il est important de noter que *“le capital social agit de manière indirecte en multipliant les effets, donc en améliorant le rendement, d'autres formes de capital, de sorte qu'à niveau de capital (culturel ou économique) à peu près équivalent, un capital social plus élevé explique un rendement plus élevé du capital (culturel ou économique)”* (Ponthieux, 2006). Ainsi, même si les profils académiques des collaborateurs dans les *PSF* sont quasi-identiques (ils ont globalement tous suivi les mêmes cours et sont diplômés des mêmes universités - typiquement, les meilleures *business schools* en France), reste que le groupe d'appartenance au sein de l'entreprise introduit une inégalité de capital social, lequel permet de décupler (ou de diminuer) les capitaux culturels et économiques (Bourdieu, 1986), pourtant plutôt également répartis à l'entrée dans la *PSF* (si l'on prend en compte le niveau d'études et les profils sociologiques des candidats, il n'y a en effet que très peu de variation initiale de capitaux culturels et économiques). En fonction des relations d'appartenance tissées dans la *PSF* entre subordonnés et *managers*, la progression de carrière sera plus rapide et forte, au détriment des collaborateurs racisés ou de genre féminin qui sont statistiquement moins nombreux dans la *PSF* et, par conséquent, peinent à établir un capital social qui puisse leur permettre de multiplier leurs autres capitaux. Pour le dire autrement, les minorités ont plus de difficultés à dépasser la structure de base de leurs capitaux à l'entrée dans la *PSF* (notamment, en les faisant fructifier par le réseau qu'ils se constituent en interne), parce qu'ils ne peuvent pas bénéficier de l'aide homophile de leurs superviseurs.

Bien loin de la méritocratie affichée, et de la mise en scène autour de la performance (qui justifierait certaines promotions plutôt que d'autres), il semblerait donc que la performance à elle seule n'ait qu'une incidence marginale sur les mobilités internes. En outre, *“performance evaluations have been shown to be affected by the*

*demographic match between supervisors and subordinates*”<sup>63</sup>. Ce lien d’homophilie entre les *managers* et leurs subordonnés explique la corrélation négative entre le nombre d’hommes dans le *top management* de la *PSF* et le nombre de promotions de femmes au rang de *partner* : “*in a professional service setting, analyses of promotions across a nationwide sample of U.S. law firms revealed higher proportions of male partners within a firm were negatively associated with the odds that the firm would promote women into the partnership ranks*”<sup>64</sup>. Les chercheuses mobilisent aussi l’étude d’Elliott et Smith (2004) pour montrer que, symétriquement, la présence de *managers* identifiés aux mêmes catégories de race et de genre que leurs subordonnés doublait les chances de ces derniers d’être promus, l’année passée (en comparaison des subordonnés ayant des *managers* “dissemblables”). Il est toutefois intéressant de noter que, dans cette dernière étude, l’observation n’était pas valable pour les femmes blanches et latino : même dans le cas de *managers* “dissemblables”, leurs chances d’être promues n’étaient pas deux fois moins importantes. L’interprétation générale qu’Elliott et Smith donnent de cette étude est que l’homophilie est universelle (chaque groupe ayant favorisé les “siens”, c’est-à-dire les subordonnés auxquels les *managers* s’identifient ou sont identifiés sur la base de différences phénotypiques), mais que la possibilité d’exercer tout favoritisme est socialement discriminante (il faut pouvoir être en position de *manager* pour pouvoir influencer le jeu de l’homophilie sociale, ce qui signifie que dans un cadre inégalitaire, ce sont les mêmes qui sont toujours promus).

L’impact sur le *turnover* des salariés est plus contrasté, et il demeure très hasardeux d’établir un lien entre taux de départs et possibilité de promotion en fonction du genre et de critères ethniques. S’il est vrai que la présence d’une forte représentation d’une minorité raciale diminue les chances de départ volontaire des collaborateurs identifiés à la même minorité raciale, les conclusions sont beaucoup plus partagées pour les femmes (établissant parfois une corrélation positive, parfois un lien négatif, entre la présence de femmes et les départs volontaires de collaboratrices). Par exemple, Tolbert

---

<sup>63</sup>“Il a été démontré que les évaluations de performances sont affectées par la correspondance démographique entre superviseurs et subordonnés” [nous traduisons]

<sup>64</sup> “dans un contexte de services professionnels, l’analyse des promotions dans un échantillon national de cabinets d’avocats américains a révélé que des proportions plus élevées de *partners* masculins au sein d’un cabinet étaient associées négativement aux chances que le cabinet promeuve des femmes dans les rangs des *partners*” [nous traduisons]

et al. (1995) montrent qu'une augmentation de la proportion de femmes dans l'un des cinquante départements de sociologie soumis à étude entraînait une augmentation de la probabilité de voir une des enseignantes du département quitter son emploi à l'université l'année suivante. Cela semble pourtant entièrement contre-intuitif sur la base du concept d'homophilie sociale, qui voudrait que la présence de davantage de femmes encourage les collaboratrices à rester dans la structure (en l'occurrence, l'université, une *PSF* en raison de sa *knowledge intensity*). Cependant, les auteurs notent qu'il y a un effet de seuil : à partir de quarante pour cent de représentation du genre féminin, cette corrélation négative s'inverse et devient positive (au-delà des 40%, l'arrivée de nouvelles enseignantes dans les départements de l'université confortait les autres enseignantes dans l'idée d'y rester).

Kathleen L. McGinn et Kathrine L. Milkman appellent ainsi à la plus grande prudence quant à l'exploitabilité de ces études pour la compréhension des mécanismes du *up-or-out* dans les *PSF* : *"the commonalities in populations across all of the studies of peer race and gender effects on turnover—low skill level, majority-female jobs in majority-female workplaces—suggest that the generalizability of the findings to professional service organizations may be limited"*<sup>65</sup>. Il faut ajouter que les conclusions de ces études dépendent étroitement du niveau hiérarchique des salariés : s'il semble globalement vrai que la progression de carrière est liée à la possibilité d'avoir un superviseur du même groupe d'appartenance que le subordonné, l'homophilie entre pairs (c'est-à-dire, l'homophilie horizontale entre collaborateurs de la même appartenance de genre ou de race) n'est en revanche pas un facteur de mobilité interne, au contraire.

Plus largement, il faut reconnaître la difficulté du chercheur lorsqu'il aborde ensemble la question de la race et du genre. Seule une perspective intersectionnelle<sup>66</sup> semble

---

<sup>65</sup> "Les points communs dans les populations de toutes les études sur les effets de la race et du sexe des pairs sur la rotation des effectifs - faible niveau de compétences, emplois majoritairement féminins dans des lieux de travail majoritairement féminins - suggèrent que la généralisabilité des conclusions aux organisations de services professionnels peut être limitée" [nous traduisons]

<sup>66</sup> Pour une introduction à la perspective intersectionnelle dans la recherche, plus populaire dans les travaux anglo-saxons, nous renvoyons au chapitre écrit par BERENI, LAURE, CHAUVIN, Sébastien, JAUNAIT, ALEXANDRE, et REVILLARD, Anne, *Introduction aux Gender Studies. Manuel des études sur le genre*, De Boeck université, 2008.

satisfaisante, mais il est complexe d'une part de ne pas identifier les effets de race aux effets de genre, et, d'autre part, de ne pas cependant les considérer comme étant totalement déconnectés. Toute la tension se noue autour de la réductibilité des questions raciales aux questions de genre (les deux étant imbriquées, mais pas subsumables les unes sous les autres). En outre, s'il est vrai que l'homophilie de race et de genre n'ont pas du tout les mêmes conséquences sur la progression de carrière, il est trop simplificateur de détacher les enjeux de race et de genre dans l'analyse du *up-or-out* dans les *PSF*. Comme le rappellent trois chercheuses, "l'intersection, dans les phénomènes de racisation, c'est aussi le fait que les filles ne subissent pas le racisme de la même façon. L'intersectionnalité des rapports sociaux, c'est aussi le fait que le racisme ne prend pas la même forme selon l'âge, [... et qu'il] ne prend pas tout à fait les mêmes voies quand on est hétérosexuel ou homosexuel" (Achin, Ouardi, Rennes, 2009).

Le *up-or-out* est-il cependant toujours aussi plébiscité ? Dès les années 1990, certains auteurs comme Mnookin et Gilson (1989) ont assuré que le modèle du *up-or-out* était en voie de disparition, les associés dans les cabinets d'avocats (leur étude de cas étant limitée au secteur juridique) n'étant plus, au moment de la rédaction de l'article, licenciés faute d'avoir été promus au rang de *partners* (politique qui constituait pourtant, jusqu'ici, le cœur du *up-or-out*). En outre, les deux chercheurs assurent que le système du *up-or-out* n'est profitable ni pour l'employeur ni pour l'employé, ce qui explique sa disparition progressive. Il est vrai que la *PSF* en vient à licencier des salariés performants pour l'entreprise, qui n'ont certes pas été promus, mais dont la présence reste souvent entièrement profitable. Comme les deux chercheurs le rappellent, "*no matter how close the associate may come to meeting the partnership standard, the associate is rather fired than retained as an employee. This result, at least at first cut, is difficult to understand from the perspective of either the firm or the associate. Simply put, the up-or-out system seem to work in no one's interest*"<sup>67</sup> (Mnookin, Gilson, 1989). Par ailleurs, la *PSF* ne laisse pas le choix à l'employé de

---

<sup>67</sup> "Peu importe à quel point le collaborateur est proche de satisfaire aux normes de partner, il est plutôt licencié que maintenu en tant qu'employé. Ce résultat, du moins au premier abord, est difficile à comprendre, que ce soit du point de vue du cabinet ou de celui du collaborateur. En termes simples, le système "up-or-out" ne semble fonctionner dans l'intérêt de personne" [nous traduisons]

conserver son emploi actuel : il est pourtant possible que de nombreux salariés, en l'absence de promotion, préfèrent rester à leur poste plutôt que d'être licenciés.

L'article est ainsi devenu un classique de la littérature sur les *PSF* parce qu'il tente de rendre compte d'un changement soudain dans l'organisation des carrières des salariés : l'abandon du *up-or-out*, qui était pourtant une politique distinctive des *PSF*. Mais qu'est-ce qui a changé dans l'environnement des *PSF* pour qu'elles abandonnent un de leur traits caractéristiques ? Les auteurs justifient l'intérêt porté aux cabinets de droit, et, plus généralement, aux *PSF*, par les développements récents du contexte macro-économique : aux Etats-Unis, selon eux, près des deux tiers des emplois occupés sont des métiers de service. La part de production des biens tangibles est dorénavant réduite à peu de chagrin face à l'essor du secteur des services. C'est ce changement macro-économique (que l'on peut résumer par la substitution du capital industriel par le capital humain dans les entrants - *inputs*) qui a durablement et profondément modifié les organisations.

En opposition à la théorie des contrats (*contracts theory*), les auteurs ne voient pas l'entreprise comme une institution qui opte pour un certain modèle organisationnel dans le but de minimiser les coûts de transaction associés à la réalisation et à l'organisation d'une activité. Ils s'en distancient sur deux points : d'abord, la théorie des contrats a une définition très extensive de la notion de contrat (incluant des contrats tacites dans lesquels il n'y a aucun marchandage explicite) ; ensuite, il est aisé de penser que toute organisation est efficiente : chaque organisation diminue nécessairement certains coûts de transaction au vu de contraintes propres à son environnement. Cela ne veut pas pour autant dire que les coûts sont les moins importants possibles et que les choix organisationnels sont les plus efficaces. Dans notre cas, il est toujours possible de trouver en quoi ce type d'organisation contribue à la réduction des coûts, si l'on s'attache par exemple à décrire la plus-value du *up-or-out* qui repose en grande partie sur des coûts variables (les salaires). En effet, l'absence de coûts fixes élevés permet à l'entreprise de s'adapter aux circonstances macro-économiques (notamment, en se délestant des coûts variables - ici, par le licenciement d'une partie de la masse salariale). Toutefois, cet avantage comparatif organisationnel est à mettre en contraste

avec ses inconvénients, notamment la perte de capital humain, ou encore le manque d'attractivité du secteur à long terme (si l'effet de marque des *PSF* ne parvient plus à compenser le *turnover* massif et l'insécurité qu'elle engendre).

Il faut dire que la *PSF* présente une situation archétypique d'asymétrie d'information : cette dernière est particulièrement forte à l'entrée des jeunes collaborateurs, puis elle tend à se dissiper jusqu'à l'accession au *partnership*. En outre, au moment du recrutement des *juniors*, il est impossible de savoir quel candidat possède les savoirs-savants (juridiques, comptables etc.) et les compétences sociales recherchées (notamment, la capacité à attirer de nouveaux clients) et qui en feront un bon associé. D'où un parcours individuel "test" qui permet à la *PSF* de réduire l'incertitude sur les capacités de l'employé et oblige les candidats au *partnership* à démontrer qu'ils possèdent bel et bien les qualités attendues d'un bon *associé*.

Dans les premières années, c'est le travail acharné (*hard work*) qui fonctionne le mieux : la *PSF* disposant de très peu d'indicateurs permettant de différencier les salariés à un stade précoce, la rémunération marginale du travail acharné est très importante. Comme le rappellent Kathleen L. McGinn et Katherine L. Milkman (2013), "*up-or-out promotion policies drive professionals to 'prove' their value to the organization over a fairly well-specified time period early in their careers and lead to grueling work hours and limited time for social interaction not necessitated by work itself*"<sup>68</sup>. En revanche, plus les années passent et plus cette rémunération marginale diminue. Avec le temps, la *PSF* dispose alors de plus d'informations sur son collaborateur ; aussi l'information fournie par son acharnement est-elle de moins en moins valorisée. Alors que les *juniors* les plus travailleurs sont perçus comme les plus prometteurs, à plus long terme l'acharnement au travail cesse d'être l'indicateur principal pour la hiérarchie.

Un nouvel indicateur se substitue alors à l'acharnement au travail : c'est l'investissement dans un capital humain très spécifique, propre à la *PSF* dans laquelle

---

<sup>68</sup> "les politiques de promotion *up-or-out* poussent les professionnels à "prouver" leur valeur à l'organisation sur une période assez spécifique (au début de leur carrière) et conduisent à des heures de travail harassantes et à un temps limité d'interaction sociale non nécessaire au travail lui-même" [nous traduisons]

le *junior* travaille ; ce capital correspond à des compétences qui seraient bien moins valorisées en dehors de la *PSF*, profitables dans un cadre très restreint (généralement, le champ d'activité de la *PSF*) et qui, par conséquent, demeurent très difficilement exportables (à d'autres secteurs, par exemple). Comme le rappellent Champion et Malos (2000), "*the firm then uses training and mentoring, as well as deferred compensation (the promise of possible partnership), to hold these options open by bonding associates to the firm while their professional development is assessed*"<sup>69</sup>. En outre, "*the non-transferrable nature of such capital provides constraints on leaving the firm to which it is specific reducing the odds that associates will depart prior to partnership consideration*" (Champion, Malos, 2000). A l'inverse, les *PSF* qui n'ont pas développé le capital humain de leurs collaborateurs ont un *turnover* élevé, "*less mentoring and more lengthy partnership tracks, as well as the more generic human capital gained from routine work assignments, will likely correspond with lower intentions to stay*"<sup>70</sup>. Il faut d'emblée préciser que, même si toutes les *PSF* développent ce type de capital humain, à la fois pour retenir et spécialiser leurs collaborateurs, il peut prendre des formes et des amplitudes très différentes selon la *PSF*. Maister (1982) rappelle ainsi que "*the attempt to hasten the apprenticeship process through more formal training and professional development programs rather than the 'learn by example' and mentoring relationships*" est "[more] commonly found in smaller firms and those growing at a more leisurely pace"<sup>71</sup>. Selon lui, ce n'est en revanche pas tellement la taille de la *PSF* qui est critique, mais bien plutôt le taux de croissance de la *PSF*, qui détermine son niveau de formation. Si les petites *PSF* ont des difficultés à fournir un développement formalisé (avec des formations dédiées), entre autres parce qu'elles ne peuvent pas s'acquitter de ces coûts supplémentaires, à l'inverse une grande *PSF* peut très bien conserver des formations informelles comme le mentorat ; autrement dit, les grandes *PSF* peuvent avoir les avantages de leur grandeur (elles ont plus d'argent à investir) mais aussi conserver les bénéfices des petites structures (en maintenant des

---

<sup>69</sup> "le cabinet a ensuite recours à la formation et au mentorat, ainsi qu'à la rémunération différée (la promesse d'un éventuel *partnership*), pour maintenir ces options ouvertes en liant les associés au cabinet pendant que leur développement professionnel est évalué" [nous traduisons]

<sup>70</sup> "tutorat moins important et des *partnerships* plus longs, ainsi que le capital humain plus générique tiré des missions de routine, correspondront probablement à des intentions de rester moins nombreuses" [nous traduisons]

<sup>71</sup> "la tentative d'accélérer le processus d'apprentissage par des programmes de formation et de développement professionnel plus formels plutôt que par des relations d'apprentissage par l'exemple et de mentorat" est "[plus] fréquente dans les petites entreprises et celles qui se développent à un rythme plus lent" [nous traduisons]

liens informels qui sont caractéristiques des petites organisation, *via* par exemple le mentorat) – mais la réciproque n’est pas vraie. Il existe ainsi une réelle asymétrie dans la capacité de formation du capital humain entre les *PSF*. On pourrait cependant objecter que, dans certains cas, un taux de croissance rapide s’accompagne d’une perte des atouts organisationnels propres aux petites structures, la bureaucratisation, la sédimentation hiérarchique et le cloisonnement fonctionnel étant autant de menaces à l’informalité des rapports et des réseaux entre collaborateurs. En effet, les procédures ”décentralisées” “*can be easily neglected during periods of excessive growth*”, lorsque les *seniors* sont concentrés sur leurs objectifs business et en oublient leurs missions RH (délaissant, sans le vouloir, les *juniors* et le *middle management* - ce qui augmente l’attrition des collaborateurs).

Le problème pour la *PSF* est que cet investissement est certes un signe d’implication du candidat au *partnership* (puisque’il s’engage davantage encore dans le secteur d’activité de la *PSF* en alimentant un capital humain très spécifique, et ne pourra que très rarement en sortir), mais il n’est jamais parfaitement immobilisable (le capital humain spécifique ayant une certaine volatilité). En réalité, le candidat peut aussi faire peser une pression sur la *PSF* en menaçant constamment de partir de l’entreprise pour aller chez des concurrents, alors même que la *PSF* s’est acquittée des coûts de formation à son capital humain spécifique. Autrement dit, l’investissement en capital spécifique est à double tranchant : certes, il est un gage d’implication dans la *PSF* (puisque, au vu des compétences acquises, il est difficile de faire retour en arrière et de partir dans un tout autre secteur) ; en revanche, il constitue aussi un rapport de pouvoir en faveur du salarié.

Ce paradoxe du pouvoir d’expertise négatif ou positif a notamment été théorisé par French et Raven (1959). Plus le collaborateur est formé, plus il constitue un atout pour d’autres entreprises du secteur qui n’auraient qu’à venir cueillir le fruit mur à la sortie d’années d’investissements (et de coûts) payés par une *PSF* au bénéfice d’autres entreprises du secteur. Selon Maister (1982), ce risque est croissant avec la progression de carrière : si les *juniors* correspondent aux apprentis dans l’organisation artisanale, n’ayant par conséquent que peu de compétences à faire valoir, il en va tout autrement



des *managers*. Les *juniors* sont en train d'apprendre leur art, "*and could not obtain a surplus value for their services for themselves independently*", là où les *managers* au contraire "*have learned their craft*", c'est pourquoi "*numerous career opportunities outside the PSF are available to them*". En raison de cette possibilité de départ pour les collaborateurs formés, "*it is important that middle-level professional rewards inside the firm reflect the earning capacity of these managers*"<sup>72</sup>. Maister rappelle d'ailleurs que certaines *PSF* ont cher payé leur politique de sous-compensation financière de la contribution des *managers* à la production de valeur, sans cependant analyser des cas concrets à l'appui de cette affirmation. Cet enjeu, qu'il baptise "*external value problem*" ("*whereby experienced junior and middle-level professionals can obtain more on the outside than on the inside of the PSF*"<sup>73</sup>) est cependant plus présent dans certaines *PSF* que d'autres. Ce sont notamment les cabinets de conseil qui voient leurs collaborateurs partir pour des entreprises industrielles au sein desquelles ils pourront occuper un poste plus élevé ("*at senior executive levels*"), cette ambition étant responsable d'une grande partie des départs volontaires (même si le *turnover* se fait aussi en direction d'autres *PSF*, mais plus marginalement). Une *PSF* en particulier a un processus à part des autres : ce sont les cabinets juridiques. Selon Maister, il reste très difficile pour les *managers* de ces cabinets de partir pour le secteur industriel, aussi préfèrent-ils quitter un grand cabinet pour un poste de *partner* dans un cabinet plus petit.

C'est pour anticiper un départ chez la concurrence que les *PSF* ont dû développer un système de rémunération très particulier avec une participation des salariés aux bénéfices. L'idée est que la *PSF* rétribue l'employé pour son investissement dans un capital humain spécifique, dès lors que l'entreprise en perçoit des bénéfices. Pour le dire autrement, l'employé reçoit une compensation pour le manque de liquidité des compétences acquises dans la *PSF* : en retour de son engagement, la *PSF* lui promet

---

<sup>72</sup> " Les *juniors* sont en train d'apprendre leur art, "et n'ont pas pu obtenir de plus-value pour leurs services par eux-mêmes", là où les *managers* au contraire "ont appris leur métier", c'est pourquoi "de nombreuses opportunités de carrière en dehors de la *PSF* leur sont offertes". En raison de cette possibilité de départ pour les collaborateurs formés, "il est important que les rémunérations professionnelles de niveau intermédiaire au sein de l'entreprise reflètent la capacité de gain de ces *managers*" [nous traduisons]

<sup>73</sup> "par lequel les *juniors* expérimentés et les professionnels de niveau intermédiaire peuvent obtenir plus à l'extérieur qu'à l'intérieur de la *PSF*" [nous traduisons]

une contrepartie financière dès que ses efforts sont traduits en bénéfices. Selon les auteurs, ce système de compensation par le *partnership* permet de considérablement réduire l’opportuniste des associés, tentés de partir avec leur capital humain chez les concurrents (en l’occurrence, d’autres cabinets juridiques).

Cela signifie que plus le temps d’attente pour devenir *partner* est élevé (au vu notamment du faible nombre de promotions), plus “*the expected present value of the potential deferred compensation to be received upon admission to partner status*”<sup>74</sup> diminue. Or, si les compensations actuelles ne sont pas suffisamment engageantes, l’associé est amené à quitter l’entreprise.

Comme le rappellent Campion et Malos (2000), “*though deferred and uncertain, partner status provides the opportunity for compensation far in excess of that received by salaried employees*”<sup>75</sup>. Les collaborateurs ne perçoivent en effet qu’une petite partie de la valeur qu’ils créent : le surplus dégagé par la *PSF* provient en grande proportion de l’écart de valeur entre les niveaux de salaire des collaborateurs et les revenus générés par leur travail. Ce n’est que dans le cas de *PSF* dans lesquelles l’accession au *partnership* est très limitée que les salaires des collaborateurs sont davantage en phase avec la valeur créée : la *PSF* doit en effet compenser le manque de perspectives à long terme par une incitation financière immédiate, afin que tous les collaborateurs ne quittent pas la *PSF* (faute de pouvoir y être promus), ou que l’entreprise n’attire pas seulement les personnes moins compétentes du secteur (celles qui n’ont pas pu être promues ailleurs). Cependant, en retour des hauts niveaux de salaire, les collaborateurs “*might also be expected to bill more hours to account for their higher salaries, thus affording the firms the benefits of both increased revenues and fewer partners among whom residual profits must be divided*”<sup>76</sup>.

---

<sup>74</sup> “la valeur actuelle attendue de la potentielle rémunération différée, à recevoir lors de l’admission au statut de *partner*” [nous traduisons]

<sup>75</sup> “bien que différé et incertain, le statut de *partner* donne la possibilité d’obtenir une rémunération bien supérieure à celle que reçoivent les salariés” [nous traduisons]

<sup>76</sup> “On pourrait également s’attendre à ce que les entreprises facturent davantage d’heures pour tenir compte de leurs salaires plus élevés, ce qui leur permettrait de bénéficier à la fois d’une augmentation des recettes et d’une diminution du nombre de *partners* parmi lesquels les bénéfices résiduels doivent être répartis” [nous traduisons]

Au vu d'une part de l'asymétrie d'information des *PSF* vis-à-vis de leurs salariés fraîchement sortis des meilleures universités (les meilleurs des meilleurs étant provisoirement indiscernables) et d'autre part de la peur d'un départ des salariés les plus qualifiés chez la concurrence (la formation représentant des coûts irrécupérables), le système du *partnership* fait pleinement sens. En somme, selon les auteurs, "*the apprenticeship period serves to sort out the best and the brightest, provides an incentive for the associate to acquire the firm-specific human capital necessary for the firm's success, and constrains opportunistic behavior concerning the distribution of returns from the investment*"<sup>77</sup> (Mnookin, Gilson, 1989). Cela ne signifie pas, pour autant, que le *partnership* constitue le meilleur modèle organisationnel possible : avec Mnookin et Gilson (1989), notre démarche a été génétique ; nous n'avons fait que restituer l'explication des arbitrages organisationnels des *PSF* étant donné le contexte et le type de service qu'elles produisent. Certes, il est une façon de lier les collaborateurs à la promesse financière d'une participation aux bénéfices (ce qui les retient partiellement de partir de la *PSF* avec leur expertise accumulée), mais le *partnership* est en l'état indissolublement lié au *up-or-out* : tous les collaborateurs ne peuvent pas accéder au *partnership*, ce qui établit une atmosphère de concurrence permanente particulièrement délétère.

### **2.1.3. La gestion des Ressources Humaines par le *up-or-out***

Les modèles de gestion RH des sociétés de service professionnels sont construits sur l'analyse de pyramides, la forme archétypale des *PSF*. Malgré la diversité des appellations et grades entre *PSF*, la pyramide professionnelle peut être divisée en trois grades principaux : *Juniors*, *Managers* et *partners* (Maister, 1982). Le système du *up-or-out* est étroitement lié à la forme pyramidale des *PSF*.

---

<sup>77</sup> "la période d'apprentissage sert à sélectionner les meilleurs et les plus brillants, incite l'associé à acquérir le capital humain nécessaire à la réussite de l'entreprise et limite les comportements opportunistes concernant la distribution des rendements de l'investissement" [nous traduisons]

**Figure 2** **The Professional Pyramid**

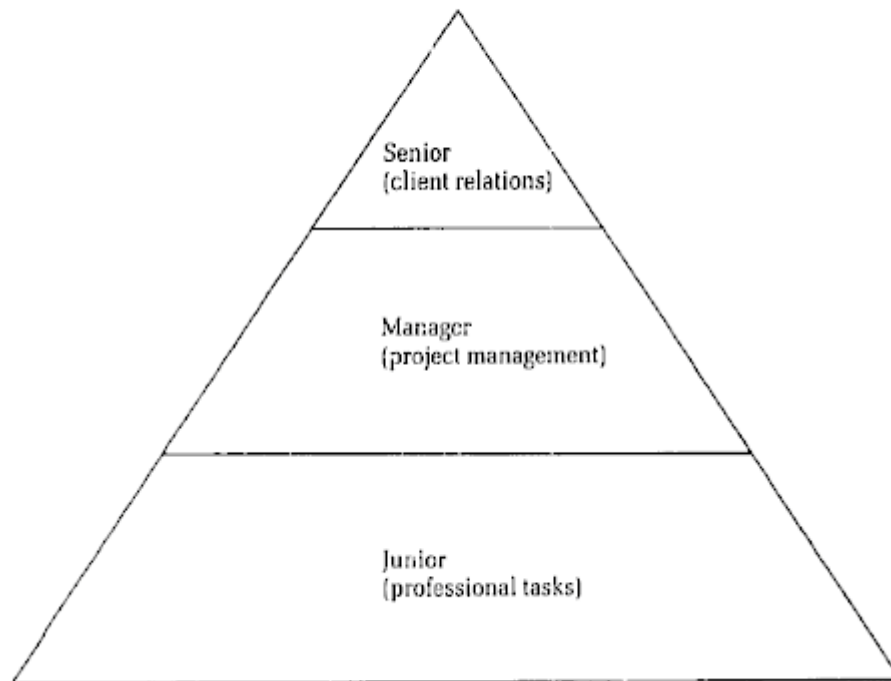


Figure 2 : La pyramide professionnelle de Maister. Source : MAISTER, David H., *Balancing the professional service firm*, Sloan Management Review, 1982

Bien entendu, il existe quelques variantes onomastiques de ce triptyque : dans le secteur du conseil, on parlera davantage de *vice-president* au lieu de *partner*, là où les *PSF* juridiques n'ont globalement que deux niveaux hiérarchiques, *associate* et *partner* (même si, comme le note Maister, il y a bel et bien une tendance dans ces cabinets à formaliser la position de *senior manager*, pour la distinguer des nouveaux arrivants, les *juniors*). De la même manière, à l'université, il existe des *assistant professors*, *associate professors*, et *full professors*. Maister fait d'ailleurs le parallèle avec la distinction statutaire en trois ensembles hiérarchisés, sous l'Ancien Régime : *the common people*, *the peerage*, *the royalty*. Cette tripartition se retrouve plus largement dans l'artisanat médiéval, avec les *apprentices*, les *journeymen*, et enfin les *master craftsmen*. C'est d'ailleurs le lexique de l'artisanat que les *PSF* ont choisi de conserver, en parlant par exemple d'*apprenticeship* en début de carrière, ce qui rappelle la parenté organisationnelle entre les *PSF* et l'artisanat. En outre, ce sont les *seniors*, mais plus

largement les *partners*, qui sont censés enseigner leur art, leur *tekhnè* (τέχνη), aux nouveaux collaborateurs.

Les charges des firmes de services professionnels sont principalement constituées par leur masse salariale. La rentabilité des *PSF* repose donc essentiellement sur trois stratégies (Choain, 2014) : la croissance organique, la croissance externe et la productivité.

La croissance organique (sur le modèle naturaliste de la plante qui pousse) provient (i) d'une augmentation du nombre de clients avec le temps, (ii) de l'augmentation des prix de vente et des volumes des services ou (iii) d'une diversification des services. Le plus souvent, il s'agit d'une combinaison de ces trois paramètres. Sur un plan macro-économique, la taille globale du marché de l'audit s'est stabilisée à partir des années 1980, signe de sa maturité. Cette stabilisation a contraint les acteurs à chercher de nouveaux relais de croissance d'une part dans la diversification des services proposés (et donc l'innovation), dans l'augmentation des prix en relation avec les changements de réglementations<sup>78</sup>, mais surtout dans une concentration massive des acteurs du secteur.

La croissance externe est particulièrement visible au sein du marché des *PSF* comme en témoigne la réduction du nombre de cabinets de taille mondiale. Les « Big 8<sup>79</sup> » dominent le marché jusqu'à la fin des années 1980 et deviennent « Big 6 » quand Ernst & Whinney fusionne avec Arthur Young pour former Ernst & Young en juin 1989 et Deloitte, Haskins & Sells fusionne avec Touche Ross pour former Deloitte & Touche en août de la même année. Puis ils deviendront « Big 5 » quand Price Waterhouse fusionne avec Coopers & Lybrand pour former PricewaterhouseCoopers en juillet 1998. C'est la disparition d'Arthur Andersen en 2001 après l'affaire Enron qui conduira

---

<sup>78</sup> Les nouvelles réglementations financières applicables aux sociétés cotées, souvent votées en réaction aux scandales financiers, imposent de nouvelles contraintes aux émetteurs d'actions ou d'obligations qui, par là, requièrent l'assistance des cabinets. La publication de la loi Sarbanes-Oxley en 2002 aux États-Unis et de la Loi de Sécurité Financière en 2003 en France en sont des parfaits exemples en matière de nouvelles exigences imposées aux sociétés cotées, ce qui a permis aux acteurs de l'audit et du conseil de générer des facturations significatives.

<sup>79</sup> Les « Big 8 » désignent les huit cabinets américains qui ont donné leur nom aux réseaux internationaux éponymes : Arthur Andersen, Arthur Young, Coopers & Lybrand, Deloitte Haskins & Sells, Ernst & Whinney, Peat Marwick Mitchell, Price Waterhouse, Touche Ross

au Big 4 que nous connaissons encore aujourd'hui. La croissance externe répond d'une part à une exigence d'accès aux ressources (*i.e.* la main d'œuvre), de taille critique pour accompagner les clients mondiaux qui eux-mêmes croissent par fusions et acquisitions, et d'autre part à un impératif de réduction de la concurrence. Si la croissance externe a un impact indéniable sur la gestion des ressources humaines au sein des *PSF* – *i.e.* culture d'entreprise, *leadership*... – elle ne modifie pas fondamentalement le *business model*, qui repose sur la productivité.

Dans le cas d'une stratégie de productivité, il s'agit de déterminer l'équilibre adéquat entre le volume des collaborateurs novices impliqués dans les tâches les plus « productives » et les collaborateurs expérimentés (*Managers* et *Partners*) qui assument les principales responsabilités managériales et commerciales. Par rapport aux grades supérieurs, les salariés novices créent la plus grande part des revenus des *PSF* alors qu'ils en reçoivent la plus petite part *via* leurs salaires. Si les *juniors* parviennent à facturer autant, c'est parce qu'ils sont accompagnés de *managers* qui garantissent l'expertise et la légitimité du cabinet auprès du client. La profitabilité du service d'une *PSF* dépend donc de la synergie spécifique qui s'établit entre les différents grades. De ce point de vue, le type de service produit implique une certaine division du travail entre les grades. De manière générale, les activités « transactionnelles » (par exemple, les services externalisés de comptabilité) ont un ratio de levier<sup>80</sup> supérieur aux activités « transformationnelles » (par exemple, le conseil en *management*). Plusieurs études empiriques (Sherer 1995 ; Garicano et Hubbard 2007, 2009) confirment que le niveau de ratio de levier dépend à la fois du type de service et de la profitabilité du cabinet. C'est dans le cadre de la gestion du ratio de levier que le système *up-or-out* intervient. La gestion du ratio de levier doit faire face à l'augmentation de la masse salariale. Dans ce contexte, le *up-or-out*, qui se traduit par le remplacement des collaborateurs expérimentés par de nouvelles cohortes de *juniors*, génère un effet de noria (aussi appelé GVT - Glissement Vieillesse – Technicité dans la fonction publique) permettant de réguler la masse salariale.

---

<sup>80</sup> Le ratio de levier est généralement défini, dans les *PSF*, par le rapport entre le nombre de collaborateurs par associé. Par extension, il peut également désigner le ratio d'encadrement qui fait référence au nombre de collaborateurs juniors ou inexpérimentés pour un encadrant (*manager* et/ou *partner*).

Il s'agit alors de maintenir le ratio de levier adéquat tout en garantissant des opportunités de promotion suffisantes pour stimuler l'engagement des collaborateurs et le choix d'une *PSF* plutôt qu'une autre. Comme le rappelle Maister (1982), "*while there are many considerations that attract young professionals to a particular firm, career opportunities within the firm usually play a large role*"<sup>81</sup>. Un niveau très élevé de sélectivité aux grades supérieurs peut en effet décourager les candidats à s'engager dans un tel système. Quoiqu'ils décident pour les étapes ultérieures de leurs carrières, les collaborateurs accroissent néanmoins leur patrimoine de compétences au fil des années passées au service de la *PSF*. Elles seront particulièrement valorisées dans le cas, assez commun, où ils rejoindraient leurs clients.

La variable la plus importante est la structure des équipes-projets (ou *project team*) de la firme : comment évolue le mix de *seniors*, *managers*, et *juniors* des projets développés par la firme ? Le *management* a plus de marge de manœuvre sur cette variable que sur d'autres, comme le système de rémunération ou de carrière. En outre, l'activité des *PSF* est très proche de celle de la vente en boutique : l'essentiel est de proposer un service qui soit *customisable* (Hinings et al. 2016), c'est-à-dire, adapté à chaque client et à ses besoins. Ce n'est que par une organisation en équipes-projets que cela est possible. En effet, "*modifying the project team structure is the final strategy for accommodating rapid growth without throwing out of balance the relationships between organizational structure, promotion incentives, and economic structure*"<sup>82</sup> (Maister, 1982).

Selon David H. Maister (1982), ce serait une erreur de croire que les *PSF* vendent les services d'une entreprise : ce sont les services de personnes (en l'occurrence, les salariés de l'entreprise), avec leur expertise, qui constituent à proprement parler l'objet de vente des *PSF*. C'est pourquoi les RH sont si importantes lorsque l'on analyse les *PSF* : pour ces dernières, il est crucial d'attirer et de retenir les salariés les plus compétents parce que ce sont leurs compétences, attachées à la masse salariale hyper-

---

<sup>81</sup> "si de nombreuses considérations permettent d'attirer de jeunes professionnels dans une entreprise donnée, les possibilités de carrière au sein de l'entreprise jouent généralement un rôle important" [nous traduisons]

<sup>82</sup> "modifier la structure de l'équipe de projet est la stratégie finale pour faire face à une croissance rapide sans déséquilibrer les relations entre la structure organisationnelle, les incitations à la promotion et la structure économique" [nous traduisons]

formée des *PSF*, que l'entreprise vend à ses clients. Or, les RH ont un arbitrage décisif à opérer, relatif à la constitution des équipes de projet : combien faut-il de *juniors*, de *managers* et de *seniors* pour que la *PSF* réalise son activité de service de façon optimale ? Selon Maister, “*fundamentally, this depends on the nature of the professional services that the firm provides, how these services are delivered*”<sup>83</sup>.

En outre, à chaque échelon de l'organisation incombe une mission très différente : les *seniors* s'occupent essentiellement de la relation client, les *managers* de la “*day-to-day supervision*” et les *juniors* des tâches techniques qui permettent, concrètement, de répondre au besoin client et de traduire ces réponses de la manière la plus opérationnelle possible. Maister reprend une formule lapidaire qui résume ce découpage ternaire des missions : il y a “*the finders, the minders and the grinders*” (les *juniors*, dans la métaphore, étant des broyeurs d'informations, ceux qui sont au contact de la matière première pour la transformer). Bien entendu, cette séparation fonctionnelle est, par endroits, poreuse : les *managers* ont par exemple besoin de tester les compétences managériales de leurs *juniors* pour discriminer entre ceux qui possèdent les qualités pour être promus et les autres. Maister assure cependant que “*it is still meaningful to talk of 'senior tasks', 'manager tasks' and 'junior tasks'*” dans la mesure où la division fonctionnelle des tâches entre les trois niveaux hiérarchiques reste la norme.

En fait, il est important de faire une analogie entre les *PSF* et les industries de biens manufacturés classiques : les *seniors*, *managers* et *juniors* représentent différentes machines dans une entreprise classique. Cette analogie est souvent faite par des “*authors [who] report that the locus of organizational exemplars has shifted from capital-intensive industries, such as steel and automobiles, to information-intensive industries, such as financial services and logistics, and now towards innovation-driven*

---

<sup>83</sup> “fondamentalement, cela dépend de la nature des services professionnels que l'entreprise fournit, de la manière dont ces services sont fournis” [nous traduisons]



*industries*”<sup>84</sup> (Alvessen, 2005). Ainsi, “*many researchers take it for granted that ‘the foundation of industrial economies has shifted from natural resources to intellectual assets’*”<sup>85</sup>. Toute la question est alors de déterminer, au vu des capacités de production de chaque machine (production de  $x$  quantités en un temps  $t$ ), quelle est l’allocation optimale des machines. Maister prend ainsi l’exemple d’une *PSF* dans laquelle un projet requiert le plus souvent 50% du temps du *senior* et 100% du temps d’un *manager* et de trois *juniors*. Il revient alors à la *PSF* d’abord de déterminer le niveau d’heures facturables des *seniors* (le pourcentage de temps total que l’entreprise ambitionne de facturer aux clients, par exemple, 75%) pour atteindre sa viabilité économique, et ensuite de déterminer en fonction des ratios initiaux (en l’occurrence, 1 *manager* pour 3 *juniors*) combien il faudra de collaborateurs à chaque échelon afin d’atteindre les objectifs économiques de la *PSF*. Selon Maister, les heures facturées des *juniors* représentent en moyenne 49% des revenus de l’entreprise, contre seulement 20% pour les *seniors*. Les heures des *seniors* sont cependant deux fois plus facturées que celles des *juniors* (mais ce ratio peut monter à 4 selon les *PSF*), ce qui signifie que les *PSF* vendent certes moins d’heures de collaborateurs expérimentés que d’heures “*juniors*” (en volume horaire), mais c’est sur les *seniors* que le revenu marginal est le plus important.

Dans la mesure où les *PSF* ont besoin de très peu d’immobilisations (en termes foncier et d’équipements) pour produire leurs services, “*revenues are disbursed in the form of salaries, bonuses, and net partnership profits*”. La contribution des *juniors* et des *seniors* au chiffre d’affaire ne suit en revanche pas du tout la compensation financière qu’ils en tirent en retour : “*we discover that the juniors, who bill 49 percent of the firm’s total billings, receive 30.6 percent of total professional compensation. The seniors, who bill 20.4 percent of the dollars, receive 38.8 percent of the compensation*”<sup>86</sup>. Et Maister de conclure : “*this imbalance is central to the economics*

---

<sup>84</sup> “les auteurs signalent que les exemples d’organisation que l’on met à l’honneur ne sont plus des industries à forte intensité de capital, telles que l’acier et l’automobile, mais des industries à forte intensité d’information, telles que les services financiers et la logistique, et maintenant les industries axées sur l’innovation” [nous traduisons]

<sup>85</sup> “de nombreux chercheurs tiennent pour acquis que ‘le fondement des économies industrielles s’est déplacé des ressources naturelles vers les actifs intellectuels’ ” [nous traduisons]

<sup>86</sup> “nous découvrons que les *juniors*, qui facturent 49 % de la facturation totale du cabinet, reçoivent 30,6 % de la rémunération professionnelle totale. Les *seniors*, qui facturent 20,4 % de la facturation totale du cabinet, reçoivent 38,8 % de la rémunération” [nous traduisons]

*of the PSF*”. Tout l’art de la *PSF* consiste à facturer des heures au client à un niveau de prix bien plus élevé que le niveau de coût des *juniors*, alors même que ces derniers constituent le cœur de l’activité de service. En réalité, même si ce sont des juniors qui réalisent le gros du travail, le fait qu’ils aient bénéficié du concours et de l’expertise d’un *senior* sur le projet justifie auprès du client une facturation bien plus élevée.

Certes, nous avons évoqué le fait que le secteur des *PSF* était arrivé à maturité et que la politique des hauts salaires dans le secteur était difficilement tenable au vu de la pression croissante pour la réduction des coûts de facturation aux clients. Mais le *management* des coûts des *PSF* est très performant : il est possible de contrôler le budget total du projet facturé au client en augmentant le nombre de *juniors* (moins coûteux) et en diminuant la contribution horaire des *seniors* (plus coûteux), ce qui permet à la *PSF* de diminuer son taux horaire effectif tout en restant compétitive (en dégagant des marges constantes grâce à l’augmentation d’un facteur de production moins coûteux, les *juniors*). Pour filer l’analogie industrielle, il suffit en effet d’augmenter la part de machines peu coûteuses dans la production pour diminuer le coût total et vendre un produit moins cher (ce qui permet d’être compétitif sur les prix). “*If [a PSF] can find a way to deliver the service with a higher proportion of juniors to seniors, it will be able to achieve lower costs and hence a higher multiple. The project team structure of the firm is, therefore, an important component of firm profitability*”<sup>87</sup>.

Toute la problématique tient cependant à la tension autour de la qualité du service / produit perçue : puisque c’est la présence (même partielle) de *seniors* dans les projets qui justifie une tarification au-dessus de celle des seuls *juniors*, il ne faudrait pas que la contribution du *senior* soit si faible qu’elle remette en cause le niveau plus général de facturation des heures. Ce risque semble néanmoins peu important, si l’on tient compte de la structure historique de la production de service dans les *PSF* : les *seniors* ont toujours eu une participation réduite aux projets, cela n’a pas empêché que les tarifs pratiqués par les *PSF* soient largement au-dessus de ceux des *juniors*. Il est donc peu cohérent de penser que la qualité perçue des services soit altérée, puisque la

---

<sup>87</sup> ” Si [une *PSF*] peut trouver un moyen de fournir ses services avec une proportion plus élevée de *juniors* que de *seniors*, elle pourra obtenir des coûts plus bas et donc un multiple plus élevé. La structure de l’équipe de projet de l’entreprise est donc un élément important de la rentabilité de l’entreprise” [nous traduisons]

contribution des *seniors* était déjà marginale, sans que les clients ne s'en inquiètent et ne réclament, pour cette raison, des tarifs plus bas.

Cette vision de la gestion des *PSF* souligne le caractère stratégique des ressources humaines dans les firmes de service professionnels. Le *management* des professionnels à base de *up-or-out* et de ratio de levier est l'élément central du modèle économique des *PSF*. Du point de vue des théories de *management* stratégique, c'est la théorie du *management* par les ressources, ou *Resource-Based-View (RBV)* qui a le plus étudié l'apport des ressources humaines aux performances de la firme.

## **2.2. *Resource-Based-View* et *Knowledge-Based-View* : cadre théorique privilégié de la gestion stratégique des *PSF***

- **La *Resource-Based-View (RBV)***

La gestion classique des sociétés de service professionnels s'est construite autour d'une problématique centrale en ressources humaines : comment attirer et retenir les professionnels tout en optimisant leur travail ? La *Resource-Based-View* a fourni à partir des années 1990 le cadre théorique privilégié des réflexions autour du *management* stratégique des ressources humaines (*HRSM*). C'est Edith Penrose qui, dès 1959, dans *Theory of the Growth of the Firm*, pose les fondements d'une stratégie de croissance de l'entreprise à partir de la gestion de ses ressources internes. La *RBV* n'apparaît en tant que telle qu'à partir des années 1980 avec Wernienfelt (1984) puis Barney (1991, 1995) et Prahalad et Hamel (1990). L'hypothèse fondatrice de la *RBV* est que les entreprises ne disposent pas des mêmes ressources dans le développement d'un avantage compétitif durable. Cette vision se construit donc en contrepoint de l'autre théorie dominante en *management* stratégique représentée par les travaux de Michael Porter (1980, 1985) qui dégage les sources d'avantages compétitifs de la firme à partir de l'analyse des forces en présence sur son marché.

La théorie du *management* par les ressources se cristallise autour du modèle VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable, Organisation*), élaboré et successivement corrigé par Barney dans les années 1990. Ainsi un premier modèle VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, Non-substituable*) est-il corrigé en modèle VRIO en 1995.

Au regard du modèle de gestion décrit précédemment, le modèle VRIO apparaît particulièrement adapté aux sociétés de professionnels. La *Resource-Based-View* est à l'origine d'une approche particulière de gestion des ressources humaines fondée sur l'hypothèse que la valeur du capital humain dépend de sa capacité à contribuer à l'avantage compétitif de la firme.

En 1991, Jay Barney écrit "*firm resources and sustained competitive advantage*" (Barney, 1991), un article dans lequel il prend le contrepied de l'analyse stratégique développée par Porter, six ans auparavant. Le cadre analytique défendu par Porter "*suggests that firms obtain sustained competitive advantages by implementing strategies that exploit their internal strengths, through responding to environmental opportunities, while neutralizing external threats and avoiding internal weaknesses*"<sup>88</sup>. Selon Barney, les chercheurs se sont néanmoins concentrés sur l'analyse externe (*opportunities and threats*) plutôt que sur l'analyse interne (*strengths and weaknesses*), en s'attachant à décrire les conditions macroéconomiques (propres à l'environnement concurrentiel de l'entreprise) qui favorisent la performance. C'est ce qui, selon Barney, les a conduits à écarter les attributs idiosyncrasiques des entreprises étudiées, au seul profit d'une analyse de l'environnement.

Les caractéristiques propres d'une entreprise ont pourtant un réel impact sur sa position concurrentielle. Il est possible d'obtenir un avantage concurrentiel (*competitive advantage*), c'est-à-dire une stratégie de création de valeur unique (non déjà réalisée par d'autres acteurs du secteur), en misant sur les ressources internes. On peut qualifier cet avantage de "durable" (*sustainable*) lorsqu'aucun concurrent ne peut (aujourd'hui)

---

<sup>88</sup> "suggère que les entreprises obtiennent des avantages compétitifs durables en mettant en œuvre des stratégies qui exploitent leurs forces internes, en répondant aux opportunités environnementales, tout en neutralisant les menaces externes et en évitant les faiblesses internes" [nous traduisons]

ni ne pourrait (demain) “*duplicate the benefits of this strategy*”, ce qui inclut à la fois les concurrents présents, mais aussi les concurrents potentiels. Contrairement à Porter, Barney n’utilise pas un critère temporel de définition de la durabilité : est durable une activité qui résiste et existe encore après que les concurrents ont tenté de la dupliquer (ce qui permet d’échapper à l’aporie de Porter sur la durée de temps à partir de laquelle une activité est jugée durable – ici c’est l’absence de duplication qui est retenue comme critère de durabilité). En outre, une activité durable s’impose généralement dans le temps, mais “*it is not this period of calendar time that defines the existence of a sustained competitive advantage*”<sup>89</sup>. Barney pense néanmoins qu’aucune activité n’est durable à vie : des chocs “schumpétériens” (relatifs notamment à la technologie) peuvent faire que des avantages compétitifs cessent de l’être après une révolution structurelle. Il faut néanmoins bien distinguer les chocs structurels d’une part, de l’environnement concurrentiel d’autre part, lequel ne saurait impacter la durabilité d’une ressource stratégique.

Selon Barney, tous les acteurs d’une même industrie ont certes un environnement commun, mais il n’en découle pas nécessairement que leurs stratégies (et les ressources qu’ils doivent mobiliser pour atteindre leurs objectifs) sont identiques. Barney ne récuse pas l’analyse de l’environnement de Porter, mais il insiste sur la complémentarité d’une analyse interne qui établisse clairement le lien entre les caractéristiques propres à l’entreprise et sa performance. En outre, “*environmental models help isolate those firm attributes that exploit opportunities and/or neutralize threats, and thus specify which firm attributes can be considered as resources. The resource-based model then suggests what additional characteristics that these resources must possess if they are to generate sustained competitive advantage*”<sup>90</sup>.

---

<sup>89</sup> “ce n’est pas cette/une période de temps qui définit l’existence d’un avantage concurrentiel durable” [nous traduisons]

<sup>90</sup> “Les modèles environnementaux permettent d’isoler les attributs des entreprises qui exploitent les opportunités et/ou neutralisent les menaces, et donc de préciser quels attributs des entreprises peuvent être considérés comme des ressources. Le modèle fondé sur les ressources suggère ensuite quelles sont les caractéristiques supplémentaires que ces ressources doivent posséder pour générer un avantage concurrentiel durable” [nous traduisons]

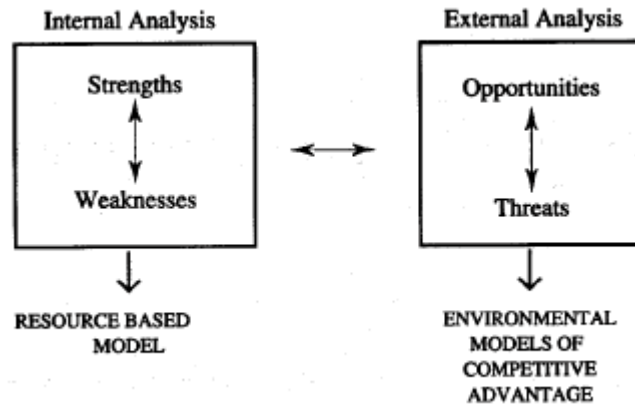


Figure 3 : Les analyses internes et externes de Barney. Source : BARNEY, Jay, *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, 1991, vol. 17

Barney entend par ressources internes *“all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge etc. Controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness”*<sup>91</sup>. Autrement dit, il y a trois types de ressources internes : le capital physique (la technologie utilisée, l'équipement, l'emplacement géographique), le capital humain (la formation, l'expérience, les relations entre collaborateurs, les retours qu'ils se font entre eux, le partage de connaissances...), et enfin le capital organisationnel (la structure formelle, mais aussi le réseau informel entre collaborateurs, et entre les acteurs du même secteur). Bien entendu, Barney reconnaît que ces ressources internes ne sont pas toujours utiles, au sens où elles ne permettent pas nécessairement d'améliorer l'efficacité de la stratégie. Mais précisément, *“the purpose of this article is to specify the conditions under which such firm resources can be a source of sustained competitive advantage for a firm”*<sup>92</sup>.

Selon Barney, la solution est évidente : lorsque les ressources internes des acteurs d'un même secteur sont identiques, il est impossible de trouver un avantage concurrentiel durable. Si tout le monde possède les mêmes ressources stratégiques, il semble en effet

<sup>91</sup> "tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de l'entreprise, informations, connaissances, etc. contrôlés par une entreprise qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficience" [nous traduisons]

<sup>92</sup> "cet article a pour objet de préciser les conditions sous lesquelles ces ressources peuvent être une source d'avantage concurrentiel durable pour une entreprise" [nous traduisons]

impossible d'élaborer une stratégie qui ne puisse pas en même temps être conçue par l'ensemble des acteurs. Le problème est que, *"because these firms all implement the same strategies, they all will improve their efficiency and effectiveness in the same way, and to the same extent. Thus, in this kind of industry, it is not possible for firms to enjoy a sustained competitive advantage"*<sup>93</sup>. Même dans le cas du bénéfice stratégique associé au premier entrant dans le secteur (qui veut que le premier acteur à se positionner sur un marché a et conserve un avantage comparatif, notamment parce qu'il a bénéficié de plus de temps que ses concurrents ultérieurs pour créer une image de marque et s'imposer sur les canaux de distribution), Barney affirme qu'il est impossible d'obtenir un avantage comparatif durable. En outre, l'avantage comparatif des primo-arrivants sur le marché tient non pas aux ressources internes de l'entreprise - qui seraient particulièrement uniques (et non duplicables par la future concurrence), mais à la capacité d'avoir une information sur une opportunité de marché en amont de la concurrence. Une fois cette information partagée à l'ensemble des acteurs, après la création de l'entreprise, l'opportunité de marché est obvie, et le *"first mover advantage"* n'est pas relayé par une force interne propre à l'entrant historique. Autrement dit, *"this unique firm resource (information about an opportunity) makes it possible for the better-informed firm to implement its strategy before others"*<sup>94</sup>. Cela signifie, selon Barney, qu'aucune entreprise ne peut miser sur ce seul avantage historique lié à l'ordre d'arrivée sur un marché donné, et qu'il doit nécessairement être doublé d'une hétérogénéité dans les ressources contrôlées.

Barney distingue ainsi quatre caractéristiques définitoires d'une ressource interne qui donne un avantage comparatif :

1. Elle doit *exploiter des opportunités et/ou neutraliser des menaces* identifiées dans la SWOT. La rareté, l'inimitabilité ou encore la non-substituabilité des ressources ne sont pas déterminantes en soi.

---

<sup>93</sup> "parce que l'ensemble de ces entreprises mettent en œuvre les mêmes stratégies, elles amélioreront toutes leur efficacité et leur efficience de la même manière et dans les mêmes proportions. Ainsi, dans ce type d'industrie, il n'est pas possible pour les entreprises de bénéficier d'un avantage concurrentiel durable" [nous traduisons]

<sup>94</sup> "cette ressource unique de l'entreprise (information sur une opportunité) permet à l'entreprise la mieux informée de mettre en œuvre sa stratégie avant les autres" [nous traduisons]

2. Elle doit être *rare* dans l'environnement concurrentiel immédiat et potentiel (*"by definition valuable firm resources possessed by large numbers of competing or potentially competing firms cannot be sources of either a competitive advantage or a sustained competitive advantage"*<sup>95</sup>).

Une ressource peut certes avoir une grande valeur, si elle n'est pas rare elle ne peut pas constituer un avantage comparatif. Il est cependant difficile de déterminer avec exactitude quel degré de rareté une ressource doit atteindre pour être comparativement avantageuse. La question est simple dans les cas idiosyncrasiques (où la ressource est exclusivement possédée par seulement un acteur), mais beaucoup moins dans des configurations sélectives (où la ressource est possédée par peu d'acteurs).

3. Elle doit être *imparfaitement imitable*. Autrement dit, une ressource peut avoir une grande valeur et être rare (ce sont les deux premiers traits distinctifs), si les concurrents peuvent aussi l'obtenir, elle ne peut pas être durable.

Dans le cas de ressources imitables, l'avantage comparatif est réel, mais il n'est que provisoire, car les concurrents pourront reprendre les ressources stratégiques de l'acteur qui, jusqu'ici, se différençait sur le marché. Un des facteurs d'inimitabilité est donné par le contexte historique particulier dans lequel un acteur est engagé : selon Barney, Porter s'est trompé en fournissant une analyse de l'environnement qui ne tient pas compte de la place spatio-temporelle occupée par un acteur à une période donnée. A rebours de cette analyse, Barney pense tout au contraire que l'histoire détermine la performance de l'entreprise : pour comprendre le positionnement d'un acteur, il est crucial non seulement de saisir son positionnement synchronique (en regardant où il se situe aujourd'hui par rapport à ses concurrents), mais aussi diachronique (en intégrant le passif de l'entreprise, *"the path a firm followed through history to arrive where it is"*).

---

<sup>95</sup> "par définition, les ressources d'une entreprise qui ont de la valeur et que possèdent un grand nombre d'entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes ne peuvent être sources ni d'un avantage concurrentiel ni d'un avantage concurrentiel durable" [nous traduisons]



En outre, si l'entreprise parvient à créer de la valeur à partir de sa présence historique sur un marché, elle obtient un avantage comparatif que les concurrents ne peuvent pas dupliquer (sauf à considérer qu'ils aient pénétré le marché en même temps).

L'histoire est en effet un exemple de ressource non duplicable (même si, pourrait-on objecter à Barney, il est toujours possible de créer *ad hoc* une histoire qui donne à croire que l'acteur était présent depuis très longtemps afin de concurrencer les acteurs qui jouissent d'un privilège historique). Barney pense par exemple à un type de culture d'entreprise qui se serait développé au sein d'une organisation dans un contexte particulier et dont les avatars se percevraient toujours aujourd'hui, en étant parfaitement inimitables parce que les autres acteurs du secteur ne pourraient pas développer une culture similaire - étant donné les divergences de valeurs et de croyances propres à leur temps. L'auteur se passe d'exemple, renvoyant seulement aux différents *case studies* étudiés en *management* stratégique, qui, selon lui, démontrent clairement que certaines entreprises ont des ressources héritées de leur position historique unique. L'histoire peut en fait considérablement influencer la réputation d'un acteur "*to the extent that a particular firm's positive reputation depends upon such historical incidents*"<sup>96</sup>. Barney esquisse l'hypothèse selon laquelle des garanties offertes par l'entreprise à ses clients pourraient se substituer à l'effet purement réputationnel, mais l'évacue assez rapidement en affirmant que les deux ne sont pas parfaitement équivalents (sinon, "*why is it that some firms invest both in a positive reputation and guarantees ?*").

L'ambiguïté est aussi un facteur différenciant, lorsqu'il est difficile de saisir le lien entre les ressources d'une entreprise et son avantage comparatif au sein de son secteur. Si les concurrents ne parviennent pas à identifier ce(ux) qu'il y a à imiter, ils ne savent pas quelles ressources stratégiques ils doivent reprendre chez le concurrent et courent le risque de miser sur des ressources qui n'ont aucun impact causal positif. Il faut admettre que "*sometimes it is difficult to understand why one firm consistently outperforms other firms*". C'est typiquement le cas lorsque les acteurs ne sont pas de

---

<sup>96</sup> "dans la mesure où la réputation positive d'une entreprise particulière dépend de tels incidents/événements historiques" [nous traduisons]

la même taille, les plus petits étant victimes d'une asymétrie d'information sur le secteur (qu'ils peuvent néanmoins réduire en allant recruter directement chez les plus gros concurrents – ces derniers ayant davantage de ressources et une meilleure connaissance de l'environnement dans lequel ils opèrent). Paradoxalement, il peut être préférable qu'une entreprise ne saisisse pas quelles ressources rendent compte de son avantage comparatif : ce manque d'acuité sur ses propres ressources empêche la concurrence d'obtenir de précieuses informations qui lui permettraient de développer le même avantage. Toute information stratégique connue et clairement identifiée est en effet, à terme, duplicable.

Il faut dire que les entreprises évoluent dans des environnements socialement très complexes : il est par conséquent peu aisé d'extraire les ressources et de les isoler pour tester leur influence. Barney ne l'explique pas en ces termes, mais cette difficulté tient sans doute à la différence entre le monde naturel et le monde social : la méthode scientifique appliquée à la nature ne saurait être mobilisée pour appréhender un construit social comme l'entreprise, dont l'environnement ne peut pas être contrôlé comme dans un laboratoire. C'est ainsi qu'il est très difficile de déterminer avec précision la culture d'une entreprise, ce à quoi tient sa réputation, ou bien encore le type de relation hiérarchique qui y existe (même dans le cas d'une expérience participante, il subsiste de nombreux points aveugles dans la saisie des interactions formelles et informelles). Il est important de noter que, même lorsque certaines ressources sont clairement identifiées, le matériau social ne peut pas être modelé à l'envi et immédiatement pour épouser les contours d'organisations inspirantes. Au-delà des coûts de transformations, certaines ressources sociales ne peuvent pas être acquises par toutes les entreprises, selon leur degré de maturité dans le secteur, par exemple. L'ingénierie sociale a ses limites, ce qui explique que, même en l'absence d'asymétrie d'information sur les ressources qui sont responsables de l'acquisition d'un avantage comparatif pour une entreprise donnée, d'autres entreprises du secteur ne vont pas nécessairement essayer de changer et d'acquérir les mêmes ressources.

4. *Il ne faut pas qu'il existe des substituts, équivalents en termes stratégiques.*

Deux ressources sont substituables lorsqu'elles peuvent toutes deux permettre de développer la même stratégie. L'enjeu est de ne surtout pas miser sur des ressources qui peuvent avoir des équivalents non-rares et imitables. Une entreprise peut très bien performer grâce à des ressources internes profitables, rares et inimitables, si un concurrent parvient à réaliser la même stratégie à partir de ressources abondantes et facilement duplicables, "*numerous firms will be able to conceive of and implement the strategies in question, and those strategies will not generate a sustained competitive advantage*"<sup>97</sup>. Bien entendu, il est quasiment impossible de trouver des ressources identiques : les substituts ne sont que similaires (par exemple, deux biens substituables comme le thé et le café réalisent peut-être la même fonction – consommer une boisson chaude dynamisante – mais demeurent par nature très différents). Dans le cas des *PSF*, "*a firm seeking to duplicate the competitive advantages of another firm by imitating that other firm's high quality top management team will often be unable to copy that team exactly*"<sup>98</sup>. Mais la similarité des ressources suffit à miner une stratégie et n'en fait pas un avantage comparatif durable (dans le cas cité par Barney, un *top-management* très qualitatif peut être développé par différents acteurs, ce qui n'en fait pas une source de distinction).

En réalité, Barney adopte une approche fonctionnelle des biens substituables : deux ressources internes à deux entreprises peuvent être aussi différentes que la présence d'un leader charismatique dans l'une et la présence d'un planning stratégique très élaboré dans l'autre, dans la mesure où elles remplissent la même fonction (*i.e.* permettre aux collaborateurs de se projeter dans l'avenir de l'entreprise), elles sont substituables. Il faut donc entendre la substituabilité dans un sens assez large : en l'occurrence, la présence d'un *leader* charismatique (certes rare et difficilement imitable) ne constitue pas un avantage comparatif durable (pour aucun des acteurs du secteur) si les concurrents ont un planning stratégique très efficace. D'ailleurs, note Barney, la présence d'un planning stratégique ne saurait être différenciante, au vu de l'abondance de cette ressource interne (ce sont plutôt les ressources internes que le

---

<sup>97</sup> "de nombreuses entreprises seront en mesure de concevoir et de mettre en œuvre les stratégies en question, et ces stratégies ne généreront pas un avantage concurrentiel durable" [nous traduisons]

<sup>98</sup> "une entreprise cherchant à reproduire les avantages concurrentiels d'une autre entreprise en imitant son équipe de direction, de grande qualité, sera souvent incapable de copier exactement cette équipe" [nous traduisons]

planning stratégique souhaite mettre en lumière et utiliser qui constituent des sources potentielles d'avantages comparatifs, la ressource "planning stratégique" étant en elle-même assez commune). Un planning stratégique informel peut en revanche constituer un avantage comparatif, parce qu'il est particulièrement rare et inimitable (son intérêt est souvent insoupçonné par le *top-management*, alors que, socialement complexe, il peut constituer une ressource non-duplicable). Il est cependant partiellement substituable par un planning stratégique formel (Barney fait ainsi état de controverses scientifiques sur le degré d'équivalence entre les plannings stratégiques formels et informels).

Ces quatre attributs permettent de déterminer dans quelle mesure les ressources stratégiques internes à l'entreprise sont durables. Ils constituent des indicateurs de l'hétérogénéité et de l'immobilité des ressources (difficilement acquises par les concurrents), qui sont toutes deux cruciales pour l'obtention d'un avantage comparatif durable. Autrement dit, le modèle RBV (*resource-based model of sustained competitive advantage*) consiste à se demander : "*is that resource valuable, is it rare, is it imperfectly imitable, and are there substitutes for that resource?*"<sup>99</sup>. Il part du constat que ne pas exploiter certaines ressources internes à l'entreprise est une source d'inefficience majeure, qui l'empêche d'obtenir des niveaux de performance supérieurs. Il est donc vital pour tout acteur d'un secteur donné d'identifier les ressources internes qui, une fois exploitées, lui permettent de développer un avantage comparatif<sup>100</sup>.

---

<sup>99</sup> "Cette ressource est-elle précieuse, est-elle rare, est-elle imparfaitement imitable, et existe-t-il des substituts à cette ressource ?" [nous traduisons]

<sup>100</sup> Notons que Barney reprend la terminologie ricardienne sans réellement préciser le lien avec le concept d'avantage comparatif utilisé en économie, dans un cadre international. Peut-on utiliser ce concept à l'échelle intra-sectorielle sans en faire un usage impropre ? Barney ne nous indique pas s'il est possible de substituer le terme entreprise à celui de nation. L'auteur n'explique pas non plus en quoi sa critériologie se recoupe avec les enjeux de production, ou de taux de change, qui nourrissent les exemples historiques donnés en illustration de l'avantage comparatif. En outre, "cette théorie nous enseigne que chaque nation a intérêt à se spécialiser dans la production où elle possède l'avantage le plus élevé comparativement aux autres. Un pays dont la productivité est inférieure à celle de ses partenaires commerciaux exportera ainsi les marchandises pour lesquelles son retard de productivité est moindre. Dans le contexte actuel de mondialisation des échanges, cet avantage peut être fondé sur l'accès à un facteur de production particulièrement bon marché (main-d'œuvre, énergie) ou sur une politique monétaire visant à maintenir sa monnaie sous-évaluée à l'instar du Yuan chinois ou du Yen japonais face à l'Euro" (BOURCIEU, Stephan, et GALLO, Jérôme, 2013). Quel est le lien avec l'acception d'avantage comparatif que Barney donne ? La généalogie conceptuelle avec l'économie classique, certes évidente, n'est malheureusement pas explicitée.

Il nous faut en fait compléter l'approche RBV de Barney. L'article de Lepak et Snell (1999), publié en 1999, est particulièrement éclairant : les deux auteurs tentent de séparer le bon grain de l'ivraie en *management* des ressources humaines, certains auteurs ayant affirmé qu'il était préférable qu'une entreprise internalise le plus de fonctions possible(s) (et forme ses employés à leur exécution), d'autres ayant au contraire assuré que l'externalisation était la plus profitable. Faut-il se concentrer sur les ressources internes ?

Certes, l'internalisation des compétences assure davantage de stabilité et de coordination, et diminue les coûts de transaction. Elle permet d'augmenter le capital humain des collaborateurs ; mais elle engendre aussi des coûts bureaucratiques importants. D'un autre côté, l'externalisation permet de réduire significativement les coûts administratifs et d'augmenter la flexibilité de l'organisation, mais elle peut aussi à long terme empêcher le développement de compétences cruciales en interne.

Les deux chercheurs assurent en fait qu'il est impossible de trancher le débat en essayant de peser le pour et le contre de ces deux stratégies concurrentes d'allocation des ressources humaines. Il ne s'agit pas de "*make or buy*" le capital humain (expression popularisée dans les *transaction cost economics*) puisque "*firms often make and buy their human capital*". Il ne s'agit pas simplement ou bien de se diriger vers le marché pour trouver une solution, ou bien d'assurer soi-même le processus en interne. Il faut bien plutôt essayer de mieux cerner comment certaines combinaisons de ressources internes et externes sont vectrices de performance et constituent des avantages compétitifs. En outre, au sein d'une même entreprise, il est nécessaire de prendre acte de la diversité des modes d'allocation des ressources humaines, selon les groupes d'employés, afin d'éviter, au mieux, d'adopter une vision monolithique, parcellaire et peu fidèle de la réalité. Il est par exemple très simplificateur d'appeler à l'élaboration de pratiques RH très engageantes en demandant un investissement en capital humain massif, typique des *PSF* : "*it may be inappropriate to simplify the nature of human capital investments and suggest that there exists a single 'optimal' HR architecture for managing all employees. Rather, we believe that the most appropriate mode of investment in human capital will vary for different types of human*

*capital*”<sup>101</sup>. Autrement dit, la thèse des auteurs est qu’il existe plusieurs systèmes RH au sein d’une même organisation et qu’il est naïf et erroné de penser pouvoir associer une organisation à un type unique de configuration RH.

Pour Lepak et Snell, il est de surcroît peu stratégique de fonder la décision seulement sur des considérations financières : l’externalisation de certaines compétences devrait bien plutôt refléter le fait qu’elles ne sont pas au cœur de l’entreprise (*i.e. “central to the firm’s competitiveness”*). En outre, *“rather than taking the transaction as the critical component in the employment relations, the resource-based perspective encourages a shift in emphasis toward the inherent characteristics of employee skills and their relative contribution to value creation”*<sup>102</sup>. Ainsi, seules les compétences qui constituent le cœur de métier de l’entreprise doivent faire l’objet d’un développement continu : les délocaliser reviendrait à faire peser un risque très fort sur ce qui constitue son avantage comparatif. Il faut ajouter que l’internalisation contribue aussi à la création de valeur, dans la mesure où le montant que les acheteurs sont prêts à payer pour le produit vendu par l’entreprise dépend étroitement de la perception de la valeur par les consommateurs (or, la valeur perçue est moindre à leurs yeux s’ils apprennent que la production est globalement délocalisée). Dans le cas des *PSF*, il est important que le client pense que le service pour lequel il paie est effectué par les collaborateurs de l’entreprise.

Cette internalisation des compétences de cœur engendre toutefois des coûts importants de formation et de compensation (pour éviter les départs des collaborateurs dont le capital humain a été développé par l’entreprise) évoqués en amont de cette partie. Comme le rappellent les deux chercheurs, *“these costs need to be entered into the value equation as well”*. Tout l’enjeu est de déterminer à partir de quel stade ces coûts associés à l’internalisation dépassent les bénéfices en termes de création de valeur et

---

<sup>101</sup> “il peut être inapproprié de simplifier la nature des investissements en capital humain et de suggérer qu’il existe une architecture RH “optimale” unique pour gérer tous les employés. Nous pensons plutôt que le mode d’investissement le plus approprié dans le capital humain variera en fonction des différents types de capital humain” [nous traduisons]

<sup>102</sup> “plutôt que de considérer la transaction comme l’élément essentiel des relations de travail, la perspective fondée sur les ressources encourage un changement d’orientation vers les caractéristiques inhérentes aux compétences des employés et leur contribution relative à la création de valeur” [nous traduisons]

d'avantage comparatif. La réponse semble être donnée par le degré de singularisation des compétences requises pour une opération donnée : plus elles sont uniques, plus elles sont stratégiques (*i.e.* “*their strategic benefit exceeds the managerial and bureaucratic costs associated with their development and deployment*”<sup>103</sup>).

Dans le sillage de Barney, les deux chercheurs assurent en effet que “*as human capital becomes more idiosyncratic to a particular firm, externalization may prove infeasible and/or incur excessive costs*”<sup>104</sup>. Autrement dit, plus un capital humain est propre à l'entreprise, plus il est profitable, et plus il faut investir dans son développement. En outre, le capital humain spécifique est en grande partie non-transférable, ce qui signifie corrélativement que les risques de perte sont faibles. Les auteurs donnent ainsi l'exemple des ingénieurs d'Intel, qui ont toujours un train d'avance sur la concurrence en développant des mini-processeurs inédits, ce qui mérite que leurs compétences fassent l'objet d'un investissement interne (ces ingénieurs préférant rester chez Intel puisqu'ils y bénéficient de formations sans pareille dans le secteur). A l'inverse, si des compétences sont génériques et qu'elles sont également distribuées sur le marché (c'est-à-dire, qu'il est possible et facile pour un acteur du secteur de les procurer), il est préférable de ne pas les développer en interne pour ne pas s'acquitter des coûts de formation : “*in these cases the external labour market may prove an efficient mechanism*”. C'est le cas lorsque les compétences sont “publiques” : “[*they*] can be purchased easily on the open labor market and, therefore, can be treated essentially as a commodity”<sup>105</sup>. Le fait que ces compétences soient communes agit comme une contre-incitation à investir dans le développement des collaborateurs qui les possèdent.

Bien entendu, le fait que certaines entreprises n'aient pas de compétences idiosyncrasiques ne signifie pas nécessairement qu'elles sont condamnées à faire faillite : elles vont simplement préférer acheter les compétences sur le marché pour ne

---

<sup>103</sup> “leur avantage stratégique dépasse les coûts de gestion et de bureaucratie liés à leur développement et à leur déploiement” [nous traduisons]

<sup>104</sup> “à mesure que le capital humain devient plus spécifique à une entreprise particulière, l'externalisation peut s'avérer irréalisable et/ou entraîner des coûts excessifs” [nous traduisons]

<sup>105</sup> “dans ces cas, le marché du travail extérieur peut s'avérer un mécanisme efficace”. C'est le cas lorsque les compétences sont “publiques” : “[elles] peuvent être achetées facilement sur le marché du travail ouvert et, par conséquent, peuvent être traitées essentiellement comme une marchandise” [nous traduisons]

pas s’acquitter des coûts de formation d’un capital humain générique. L’idée pour ces entreprises est de bénéficier d’une main d’œuvre déjà formée, au prix du marché, en percevant des profits immédiats (là où un capital humain spécifique demande beaucoup de temps de formation et suppose un investissement à long terme dont les rendements ne sont perceptibles que dans le futur). C’est le cas, selon les auteurs, de certains CPAs (*certified public accountants*, c’est-à-dire les auditeurs américains certifiés par l’AICPA - *American Institute of Certified Public Accountants*), “*who possess standardized accounting skills that are widely available to many firms*”. Cela ne signifie pas que le travail de ces collaborateurs n’a aucune valeur ajoutée : ils demeurent très profitables pour l’entreprise, mais ne sont en aucun cas uniques (et donc irremplaçables). La relation entre l’employeur et le salarié est alors de type symbiotique : “*in essence, a symbiotic relationship rests on the notion that both the employees and the organization are likely to continue the relationship as long as both continue to benefit*”<sup>106</sup>. Le fait que les compétences de ces collaborateurs soient relativement génériques induit qu’ils ne feront pas l’objet d’un investissement interne (et donc, qu’ils pourront plus facilement partir de l’entreprise, puisque leur capital humain sera valorisé ailleurs - car n’étant pas aussi spécifique que celui des talents, davantage formés au capital spécifique de la firme pour les empêcher de partir). Cela signifie aussi que leur investissement dans l’entreprise n’est pas total, puisqu’ils savent non seulement qu’ils peuvent partir volontairement, mais que de surcroît il est possible que l’entreprise n’hésite pas à se séparer d’eux lorsqu’elle juge que les coûts de leur emploi sont supérieurs aux bénéfices (là où, pour les collaborateurs ayant acquis le “capital spécifique” de l’entreprise, le coût d’un licenciement est très élevé). C’est pourquoi, selon les auteurs, les pratiques RH ne seront pas très engageantes pour les collaborateurs ayant un capital humain générique : l’objectif n’est pas de déceler lequel a le plus de potentiel, mais simplement de s’assurer que le collaborateur a déjà les compétences nécessaires (et n’a pas besoin d’être formé), d’où un recrutement essentiellement construit autour du test.

---

<sup>106</sup> ”en substance, une relation symbiotique repose sur l’idée que tant les employés que l’organisation sont susceptibles de poursuivre la relation jusqu’à ce que les deux continuent à en bénéficier” [nous traduisons]



Il nous faut ajouter que, pour une *PSF*, la construction d'un avantage compétitif dépend plus largement de la réussite d'un *business model* reposant essentiellement sur une gestion efficace de la main d'œuvre professionnelle. Qui plus est, les ressources de type intangible, comme le capital humain des professionnels et le savoir qui leur est associé, sont plus susceptibles de générer un avantage compétitif en étant plus rares, plus complexes et plus spécifiques au contexte particulier d'une entreprise que d'autres types de ressources (Barney 1991, Peteraf 1993, Lepak et Snell 1999). *A fortiori*, le caractère tacite, informel, de l'expertise forgée par les professionnels est à la fois plus difficile à imiter (Mowery *et al* 1996, Morris et Empson 2001) et plus à même de créer de la valeur (Lane et Lubatkin, 1998).

Pourtant, Hitt *et al* (2001) soulignent la relation directe et positive entre capital humain et performance de la firme dans les sociétés de services professionnels. Même si la firme supporte dans un premier temps le coût du capital humain, celui-ci est générateur de valeur par la suite.

Tout en reconnaissant la pertinence de l'application de la vision par les ressources aux *PSF*, Laurent Choain (2014) évoque les limites de ses principales hypothèses au regard de la pratique managériale. Selon Laurent Choain (2014), "une critique fondamentale et recevable concerne la prétention de la théorie RBV à considérer que les ressources sont des objets parfaitement maîtrisables et finis. Or il est évident, au moins pour les ressources humaines, que les ressources ne sont pas 'objectives' mais 'subjectives' et imprévisibles, du moins avec des comportements et des intentions stratégiques difficiles à dominer, parfois même simplement à identifier. Cette critique, initiée dans le champ des sciences de gestion par des économistes, était déjà très présente dans les travaux de sociologie des organisations". Il nous semble pourtant que Barney, défenseur du modèle RBV, ne dit pas autre chose et reconnaît d'ailleurs, dans son article de 1991, l'importance d'une modestie managériale, les ressources ne pouvant pas être manipulées par des *managers* démiurges.

En outre, même lorsqu'une entreprise a identifié les ressources internes qui expliquent la performance des concurrents, il est assez rare qu'elle puisse réadapter son

organisation et ses facteurs de production pour calquer entièrement sa structure sur celle d'autres entreprises : "*implicit in this model is the assumption that managers are limited in their ability to manipulate all the attributes and characteristics of their firms*"<sup>107</sup> (Barney, 1991). L'imitation a ses limites, et cette finitude constitue un avantage concurrentiel pour les entreprises qui ne pourront jamais parfaitement être imitées. Pour Barney, "*firms cannot expect to 'purchase' sustained competitive advantages on open markets*"<sup>108</sup>, dans la mesure où ce n'est qu'en misant sur ses ressources internes, déjà présentes, qu'une entreprise peut acquérir un avantage comparatif (et non pas en achetant des ressources externes pour coller au modèle développé par un concurrent). En outre, les organisations n'ont jamais une plasticité absolue leur permettant à l'envi d'épouser les contours de nouvelles formes qu'elles jugeraient vectrices de plus de performance. Mais *quid* des entreprises qui n'ont pas déjà une identité et qui n'existent pas encore ? Barney n'intègre pas les organisations qui viennent de se créer et qui, par conséquent, n'éprouvent peut-être pas les difficultés des acteurs déjà installés à réorienter leur stratégie et les ressources mobilisées pour la mettre en œuvre (les *managers* d'une *PSF* nouvellement créée seraient-ils aussi limités que ne le pense Barney ?). Les jeunes entreprises sont malléables, il n'est pas certain qu'une quelconque finitude de l'imitabilité les empêche de s'adapter et de reprendre l'ADN des acteurs identifiés comme ayant un avantage comparatif durable. Cette stratégie ne serait cependant durable que si peu d'acteurs du secteur peuvent réussir à dupliquer les ressources stratégiques ainsi copiées.

Nous devons néanmoins reconnaître avec Laurent Choain (2014) que, "malgré toutes ces limites, la théorie RBV a été un cadre conceptuel bienvenu pour asseoir une approche stratégique du *management* des ressources humaines". Elle a permis de remettre au cœur de l'analyse stratégique des entreprises la composante humaine, en lui fournissant une assise théorique et empirique. Ainsi, "depuis Barney et son affirmation que les ressources sont des sources d'avantages compétitifs durables, la

---

<sup>107</sup> "Ce modèle suppose implicitement que les dirigeants sont limités dans leur capacité à manipuler tous les attributs et caractéristiques de leur entreprise" [nous traduisons]

<sup>108</sup> "les entreprises ne peuvent pas s'attendre à "acheter" des avantages concurrentiels durables sur des marchés ouverts" [nous traduisons]

RBV est devenue, de loin, la théorie la plus utilisée dans les recherches, fondamentales comme empiriques, dans le champ du *management* des ressources humaines”.

Pourtant, cette théorie a été critiquée et Barney lui-même a fait évoluer son modèle en peu de temps pour remplacer la notion de ‘*Non-substituable*’ (le N de *VRIN*) par *Organisation* (et l’acronyme de devenir *VRIO*). Nous rejoignons Laurent Choain dans cette critique de la non-substituabilité comme paramètre clé de l’avantage comparatif en ceci qu’elle présuppose une permanence à la fois des ressources et de la demande. Ces deux éléments ne pouvant être considérés comme permanents, il s’ensuit que la non-substituabilité ne peut être un critère pertinent. Conscient qu’il fallait dépasser cette limite, Barney lui a donc substitué l’organisation comme révélateur des ressources. Cette évolution fondamentale du modèle de Barney pose, en creux, la responsabilité du *management* dans la maîtrise des ressources et donc la connaissance qu’elle en a. C’est d’ailleurs la connaissance qui est à la base du dépassement de la RBV : la *Knowledge Based View* (KBV). Cette théorie s’est particulièrement penchée sur le cas des sociétés de service professionnels.

### 2.2.1. Les *PSF* comme *Knowledge Intensive Firms*

Mais de quoi parle-t-on lorsque l’on utilise l’expression “*knowledge intense firms*” ou *KIF* ? Il ne nous faut pas cautionner l’emploi du terme “savoir”, de plus en plus populaire en sciences de gestion (on parle ainsi de *knowledge management*, par exemple), sans auparavant clarifier son sens et son intérêt.

Comme le rappelle le chercheur suédois Mats Alvesson dans son ouvrage “*Knowledge Work and Knowledge Intensive Firms*” (Alvesson, 2005), il est particulièrement difficile de définir la notion de savoir (*knowledge*). D’ailleurs, l’auteur examine l’hypothèse selon laquelle “*perhaps it is a mistake to assume that there is a point in addressing KIFs*”<sup>109</sup>, au vu du fait que “*perhaps all companies are knowledge-*

---

<sup>109</sup> “c’est peut-être une erreur de penser qu’il est utile de traiter des *KIF*” [nous traduisons]

*based*<sup>110</sup>. En fait, selon Alvesson, s'il faut certes faire preuve de modestie explicative (et ne pas penser que la catégorie de *KIF* est parfaite), il faut aussi admettre qu'une catégorie peut être très utile sans pour autant embrasser tout le spectre des possibles ; l'idée de société à haute intensité de savoir permet simplement de dire que le savoir est au cœur de certaines organisations, plutôt que d'en d'autres. Cela ne signifie pas qu'il y a des organisations avec savoir, et d'autres sans, mais que " *there may be other and better ways and vocabularies for understanding key aspects of these not so knowledge-intensive jobs and organizations*<sup>111</sup>". Dans ces organisations, " *management and other employees may not devote a lot of interest in developing, sharing, and utilizing knowledge among broad groups of employees or see the intellectual skills or theory-based knowledge of candidates as key criteria for employment*<sup>112</sup>. En outre, " *there are a very large number of jobs where the employer would benefit little from employing bright students from top universities*<sup>113</sup>. Il y a ainsi certains secteurs dans lesquels le savoir n'est pas particulièrement utile : " *practical skills, the ability to use the body, and creative talents – crucial in art, crafts, and sport for example- are not necessarily best understood in terms of knowledge*<sup>114</sup>. On parlerait peut-être davantage, dans ces domaines, de " *talent-intensive work*".

Nous nous intéressons plus particulièrement à ses publications sur le sujet car elles ont le mérite, selon nous, de présenter un angle auto-critique du concept de société à haute intensité de savoir. Par ailleurs, la plupart des exemples empiriques donnés par leur auteur " *relate to KIFs and knowledge-intensive work, with some emphasis on*

---

<sup>110</sup> "peut-être que toutes les entreprises sont fondées sur la connaissance" [nous traduisons]

<sup>111</sup> "il pourrait y avoir d'autres moyens et vocabulaires/lexiques plus efficaces pour comprendre les principaux aspects de ces emplois et organisations à faible intensité de connaissances" [nous traduisons]

<sup>112</sup> "la direction et les autres employés peuvent ne pas beaucoup s'intéresser au développement, au partage et à l'utilisation des connaissances parmi de larges groupes d'employés ou ne pas considérer les compétences intellectuelles ou les connaissances théoriques des candidats comme des critères clés pour l'emploi" [nous traduisons]

<sup>113</sup> " il existe un très grand nombre d'emplois où l'employeur ne tirerait guère profit de l'emploi d'étudiants brillants issus des meilleures universités" [nous traduisons]

<sup>114</sup> "les compétences pratiques, la capacité à utiliser le corps et les talents créatifs - cruciaux dans l'art, l'artisanat et le sport par exemple - ne sont pas nécessairement mieux compris en termes de connaissances/savoir" [nous traduisons]

*professional service work such as management consultancy*<sup>115</sup>, ce qui signifie que les PSF constituent le matériau empirique principal de l'étude. On peut tenter, avec lui, de résumer le savoir à un *"interest in the use of judgement backed up to a high degree by theoretical, intellectual knowledge - the kind of knowledge that professionals and other well-educated people are expected to rely on"*<sup>116</sup>.

Selon lui, les sociétés à haute intensité de savoir sont définies par le fait qu'elles tournent autour du *"use of intellectual and analytical tasks and are typically seen as requiring an extensive theoretical education and experience to be carried out successfully"*<sup>117</sup>. Les PSF sont ainsi des exemples paradigmatiques de *knowledge intensive firms* (que l'on peut abrégé par KIF) : *elle concerne les métiers de "lawyers, accountants, consultants, engineers, and scientists belong to occupations involved in knowledge-intensive work"*<sup>118</sup>. Le chercheur reconnaît certes que *"the term itself is not unproblematic"*, mais passe volontiers sur les difficultés conceptuelles pour insister sur sa portée descriptive : *"it relates to large firms employing substantial numbers of people working with complex tasks that call for autonomy and the use of judgement, possibly rendering traditional forms of control inadequate or only partly relevant"*<sup>119</sup>.

On a beaucoup reproché à la KBV de ne plus vraiment parler des ressources humaines. En se concentrant sur les moyens de capturer le savoir des professionnels, on ne regarderait plus les changements qui peuvent affecter les personnes qui détiennent le savoir. Or, dans le contexte d'une économie du savoir, il se pourrait bien que l'enjeu principal repose d'abord sur la gestion des personnes, plutôt que sur le savoir en lui-même. Des auteurs comme Mats Alvesson sont néanmoins pleinement conscients de

---

<sup>115</sup> "se rapportent aux KIF et au travail à forte intensité de connaissances, avec un certain accent sur les travaux de services professionnels tels que le conseil en gestion" [nous traduisons]

<sup>116</sup> "l'intérêt pour l'utilisation d'un jugement extrêmement étayé par des connaissances théoriques et intellectuelles - le type de connaissances sur lesquelles les professionnels et autres personnes bien formées sont censés s'appuyer" [nous traduisons]

<sup>117</sup> "l'utilisation de tâches intellectuelles et analytiques et sont généralement considérées comme nécessitant une formation théorique approfondie et de l'expérience, pour être menées à bien" [nous traduisons]

<sup>118</sup> "les juristes, les comptables, les consultants, les ingénieurs et les scientifiques appartiennent à des professions impliquant un travail à forte intensité de connaissance" [nous traduisons]

<sup>119</sup> "elle concerne les grandes entreprises qui emploient un nombre important de personnes travaillant à des tâches complexes qui requièrent de l'autonomie et du jugement, ce qui peut rendre les formes traditionnelles de contrôle inadéquates ou seulement partiellement pertinentes" [nous traduisons]

ces apories, au point d'intégrer nombre de critiques de la KBV afin de déterminer si elles sont empiriquement étayées. L'auteur se demande ainsi si le savoir peut paradoxalement créer de la confusion dans les *PSF* (alors qu'il est associé à un préjugé positif), s'il a un quelconque rôle à jouer "*in an age characterized by the importance of images and brands more or less disconnected from 'objective qualities'*"<sup>120</sup> et si, partant, des business peuvent réellement se fonder sur un savoir spécialiste. L'enjeu est de déterminer s'il s'agit d'une illusion de contrôle et de rationalité dans des secteurs globalement dominés par des logiques et des process en réalité extrascientifiques (ne reposant pas, en dernier lieu, sur une expertise). Les *PSF* utilisent-elles vraiment l'expertise de leurs collaborateurs ? Alvesson va même plus loin en dédiant le chapitre 6 de son ouvrage à la question RH, en se demandant si le personnel qualifié typique des *KIF* a réellement besoin d'être managé alors qu'il est censé pouvoir travailler en autonomie tout en résolvant des problèmes complexes grâce à son expertise. Le savoir peut-il même être managé ? Qu'est-ce que cela signifie ?

### 2.2.2. Les *PSF* dans l'économie du savoir : les enjeux de la gestion du savoir

En fait, Alvesson est lui-même plutôt très dubitatif quant aux présupposés de la KBV : selon lui, il n'est pas si évident que nous soyons entrés dans une société post-bureaucratique dans laquelle les grandes industries, très intégrées, auraient cédé le pas à des entreprises beaucoup plus flexibles. Selon les tenants de cette vision, "*the coherent bulk of the large organization, once a source of pride, now appears one of strategic, operational and frequently financial embarrassment*"<sup>121</sup> (Lee et Hassard, 1999). Il n'est pourtant pas si évident, selon Alvesson, d'affirmer avec certitude que la société est rentrée dans une nouvelle ère, celle de la technologie, qui réduirait la verticalité typique de l'ancien monde et remettraient en cause la hiérarchie, "*allowing*

---

<sup>120</sup> "à une époque caractérisée par l'importance des images et des marques plus ou moins déconnectées des 'qualités objectives'" [nous traduisons]

<sup>121</sup> "l'ensemble cohérent de la grande organisation, autrefois source de fierté, apparaît aujourd'hui comme une embarquée stratégique, opérationnelle et souvent financière" [nous traduisons]

*more space for the initiative and discretion of knowledge-able employees so that these 'intellectual assets' can be used effectively*"<sup>122</sup>. En outre, *"that a large majority of academics, consultants, and business journalists make claims of this kind does not mean that we must necessarily accept them, at least not without reservation"*<sup>123</sup>.

Pour Alvesson, la description d'un changement organisationnel radical, à laquelle nombre de contemporains se livrent, est bien trop exagérée : *"it is likely that key growth areas will be in low-level service occupations such as waiter, security guard, cleaner and health or care assistant, as much or more than in the knowledge-intensive sector"*<sup>124</sup>. Bien loin de l'économie du savoir, l'auteur rappelle par exemple que dans nombre de secteurs *"formal education and intellectual skills are of less interest to employers than the social competences and aesthetic qualities (appearance) of employees"*<sup>125</sup>. Autrement dit, Alvesson tente de montrer qu'une compréhension des organisations fondée sur le seul critère du savoir est évidemment parcellaire : *"knowledge and competence are important, but so are rationalization and cheap labour. It may be misleading to say that knowledge has simply become more important than labour"*<sup>126</sup>. L'auteur se montre ainsi très critique des chercheurs qui utilisent les chiffres relatifs au taux de croissance du secteur du conseil, en signe de confirmation du fait que c'est l'économie du savoir qui triomphe : selon lui, *"this expansion and increasing size of consultancy firms in many fields, in particular management and IT, may partly be an effect of rationalization and downsizing affecting middle management in client companies"*<sup>127</sup>. En outre, le licenciement du *middle management* (relativement

---

<sup>122</sup> "en laissant plus de place à l'initiative et à la discrétion des employés compétents afin que ces "actifs/atouts intellectuels" puissent être utilisés efficacement" [nous traduisons]

<sup>123</sup> "le fait qu'une grande majorité d'universitaires, de consultants et de journalistes économiques fassent des déclarations de ce type ne signifie pas que nous devons nécessairement les accepter, du moins pas sans réserve" [nous traduisons]

<sup>124</sup> "il est probable que les principaux domaines de croissance se situeront dans les professions de services de bas niveau comme les serveurs, les agents de sécurité, les nettoyeurs et les assistants de santé ou de soins, autant ou plus que dans le secteur à forte intensité de connaissances" [nous traduisons]

<sup>125</sup> "l'éducation formelle et les compétences intellectuelles présentent moins d'intérêt pour les employeurs que les compétences sociales et les qualités esthétiques (comme l'apparence) des employés" [nous traduisons]

<sup>126</sup> "Les connaissances et les compétences sont importantes, mais la rationalisation et la main-d'œuvre bon marché le sont tout autant. Il peut être trompeur de dire que la connaissance est simplement devenue plus importante que le travail" [nous traduisons]

<sup>127</sup> "cette expansion et l'augmentation de la taille des sociétés de conseil dans de nombreux domaines, en particulier la gestion et l'informatique, peuvent être en partie un effet de la rationalisation et de la réduction des effectifs affectant les cadres moyens des entreprises clientes" [nous traduisons]

formé) aurait conduit les entreprises à avoir recours à du conseil : il n’y aurait qu’un transfert des tâches auparavant assurées en interne par un personnel qualifié vers des consultants externes. Autrement dit, ce n’est pas parce que le conseil semble être une activité florissante qu’il faut pour autant en inférer qu’il y a plus largement une demande accrue pour un travail qualifié et des “*knowledge workers*”. Cela signifie simplement que le savoir est “*organized differently in the contemporary economy*” : il n’est pas plus important qu’auparavant, il est simplement re-déployé sur d’autres secteurs (comme le conseil).

Selon Alvesson, tout chercheur qui s’intéresse aux sociétés à haute intensité de savoir doit surtout veiller à ne pas “*reinforce the myth of a general increase in knowledge-intensiveness among (post)-industrial societies and organizations*”<sup>128</sup>. En outre, le futur prometteur garanti sans industrie de biens manufacturés, qui encourage les travailleurs à se former constamment et à aller à l’université, serait une illusion, quoique très séduisante (“*certainly appealing for most people, but one must be careful about regurgitating ideologically deductive ideas*”<sup>129</sup>). Cela ne veut pas dire qu’il faut pour autant dénigrer toute recherche sur les sociétés à haute intensité de savoir, dont il confirme bel et bien l’existence : “*perhaps 10-15 per cent of the entire workforce in western Europe and North America work in knowledge-intensive fields and this may increase to 15-20 per cent in a decade or two*”<sup>130</sup>. D’ailleurs, les années 2000 ont clairement montré, selon lui, que beaucoup de sociétés à haute concentration de savoir ont considérablement grandi, en passant d’un secteur particulier mono-service à la vente d’une multitude de différents services, “*to include a variety of occupations such as auditors, IT people, tax specialists, and consultants*”<sup>131</sup> (Suddaby and Greenwood,

---

<sup>128</sup> “renforcer le mythe d’une augmentation générale de l’intensité du savoir dans les sociétés et organisations (post)industrielles” [nous traduisons]

<sup>129</sup> “certainement attrayant pour la plupart des gens, mais il faut faire attention à ne pas régurgiter des idées idéologiquement déductives” [nous traduisons]

<sup>130</sup> “peut-être 10 à 15 % de l’ensemble de la main-d’œuvre en Europe occidentale et en Amérique du Nord travaillent dans des domaines à forte intensité de connaissances et ce chiffre pourrait passer à 15 à 20 % dans une décennie ou deux ans” [nous traduisons]

<sup>131</sup> “pour inclure une variété de professions telles que les auditeurs, les informaticiens, les spécialistes fiscaux et les consultants” [nous traduisons]



2001)”. Le même processus a aussi gagné les hôpitaux et les universités, de plus en plus bureaucratisées. Il n’empêche, selon Alvesson, qu’il faut garder à l’esprit de se prémunir de la tentation de croire les discours sur l’économie du savoir, étant donné que “*frequent discussion of the knowledge economy, the centrality of knowledge work, and the highly positive contributions of KIFs express not so much important facts as a set of popular ideas and/or a dominating ideology*”<sup>132</sup>. Autrement dit, il convient de faire la différence entre la pratique et la rhétorique du savoir.

Les sociétés de services professionnels représentent donc des acteurs économiques de premier plan. Tout l’enjeu est cependant d’arriver à cerner comment des acteurs tels que les *PSF*, qui misent essentiellement sur le savoir de leurs collaborateurs, vont évoluer : y a-t-il, d’ores et déjà, des indices d’un changement au sein des *PSF* ? Si oui, est-il de nature technologique, comme beaucoup de contemporains s’emploient à le dire pour des secteurs pourtant très différents de ceux des sociétés à hautes concentration de savoir ?

### **3. LE CONCEPT DE DISRUPTION STRATEGIQUE**

#### **3.1. De l’innovation disruptive à la disruption**

##### **3.1.1. L’émergence et la diffusion du concept de disruption**

Aujourd’hui omniprésent dans le discours managérial comme synonyme de rupture avec l’ordre établi, le concept de disruption occupe un poids significatif dans les sciences de gestion. Le nombre d’articles portant sur la disruption est ainsi passé de 10 par an, au milieu des années 1990, à 3000 en 2015 (Kilkki *et al*, 2018). La popularité de l’idée de disruption, au-delà de la sphère académique, a toutefois pu porter préjudice

---

<sup>132</sup> “des discussions fréquentes sur l’économie de la connaissance, la centralité du travail de la connaissance et les contributions très positives des *KIF* expriment moins des faits importants qu’un ensemble d’idées populaires et/ou une idéologie dominante” [nous traduisons]

au concept, qui est fréquemment invoqué pour caractériser une technologie dont le seul attribut est d'être nouvelle. Depuis l'article séminal de Christensen et Bower en 1996, la structuration du champ académique de la disruption alterne donc entre renouvellements théoriques et rappels à l'ordre par ses principaux représentants (par exemple, Christensen, 2004). Il faut dire, comme le rappelle Christensen, que le terme de "disruption" charrie lui-même un certain nombre d'ambiguïtés :

*« the term disruptive has many prior connotations in the English language, such as 'failure' and 'radical', in addition to the phenomenon to which I applied it. I fear this is why we see so much post hoc definition by the uninformed. As noted following, Grove (1998) proposed that the phenomenon should be labelled the 'Christensen Effect' to eliminate this source of misunderstanding. Possibly we should have taken his advice»<sup>133</sup>.*

Le concept prend forme dans le contexte d'une théorie économique et managériale marquée par le développement des réflexions autour de l'innovation. Même si le rôle joué par les machines dans l'augmentation de la productivité est souligné dès Adam Smith, c'est plus particulièrement l'œuvre de Joseph Schumpeter (1950) qui place l'innovation au cœur du fonctionnement de l'économie capitaliste. L'idée phare de l'économiste autrichien, la destruction créatrice, est singulièrement proche de la disruption en reconnaissant que les marchés sont constamment reconfigurés par les innovations des entrepreneurs. Du point de vue organisationnel, le « modèle A-U » issu des travaux successifs d'Utterback et Abernathy (1975, 1978) et d'Abernathy (1978), fournit l'un des premiers modèles de développement des innovations en entreprise. Ce modèle identifie des stades de développement différents en fonction du type d'innovation développé. Le terme de disruption émerge donc dans un contexte académique qui reconnaît l'innovation comme un élément essentiel (en vue de la construction d'un avantage compétitif durable), mais qui commence également à en percevoir les limites.

---

<sup>133</sup> "le terme "disruptif" a de nombreuses connotations antérieures dans la langue anglaise, telles que "échec" et "radical", en plus du phénomène auquel je l'ai appliqué. Je crains que ce soit la raison pour laquelle nous voyons tant de définitions *post hoc* par des personnes non informées. Comme indiqué ci-après, Grove (1998) a proposé que le phénomène soit appelé "effet Christensen" pour éliminer cette source de malentendu. Nous aurions peut-être dû suivre son conseil" [nous traduisons]

Le caractère percutant et le potentiel médiatique de la théorie de la disruption est particulièrement illustré par la rivalité qui entoure la paternité du concept. Ainsi le publicitaire français Jean-Marie Dru, ex-CEO et actuellement Chairman de l'agence TBWA, serait-il le premier à faire du mot anglais « disruption », qui désignait jusqu'alors des bouleversements d'ordre naturel, un concept de la théorie managériale. Après avoir introduit l'expression chez TBWA comme outil marketing et en avoir déposé la marque dès 1992, il en expose sa vision dans son ouvrage *Disruption*, publié en 1996. Dans le monde académique, le concept d'« innovation disruptive » fait son apparition en 1996 avec la publication par Clayton M. Christensen et Joseph L. Bower, professeurs à la *Harvard Business school*, de l'article « Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms » dans le *Strategic Management Journal*. L'article est toutefois issu de la thèse de doctorat de Christensen soutenue en 1992. Les deux origines du concept n'en donnent pas le même contenu. Ainsi Dru propose-t-il avant tout une « méthodologie dynamique tournée vers la création » (Dru, 2016) alors que Christensen et Bower fournissent un modèle d'analyse des phénomènes de disruption. De fait, en dépit de la volonté du publicitaire français, c'est bien le nom de Clayton Christensen qui reste aujourd'hui associé à la notion de disruption, en particulier après la publication en 1997 du best-seller *The Innovator's Dilemma* (Christensen, 1997), comme l'illustre la représentation des citations ci-dessous :



performance limitée au champ de leur propre entreprise, explique une part non négligeable de la génération de savoir et d'influence dans les sciences de management. Derrière la volonté de provoquer la *doxa* académique avec qui il entretenait des relations inégales, Peter Drucker soulignait ce phénomène de manière brutale : « Les deux personnes qui ont vraiment eu une influence sur le savoir en *management* sont Alfred Sloan et Jack Welch ».

Dans un monde idéal, la génération d'idées serait le fait empirique et confidentiel de praticiens éclairés, la codification du savoir serait l'espace préservé des chercheurs, la diffusion de ce savoir codifié serait l'apanage des institutions académiques et des sociétés de conseil et de formation, et le cycle exponentiel de re-création de connaissances serait le fruit de l'immersion de chercheurs dans des univers professionnels ouverts. C'est le schéma que proposait au début des années 90 Max Boisot, idéation – codification – diffusion – abstraction – veille et itération du processus. Mais, en management, la paternité d'idées est une compétition, non une coopération.

Sur le fond, l'opposition entre une méthodologie positiviste (comment pratiquer une approche disruptive d'un marché) et une idéologie stratégique (pourquoi la disruption est un moment d'une histoire associée à une transformation tectonique du paysage économique global) est moins théorique qu'il n'y paraît. Et, au-delà du débat sémantique, Dru et Christensen ne sont que les continuateurs / reformulateurs de Welch et de Schumpeter, ce qui invite à préciser la généalogie de la méthode disruptive avant même d'aborder sa conceptualisation contemporaine.

### ***3.1.2.1. Ce que Jean-Marie Dru doit à Jack Welch***

En bon publicitaire, Jean-Marie Dru a fait déposer en 1992 le terme de disruption appliqué au monde économique. En réalité, Jack Welch avait proposé au milieu des années 80 une méthodologie d'approche disruptive de ses propres marchés afin de permettre à General Electric d'accélérer sa transformation digitale (Tichy, 1993) ; le principe consistait à imaginer comment des concurrents s'y prendraient pour détruire les positions des différentes entités de General Electric s'ils disposaient du même

niveau d'information que les dirigeants de GE eux-mêmes. La démarche se déroulait en trois temps (« *destroy your business, rebuild your business* et *reverse mentoring*»). Dru a eu l'intelligence d'appliquer cette méthode à des acteurs externes, là où Welch proposait essentiellement une démarche d'amélioration interne. Mais, dans les deux cas, il s'agit d'aider une organisation à s'améliorer – du point de vue de son leader, Welch, ou de l'un de ses consultants, Dru.

### ***3.1.2.2. Ce que Clay Christensen doit à Joseph Schumpeter***

Clay Christensen n'a pas cet enjeu de diriger ou de conseiller, du moins très peu (il travailla au BCG les deux premières années de sa vie professionnelle, avant de se consacrer totalement à sa carrière académique où le conseil de direction fut une activité dérivée). Christensen est un économiste, guidé par une foi, « la disruption est une transformation irréversible du capitalisme ». La disruption, telle qu'il la conçoit, est une incarnation du concept – qu'il juge purement descriptif chez Schumpeter – de la destruction créatrice. Même si Christensen explique que la vision de Schumpeter est trop passive et que l'enjeu est de provoquer et d'accélérer la disruption, pas seulement de la constater, il décrit fondamentalement la mécanique qui nécessite de détruire (déconstruire ?) pour libérer l'espace de la [re]création.

Appliqué au monde des PSF, et plus particulièrement des sociétés d'audit, les deux approches ont leurs limites. Le sentiment de devoir se transformer y est assez théorique : le jeu compétitif y est durablement figé, avec une certaine immuabilité des process, une hyper concentration si on considère la période des cinquante dernières années, une croissance économique constante du secteur, et la difficulté pour de nouveaux entrants de changer la donne. En d'autres termes, et s'il faut trancher, la pression externe du marché qui ferait pencher vers l'approche de Christensen ne s'applique pas de manière évidente au secteur de l'audit. Si une démarche disruptive doit s'imposer chez les acteurs de ce secteur, elle ressemblera plutôt aux recommandations volontaristes de Dru pour essayer, dans un monde d'une inertie inouïe, de créer des conditions, non pas factices mais marginales, de différenciation par l'organisation plutôt que par la profession ou la nature des services rendus. C'est tout l'objet de cette thèse.

### 3.1.3. Le modèle de l'innovation disruptive de C.M. Christensen

Pour comprendre la généalogie du concept de disruption chez Christensen il suffit de se référer à son article de 2006, *“The ongoing process of building a theory of disruption”*. Comme l'indique le titre, la théorie de la disruption reste inachevée ; mais l'article a le mérite d'exposer la construction du concept de disruption, offrant ainsi des points d'assise critiques.

Initialement, Christensen était intéressé par l'économie du disque : dans un premier temps, il a collecté l'ensemble des données empiriques entre 1976 et 1992 dont disposaient les acteurs du secteur, avec une ambition claire d'exhaustivité (*“this date were a complete census”*). L'idée était alors d'observer, de décrire et de mesurer au maximum un secteur précis. Ensuite, Christensen a essayé de classifier ces innombrables données selon le type d'organisation : c'est là que, pour la première fois, l'idée d'un bi-catégorisation entre *“sustaining”* et *“disruptive organisations”* est apparue. Ce n'est que dans un dernier temps que Christensen a essayé d'associer un attribut de ces types d'organisation aux résultats des entreprises du secteur (en utilisant la méthode des régressions). Une conclusion s'impose : les industries dominantes l'emportent presque toujours sur le terrain de la *“sustaining innovation”*, mais en revanche les nouveaux entrants battent clairement les acteurs dominants du secteur dès lors que des innovations disruptives émergent. Toute la difficulté pour Christensen tient alors à démontrer qu'il ne s'agit pas d'une simple corrélation.

Christensen décide alors d'utiliser de nouvelles données pour déterminer si cette corrélation existe dans d'autres secteurs. Mais il ne s'arrête pas à la simple confirmation du lien entre son hypothèse explicative et des résultats dans d'autres secteurs que celui du disque : étonnamment, Christensen tente de trouver des données pour lesquelles son hypothèse est invalidée. Selon lui, en effet, c'est seulement *“when an anomaly — an outcome for which the theory cannot account — is identified that an*

*opportunity to improve theory occurs*”<sup>134</sup>. En outre, c’est par falsification que la théorie gagne en précision (Popper, 1973) : l’invalidation de l’hypothèse pour un ensemble de données permet de revoir la portée explicative de l’hypothèse.

Le modèle de l’innovation disruptive tel que développé et affiné par Christensen et ses confrères (Christensen et Bower, 1995, 1996 ; Christensen et Overdorf, 2000 ; Christensen et Raynor, 2003 ; Christensen *et al*, 2004) tente alors de répondre au paradoxe suivant : pourquoi des entreprises *leaders* sur leur marché et plébiscitées par les analystes ne parviennent-elles pas à maintenir leur domination ? Et pourquoi d’autres entreprises innovantes s’imposent-elles sur ces marchés ? En fait, selon Christensen, ce sont précisément les éléments qui ont permis la domination d’une entreprise établie sur son marché qui l’ont conduit à son déclin. Le « dilemme de l’innovateur » tient donc dans ce que la même démarche pouvant mener une entreprise au succès peut aussi la mener à sa perte. Le concept d’innovation disruptive permet de clarifier l’ambiguïté des effets de l’innovation sur un marché.

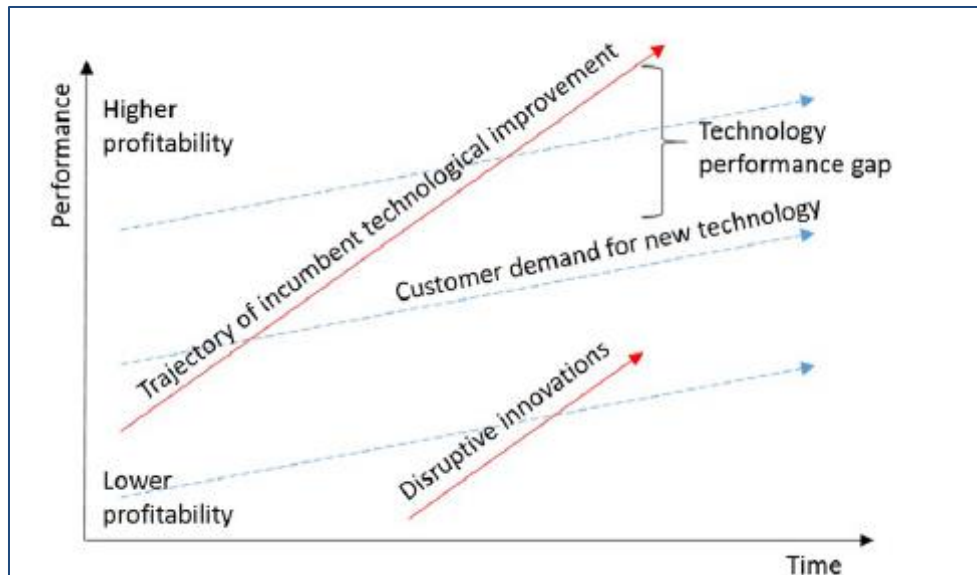
La disruption peut être définie comme un processus au cours duquel une entreprise moins dotée en ressources est capable de remettre en cause la domination d’un acteur établi sur un marché (Christensen *et al*, 2015). Le phénomène est relativement simple. Au fur et à mesure de leur développement, les acteurs de marché dominants (*incumbents*) tendent à concentrer leurs investissements pour améliorer leurs produits ou services les plus rentables. En s’enrichissant, l’offre développée par les *incumbents* excède les besoins d’une partie de la demande. L’écart qui se creuse entre une offre de plus en plus « premium » et une demande moyenne moins exigeante ouvre un espace (illustré par le « *Technology performance gap* » sur le schéma ci-dessous) pour de nouveaux entrants proposant une offre souvent moins sophistiquée (ou technologiquement moins avancée) que celle des acteurs dominants mais plus fonctionnelle et à moindre prix. Face à cette nouvelle menace, le groupe des *incumbents* cherche à se différencier en accentuant sa concentration sur les segments à haute rentabilité, sur lesquels ils sont en mesure d’apporter une plus haute valeur ajoutée.

---

<sup>134</sup> ”lorsqu’une anomalie - un résultat dont la théorie ne peut rendre compte - est identifiée et qu’une opportunité d’améliorer la théorie se présente” [nous traduisons]



De cette manière, les parts de marchés des nouveaux entrants augmentent et conquièrent des marchés de plus en plus rentables, jusqu'à supplanter le volume d'offres des *incumbents* et les remplacer sur le marché.



Graphique 1 : *Technology Performance Gap* de Christensen. Source : CHRISTENSEN C.M. et al, *Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research*, *Journal of Management Studies*, 2018, 55:7, pp. 1043-1078.)

L'aboutissement d'un processus de disruption n'est pas une nécessité mais dépend particulièrement du caractère « disruptif » de l'innovation portée par les nouveaux entrants. En fait, entre les développements technologiques des acteurs dominants et les innovations disruptives des nouveaux entrants, ce sont des formes différentes d'innovations qui sont générées. Christensen identifie deux types d'innovations :

- (1) *Sustaining innovations* (que nous pourrions traduire par « innovation incrémentale ») : une innovation qui augmente et améliore l'offre d'un produit valorisé par les clients historiques du marché. Ces innovations permettent aux acteurs dominants du marché d'augmenter leurs ventes à leurs meilleurs clients pour des marges supérieures.

(2) *Disruptive innovation* (l'innovation disruptive) : une innovation à l'origine moins dotée que les produits des *incumbents* mais dont l'offre est plus accessible aux segments de marchés délaissés par les acteurs dominants.

La difficulté du « dilemme de l'innovateur » repose dans le biais des entreprises en faveur de l'innovation incrémentale. Comme l'ont confirmé les recherches de Ron Adner (2002), les entreprises établies sur un marché ont plus tendance à favoriser un produit rentable de haute qualité, alors qu'un nouvel entrant préfère une stratégie associant gros volumes et bas prix.

A partir de ce modèle initial, le champ de recherche sur l'innovation disruptive a progressivement affiné une théorie que plusieurs anomalies contredisaient. Fondée initialement sur l'observation de certaines corrélations entre les comportements des *incumbents* et de nouveaux entrants, l'enjeu théorique consiste à établir le lien de causalité défendu par le modèle.

En outre, Christensen n'a pas seulement proposé une théorie descriptive : au fil des années, il s'est clairement positionné comme un acteur de la théorie normative. L'élucidation d'un raisonnement causal permet en effet, dans un deuxième temps, de donner une dimension prescriptive à la recherche, dans la mesure où “[the] understanding of causality enables researchers, to assert what actions managers ought to take to get the results they need”. C'est là d'ailleurs “the value of a theory [which] is assessed by its predictive power”<sup>135</sup>. Le raisonnement est alors clairement hypothético-déductif : “if we observe these actions being taken, these should be the outcomes we observe”<sup>136</sup>.

L'idée de Christensen est d'observer les facteurs dans le comportement des *managers* qui enclenchent la causalité qu'il a mise au jour. C'est ce qui permet d'expliquer la réalisation de la causalité dans certaines configurations, et pas dans d'autres situations.

---

<sup>135</sup> “La compréhension de la causalité permet aux chercheurs d'affirmer quelles mesures les gestionnaires doivent prendre pour obtenir les résultats dont ils ont besoin”. C'est là d'ailleurs “la valeur d'une théorie [qui] est évaluée par son pouvoir prédictif” [nous traduisons]

<sup>136</sup> “si nous observons que ces mesures sont prises, voici les résultats que nous devrions observer” [nous traduisons]

C'est aussi ce qui permet aux *managers* de mieux déterminer dans quels contextes ils peuvent développer une stratégie définie.

Cette transition de la théorie descriptive à la théorie normative remonte selon Christensen à sa rencontre avec Robert Burgelman lorsqu'ils ont compris que, dans le cas de l'entreprise Intel, le fait que les acteurs dominants excellent en "*sustaining innovation*" mais sont très mauvais en disruption, était étroitement en lien avec le type d'allocation des ressources. En effet, cette proposition n'était pas vraie pour tous les acteurs du secteur informatique. En réalité, cette anomalie provenait du fait que les *leaders* de ces entreprises avaient créé de petites structures autonomes qui avaient toute liberté concernant le *business model* qu'ils voulaient mettre en œuvre. C'est ce qui a permis à Christensen de déplacer la focale et de se rendre compte que l'enjeu n'était pas tant la technologie disruptive, mais le *business model* qui porte la technologie.

Christensen en vient ainsi à raffiner le modèle qu'il avait présenté dans *The Innovator's Dilemma* : il propose alors deux types de configurations, selon que l'innovation soit financièrement attrayante ou non. En effet, la création d'une unité indépendante ne sera pas une source de disruption profitable dans toutes les circonstances. Pour Christensen, ce n'est qu'en prenant acte de la contingence des explications causales, étroitement dépendantes de la structure de l'entreprise et des équipes, qu'il est possible de forger une théorie normative valable.

Cependant, en dépit des amendements de la théorie de la disruption et de son évolution, elle n'en demeure pas moins très critiquée. Un premier foyer de tension est catalysé par la méthode employée par Christensen, qui est essentiellement inductive : Christensen, à partir de données passées, a construit une typologie qui lui a permis de repérer un ensemble de liens et de régularités. Il n'en conclut pas cependant que la méthode inductive représente un défaut de son modèle. Il lui a pourtant été reproché de penser que son modèle a une existence autonome des données passées qu'il a utilisées : il est en effet possible d'imaginer que la théorie de la disruption rend très bien compte des dynamiques propres au secteur du disque dans les années 1970/1980, mais qu'elle est impropre à qualifier des phénomènes non seulement en dehors de ce secteur

spécifique, mais surtout contemporains. Autrement dit, une critique de la théorie de la disruption consiste à la renvoyer au registre historique et à affirmer un décalage entre sa pertinence passée et actuelle.

En réalité, comme le rappelle Christensen, dans toute théorie descriptive il existe des anomalies, et c'est précisément le moteur de la recherche, qui consiste à proposer une nouvelle hypothèse explicative qui puisse répondre aux failles d'un autre modèle, tout en redéployant inmanquablement d'autres types de difficultés que seule une troisième théorie pourrait lever. La théorie de la disruption est d'ailleurs née de l'impossibilité d'appliquer la théorie d'Henderson-Clark<sup>137</sup> au secteur du disque.

Confrontés à des innovations disruptives, les acteurs dominants peuvent dans certains cas maintenir leur position grâce à des décisions stratégiques adéquates (Westerman *et al*, 2006).

De plus, certaines disruptions ne suivent pas la progression du bas-de-gamme au haut-de-gamme décrite par le modèle d'origine : certains acteurs entrent directement sur un nouveau marché qui est cependant susceptible de rivaliser avec les acteurs établis sur un marché de biens ou services substituables.

L'enjeu sous-jacent des efforts de construction et de raffinement de la théorie concerne son applicabilité aux décisions stratégiques. En démontrant son caractère prédictif, on offre aux dirigeants de différentes industries un moyen efficace de repérer, d'anticiper et de réagir aux innovations disruptives. Les dynamiques du marché des sociétés de services professionnels peuvent également être lues au regard des travaux de Christensen et nous permettent d'en identifier les sources de disruption.

---

<sup>137</sup> Rebecca Henderson et Kim Clark ont proposé en 1990 un modèle matriciel de classification de l'innovation. Le premier axe de la matrice classe l'innovation selon que les concepts de base sont renforcés ou remplacés. Le deuxième axe classe l'innovation selon son impact sur la relation entre les concepts et ses composants.

HENDERSON R., CLARK K., Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, in: *Administrative Science Quarterly* 35 : 9-30, 1990

## 3.2. Les PSF à l'épreuve de la disruption

### 3.2.1. Les sources de disruption stratégique dans les PSF

On doit à Michael Smet, Tim Morris, et Royston Greenwood (2012) un article particulièrement intéressant paru en 2012 dans *The Academy of management journal* qui prend le contre-pied des analyses jusqu'ici produites sur le changement dans les organisations. En somme, les auteurs assurent qu'il provient de micro-modifications du travail ordinaire des collaborateurs : les "improvisations" individuelles sont à la source de changements institutionnels. L'objectif de l'article est en effet de remettre au centre de l'attention des changements pour la plupart déconsidérés par les chercheurs : ce sont ces changements opérés par les individus dans la pratique de leur activité qui se diffusent à l'intérieur de l'organisation et sont *in fine* institutionnalisés. Mais alors, d'où proviennent les changements ?

Les trois chercheurs s'intéressent au cas d'une PSF particulière : un cabinet international de droit bancaire, récemment créé. La méthodologie employée consiste à faire varier les échelles d'analyse afin de montrer en quoi des improvisations individuelles sont consolidées au niveau de l'organisation, puis irradiant le terrain. Autrement dit, les changements de terrain résultent de l'institutionnalisation au niveau organisationnel de changements individuels qui ont été rationalisés. L'objectif est ainsi de produire une analyse qui croise plusieurs dimensions : la perspective organisationnelle, institutionnelle et les pratiques. Les chercheurs montrent non seulement que l'origine du changement était jusque-là mal comprise (il ne saurait provenir d'emblée d'une décision organisationnelle), mais que, de surcroît, les mécanismes à l'œuvre à l'échelle individuelle (dans le travail de tous les jours) étaient globalement méconnus.

Les raisons de cette inadéquation entre la théorie du changement et ses origines réelles tiennent, selon eux, à la focale organisationnelle, bien trop restrictive pour comprendre le changement dans son amplitude et sa globalité. Ils reprochent même aux théoriciens qui se réclameraient de leur propre méthodologie (celle qui part de la pratique) de n'être

pas allés au bout de leur démarche épistémologique, en ne prenant appui (par exemple) que sur les pratiques à l'échelle de l'organisation et en omettant, encore une fois, les pratiques individuelles. C'est ce qui fait dire à ces chercheurs que leur étude est la première en son genre : sans préjuger de l'exactitude de cette assertion, il nous semblait néanmoins important de faire droit à cette recherche originale dans cette sous-partie dédiée aux sources de la disruption.

Bien loin de l'image de l'entrepreneur disruptif qui brise les codes et entre en conflit dans la pratique de son activité, les chercheurs montrent au contraire en quoi le changement individuel est porté par un *“relatively quiet and unobtrusive process of diffusion that avoids regulatory pushback, increasing the likelihood of practice improvisations leading to institutional change”*<sup>138</sup>.

Trois approches macroscopiques du changement institutionnel sont ainsi récusées par les chercheurs.

D'abord, ils rejettent l'idée selon laquelle le changement résulterait de chocs exogènes qui viendraient bouleverser un ordre institutionnel stabilisé. Selon cette théorie (récusée), les chocs peuvent être de plusieurs natures : axiologiques (c'est-à-dire, de l'ordre des valeurs), technologiques ou bien encore légaux (*i.e.* le cadre réglementaire et l'environnement juridique plus général). Les chocs auraient le mérite de rendre saillantes les structures tacites de l'organisation, jusqu'ici relativement peu questionnées : la déstabilisation vient souligner les règles que, jusqu'alors, chacun prenait pour “naturelles” (déjà là, acquises). Ainsi, *“by disturbing a settled arrangement, shocks enable actors to reflect upon the institutional logics ordering their world and to consider previously unthinkable possibilities”*<sup>139</sup>. Tout l'enjeu pour ces théoriciens (qui imputaient la survenue de changements aux chocs exogènes) tenait ensuite à essayer de rendre compte d'où la remise en cause de l'ordre institutionnel, établi, allait partir. Dans la veine de la théorie des mouvements sociaux, ces auteurs

---

<sup>138</sup> “un processus de diffusion relativement calme et discret qui évite le retour en arrière réglementaire, ce qui augmente la probabilité que les improvisations de la pratique conduisent à des changements institutionnels” [nous traduisons]

<sup>139</sup> “en perturbant un arrangement établi, les chocs permettent aux acteurs de réfléchir aux logiques institutionnelles qui ordonnent leur monde et d'envisager des possibilités jusqu'alors impensables” [nous traduisons]

ont pensé que le changement, à la suite d'un choc exogène, provenait des régions les plus périphériques : plus on s'éloigne de cœur institutionnel (là où l'ordre est le plus fort), plus les acteurs seraient sensibles aux chocs. En outre, dans la mesure où l'ordre institutionnel n'était déjà que partiellement suivi, une déstabilisation est l'occasion de remettre en cause, plus profondément, les structures existantes.

Une deuxième approche, là encore récusée par l'article de Michael Smet, Tim Morris, et Royston Greenwood, consiste à penser que le changement est amené par des contradictions de terrain, endogènes à l'organisation. En outre, il est possible que l'organisation doive sortir de tensions apparemment irréconciliables entre différentes logiques qu'elle portait. Autrement dit, elle est obligée d'initier un changement pour sortir de l'impasse dans laquelle elle plonge ses collaborateurs sur le terrain. Cette perspective est résolution politique : une attention plus fine aux réseaux d'alliances permettrait de comprendre la structuration du conflit entre les acteurs de l'organisation.

Enfin, une troisième voie, selon nous assez peu clairement distinguée de la deuxième par les rédacteurs de l'article, consiste à prêter attention aux dynamiques intra-organisationnelles et à la constitution d'espaces de subversion qui organisent la rencontre entre *managers* souhaitant initier un changement. Dans une logique *top-down*, ce seraient les *managers* qui, mis en présence d'autres collaborateurs occupant des positions hiérarchiques élevées, porteraient la réforme.

Contre ces trois interprétations macroscopiques, les auteurs assurent que le changement ne provient pas d'une modification du terrain (qu'elle soit exogène ou endogène), qui permettrait à des individus organisés d'exploiter la faille ainsi créée. Le changement est, selon eux, trop souvent décrit comme étant le fruit d'acteurs qui visent le changement et utilisent les logiques institutionnelles pour le mettre en œuvre. Pour Smet, Morris et Greenwood, l'intentionnalité du changement chez ses acteurs est purement fictive. Plus largement, le changement n'est pas qu'une réalité discursive, qui émerge au niveau logique et symbolique, mais il est aussi matériel et pratique. Selon eux, il est évident que les individus réinventent quotidiennement et constamment l'ordre qui informe le réel ; et cette adaptation de l'ordre n'est pas un acte purement

conscient, une volonté de l'acteur qui désirerait changer les choses, mais elle intervient dans sa pratique : *“the origin of such change is inherent in praxis, in the ‘doing’ of an activity, and it is the practitioner performing the activity who is its initiator”*<sup>140</sup>. Bien loin de l'image *top-down* des *managers* qui, tels des philosophes redescendant de leur montagne, viendraient éclairer les individus et impulser un changement, les auteurs soutiennent au contraire que *“some evidence is emerging that field-level change may also originate from ‘individuals at the front line’”*<sup>141</sup>. En outre, à chaque fois que l'ordre établi est mis en œuvre, appliqué, rejoué, se crée un espace de renégociation des normes qui ne prend certes pas la forme d'une théorisation, mais qui bouleverse concrètement les structures.

Le problème est que *“there is no model of how such change moves to the field level [...] As a result, there is plenty of coal left to mine, what we need are more miners”*<sup>142</sup>. Selon Smet, Morris et Greenwood, il existe un mythe au sein de la communauté académique, qui idéalise les mécanismes du changement en pensant qu'ils se réduisent à une disruption théorique explicite chez seulement quelques acteurs qui ont une activité stratégique et proprement réflexive. Contre cette approche élitiste du changement, les auteurs soutiennent qu'il faut impérativement intégrer une connaissance des pratiques réelles des acteurs qui sont en ligne de front, dans la mesure où un *“profound change might arise from the ‘common sense routines of everyday life’”*<sup>143</sup>.

En fait, il est nécessaire de bien comprendre ce que les auteurs entendent par “pratiques” pour saisir l'utilité d'une approche du changement par les pratiques. Il ne s'agit pas simplement de compiler les actions des individus, mais de comprendre que les activités de chacun ont une cohérence thématique produite par une unité de sens et de compréhension implicitement partagée. Des activités qui semblent déconnectées

---

<sup>140</sup> “l'origine de ce changement est inhérente à la pratique, à l'“exercice” d'une activité, et c'est le praticien qui exerce l'activité qui en est l'initiateur” [nous traduisons]

<sup>141</sup> “certains éléments indiquent que les changements sur le terrain peuvent également provenir de “personnes en première ligne” [nous traduisons]

<sup>142</sup> “il n'existe aucun modèle de la façon dont ce changement se produit sur le terrain [...] En conséquence, il reste beaucoup de charbon à extraire, ce dont nous avons besoin, c'est d'un plus grand nombre de mineurs” [nous traduisons]

<sup>143</sup> “un changement profond pourrait découler des ‘routines de bon sens de la vie quotidienne’” [nous traduisons]



sont ainsi signifiantes parce que, littéralement, elles sont productrices de sens. Le travail du chercheur est alors d'essayer de mettre en lumière le sens que les acteurs donnent à certaines actions, "*how specific activities should be done*". Derrière le caractère apparemment arbitraire des gestes les plus triviaux, il est en effet possible de dégager un réseau de sens cohérent qui structure les pratiques pour un ensemble d'acteurs (et pas seulement un individu). Autrement dit, l'idée est de cerner pourquoi certains individus agissent d'une façon plutôt que d'une autre, en révélant les fondements tacites des pratiques les plus anodines.

Les auteurs vont même plus loin en assurant que les pratiques constituent le matériau réalisé, actualisé, des logiques institutionnelles : elles constituent et matérialisent les structures symboliques. Le poids des acteurs est alors très important puisqu'il leur revient au quotidien de traduire (ou digérer) des systèmes symboliques complexes en des actions pratiques. Le bénéfice d'une telle approche est qu'elle permet de relier les différentes échelles jusqu'ici analysées séparément : l'individu, l'organisation, le terrain, dans un jeu d'interaction dynamique au sein duquel les actes de l'individu expriment des choix qui le dépassent, mais sur lesquels il a une marge de manœuvre. Cette perspective consiste finalement à trouver un moyen de dérouler la construction sociale du changement en partant des pratiques et en remontant aux organisations. Tout l'enjeu d'un tel projet de recherche est de parvenir à restituer le dialogue entre les échelles du changement à partir des pratiques, en retrouvant un niveau macro dans l'analyse du micro.

### **3.2.2. La thèse de la disruption des PSF par la technologie**

Si l'on se réfère à la matrice proposée par Christensen pour identifier les sources d'innovations disruptives, les stratèges des *PSF* devraient tout particulièrement porter leur attention sur les effets fondamentaux que devraient engendrer la digitalisation de l'économie. Dans un article de la *Harvard Business Review* publié en 2013, Clayton Christensen s'est d'ailleurs spécifiquement penché sur le secteur du conseil, en particulier du conseil en stratégie. Le marché du conseil était protégé en raison du haut

degré d'agilité des activités de conseil et du caractère opaque de l'élaboration des solutions et des déterminants de la qualité des prestations. Le recours aux cabinets était essentiellement basé sur la réputation. Ces barrières seraient cependant en train de tomber du fait du considérable élargissement de l'accès aux informations et aux données. Dans le même temps, l'expertise des cabinets de conseil est aujourd'hui de plus en plus internalisée au sein des entreprises. Les besoins clients en prestations de conseil sont de plus en plus complexes et les offres des cabinets de conseil gagnent en sophistication. Cette évolution conduit à la désagrégation des activités de conseil, ce qui réduit la dépendance des clients aux solutions tout-en-un et exerce une pression à la baisse des prix. Les cabinets externalisent de plus en plus auprès de sociétés d'études de marchés (comme la société Gartner) et fournisseurs de base de données. Certains de ces acteurs montent en gamme en proposant leurs propres prestations de conseil donnant naissance à des nouveaux acteurs sur le marché (comme les agences de conseil en *data science*).

Ces cabinets ont un recours intensif à des consultants seniors *freelance* et sont capables de proposer des honoraires très compétitifs.

Dans le sillage de l'analyse de Christensen, la publication de l'ouvrage *The Future of the Professions* (Susskind & Susskind, 2015) corrobore la thèse de la disruption du secteur du conseil développée par Christensen. Les auteurs envisagent le futur des « *professions* » (comptables, auditeurs, médecins, architectes...) à partir de la fin du monopole des professionnels sur leur expertise grâce aux opportunités de partage permises par internet.

L'article paru en 2015 des deux professeurs d'Oxford est d'emblée volontiers polémique : le projet affiché est très audacieux, puisque les auteurs commencent par affirmer qu'il n'y a que deux voies possibles de développement pour les professions, les deux passant inéluctablement par la technologie. Il peut pourtant être risqué de se prêter à une analyse prophétique aussi affirmative.

Selon Daniel Susskind et Richard Susskind, ou bien le monde tel que nous le connaissons n'aura pas fondamentalement changé sous l'effet de la technologie (laquelle complètera seulement les activités actuelles pour les rendre plus efficaces), ou bien les machines se substitueront aux activités traditionnellement effectuées par ces professions. Les auteurs conviennent que la première configuration est *“reassuringly familiar to most professionals”*, dans la mesure où il est aujourd'hui assez rare que les collaborateurs dans les *PSF* ne soient pas attentifs aux développements de la technologie afin d'optimiser leurs tâches. La deuxième configuration, en revanche, est beaucoup plus anxiogène, puisque d'une logique de complémentarité on passe à une logique de substitution. Autrement dit, si les professions actuelles ne trouvent pas le moyen d'être à nouveau nécessaires, elles seront purement et simplement remplacées par des machines. Les auteurs ne se prononcent certes pas sur l'étendue des capacités de ces machines et leur autonomie relative vis-à-vis des hommes qui les auraient programmées, mais une chose est certaine selon eux : si d'aventure les machines ont toujours besoin des hommes, ces derniers ne ressembleront pas aux professions d'aujourd'hui (*“people who look quite unlike doctors and lawyers”*).

En réalité, cet arbre des possibles imaginé par les deux chercheurs n'établit pas d'incompatibilité chronologique des alternatives : au contraire, il est possible que la configuration un (de complémentarité entre les machines et les professions) s'accompagne pendant un temps de la configuration deux (substitution sur certains pans de secteurs), la deuxième prenant progressivement le pas sur la première. A terme, *“we expect that the second future will dominate”*. En outre, non seulement les machines pourront améliorer les procédures actuelles, mais elles trouveront des moyens inédits pour résoudre les problèmes complexes qui nécessitaient jusqu'alors le concours de professionnels hyper-formés et peu nombreux.

En fait, les auteurs développent une étonnante raison d'être des professions de nos jours : *“they are all solutions to the same underlying problem : that no one can know*

*everything*”<sup>144</sup>. Bien entendu, on pourrait réfléchir à une approche plus fonctionnaliste pour expliquer que les professions exploitent une forme d’asymétrie d’information entre le client et l’expert ; mais pour Daniel et Richard Susskind, c’est bien la finitude intellectuelle des êtres humains qui explique pourquoi nous avons tant besoin de professions. Tout seuls, nous ne pouvons pas rendre compte du monde environnement : notre expérience quotidienne nous renvoie à une limitation de notre capacité à interpréter et comprendre le monde (phénomène qu’ils appellent “*limited understanding*” en reprenant la formule à Herbert Hart, un des philosophes du droit les plus influents du 20<sup>e</sup> siècle). C’est la reconnaissance d’une telle limitation pour faire face à certains enjeux qui pousse les individus à se tourner vers des professionnels, ceux qui sont censés avoir la capacité d’y répondre (en raison de leur connaissance, qu’elle soit théorique ou empiriquement accumulée).

Le problème aujourd’hui n’est pas, selon les auteurs, que notre finitude a disparu (à vrai dire, elle ne sera probablement jamais évacuée de nos vies) ; le changement ne vient pas de ce qui nous pousse à aller vers des professionnels, mais bien de la réponse que nous avons traditionnellement apportée à notre finitude. C’est parce que nous ne sommes plus dans une ère industrielle (“*a Print-based Industrial Society*”) que le recours à des professionnels n’est plus adapté. En outre, “*we are now in what we call a Technology-based Internet Society*”.

Toute la démonstration des auteurs repose sur ces deux hypothèses :

1. Dans une société industrielle, nous faisons appel à des professionnels parce que nous ne pouvons pas résoudre tous nos problèmes par nous-mêmes.
2. S’il est toujours vrai que nous ne pouvons résoudre nos problèmes nous-mêmes, il est en revanche faux de penser que les professionnels, dans un monde connecté par l’internet, constituent encore la meilleure réponse à cette limitation individuelle.

---

<sup>144</sup> "ce sont toutes des solutions au même problème sous-jacent : que personne ne puisse tout savoir" [nous traduisons]

Selon David et Richard Susskind, le fait que les professions soient d'un autre âge est particulièrement saillant si l'on retient que peu de personnes peuvent aujourd'hui se permettre de faire appel à eux (en raison du niveau de facturation des heures) et que leur fonctionnement est opaque (entre autres parce que le client n'a prétendument pas les compétences pour comprendre la solution proposée). Les auteurs donnent un exemple particulièrement éclairant à l'appui de leur constat : il n'y a qu'à aller dans un tribunal pour se rendre compte que le fonctionnement des professions (en l'occurrence, celles des cours de justice) est inaccessible au commun des mortels, laissant penser que *"there was also some intentional obfuscation at work in the professions"*. D'où la problématique qu'en tirent les deux auteurs : *"as we move from a Print-based Society to an Internet Society, might there be new ways of organizing professional work? Might there be new ways to solve the sorts of problems that, in the past, the professions alone have solved?"*<sup>145</sup>.

Les auteurs utilisent alors des exemples tirés des grands domaines des *PSF*, comme la comptabilité ou l'éducation supérieure, qui constituent historiquement l'apanage de certaines professions. Quelques exemples sont heureux, d'autres un peu moins. Ils tirent par exemple du fait que l'Université de Harvard a eu davantage d'étudiants qui suivaient des cours en ligne en une année qu'elle n'a eu d'étudiants depuis sa création, l'idée selon laquelle, peut-être, l'éducation traditionnelle est réinventée. En effet, cela semble constituer une source de remise en cause de la profession des enseignants si l'on imagine que le nombre de professeurs est considérablement moins important pour des cours virtuels que pour des cours en présentiel. Néanmoins, dans cet exemple précis, les professeurs restent la profession référente : l'activité d'enseignement n'est pas intrinsèquement différente, et l'organisation institutionnalisée de l'éducation reste la même.

---

<sup>145</sup> "Alors que nous passons d'une société reposant sur l'impression à une société Internet, pourrait-il y avoir de nouvelles façons d'organiser le travail professionnel ? Pourrait-il y avoir de nouveaux moyens de résoudre le genre de problèmes que, dans le passé, les professions libérales ont résolu à elles seules ?" [nous traduisons]

L'exemple sur la comptabilité est, de prime abord, plus éclairant : *“in tax accounting, 48 million Americans now use online tax preparation systems to help them file their tax returns, rather than a traditional tax adviser”*<sup>146</sup>. Pour autant, on pourrait objecter que l'internalisation individuelle des activités comptables n'est possible qu'à deux conditions : d'une part, avoir le temps de se former soi-même (ce qui suppose un coût d'opportunité très élevé) et d'autre part que les problèmes à résoudre peuvent l'être *via* un apprentissage de la comptabilité / fiscalité ; or, il n'est ni évident que chacun souhaitera (et pourra) dédier une partie de son temps à l'apprentissage de contenus (certes relativement ouverts) abordant le problème rencontré, ni qu'il sera possible de le surmonter grâce à eux. Précisément, les professions répondent au double besoin temporel et intellectuel, en externalisant les difficultés et en demandant à d'autres de s'acquitter des coûts d'apprentissage pour les résoudre. Même chose pour l'exemple tiré du secteur médical : une équipe de chercheurs de Stanford a développé un système permettant de détecter si une lésion cutanée est cancéreuse ou non (au moins aussi efficacement que les dermatologues) sur la base de photos. Toutefois, non seulement le système ne prend pas en considération la synesthésie du diagnostic médical (peut-être que la vue n'est pas le seul sens à mobiliser pour affiner le diagnostic – le toucher par exemple est potentiellement utile), mais de surcroît le médecin est toujours nécessaire en cas de diagnostic malin pour annoncer le résultat. On pourrait penser que l'annonce est une tâche qui ne nécessite pas beaucoup de compétences, puisqu'il s'agit essentiellement de mettre en œuvre des compétences sociales comme l'intelligence émotionnelle, pour essayer de ménager le patient. C'est cependant sans comprendre qu'une telle annonce revêt aussi un caractère pédagogique : le médecin doit pouvoir expliquer la pathologie pour rassurer le patient qui en est atteint. Les compétences techniques sont donc étroitement associées aux compétences sociales, si bien qu'il est assez difficile de laisser à un non-professionnel le soin d'annoncer le diagnostic du robot. Ce cas est cependant plus favorable à la théorie défendue par les auteurs que les autres exemples étudiés car il est typique d'une logique de complémentarité de la machine et du professionnel. Il n'est cependant pas du tout illustratif d'une logique de

---

<sup>146</sup> ”en matière de comptabilité fiscale, 48 millions d'Américains utilisent désormais des systèmes de préparation des impôts en ligne pour les aider à remplir leurs déclarations d'impôts, plutôt qu'un conseiller fiscal traditionnel” [nous traduisons]

substitution, laquelle est pourtant prophétisée comme étant dominante dans les secteurs professionnels.

Nous n’entrons pas dans le détail de tous les exemples de l’article simplement parce que ces trois premiers cas illustrent suffisamment, selon nous, le fait que la description des activités menées par des professionnels, sous la plume de Daniel et Richard Susskind, est (au moins partiellement) récusable.

Il est clair que Daniel et Richard Susskind s’inscrivent entièrement en faux contre la définition des *PSF* donnée par Hinings et al., en 2016, dans le manuel Oxford dédié (que nous avons analysée dans le chapitre 1). Ils revendiquent ainsi qu’il n’est pas vrai que les professionnels ont besoin de mener une activité sur mesure, comme le prétendent pourtant les auteurs du manuel qui avaient mis la “customisation” en critère définitoire des *PSF*. En outre, “*we are seeing a move away from that view, recognizing that professional work does not have to be handled in this bespoke way*”<sup>147</sup>. David et Richard Susskind pastichent même les professionnels qui se voient comme des artistes, “*starting each project afresh with a blank sheet of paper, or akin a tailor stitching a suit to fit the particular bodily contours of their clients*”<sup>148</sup>. Ils rejettent aussi l’idée selon laquelle l’activité des professionnels n’est pas décomposable, à l’inverse de l’activité manufacturière (jugée moins noble) : “*we are instead seeing professional work being broken down into composite tasks and activities*”<sup>149</sup>. L’enjeu autour de la décomposition de l’activité professionnelle est massif puisque cela signifie que, ces tâches appelant en apparence un savoir considérablement technique (et difficile à acquérir), sont en réalité automatisables. En outre, des tâches complexes réduites à des tâches simples sont aisément réalisées par des machines. A l’opposé de Hinings et al

---

<sup>147</sup> “nous constatons que nous nous éloignons de ce point de vue, en reconnaissant que le travail professionnel ne doit pas être sur mesure” [nous traduisons]

<sup>148</sup> “recommencer chaque projet avec une feuille de papier vierge, ou comme un tailleur cousant un costume pour s’adapter aux contours corporels particuliers de leurs clients” [nous traduisons]

<sup>149</sup> “nous voyons plutôt le travail professionnel se décomposer en tâches et activités composites” [nous traduisons]

(2016), les auteurs insistent ainsi sur le fait qu'il n'est pas vrai que l'activité des professionnels n'est pas routinière : "*when professional work is broken down in this way, it transpires that many of the tasks involved in professional work are not particular complex, there relatively 'routine', and be automated accordingly*"<sup>150</sup>.

Il faut en fait prendre la mesure des présupposés symétriquement inverses de Daniel et Richard Susskind par rapport à la grande majorité des auteurs que nous avons étudiés. Ils partent par exemple du principe que la loi de Moore, du nom du cofondateur d'Intel, est vraie, ce qui leur laisse penser que la capacité des ordinateurs double tous les deux ans. Le problème de cette affirmation est qu'elle repose sur une généralisation empirique douteuse : les auteurs infèrent que, parce que la loi de Moore s'est vérifiée depuis qu'elle a été énoncée en 1965, il est certain qu'elle va continuer à se vérifier. Or, on sait depuis Hume (1739) et son *Traité de la nature humaine*, en particulier, qu'on ne peut pas conclure à l'universalité d'une loi sur la base d'un raisonnement inductif : il s'agit d'un simple effet psychologique, appelé l'habitude. Ce n'est pas parce que l'on a l'habitude que la loi de Moore soit confirmée par nos expériences passées qu'il est nécessaire qu'elle se vérifie toutes les fois qu'elle pourra être appliquée dans le futur. Si les auteurs anticipent raisonnablement des critiques sur leur interprétation de la loi de Moore, arguant qu'en effet la pente sera moins élevée et que, par conséquent, la croissance des processeurs évoluera peut-être à un rythme plus faible dans les années à venir (ce qui signifierait que la loi de Moore n'est pas une fonction linéaire constante), ils restent persuadés qu'il n'y a pas de limite au processus. C'est pourquoi Daniel et Richard Susskind sont certains que d'ici peu les ordinateurs auront des capacités équivalentes ou supérieures à celle de l'humanité dans son ensemble.

Ce n'est pas tout : non seulement les auteurs affirment que les capacités des ordinateurs croissent (de façon exponentielle), mais de surcroît ils sont persuadés que les ordinateurs, en plus d'être davantage puissants, acquièrent de nouvelles capacités. Il ne

---

<sup>150</sup> "lorsque le travail professionnel est réparti de cette manière, il s'avère que de nombreuses tâches liées au travail professionnel ne sont pas particulièrement complexes, qu'elles sont relativement "routinières" et qu'elles doivent être automatisées en conséquence" [nous traduisons]



s'agit donc pas seulement d'augmentation, mais de diversification des compétences de l'ordinateur. C'est ce qui explique, par exemple, qu'un algorithme puisse prédire les décisions de la Cour suprême des Etats-Unis avec autant d'acuité que des chercheurs spécialisés en droit constitutionnel, grâce à l'importante somme de données qu'il est capable de traiter en un temps record (sur la base des décisions déjà rendues dans l'ensemble de l'histoire de la Cour suprême). C'est ce qui explique aussi que des intelligences artificielles comme Siri d'Apple soient capables de mieux répondre à des questions que certains experts. C'est ce qui explique, enfin, que certains programmes puissent distinguer des émotions feintes et des émotions sincères.

Ces capacités ne seraient pas intéressantes si, dans le même temps, selon les auteurs, la technologie n'était pas devenue aussi "*pervasive*", intégrée à notre quotidien sans que l'on s'en rende compte. "*It is not simply that more people have smartphones in their pockets*", "*we are referring here largely to the Internet of Things – where we embed processors, sensors, and Internet connectivity into everyday objects*"<sup>151</sup>. La technologie a ainsi permis aux êtres humains d'être de plus en plus interconnectés, en particulier *via* le réseau Internet (qui comprenait 3,4 milliards d'utilisateurs en 2017), ce qui renouvelle considérablement les manières de se socialiser (sur Facebook), d'apprendre, de partager (sur Youtube), de coopérer (sur Wikipédia par exemple) et d'être en concurrence (sur Kaggle). C'est ce qui a notamment permis aux auteurs, en collaboration avec Philip Capper, titulaire de la chaire de droit à Oxford à la fin des années 1980, de créer un système qui permettait à des non-experts de comprendre une loi éminemment complexe (et que Philip Capper maîtrisait parfaitement), la *Latent Damage act*. Ainsi, leur système "*told a user whether this particular piece of legislation applied to them and advised when a possible legal action could no longer be raised because too much time had elapsed*"<sup>152</sup>. La conclusion était alors sans appel : "*users no longer had to consult a human expert like Philip to get an answer*".

---

<sup>151</sup> "ce n'est pas simplement que plus de gens ont des smartphones dans leurs poches", "nous faisons ici largement référence à l'Internet des objets - lorsque nous intégrons des processeurs, des capteurs et une connectivité Internet dans les objets quotidiens" [nous traduisons]

<sup>152</sup> "a indiqué à un utilisateur si ce texte législatif particulier s'appliquait à lui et l'a informé lorsqu'une éventuelle action en justice ne pouvait plus être engagée en raison d'un délai trop long" [nous traduisons]

Évidemment, plusieurs questions viennent à l'esprit du lecteur : pourquoi est-ce que Philip Capper aurait souhaité rendre sa propre activité impossible à pratiquer ? Est-ce que le retour sur investissement de l'application était tel qu'il anticipait de ne plus avoir besoin de pratiquer son expertise ? Surtout, est-ce que l'on peut préjuger du fait que toute expertise humaine est rendue superflue par l'intelligence artificielle à partir d'une expérience localisée ? Les conclusions de leur expérience sont-elles généralisables à l'ensemble du secteur juridique et, potentiellement, à d'autres secteurs ? N'est-il pas possible d'imaginer que le cas du *Latent Damage act* était particulièrement binaire et susceptible d'être intégré à un système non-humain ? L'exemple suivant, sur les échecs, est par exemple particulièrement illustratif d'un argument probablement fallacieux : ce n'est pas parce que l'ordinateur peut rivaliser, voire, l'emporter sur les joueurs d'échecs comme Garry Kasparov, qu'il est pour autant capable d'exercer une activité professionnelle comme la médecine. Il faut interroger ce que chaque activité dans laquelle la machine dépasse l'homme nous dit de l'avenir des activités de la machine ; en outre, il n'est pas évident que les échecs aient quoi que ce soit de comparable à l'activité du médecin, ce qui nous fait penser que la machine peut bien rivaliser avec les hommes dans tous les jeux du monde, elle n'en demeurerait pas moins incapable d'assurer une activité d'expertise telle que celle du médecin.

Il nous faut cependant, sur ce point, reconnaître notre inaptitude à préjuger de la solidité épistémique de cette expérience, faute d'avoir davantage d'informations et un regard plus savant sur l'intelligence artificielle. Il nous est toutefois possible d'explorer l'auto-critique émise par Daniel et Richard Susskind, notamment sur la façon dont l'intelligence artificielle procède. Les auteurs avouent s'être mépris quand il s'est agi de reprendre l'expertise légale de Philip Capper : le cas des joueurs d'échec a montré, selon eux, qu'il était impossible de se calquer sur l'intelligence humaine. En outre, un excellent joueur d'échec ne joue pas en faisant seulement appel à des processus cognitifs conscients : il joue en partie avec ses tripes ("*guts reaction*"), à l'intuition. Or, l'intuition est typiquement un objet qui échappe à toute ambition descriptive : dans la mesure où elle est infra-rationnelle, il faut admettre que la raison ne peut pas s'en

ressaisir en tentant de l'expliquer. Les auteurs n'explorent pas cette hypothèse, mais le parallèle avec la danse est assez porteur : demander à un danseur comment il procède pour danser, c'est aussi comprendre qu'au-delà du seul apprentissage de la chorégraphie, le danseur mobilise son corps dans la danse sans pleinement pouvoir décrire ce qui s'y passe. D'ailleurs, la plupart des danseurs avouent ne pas arriver à danser s'ils pensent aux mouvements qu'ils sont en train de faire. En ce sens, "*human beings cannot articulate how they perform given tasks*", ce qui laisse que "*then these tasks cannot be automated – because it was not clear where to begin in composing a set of instructions for a machine to follow*"<sup>153</sup>.

Les auteurs sont ainsi conscients qu'il nous est possible de critiquer les présupposés philosophiques de leur travail. Il repose en effet sur des hypothèses réductionnistes fortes selon lesquelles l'activité mentale des êtres humains peut-être réduite à des opérations cérébrales qu'une machine suffisamment puissante pourrait dupliquer. Dans cette analogie, l'activité mentale est réduite à des informations qu'il serait, virtuellement, possible d'exporter dans une machine. Ce présupposé métaphysique est particulièrement saillant lorsque, sur le paragraphe dédié à la loi de Moore, les auteurs anticipent l'inutilité des humains, bientôt dépassés par la machine. Or, cette affirmation (au-delà des pures considérations techniques que nous laissons de côté, sur la faisabilité d'un tel projet et l'existence de machines si puissantes) laisse penser que les machines et les êtres humains sont en concurrence directe, au fond parce que l'être humain n'est qu'une machine complexe particulière parmi d'autres. Il s'agit pourtant là d'une affirmation éminemment critiquée en philosophie de l'esprit, le courant réductionniste étant certes dominant aujourd'hui, mais ayant dû faire face à de nombreuses objections, venues notamment de la théorie de la multiréalisabilité cérébrale<sup>154</sup> des philosophes Jerry Fodor et Hilary Putnam dans les années 1960. Nous n'entrons pas dans de plus

---

<sup>153</sup> "alors ces tâches ne peuvent pas être automatisées - car on ne savait pas par où commencer pour composer un ensemble d'instructions à suivre par une machine" [nous traduisons]

<sup>154</sup> Pour un bref exposé de cette critique, nous renvoyons à l'entrée "multiple realizability" de l'encyclopédie Stanford : "Hilary Putnam introduced multiple realizability into the philosophy of mind. Challenging the "brain state theorists", who held that every mental kind is identical to some yet-to-be-discovered neural kind, Putnam (1967) notes the wide variety of terrestrial creatures seemingly capable of experiencing pain".

BICKLE, John, "Multiple Realizability", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Summer 2020 Edition)

amples développements (qui nous amèneraient trop loin de notre sujet), mais nous nous contentons de renvoyer aux travaux de ces auteurs pour indiquer que, sous-couvert d'évidence, le travail de Daniel et Richard Susskind corrobore un certain nombre d'hypothèses réductionnistes hautement problématiques et qui, si elles sont récusées, portent un sérieux coup à leur thèse.

Pourtant, les auteurs n'ont clairement pas dit leur dernier mot. Contre la critique qui déconstruirait leur travail sur la base d'arguments anti-réductionnistes (qui n'associent pas les activités humaines à des informations duplicables par la machine), Daniel et Richard Susskind ont pensé à apprendre des développements modernes de l'intelligence artificielle. *Exit* l'ambition de duplication de l'humain : c'est parce qu'il faut prendre acte du fait que certaines choses résistent à la description (notamment la part d'intuition dans l'activité), qu'il faut abandonner le vœu de pure et simple duplication des activités de l'homme par la machine. Dans *AI Fallacy*, les auteurs assurent que *“the mistaken supposition that the only way to develop systems that performs tasks at the level of experts or higher is to replicate the thinking processes of human specialists”*<sup>155</sup> (Susskind and Susskind, 2015). En fait, selon eux, leur erreur a consisté à croire qu'il fallait copier l'intelligence des meilleurs humains (les experts, comme Philip Capper), alors qu'il fallait plutôt prendre conscience des possibilités intrinsèques de la machine. Pourquoi vouloir retracer le parcours de l'humain qui réalise certaines activités, si la machine veut y parvenir par d'autres voies ? L'exemple du joueur d'échec est alors particulièrement éclairant : nul besoin de comprendre ce qu'il entend par intuition, la machine pouvait faire davantage de combinaisons que lui et il importe finalement assez peu de comprendre le mécanisme humain. Autrement dit, les auteurs en viennent à abandonner un modèle anthropocentré pour endosser un paradigme technocentré, où les intérêts de recherche ne tournent plus autour de l'humain mais autour de la machine. C'est une véritable révolution copernicienne.

---

<sup>155</sup> “la supposition erronée selon laquelle la seule façon de développer des systèmes qui accomplissent des tâches au niveau des experts ou à un niveau supérieur est de reproduire les processus de pensée des spécialistes humains” [nous traduisons]

On peut en effet dire que ce qui se joue est une reconception des problèmes philosophiques tels qu'ils ont jusqu'ici été conçus : il ne s'agit plus de se demander "*how could a machine exercise [xx propriétés] ?*", mais plutôt "*to what problem is [xx] the solution?*". Cette approche fonctionnelle déconstruit la plupart des contributions philosophiques à la double question de l'ontologie propre de l'humain (ce qu'il est et le constitue singulièrement) et de la rivalité homme/machine. En outre la singularité de l'homme est partiellement épargnée, si l'on considère le flou qui entoure sa manière de fonctionner (puisqu'il est très difficile de dire ce qui se joue dans sa tête et son corps au moment où il effectue une tâche donnée). En revanche, ce n'est pas parce que les moyens mobilisés par l'homme pour atteindre certains objectifs sont insaisissables, que la machine perd en utilité : au contraire, elle prend toute sa place dans la concurrence téléologique (pour les fins visées). Après tout, qu'importe que la machine ne parvienne pas à réaliser une tâche de la même manière que l'humain, pourvu *in fine* qu'elle la réalise aussi bien, si ce ne n'est mieux et en moins de temps. En fait, Daniel et Richard Susskind ont une vision très économiciste du problème de l'intelligence artificielle et de l'expertise humaine : si cette dernière n'est là que pour immuniser partiellement un acteur donné contre une asymétrie d'information (vectrice d'incertitude), alors l'intelligence artificielle peut clairement la supplanter. Il nous semble alors que la seule manière de sortir de la prophétie dépeinte par les auteurs, qui augure la fin de l'expertise humaine, est de remettre en cause sa réduction à une manière de déjouer notre finitude intellectuelle. Bien entendu, ceux qui font appel à un expert "*want someone knowledgeable to help them make sense of their uncertainty*". Mais s'il y a quelque chose de plus que ce seul besoin de résoudre une incertitude, alors la machine n'est pas substitutive, mais bien supplétive (elle peut renforcer, compléter, mais pas prendre la place de l'expertise humaine). Or, c'est déjà le cas selon nous dans la plupart des exemples donnés par les auteurs, notamment celui du dermatologue rendu « inutile » par la compilation de 129 450 cas de lésions de la peau par l'intelligence artificielle pour la réalisation d'un diagnostic cancérologique. Comme nous l'avons expliqué précédemment, ce n'est pas seulement un jugement informé que le patient attend : il souhaite aussi être rassuré, que le médecin soit pédagogue, qu'il s'adapte à son discours. Et cela ne nécessite pas que des compétences sociales qui pourraient être assurées par des praticiens moins qualifiés : il y a bien, selon nous, une imbrication

étroite entre connaissances techniques et compétences relationnelles proprement inapte à être ressaisie par une machine. Pour le dire autrement, il est vrai que la reformulation fonctionnelle du problème par les auteurs est profondément heuristique et stimulante ; mais, même si nous l’endossons, nous ne sommes pas d’accord quant au problème qu’une expertise humaine résout : il ne s’agit pas seulement de formuler un jugement averti dans un contexte d’incertitude. Si la machine cependant était capable de doubler ce jugement informé de compétences sociales adaptatives, il nous semble en revanche qu’une défense de l’unicité de l’expertise humaine serait plus ardue.

Il nous finalement reconnaître que, si notre thèse part du postulat inverse à celui de l’article de Daniel et Richard Susskind (qui place la technologie au cœur de la disruption), il constitue cependant un contre-modèle qu’il ne nous faut jamais oublier. Les deux chercheurs sont bien loin de l’image qui en a été donné par *The Economist*, qui avait intégré un support iconographique dépeignant un robot appelé docteur, arborant une perruque d’avocat et un stéthoscope de médecin.



*Illustration 1 : Dr Robot QC publie dans The Economist du 15 Octobre 2015*

Les deux auteurs reconnaissent ainsi que “*entire jobs do not disappear in an instant*”. En outre, “*in the medium run, our expectation is that technological change will not lead to mass unemployment in the professions but instead will lead to substantial*

*redeployment*”<sup>156</sup>. Cela signifie que, au moins temporairement, même dans la prophétie des auteurs, les professions ne vont pas disparaître. En revanche, des tâches qui relevaient traditionnellement de l’expertise de certaines professions seront assurées par des machines, exhortant les professionnels à trouver d’autres terrains où exercer leurs compétences propres. Ainsi, “*there will be new opportunities for these professionals to adapt and embrace new skills and capabilities*”<sup>157</sup>. C’est sur ce point que le projet de David et Richard Susskind rejoint l’angle de notre thèse, à partir cependant de conclusions et d’observations totalement différentes : l’éducation est au cœur des disruptions de demain. En outre, selon eux, “*many of these roles require skills and capabilities quite unlike those that we currently train young professionals to perform*”<sup>158</sup>. Toute la question selon les deux chercheurs d’Oxford concerne l’adaptabilité des professionnels, afin de déterminer s’ils seront ou non capables de changer leurs habitudes dans un secteur où l’habitude est fortement présente *via* des *process* bien définis et institutionnalisés. Arriveront-ils, provisoirement, à re-créeer un besoin d’expertise complémentaire à l’activité des machines qui seront capables de faire nombre de tâches jusqu’ici réservées aux professions ?

En réalité, les auteurs restent convaincus, contrairement à nous, que la complémentarité de l’expertise humaine et de la machine n’est que temporaire : “*some tasks still require traditional professionals while others might require different types of people, or not require people at all*”<sup>159</sup>. Il est d’ailleurs tout à fait illustratif que les auteurs rejettent leur propre titre initial, “*what is the future of the professions?*”, arguant qu’en réalité la question supposait que les professions aient un avenir<sup>160</sup>, ce dont ils doutent résolument. En outre, selon eux, l’expertise ne saurait plus être communiquée *via* les professions, qui ont cependant été centrales dans notre ancienne société industrielle.

---

<sup>156</sup> “à moyen terme, nous espérons que l’évolution technologique ne conduira pas à un chômage massif dans les professions libérales mais plutôt à un redéploiement substantiel” [nous traduisons]

<sup>157</sup> “il y aura de nouvelles possibilités pour ces professionnels de s’adapter et de s’approprier de nouvelles compétences et capacités” [nous traduisons]

<sup>158</sup> “nombre de ces rôles exigent des compétences et des capacités tout à fait différentes de celles que nous apprenons actuellement aux jeunes professionnels” [nous traduisons]

<sup>159</sup> “certaines tâches nécessitent encore des professionnels traditionnels tandis que d’autres peuvent nécessiter différents types de personnes, ou ne pas nécessiter de personnes du tout” [nous traduisons]

<sup>160</sup> “*we felt, on the contrary, that our study should not commit us [...] to a future in which traditional professionals would necessarily play a central role*” (Susskind et Susskind, 2015).

Cela se traduira très rapidement, selon eux, par la création de para-professionnels, moins compétents que les anciens experts, qui pourront effectuer des tâches qui demandaient jusqu'ici des compétences très sélectives (c'est le cas notamment des infirmiers qui, avec le concours d'un système informatique, sont capables de poser un diagnostic qui aurait traditionnellement suscité le concours d'un médecin). A terme, même les para-professionnels seront cependant superflus. Selon les auteurs, les compétences nécessaires à certaines actions seront tout simplement intégrées dans les systèmes informatiques que nous utilisons, rendant impossible toute erreur (le système étant préformaté pour ne pas laisser passer certaines actions, il ne s'agit plus d'être compétent, mais de tout simplement utiliser un système compétent à notre place). C'est là, clairement, une ligne de partage entre notre propre travail de recherche et le leur. Nous sommes par exemple très dubitatifs quant à l'utilisation de communautés d'expériences telles que les communautés de patients, citées en exemple par les deux chercheurs : la somme de savoirs nuls ou quasi nuls ne semble que très difficilement équivalente à celle des experts. Il nous semble nécessaire d'avoir une compréhension plus fine des mécanismes cognitifs relatifs à la façon dont les individus non-savants apprennent entre eux et en parallèle du savoir des experts : « comment les individus décident-ils de ce qui est vrai, de ce qui paraît acceptable et de ce qu'ils peuvent croire ? » (Crahay et Fagnant, 2007). Sans préjuger cependant d'une réponse définitive à cette question d'épistémologie personnelle, nous renvoyons à des travaux plus érudits et dédiés (Menvielle, Menvielle, Audrain-Pontevia, 2018 ; Hofer, 2001, 2004). A tout le moins pouvons-nous émettre de sérieuses réserves, à nouveau, sur les présupposés de telles affirmations : l'expérience personnelle, même dans le cas partagé d'un retour de compétences collective (Godé, 2012), ne constitue pas nécessairement un savoir et elle ne saurait être nécessairement cumulative.

Au-delà des controverses épistémologiques (qui nous poussent à ne pas du tout imaginer l'avenir de la même manière que Daniel et Richard Susskind), il nous faut finalement reconnaître que les auteurs ont eu le mérite, nous pensons, de rappeler l'importance du terrain moral sur les questions de disruption technologique. C'est un angle que nous n'avons que peu développé dans la thèse pour la simple raison que nous ne pensons pas que la technologie bouleverse les professions au point que les machines



prennent la place des professionnels, fût-ce au long ou à moyen terme. Néanmoins, si d'aventure nous venions à avoir tort, nous tombons d'accord avec les auteurs pour remettre au centre des préoccupations deux questions : si les machines *peuvent* remplacer les professionnels, le *doivent-elles* pour autant (y compris lorsque, par exemple, la décision à prendre concerne la vie de l'individu - dans le cas de sentences à mort ou d'euthanasies) ? Qui serait l'autorité (*if any*) chargée de contrôler les machines, en lieu et place du contrôle institutionnel actuellement organisé par les organismes de certification et les différents conseils qui ont un rôle de garde-fou dans chaque profession ? Pouvons-nous laisser ce pouvoir aux grandes entreprises technologiques ? Pour les auteurs, "*this is a significant threat*". Même si nous ne pensons pas que cet âge de la technologie révolutionne les professions, au moins pouvons-nous reconnaître que, au cas où, ce type de questionnement est vital.

Au-delà de l'évolution de la technologie et de son influence sur le devenir des *PSF*, nous devons également nous interroger sur l'évolution d'une autre composante majeure de la réalité des *PSF* – les collaborateurs – que le langage commun peut identifier par le terme de générations.

## 4. L'ÉVOLUTION DES GÉNÉRATIONS

### 4.1. Les générations dans la recherche académique

« Mais qu'entend-on par génération ? L'encyclopédie Hachette considère qu'il s'agit d'un '*espace de temps compris entre deux degrés de filiation (environ 30 ans)*' ; la génération ne procède pas de données biologiques mais bien de processus sociologiques. Une génération se définit par des habitudes, des idoles ou encore des actes fondateurs (par exemple mai 68) distincts de ses prédécesseurs » (Pauget, 2012). Pour Bourhis (2010), si ces événements partagés par une génération sont si importants, c'est qu'il en « résulte une vision du monde semblable et un mode de pensée commun

». Karl Mannheim « a été l'un des premiers, en 1928, à relever qu'être né à une certaine date ne procure pas en soi une appartenance collective, mais assigne néanmoins un positionnement dans un processus historique. En cela, le concept de génération s'avère essentiel pour comprendre le changement social, bien qu'il fût d'emblée suspect d'être un outil mal calibré, voire trompeur, pour comprendre et décrire la société » (Confavreux, Duchene, 2009).

Le concept de génération est en fait très similaire à celui de cohorte, utilisé en sciences médicales. Il ajoute en revanche l'idée d'évènement fondateur et marquant qui situe la cohorte autour d'un élément symbolique fort (par exemple historique, comme la chute du mur de Berlin, ou l'écroulement des tours jumelles). La difficulté tient au fait que, en apparence, chaque génération redéploie la même rhétorique qui consiste à prendre pour prétexte un évènement symbolique pour affirmer sa rupture, ce qui « est une manière de fantasmer des ruptures politiques radicales en répétant, sous des formes de plus en plus farcesques, la sempiternelle querelle des Anciens et des Modernes » (Confavreux, Duchene, 2009). Il nous faut tenter de dépasser cette opposition purement réactive d'une génération à l'autre pour tenter de saisir, au-delà de la seule volonté de dissociation, ce qui fait qu'une génération est différente d'une autre (en termes axiologiques, organisationnels, comportementaux, etc.), tout en sortant « d'un discours selon lequel la 'nouvelle génération' s'intègre toujours moins bien que la précédente ». D'ailleurs, il est tout à fait contestable de penser qu'une expérience commune, qu'elle soit historique ou d'une autre nature, contribue à créer une unité générationnelle ; une même expérience a des échos et des prolongements si différents selon les individus d'une même génération que, s'ils sont certes tous marqués par le même évènement, il convient de se demander dans quelle mesure les différences interpersonnelles ne sont pas suffisamment fortes pour briser toute unité générationnelle. C'est la raison pour laquelle « aucune recherche académique (hormis les enquêtes menées par certains cabinets de consultants, comme EY en 2017) ne s'est penchée sur le partage des membres de la génération Z concernant la culture organisationnelle recherchée » (Dalmas, 2019) : le niveau intragénérationnel est largement délaissé.

Gardons donc à l'esprit que « la génération demeure une identité floue et fluctuante », mais qu'elle est une notion très heuristique pour notre travail de thèse dans la mesure où les politiques RH doivent être *generation dependent* (en fonction des aspirations et des attentes très différentes exprimées d'une génération à autre).

Le terme de génération a été forgé par Auguste Comte à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, mais il ne connaît son heure de gloire que dans les années 1960 pour qualifier la génération de jeunes gens nés après la deuxième guerre mondiale, moins encadrés que leurs aînés et plus nombreux qu'eux, qu'on appelle les *baby-boomers* (et que certains sociologues américains appellent aussi les *fat cats*, en raison de leur modèle de consommation). Le terme de génération est cependant utilisé avec beaucoup de précaution en sciences sociales, révélant des querelles disciplinaires profondes : pour les uns, « la notion de génération relèverait soit de la biologie (l'âge), soit de l'histoire (l'année de naissance) », pour les autres, « les cohortes générationnelles sont comprises, voire noyées, dans les structurations de classe ». En outre, « la majorité des auteurs considèrent pour une part l'arrivée des jeunes générations comme l'émergence d'une nouvelle réalité intangible et nouvelle à prendre en compte. D'autres y voient l'artifice d'une réalité construite en marketing mais qui ne reposerait sur rien de sérieux ou de durable » (Dalmas, 2019).

Sur le plan politique, l'ambiguïté de la notion se fait davantage encore ressentir : « politiquement, la notion de génération s'offre à des usages radicalement opposés. On invoque par exemple aujourd'hui les 'générations futures' soit pour sauver l'environnement, soit pour réduire les dépenses publiques », « le souci d'équité intergénérationnelle venant fonder tantôt une aspiration à rompre avec le capitalisme actuel, tantôt un plaidoyer pour que rien n'entrave les intérêts privés ». Plus fondamentalement encore, le terme génération emprunte à un lexique tourné autour de la famille, ce qui suppose une étrange analogie entre la société, les organisations et la famille, « deux motifs centraux de l'idéologie conservatrice ». La conscience d'appartenance à une génération peut en effet nourrir un sentiment nostalgique face à l'émergence de nouvelles générations, dont il nous faut impérativement nous départir. Enfin, sur le plan économique, il reste très hasardeux de décrire les inégalités entre

génération tant les effets de domination d'une génération sur l'autre fluctuent et se recomposent dans le temps ; en outre, même si « les inégalités générationnelles sont criantes, les dominants et les dominés en la matière ont pu changer au cours des âges. Hier c'était les vieux qui étaient défavorisés, aujourd'hui ce sont les jeunes : entre les années 1970 et aujourd'hui le taux de pauvreté des plus de 60 ans a été divisé par deux, tandis que celui des 20-30 ans a, lui, été multiplié par deux. On serait en droit de se demander pourquoi les enfants des années 1940 ont connu tout au long de leur vie une situation bien meilleure que celle de leurs prédécesseurs, pourtant contemporains de la croissance des 30 glorieuses durant leur vie professionnelle, et pourquoi leurs successeurs ont peu de chance de connaître une situation au moins semblable à celle de leurs aînés » (Dalmas, 2019).

L'angle générationnel est cependant, aujourd'hui, de plus en plus mobilisé par la recherche parce qu'il s'est constitué comme un enjeu d'intersectionnalité : en même temps que les lectures du monde social en termes de race (*racial studies*), de sexe et de genre (*gender studies*) ont gagné du terrain, l'effet de génération a aussi fait l'objet d'un investissement nouveau de la part des chercheurs, qui ont lutté contre l'invisibilisation de cet effet. Tout l'enjeu est à la fois de le réhabiliter comme un outil d'analyse fécond, mais aussi de veiller à ne pas lui donner une importance trop grande, ce qui pourrait masquer d'autres effets (comme les inégalités géographiques pour une même génération). Il ne faut toutefois pas le confondre avec l'effet d'âge : l'effet de génération est valable pour une génération particulière indépendamment de l'âge. Dans l'effet de génération, on recherche des différences entre des individus qui ne sont pas nés la même année, en contrôlant l'influence de la variable "âge". L'effet de génération invite à prendre en compte des changements exogènes qui caractérisent une période donnée et modifient les pratiques, là où l'effet d'âge ne révèle qu'une modification des pratiques en fonction de l'âge (*i.e.* on ne fait pas la même chose à 20 ans et à 60 ans). Par exemple, le fait que des enquêtés âgés de 20 ans puissent dire après le confinement dû au COVID qu'ils veulent plus de télétravail n'est pas forcément lié au fait que les enquêtés soient jeunes : des jeunes de 20 ans dans les années 1990 auraient peut-être été moins sensibles au télétravail car n'ayant jamais connu de période longue dans laquelle ils ont été forcés de tester ce format.

Quatre générations peuvent aujourd'hui se côtoyer au travail :

- les *baby-boomers* (génération née entre 1945 et 1964). Ils ont connu les Trente glorieuses et la consommation de masse, marquées par l'individualisme, mais aussi mai 68.
- la génération X (génération née entre 1965 et 1977). Génération la moins étudiée empiriquement, elle n'est souvent analysée que comme une génération de transition entre les *baby-boomers* et la génération Y, plus importantes numériquement. Elle est notamment marquée par l'apparition du virus du sida.
- la génération Y (génération née entre 1978 et 1995). Génération qui voit les frontières du bloc soviétique voler en éclats, elle est beaucoup plus interconnectée. Plus relativiste et engagée, elle connaît l'essor du développement durable et des résurgences du religieux, tout en conservant l'hostilité à l'autorité héritée de la génération des *baby-boomers*.
- la génération Z (génération née entre 1996 et 2013). Selon Michel Dalmas, qui a réalisé une étude quantitative exploratoire auprès de 276 étudiants et alternants nés en 1995 et 1996, « les résultats semblent converger sur le fait que la génération Z est en recherche de sens et d'éthique dans les relations de travail, d'une forme d'autolégitimation à travers les réalisations accomplies. De plus, la socialisation et le travail en réseau sont considérés comme autant d'éléments essentiels à la réussite professionnelle, ainsi que la volonté d'innover et d'agir, sans attendre le cautionnement de la hiérarchie » (Dalmas, 2019).

En somme, « les valeurs que chacune de ces générations associe à la notion de travail semblent éloignées : culture du devoir, identification à l'entreprise, et croyance en une mission de service public pour la première ; jeunes tournés vers le projet et moins vers l'entreprise, centrés sur la satisfaction et la rétribution immédiate, mais des individus constituant dans le même temps une génération innovante et ouverte à l'altérité. Ceci a des conséquences sur le *management* » (Pauget, 2012). Bien sûr, il ne faut pas oublier qu'une génération n'arrive jamais dans l'entreprise avec un socle identitaire stable et préétablie : précisément, l'identité générationnelle étant relative à la culture défendue par d'autres générations, les identités de chaque génération se forment au contact des

autres. Mais il est vital de saisir ce mécanisme social qui pousse une génération à former des attentes différentes de celles d'une autre génération sur un même lieu de travail. « Pour exemple, ce que certains considéraient majoritairement comme allant de soi (réussir sa carrière dans une même entreprise / génération X) n'est plus une donnée fiable (pour la génération Y, la vie professionnelle passe obligatoirement par de nombreux changements de postes dans diverses entreprises) » (Dalmas, 2019). Dans la mesure où partager une même culture<sup>161</sup> a longtemps été perçu comme une condition d'intégration dans l'entreprise, il est crucial de déterminer dans quelle mesure il existe bel et bien un conflit culturel entre générations.

## 4.2. Gen Y et Gen Z

Comme le rappelle Bertrand Pauget (2012), « rares sont les articles de recherche à avoir travaillé l'impact de la génération Y sur le *management* ». C'est sans doute le rapport à l'autorité qui a le plus été étudié : la génération Y « n'a pas de mal malgré son inexpérience à se considérer comme l'égal des supérieurs », elle « est intéressée par des trajectoires de vies différentes de la sienne. Toute expérience, même si elle n'est pas forcément liée à son cœur de métier, est bonne à prendre », « ils investissent dans leur vie privée parfois au détriment de leur vie professionnelle, ils sont plus flexibles y compris en termes de présence, ils respectent moins que par le passé l'autorité traditionnelle ». On peut ajouter que « la génération Y souhaite davantage un *management* de proximité qui ait du sens et davantage de flexibilité. Les *baby-boomers* sont moitié moins que la génération Y à réclamer un *leadership* participatif, voire du mentorat ».

Deux types de *managers* semblent se dessiner dans l'étude de Bertrand Pauget (2012) : ceux qui conservent un *management* traditionnel en inadéquation avec les valeurs de la génération Y (fondé sur un rappel à la règle et à la norme), et ceux qui au contraire

---

<sup>161</sup> On entend par « culture » « un ensemble de croyances et d'hypothèses fondamentales, partagées par les membres d'une organisation. Ces hypothèses opèrent de façon inconsciente, et elles ont permis de résoudre des problèmes et en résolvent encore. De plus, elles doivent être transmises aux nouveaux », THEVENET, Maurice, *Audit de la culture d'entreprise*, Editions d'organisation, Paris, 1986

témoignent d'un réel enthousiasme, la génération Y permettant de dynamiser l'organisation (*via* notamment les nouvelles technologies - ce qui n'est pas sans poser problème, l'organisation étant parfois peu encline à valoriser ces initiatives, et la technologie effaçant la frontière déontologique entre consultant / client, dans le cas notamment d'ajouts sur les réseaux sociaux).

Tout l'enjeu méthodologique est de ne pas succomber aux stéréotypes sur les différentes générations : même si le ressenti d'une génération à propos d'une autre est important, il est nécessaire de le situer dans un cadre signifiant particulier (celui d'une génération qui en perçoit une autre selon ses propres critères). L'enjeu pour nous est de mettre en lumière les valeurs (*i.e.* des « croyances durables, qu'un mode spécifique de comportement ou but de l'existence est personnellement ou socialement préférable à un autre mode de comportement ou but de l'existence opposé ou convergent »<sup>162</sup>), les hypothèses de base et les artefacts des générations Y et Z pour comprendre leurs différences<sup>163</sup>. Nous pensons en effet que, même s'il existe des degrés d'investissement proprement idiosyncrasiques, le choix des valeurs, hypothèses de base et artefacts est commun à l'ensemble des membres d'une même génération.

### 4.3. L'évolution démographique des générations

L'une des variables paradoxalement peu étudiées dans les études générationnelles est la démographie. L'influence des différences démographiques entre les générations actives sur le marché du travail est rarement étudiée de manière systématique alors même que la caractéristique démographique d'une génération est souvent citée comme l'une de ses caractéristiques distinctives. Ainsi, le nom même de la génération née dans les années d'après-guerre, les « *Baby-Boomers* », fait-il référence à un phénomène démographique de forte augmentation de la natalité (Macunovich, 2002). De même, l'arrivée en masse des nouvelles cohortes de *Baby-Boomers* sur le marché du travail

---

<sup>162</sup> ROKEACH, Milton, *Belief, attitudes and values*, Jossey-Bass, San Francisco, 1968

ROKEACH, Milton, *The nature of human values*, New York, NY, The Free Press, 1973

<sup>163</sup> nous reprenons ici la méthode de SCHEIN, Edgar H, *Organizational culture and leadership (2e édition)*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992

dans les années 1970 est une des causes de la dépression des salaires et des opportunités de carrières (Cappelli, 2005).

Selon Peter Cappelli, l'évolution des salaires et de l'emploi ne serait que peu liée aux évolutions démographiques, et notamment aux variations de l'offre de travail (Cappelli, 2005). Celle-ci dépend plutôt du contexte de la croissance économique. Les tensions sur le marché du travail résultent essentiellement de périodes continues de croissance. Ainsi, l'infériorité numérique de la *Gen Z* ne détermine pas son évolution sur le marché du travail, cela dépend plutôt des conditions économiques dans lesquelles cette génération évolue.

L'article de Garloff, Pohl et Schanne (2013) paru en 2013 est particulièrement instructif : les auteurs y affirment que le volume des cohortes entrantes sur le marché du travail est directement corrélé au taux d'emploi ou de chômage. Les études empiriques mettent en effet en évidence qu'une cohorte de petite taille est susceptible d'entraîner une diminution du taux de chômage, ce qui est alors bon signe pour les demandeurs d'emploi. Par voie de conséquence, le taux d'emploi est corrélé positivement à une diminution des proportions de jeunes : moins il y a de jeunes, plus le taux d'emploi est élevé. L'article est particulièrement étonnant parce qu'il ne se contente pas d'utiliser la méthode des régressions pour expliquer l'influence de certaines variables sur d'autres, mais essaie aussi d'émettre des recommandations à destination des décideurs politiques<sup>164</sup>.

Il nous faut d'emblée émettre des réserves<sup>165</sup> quant à l'usage de cet article, réalisé à partir de données issues du marché du travail de l'Allemagne de l'Ouest. Cependant, il

---

<sup>164</sup> "a consistent policy should aim at increasing the labor supply, particularly of those individuals that still display relatively low participation rates, e.g. older workers, women and immigrants".

<sup>165</sup> Nous ne revenons pas ici sur la construction des données exploitées (largement reprises des agences étatiques qui établissent les statistiques nationales, comme le bureau de la statistique fédérale d'Allemagne et l'agence fédérale de l'emploi), tout en n'ignorant pas qu'elle est cependant primordiale. En outre, la façon dont est définie la nomenclature professionnelle (en particulier, ce que l'on appelle chômage ou emploi) a une influence déterminante : il ne s'agit pas seulement de revenir sur la méthode quantitative (généralement rondement menée),

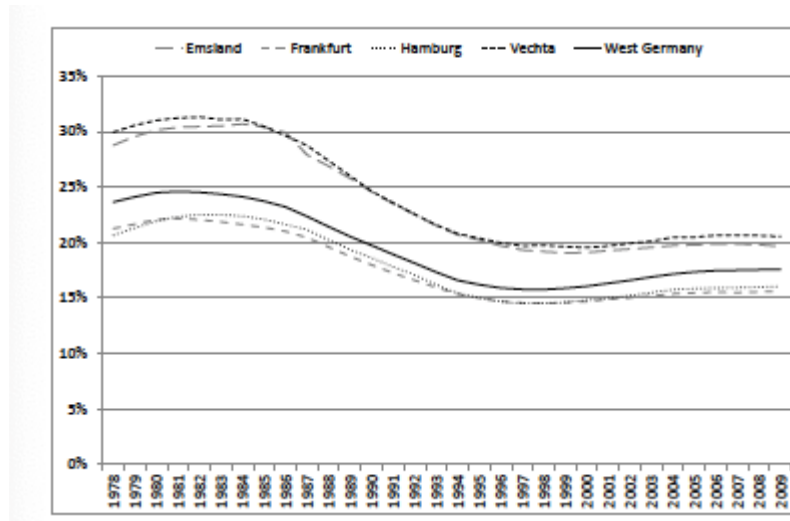


nous a semblé intéressant de relever les résultats de cette étude, qui n'établit aucun effet direct de l'âge de la main d'œuvre sur le chômage. En revanche, il y a bien un lien (négatif ou positif) entre, d'une part, le taux d'emploi et de chômage et, d'autre part, la taille des cohortes d'entrée sur le marché du travail.

L'Allemagne a constitué un terrain d'enquête privilégié pour les chercheurs car elle a connu un déclin massif du taux de natalité dans la deuxième moitié des années 1960, après le *baby-boom*. La proportion de jeunes (15-24 ans) au sein de la population élargie des 15-64 ans est ainsi, quinze ans après, moins importante en Allemagne que dans les autres pays de l'OCDE (comme les États-Unis ou encore le Canada).

---

mais de se saisir de "la question de la pertinence des catégories dans lesquelles sont produites et distribuées ces données" (De Singly, 1984), même si, bien entendu, "il n'y a pas de bonne catégorie 'en soi' indépendamment des pratiques étudiées". Il faut ainsi prendre garde à "l'augmentation de la vigilance sociologique dans certaines enquêtes", en particulier "la formulation des questions, l'apparition de nouveaux thèmes et de nouvelles variables" qui pourraient fausser une étude diachronique. Il y a en effet un risque à reprendre, comme Garloff et al, les chiffres de la statistique nationale sur une période aussi longue (alors que des changements taxinomiques ont pu intervenir), même si le chômage repose depuis le début du 20<sup>e</sup> siècle sur des critères précis et stables à l'échelle internationale (codifiés par le bureau international du travail, notamment). Comme le rappelle François de Singly dans son ouvrage *Les bons usages de la statistique dans la recherche sociologique*, "l'usage de la statistique requiert certaines prudenances. Le statisticien élabore ses catégories à partir d'une préconstruction sociale avec laquelle il compose parfois délibérément". C'est particulièrement le cas avec les indications relatives d'âge (comme "jeunesse") et les classifications qui semblent plus objectivées comme le taux d'emploi. Il faut ainsi "résister à la tentation de généraliser les relations entre variables observées dans un contexte historique et culturel précis", les chiffres d'Allemagne de l'Ouest à la fin du 20<sup>e</sup> siècle n'étant pas nécessairement exportables à d'autres réalités historiques et géographiques, au moins pour des problèmes relatifs à la constitution des données non homogènes, ce que nous devons particulièrement garder à l'esprit dans le cadre de notre étude.



Graphique 2 : Population aged 15-24 over population aged 15-64 in selected Western German labor market regions (1978-2009). Source : GARLOFF, Alfred, POHL, Carsten, SCHANNE, Norbert, Do small labor market entry cohorts reduce unemployment?, Demographic review, 2013, vol.29

L'Allemagne est en fait, avec le Japon, un des pays ayant une proportion de jeunes la plus faible dans sa population. Pour les chercheurs, il s'agissait de tenter de rendre compte de ce vieillissement de la population allemande accompagné d'une diminution du taux de chômage : quel est le lien entre ces deux phénomènes concomitants ? L'objectif était de déterminer si, en Allemagne de l'Ouest, la taille de la cohorte d'entrée sur le marché du travail avait une incidence sur le taux de chômage (ou le taux d'emploi). L'étude était pour Garloff et al. d'autant plus intéressante que les prédictions relatives au déclin de la main d'œuvre allemande ne laissent pas penser que la situation actuelle de l'Allemagne (comme celle de nombreux pays industrialisés) va s'améliorer : au contraire.

Jusqu'ici deux analyses théoriques concurrentes avaient été produites.

Selon la "cohort crowding hypothesis" formulée au début des années 1960 par Easterlin, "workers do not perform as well in the labor market if they belong to bigger cohorts. The reason is that labor demand is supposed to react less flexibly than labor

*supply*”<sup>166</sup>. Symétriquement, les travailleurs performant beaucoup mieux sur le marché du travail s’ils sont issus d’une cohorte moins nombreuse. L’idée sous-jacente est que, si la cohorte est plus grande, la concurrence est aussi plus forte pour l’accession à un emploi donné (si l’on suppose que le nombre d’opportunités professionnelles est fixe). Les premières études essayant d’identifier un effet de cohorte sur le marché du travail se sont ainsi attelées à décomposer le taux de chômage général en fonction de groupes d’âges spécifiques (ce qui donnait des taux de chômeurs particuliers “*weighed by the share of the age-specific population*”). Cette méthode, relativement simple du point de vue des outils statistiques mobilisés, est dans un premier temps appliquée par Shimer (1999) aux Etats-Unis. Sur deux périodes (1954-1978 puis 1978-1997) il observe deux taux de chômage très différents, la première s’accompagnant d’une augmentation du taux de chômage (0,74 points de pourcentage), l’autre d’une baisse du taux de chômage (0,73 points de pourcentage). Il émet alors l’hypothèse que c’est le vieillissement de la cohorte composée par les *baby-boomers* qui explique l’inversion de la courbe du chômage.

D’un autre côté, des études plus récentes se sont concentrées sur l’effet indirect des changements démographiques sur le taux de chômage. Shimer (2001) contribue à ce renouvellement à partir d’une analyse des données nationales aux Etats-Unis, collectées entre 1978 et 1996. Il obtient alors une conclusion assez différente des études passées : “*labor market entry of large cohorts entails positive effects not only for the same birth cohorts but also for prime-aged workers (individuals aged between 25 and 54), i.e. a decrease in unemployment and an increase in employment, respectively*”<sup>167</sup>. Il pense en effet que les entreprises présentes dans des régions où la cohorte d’entrée est importante ont une “*incentive to create more jobs*”, “*which eventually overcompensates the increase in the labor supply*”<sup>168</sup>. En outre, la probabilité pour une

---

<sup>166</sup> « les travailleurs ne sont pas aussi performants sur le marché du travail s’ils font partie de cohortes plus importantes. La raison en est que la demande de travail est censée réagir avec moins de souplesse que l’offre de travail » [nous traduisons]

<sup>167</sup> « l’entrée sur le marché du travail de cohortes importantes entraîne des effets positifs non seulement pour les mêmes cohortes de naissance mais aussi pour les travailleurs dans la force de l’âge (individus âgés de 25 à 54 ans), c’est-à-dire une diminution du chômage et une augmentation de l’emploi, respectivement » [nous traduisons]

<sup>168</sup> “incitation à créer plus d’emplois”, “qui finit par surcompenser l’augmentation de l’offre de travail” [nous traduisons]

entreprise d’obtenir l’employé adéquat est accrue lorsque le vivier de candidats augmente : “*the probability of forming good matches is higher in labor markets with many young individuals*”<sup>169</sup>. C’est ce qui explique pourquoi le taux de chômage, paradoxalement, diminue avec l’augmentation du nombre d’individus dans la cohorte de jeunes. D’autres travaux, plus sophistiqués, viennent alors confirmer cette hypothèse d’une corrélation positive entre taille de la cohorte de jeunes individus entrant sur le marché du travail et taux de chômage.

L’étude de Garloff et al (2013) est précieuse parce qu’elle permet de trancher empiriquement un débat théorique complexe grâce à des outils économétriques puissants appliqués sur un temps long (1978-2009). Elle permet ainsi de résorber un “trou” dans la recherche sur le marché du travail *via* un travail sur des séries temporelles beaucoup plus longues et larges (ce qui est important parce que ce n’est qu’en prenant une période assez longue qu’on peut saisir une variation de cohorte qui soit importante, celle entre la génération des *baby-boomers* et celle du *baby bust* qui suit). Il est intéressant que, contrairement aux travaux menés jusqu’alors, les auteurs n’analysent pas ici les effets d’une augmentation de la cohorte, mais ceux de sa diminution. Toute la question, évidemment, est de savoir si l’on peut prendre le problème des cohortes dans les deux sens, sans pour autant que les résultats changent : ce n’est peut-être pas pareil de décrire l’influence de la taille d’une cohorte sur le taux de chômage selon que l’on se place depuis la perspective d’une cohorte plus importante ou plus petite.

Les auteurs notent ainsi qu’une diminution de 10% de la part qu’occupent les jeunes dans la population conduit à une baisse du taux de chômage d’environ 2.4%. Le modèle économétrique des auteurs suggère ainsi que le taux d’emploi augmente en réaction à la baisse de la proportion de jeunes. Ces résultats sont particulièrement éclairants et utiles pour les décideurs politiques : le fait que la cohorte de jeunes entrant sur le marché du travail en Allemagne a diminué a étonnamment favorisé la situation des

---

<sup>169</sup> «la probabilité de former de bonnes correspondances est plus élevée sur les marchés du travail comptant de nombreux jeunes individus» [nous traduisons]

chômeurs en augmentant le taux d'emploi. Cela dit, les auteurs sont très précautionneux avec l'usage des conclusions de leur enquête : *“the effect is relatively small, and thus far away from automatically solving the unemployment problem”*<sup>170</sup>. Autrement dit, même s'il est empiriquement attesté qu'une cohorte de jeunes plus petite diminue le taux de chômage, la réduction de la taille de la cohorte ne saurait en elle-même constituer un dépassement du chômage.

L'effet d'âge est aussi déterminant puisqu'il rend compte, entre 1991 et 2009, de -0,22 points de pourcentage de changement du taux de chômage (l'effet d'âge étant légèrement plus fort que celui de la taille de la cohorte de jeunes entrant sur le marché du travail). Il nous faut donc intégrer l'impact du vieillissement de la population active dans les pays développés, cœur démographique des PSF, pour compléter notre recherche.

#### **4.4. Le vieillissement de la population active dans les pays développés et ses conséquences sur les comportements au travail**

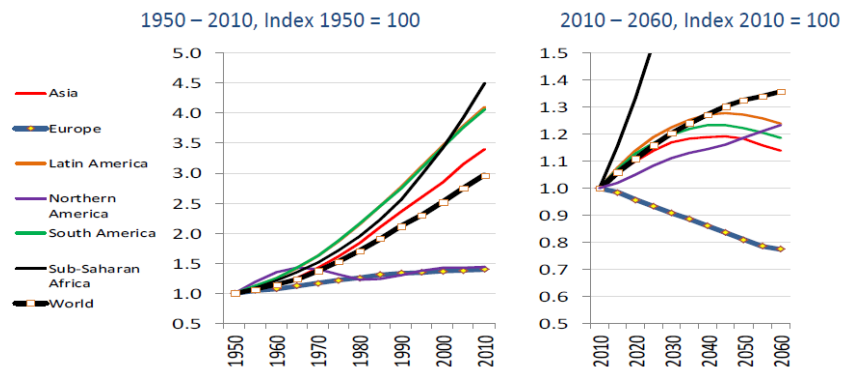
Un consensus académique s'est construit autour du vieillissement de la population active des pays développés dans les prochaines années<sup>171</sup>. Ce vieillissement affecterait directement la population active de ces économies. L'Europe, le Japon ou la Russie sont déjà touchés par ce phénomène, le pic de leurs populations actives ayant déjà été atteint. Selon les estimations des Nations Unies<sup>172</sup>, la population active européenne aura baissé de 9% d'ici à 2030. Les dynamiques sont toutefois différentes selon les pays. En fait, ces tendances indiquent une polarisation croissante entre les pays développés et les pays les plus pauvres qui verront leurs populations actives augmenter avant de se stabiliser à long-terme. Dans ce tableau, certains États développés comme les États-Unis, le Canada ou l'Australie font exception : la population active continuera d'augmenter, notamment grâce à une immigration dynamique.

---

<sup>170</sup> «l'effet est relativement faible, et donc loin de résoudre automatiquement le problème du chômage» [nous traduisons]

<sup>171</sup> <https://www.demographic-research.org/volumes/vol32/15/>

<sup>172</sup> <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7750&type=2&furtherPubs=yes>



Graphique 3 : Working age population since 1950 in selected countries as projected by the UN. Sources : FOTAKIS C., PESCHNER J., PESCHNER J., *Demographic change, human resource constraints and economic growth. The EU challenge compared to other global players*,

En fait, deux phénomènes différents sont conjointement à l’œuvre : d’une part, les personnes âgées travaillent plus longtemps (souvent sous la forme d’un travail à temps partiel), bien après la date à laquelle elles auraient pu partir à la retraite ; d’autre part, le taux de natalité décline dans de nombreux pays industrialisés, amenant à une situation inédite dans laquelle, selon les prédictions de la Commission européenne émises en 2012, “*if these trends continue, the coming decades will see fewer younger workers relative to retirees*”<sup>173</sup> (Truxillo, Cadiz, Rineer, 2017).

Selon les auteurs du manuel d’Oxford dédié à l’implémentation stratégique, ces phénomènes démographiques ont ainsi conduit à trois changements. D’abord, la moyenne d’âge de la main d’œuvre dans les pays industrialisés augmente progressivement. Ensuite, la main d’œuvre est de plus en plus composée de personnes non seulement d’âges, de genre et d’ethnicité différents, mais aussi avec des *backgrounds* très divers (notamment, des origines géographiques variées). Troisièmement (en accord avec la prédiction de la Commission européenne, 2012), cette situation démographique introduit un déséquilibre pour le système de retraite qui ne saurait être pérenne (forçant certains pays à augmenter l’âge légal de départ à la retraite). En outre, il est devenu commun de rappeler qu’il y a de moins en moins de

<sup>173</sup> «si ces tendances se poursuivent, les prochaines décennies verront moins de jeunes travailleurs par rapport aux retraités» [nous traduisons]

payeurs et de plus en plus de bénéficiaires de ce système, avec des retraites à rallonge (alors que “*retirement systems were not designed to support people for 30-40 years of retirement*”).

Qu’est-ce que cela dit de la composition des générations au travail ? D’abord, il y aura de plus en plus de collaborateurs expérimentés (pour utiliser une formule « politiquement correcte » pour désigner les collaborateurs âgés) qui travaillent toujours, non pas parce qu’ils en ont particulièrement envie, mais pour l’attrait financier de l’activité professionnelle par rapport à la seule retraite. Ainsi, “*in recent surveys of older workers (45 to 74) in the United States, most said that they worked for the money, with as many as 60% saying they worked only for money*”<sup>174</sup>. Ce paramètre est très important du point de vue RH parce qu’il signifie qu’une partie de la main d’œuvre aujourd’hui ne souhaite pas travailler : c’est, en outre, par nécessité que ces collaborateurs expérimentés sont encore au travail. Ces collaborateurs âgés ne sont pas problématiques en soi, au contraire même : ils sont plutôt source de performance, et ils ont généralement intériorisé l’*ethos* attendu dans leur fonction au fil des années. Cependant, cette densification de la pyramide des âges constitue un *challenge* pour les ressources humaines qui doivent répondre aux attentes et aux besoins de collaborateurs aux profils très différents.

Cela signifie aussi qu’une partie de la population active ne possède pas les mêmes capacités que les autres. En outre, “*there is a correspondence between levels of disability and age especially beyond the age of 50*”<sup>175</sup>. Bien sûr, ces incapacités venues avec l’âge ne sont pas déterminantes dans les métiers de service qui ne nécessitent pas spécialement d’effectuer des tâches “*physically demanding*”. Il faut d’ailleurs souligner que si, objectivement, les problèmes de santé se multiplient avec l’âge, peu de collaborateurs âgés signalent avoir des problèmes de santé (Ng et Feldman, 2013).

---

<sup>174</sup> “dans des enquêtes récentes sur les travailleurs âgés (45 à 74 ans) aux États-Unis, la plupart ont déclaré qu’ils travaillaient pour l’argent, jusqu’à 60 % d’entre eux déclarant ne travailler que pour l’argent” [nous traduisons]

<sup>175</sup> “il existe une correspondance entre les niveaux de handicap et l’âge, en particulier au-delà de 50 ans” [nous traduisons]

Du seul point de vue cognitif, les conséquences sont contrastées, avec une perte d'intelligence fluide (c'est-à-dire dans la rapidité à intégrer les informations, par exemple) amorcée dès l'âge de 20 ans, mais une augmentation de l'intelligence cristallisée, "*which includes factors like accumulated job skills and wisdom and which continues to increase well through middle age*"<sup>176</sup>. Truxillo, Cadiz et Rineer (2017) en concluent que la perte d'un type d'intelligence avec l'âge peut être clairement compensée par les gains d'intelligence d'un autre type : tout dépend quel type d'intelligence est le plus mobilisé dans les tâches du collaborateur (dans le cas d'un contrôleur aérien, par exemple, il est en effet problématique d'être lent, aussi la perte de mémoire fluide sera-t-elle un obstacle). Globalement, le fait que les collaborateurs âgés occupent des positions hiérarchiques élevées s'accommode bien du fait qu'ils ont certes perdu en fluidité mais gagné en compétences et sagesse : ce sont plutôt ces dernières qualités (et non pas la célérité) qui sont attendues d'un bon manager. Par ailleurs, "*the developmental psychology literature shows that older adults are better able to solve emotionally salient and interpersonal problems more effectively than younger people*"<sup>177</sup>. A l'inverse cependant, les stéréotypes sont plus ancrés chez les collaborateurs âgés.

Nous ne tranchons pas ici le débat éculé autour de l'origine des changements psychologiques qui apparaissent avec l'âge, qu'ils soient de nature biologique ou éminemment sociale (voire, plutôt un savant mélange des deux). La perception des différentes générations entre elles, et en leur sein, influe en effet les comportements de leurs membres : il est difficile de séparer le pur effet biologique des attentes comportementales que l'on pourrait formuler en fonction de l'âge du collaborateur (analysées dans la "*role theory*" et posant que "*roles are the result of expectations of others about appropriate behavior in particular position*"<sup>178</sup>). On attend ainsi du salarié

---

<sup>176</sup> "qui comprend des facteurs tels que les compétences et la sagesse professionnelles accumulées et qui continue à augmenter jusqu'à l'âge moyen" [nous traduisons]

<sup>177</sup> "la littérature sur la psychologie du développement montre que les personnes âgées sont plus aptes que les jeunes à résoudre les problèmes émotionnels et interpersonnels" [nous traduisons]

<sup>178</sup> "les rôles sont le résultat des attentes des autres quant au comportement approprié dans un poste particulier" [nous traduisons]



expérimenté qu'il ait plus de tempérance et ne réagisse pas à chaud en entretenant un conflit ouvert ou l'animosité entre collaborateurs, là où la jeunesse semble excuser une forme d'inconstance temporelle dans l'attitude (avec des moments d'emportement plus ou moins tolérés). Il est en revanche important, selon les auteurs du manuel Oxford (2017), de rappeler d'une part que "*although there are some cognitive declines with age, these are often offset by improvements in other cognitive domains*"<sup>179</sup> et, d'autre part, qu'il ne faut pas non plus sous-estimer l'importance des variations inter-individuelles (indépendamment de l'âge, en fonction de la personnalité des collaborateurs).

Il est intéressant de noter quelles stratégies les collaborateurs âgés peuvent mettre en place pour faire face à la baisse de leur mémoire fluide. En outre, de nombreux collaborateurs n'adoptent pas une position passive vis-à-vis de leur performance au travail : une stratégie consiste à déterminer dans quels domaines le salarié est plus efficace afin qu'il s'y investisse plus fortement. L'idée derrière est de compenser une baisse de performance en développant une stratégie d'optimisation des efforts : il est plus rentable de se consacrer à certaines activités et d'y exceller (ou d'atteindre le niveau attendu), plutôt que de se disperser et de sous-performer partout. Cette analyse était initialement proposée pour expliquer le comportement des personnes âgées dans leur vie en général (on voyait ainsi, décrit dans les études sociologiques, un investissement massif sur les jeux de société, par exemple), ces dernières cessant de consacrer du temps et de l'énergie aux activités dans lesquelles elles ne performaient pas (typiquement, les activités d'extérieur comme les pratiques sportives intenses). Mais il est apparu que cette grille d'analyse était aussi pertinente pour expliquer le comportement des collaborateurs âgés au travail, en montrant d'ailleurs qu'il existe une relation positive entre cette stratégie et les niveaux de performances signalés par les collaborateurs qui la mettaient en œuvre (sur la base empirique d'auto-déclarations).

L'âge est plus largement un facteur déterminant pour l'investissement dans le savoir, ce qui nous intéresse tout particulièrement dans le cadre de notre recherche sur les *PSF*

---

<sup>179</sup> "bien qu'il y ait quelques déclins cognitifs avec l'âge, ceux-ci sont souvent compensés par des améliorations dans d'autres domaines cognitifs" [nous traduisons]

(définies, rappelons-le, entre autres par leur intensité et concentration de savoir). En outre, “*knowledge-related goals are prioritized when time is perceived as being more open-ended (i.e. expansive future orientation) as it is among younger people*”<sup>180</sup>. Autrement dit, et cette affirmation semble assez intuitive, l’investissement dans le capital humain est d’autant plus fort que l’on peut adopter une vision à long terme. En effet, pourquoi constituer un savoir (ce qui suppose des coûts financiers et extra-financiers généralement élevés - même si les salariés ne s’en acquittent pas directement dans le cas des *PSF*), alors que l’on ne pense pas avoir l’occasion de l’utiliser, ou bien que les occasions seront trop rares pour que le retour sur investissement soit vraiment incitatif ? A l’inverse, “*emotion-related goals are prioritized when time is perceived as limited (i.e. present-oriented perspective) as it would be among older people*”<sup>181</sup>. La perception du temps par les collaborateurs est ainsi un facteur clef pour la compréhension de leur (des)investissement dans leur propre capital humain. Il faut cependant reconnaître que “*little empirical work has directly addressed the issue of human capital in the aging workforce*”<sup>182</sup>. Un enjeu de capital humain que nous n’avons que peu évoqué jusqu’ici s’articule par ailleurs autour de la transmission aux plus jeunes du savoir incarné par les collaborateurs âgés : elle constitue un enjeu critique pour les entreprises dans la mesure où les collaborateurs âgés constituent, du point de vue du capital humain accumulé, leur ressource humaine la plus précieuse. Il est pourtant très difficile de mettre en œuvre les *process (knowledge management systems)* qui permettent aux collaborateurs âgés de transférer des compétences relevant parfois de savoirs tacites.

Ce n’est bien entendu pas la seule variable à prendre en compte. Les collaborateurs âgés sont, aussi, plus sensibles aux “*opportunities for social support and autonomy*”, la souplesse du management étant ainsi un critère pertinent pour la compréhension de

---

<sup>180</sup> “les objectifs liés à la connaissance sont prioritaires lorsque le temps est perçu comme étant plus ouvert (c’est-à-dire une orientation future plus large) comme c’est le cas chez les jeunes” [nous traduisons]

<sup>181</sup> “les objectifs liés aux émotions sont prioritaires lorsque le temps est perçu comme limité (c’est-à-dire une perspective orientée vers le présent), comme ce serait le cas chez les personnes âgées” [nous traduisons]

<sup>182</sup> “peu de travaux empiriques ont abordé directement la question du capital humain dans la main-d’œuvre vieillissante” [nous traduisons]

la santé des collaborateurs âgés. Il est par ailleurs nécessaire de prendre la mesure du caractère relationnel des identités en entreprise, en particulier de l'identité d'âge : *“positive identity is derived from favorable comparisons made between one's in-group and relevant out-groups”*<sup>183</sup>. Par conséquent, la performance d'un collaborateur âgé est directement corrélée à la perception du groupe d'âge auquel il est identifié : si l'âge est un facteur perçu positivement, alors l'efficacité et le bien-être sont plus importants. A l'inverse, *“because of age stigmatization within certain contexts, to be a 'younger worker' or an 'older worker' may mean being a member of devalued group in the workplace”*<sup>184</sup>. Ainsi, *“the negative social identity related to age group membership may lead workers to experience decreased satisfaction, engagement, and empowerment”*<sup>185</sup>. Il est alors très difficile pour les RH de changer la situation : il faudrait que la perception sociale d'un groupe d'âge soit infléchie en montrant par exemple en quoi ces collaborateurs créent aussi de la valeur. La réhabilitation d'une partie des employés est cependant une stratégie complexe à établir parce qu'elle suppose qu'il est normal de les intégrer seulement parce que leur présence est profitable. Or, cette valorisation de la diversité (d'âge, de genre ou d'origine ethnique) sous “condition de performance de la différence” (Sénac, 2015) place sur les collaborateurs stigmatisés une pression accrue qui pourrait, paradoxalement, les conduire à sous-performer (et, ainsi, à confirmer le stigmatisme). En outre, le méta-stéréotype (*“how people believe their group is perceived by others”*) peut conduire des collaborateurs à internaliser une pression à la performance très contre-productive (*“an individual's internalization of negative stereotypes can lead to a feeling of devalued status in the organization”*<sup>186</sup>). Même dans l'hypothèse où la politique RH de réhabilitation d'une partie des collaborateurs est un succès, il est clair que cette diversité n'est désirable que parce qu'elle est profitable, ce qui cautionne le fait que le jour où elle ne l'est plus, il n'y a plus aucune raison de garder ces collaborateurs. Il

---

<sup>183</sup> “l'identité positive découle de comparaisons favorables entre le groupe auquel appartient une personne et les autres groupes pertinents” [nous traduisons]

<sup>184</sup> “en raison de la stigmatisation liée à l'âge dans certains contextes, être un 'jeune travailleur' ou un 'travailleur âgé' peut signifier être membre d'un groupe dévalorisé sur le lieu de travail” [nous traduisons]

<sup>185</sup> “l'identité sociale négative liée à l'appartenance à un groupe d'âge peut conduire les travailleurs à éprouver une baisse de satisfaction, d'engagement et d'autonomie” [nous traduisons]

<sup>186</sup> “ l'internalisation par un individu de stéréotypes négatifs peut entraîner un sentiment de dévalorisation au sein de l'organisation” [nous traduisons]

semble pourtant que cette pression à la réussite ne soit pas aussi forte sur les groupes dominants, qui peuvent davantage se permettre de ne rien avoir à prouver pour conserver leur poste (ce qui constitue une forme d'injustice face à la pression à la performance et *in fine* au licenciement).

Il est plus largement très difficile de lutter contre les stéréotypes d'âge, qui peuvent conduire les RH elles-mêmes à procéder à des arbitrages en défaveur des collaborateurs âgés (si l'on pense par exemple à l'allocation des formations, plus souvent attribuées aux jeunes collaborateurs parce que l'entreprise procède à nouveau à un calcul financier qui intègre le temps futur que le collaborateur est susceptible de passer dans l'entreprise). La perception de l'âge a ainsi un effet déterminant sur les missions attribuées, les collaborateurs âgés étant tendanciellement moins mobilisés sur des missions où il est attendu du collaborateur qu'il apporte un changement. Il faut d'ailleurs rappeler que le stéréotype d'âge est plus fort dans un sens que dans un autre : "*empirical research has identified a variety of stereotypes associated with older workers, with older workers generally viewed more negatively than younger workers*"<sup>187</sup>, même s'il faut aussi se souvenir que très peu d'études ont été consacrées à l'étude des stéréotypes de jeunesse (lorsque par exemple elle est négativement associée à l'inexpérience)<sup>188</sup>.

Pour autant, sauf en ce qui concerne le taux d'implication dans les formations, "*meta-analytic evidence suggests that most stereotypes of older workers [...] are untrue*"<sup>189</sup>. Les auteurs du manuel d'Oxford (2017) sur l'implémentation stratégique appellent cependant à la plus grande prudence : les stéréotypes négatifs concernant l'âge des collaborateurs sont peut-être en voie d'être dépassés, voire même de devenir positifs : "*this may be due to the aging of the baby boomers and the frequency with which older*

---

<sup>187</sup> "des recherches empiriques ont identifié une variété de stéréotypes associés aux travailleurs âgés, ces derniers étant généralement perçus de manière plus négative que les jeunes travailleurs" [nous traduisons]

<sup>188</sup> Il n'est cependant pas anodin que les études sur les stéréotypes touchant à la jeunesse perçue des collaborateurs sont moins nombreuses que celles sur leurs homologues plus âgés : "*arguably, the scarcity of research investigating younger worker stereotypes could be attributed to the assumed negative stereotypes held about older workers and positive stereotypes held about younger workers*".

<sup>189</sup> "Les preuves méta-analytiques suggèrent que la plupart des stéréotypes sur les travailleurs âgés [...] sont faux" [nous traduisons]

*people are now working, although the definitive causes of any change are unclear*<sup>190</sup>.

Il faudrait avoir une compréhension plus fine des mécanismes méta-stéréotypiques qui conduisent par exemple les collaborateurs les plus âgés à s'auto-censurer (notamment au moment du recrutement, en pensant qu'ils sont trop vieux pour ce poste, ou bien quand il s'agit de travailler sur une mission jugée innovante plutôt que sur une autre).

Il nous faut donc prendre en compte les dynamiques possibles entre les différentes générations co-existantes sur le marché du travail pour identifier leurs impacts possibles sur notre recherche. Une telle approche peut être riche d'enseignements, notamment pour les *PSF*, en raison de leur recours intensif à une main-d'œuvre jeune intégrant le cabinet par promotion. De plus, cette approche permet d'évaluer à nouveau frais la génération Y, à travers le type de *leadership* qu'elle devra être amenée à développer pour *manager* la génération Z.

#### 4.5. Les différentes dynamiques démographiques des générations

Si la population active est sur le déclin dans les pays développés, cela signifie-t-il que la génération entrant actuellement sur le marché du travail, la *Gen Z*, sera en infériorité numérique par rapport à la génération précédente, la *Gen Y*? Les projections démographiques de l'OCDE<sup>191</sup> peuvent fournir une ébauche de réponse.

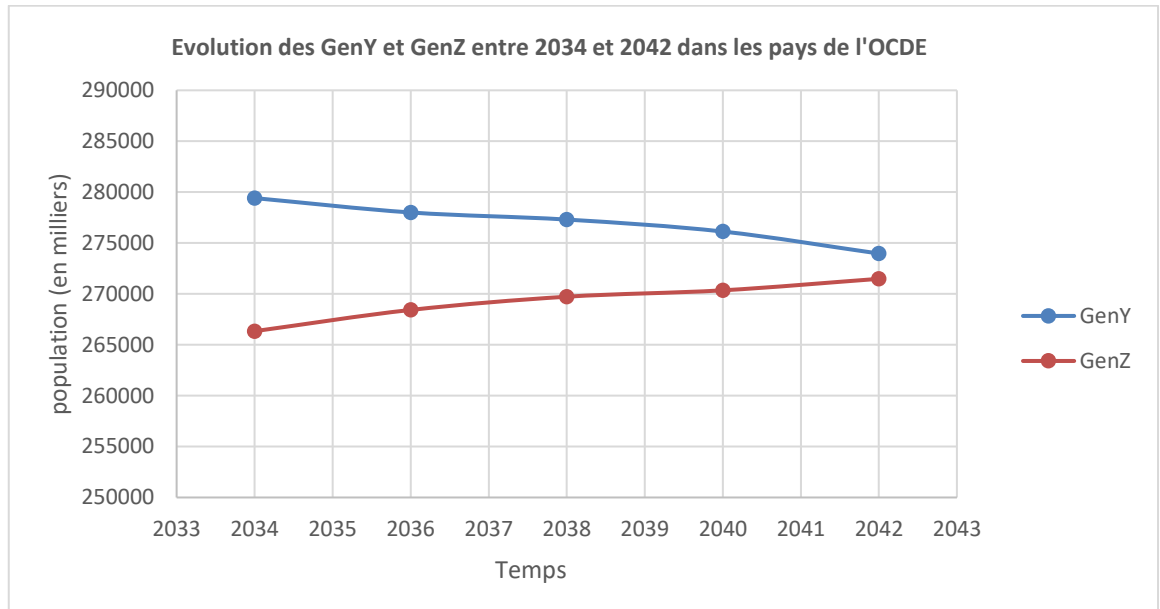
Le graphique suivant illustre l'évolution des population *Gen Z* et *Gen Y* dans les pays de l'OCDE entre 2034 et 2042. Cette période correspond aux années durant lesquelles les deux générations seront entièrement intégrées au marché du travail : tous les *Gen Z* auront intégré le marché du travail et les *Gen Y* ne l'auront pas encore quitté. Ces 6

---

<sup>190</sup> "cela peut être dû au vieillissement des *baby-boomers* et à la fréquence à laquelle les personnes âgées travaillent maintenant, bien que les causes définitives de tout changement ne soient pas claires" [nous traduisons]

<sup>191</sup> [https://www.oecd-ilibrary.org/fr/employment/data/labour-force-statistics/historical-population-data-and-projections\\_data-00538-en?parent=http%3A%2F%2Finstance.metastore.ingenta.com%2Fcontent%2Fcollection%2Fifs-data-en](https://www.oecd-ilibrary.org/fr/employment/data/labour-force-statistics/historical-population-data-and-projections_data-00538-en?parent=http%3A%2F%2Finstance.metastore.ingenta.com%2Fcontent%2Fcollection%2Fifs-data-en)

années permettent de comparer les volumes de ces deux générations au travail car, au-delà de cet intervalle, les populations ne sont pas entièrement représentées dans la population active.



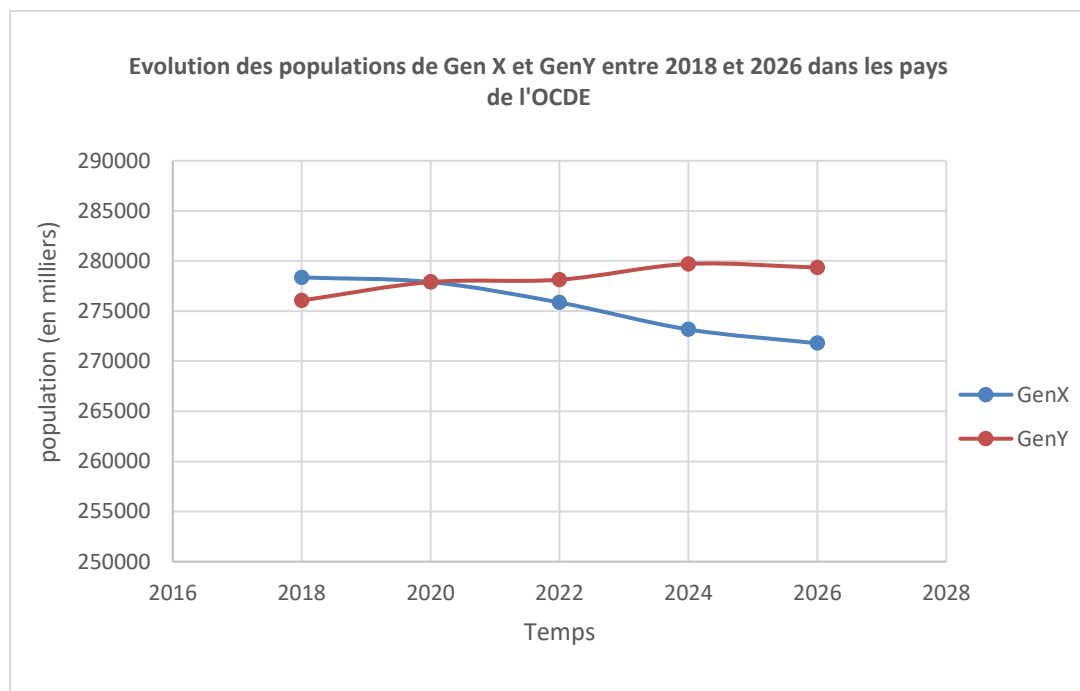
Graphique 4: Projections des populations Gen Y et Gen Z entre 2034 et 2042 dans les pays de l'OCDE. Source : OCDE avec des hypothèses complémentaires de l'auteur.

Source : Projections de population de l'OCDE complétées des hypothèses de l'auteur suivantes :

- Gen Z : personnes nées entre 1996 et 2013.
- Gen Y : personnes nées entre 1978 et 1995.
- Entrée sur le marché du travail à 23 ans (Bac+5), hypothèse retenue en cohérence avec le profil des collaborateurs recrutés au sein des *PSF*
- Sortie du marché du travail à 62 ans (hypothèse retenue en cohérence avec la pratique des *Big 4*).
- Les cohortes annuelles sont égales en nombre.

Les projections de l'OCDE semblent confirmer que le vieillissement de la population active des pays développés affecte le rapport entre les *Gen Y* et *Gen Z*. La *Gen Y* restera légèrement dominante en nombre jusqu'aux premiers départs à la retraite qui devraient arriver en 2042. Le croisement des deux courbes ne devrait se produire qu'après 2042 : la *Gen Z* sera donc minoritaire pendant toute sa cohabitation avec la *Gen Y*.

Afin de mieux évaluer la portée de cette situation, il faut étendre l'analyse pour ajouter la *Gen X* et les *baby-boomers* (personnes nées entre 1945 et 1964). Les situations sont alors bien différentes. Ainsi dans le cas de la cohabitation entre la *Gen X* (personnes nées entre 1965 et 1977) et la *Gen Y*, le croisement des courbes interviendra dès 2020. La *Gen Y* deviendra rapidement majoritaire sur le marché du travail, bien avant les premiers départs des *Gen X*.



Graphique 5 Source : Projections de population de l'OCDE complétées des hypothèses de l'auteur

La cohabitation entre la *Gen Z* et la *Gen Y* qui commence à s'établir devrait suivre un profil inédit sur le marché du travail des pays développés. Pour la première fois depuis que les générations sont suivies sur le plan démographique, la nouvelle génération ne dominera pas la précédente en nombre. Quelles conséquences pour les entreprises ? Difficile de tirer des conclusions tant celles-ci restent liées à de multiples facteurs. Si la croissance économique se poursuit malgré le déclin démographique, grâce à une productivité en hausse, les entreprises pourraient être confrontées à des pénuries de ressources humaines. Cette tendance devrait favoriser l'ascension de la *Gen Z* au sein des organisations. A l'inverse, dans le cas d'un ralentissement de l'activité

économique, la *Gen Z* pourrait être confrontée à la supériorité numérique d'une *Gen Y* plus expérimentée. En tout cas, les entreprises devront s'adapter à cette nouvelle situation organisationnelle qui remet en cause les modèles reposant sur un recours intensif à une main d'œuvre jeune (à moins que d'autres facteurs, comme l'immigration, ne permettent de compenser ce déclin démographique).

Pour mieux évaluer ces phénomènes, il reste à différencier les effets entre les pays de l'OCDE. Les évolutions ne sont probablement pas similaires entre des pays comme le Mexique, les États-Unis ou l'Italie et l'Allemagne.

Nous formons l'hypothèse que ces différences régionales et le besoin de migration induit par les déséquilibres en matière de population sont des facteurs significatifs à appréhender dans la gestion des ressources par les entreprises. Nous avons donc orienté notre recherche empirique pour tester cette hypothèse.

L'impact de la notion de génération sur le champ de cette thèse étant clairement délimité, il nous faut maintenant considérer la dernière composante fondamentale de notre recherche : l'impact des disruptions stratégiques sur la gestion des talents.

## **5. IMPACT DES DISRUPTIONS STRATEGIQUES SUR LES POLITIQUES DE RESSOURCES HUMAINES : L'INNOVATION MANAGERIALE**

### **5.1. Le concept d'innovation managériale**

On doit à Julian Birkinshaw et à Michael Mol un article synthétique lapidairement intitulé "*How management innovation happens*" (Birkinshaw, Mol, 2006).



De quoi parle-t-on lorsque l'on utilise l'expression "innovation managériale" (ou *management innovation*) ? Il s'agit de "*the implementation of new management practices, processes and structures that represent a significant departure from current norms*"<sup>192</sup>. Autrement dit, on retrouve la racine étymologique d'innovation (*novare*) dans la définition proposée par les deux auteurs de la London Business School : c'est la nouveauté qui est définitoire de l'innovation. On entend par nouveauté la rupture avec un système normatif en vigueur, répandu et largement dominant (au point qu'il est même inquestionné et qu'il infuse, sans que les acteurs s'en rendent compte, les comportements et pratiques).

Les exemples passés d'innovation managériale abondent : soit au plan organisationnel, que l'on parle du travail à la chaîne, de la division scientifique, du contrôle de qualité ; ou bien au plan financier, que l'on parle de l'analyse des flux de trésorerie actualisés, de l'approche ABC (*activity-based costing analysis*), ou bien encore de la responsabilité limitée des actionnaires (*limited liability*). Selon les auteurs, le détour historique a un réel intérêt : "*it reminds us that nothing about our current ways of working is inviolable*". En outre, l'ordre managérial est éminemment contingent et, selon la réussite de certaines innovations dans certaines entreprises à un moment charnière, selon, aussi, leur imitabilité, il est amené à être bouleversé. Si bien, en réalité, qu'il n'existe pas un ordre managérial figé : il est toujours, déjà, en mutation et en transition vers de nouvelles configurations.

Bien sûr, toutes les innovations ne se répandent pas directement : comme nous avons déjà pu l'évoquer, il existe un avantage comparatif temporaire attribué aux entreprises ayant innové en premier (celles qui sont pionnières) ; les auteurs semblent penser qu'il peut durer un moment (qualifiant l'avantage comparatif du "*first mover*" de "*lasting*", faute cependant d'être véritablement durable, ou "*sustainable*", puisque généralement toute innovation en vient à long terme à être copiée par les autres acteurs du secteur.

---

<sup>192</sup> "la mise en œuvre de nouvelles pratiques, processus et structures de gestion qui représentent un écart important par rapport aux normes actuelles" [nous traduisons]

Si l'innovation managériale est si importante, c'est que les auteurs pensent qu'elle est aussi avantageuse (si ce n'est davantage) que l'innovation technologique. Reprenant les propos de Ray Stata, ancien PDG de Analog Devices Inc, les deux chercheurs assurent ainsi que *“product and process innovation are not the main bottleneck to progress. The bottleneck is management innovation”*<sup>193</sup>, croisant d'ailleurs cette analyse avec des enjeux plus politiques (*“we have to ask ourselves, as a company and a nation, are we investing enough in management innovation ?”*<sup>194</sup>).

Pourtant, il faut faire le constat que, *“despite its importance, management innovation remains poorly managed and poorly understood”*<sup>195</sup>. Il n'y a qu'à faire un relevé des occurrences du mot dans les recensions entre chercheurs : en 2006, il y avait 112 fois plus d'articles discutant du concept d'innovation technologique dans la Business Source Premier Database, selon les auteurs, que d'articles à propos d'innovation managériale. Nous souscrivons nous-mêmes à ce constat, tant il nous semble encore pertinent de déplorer que les articles *“do not provide businesses with the tools to develop or enhance their capacity for engaging in management innovation”*<sup>196</sup>. D'ailleurs, *“most companies have no formal process for fostering management innovation”*<sup>197</sup> : on entend ainsi souvent dire que les innovations ont fait face à des résistances, pas qu'elles ont été portées par le système lui-même. Quels sont donc les étapes et les facteurs de l'innovation managériale ?

Selon Birkinshaw et Mol, il faut d'abord se demander si le processus d'innovation managériale n'est pas intrinsèquement différent de celui d'innovation technologique. Il est vrai que les auteurs, à partir d'études de cas (cent cas historiques comme General

---

<sup>193</sup> "L'innovation en matière de produits et de procédés n'est pas le principal obstacle au progrès. Le goulot d'étranglement est l'innovation en matière de management" [nous traduisons]

<sup>194</sup> "nous devons nous demander, en tant qu'entreprise et nation, si nous investissons suffisamment dans l'innovation en management ?" [nous traduisons]

<sup>195</sup> "malgré son importance, l'innovation en matière de gestion reste mal gérée et mal comprise" [nous traduisons]

<sup>196</sup> "ne fournissent pas aux entreprises les outils nécessaires pour développer ou renforcer leur capacité à s'engager dans l'innovation en management" [nous traduisons]

<sup>197</sup> "la plupart des entreprises n'ont pas de processus formel pour encourager l'innovation en matière de gestion" [nous traduisons]

Motor Corp. mais aussi Procter & Gamble Co., dans les années 1920, puis des études de cas ciblées d'innovations managériales récentes au sein de plusieurs pays et industries, doublées d'entretiens avec les acteurs clefs de ces innovations), ont retrouvé dans le processus d'innovation managériale un ensemble de traits caractéristiques de l'innovation technologique. Par exemple, de manière identique pour la technologie ou le management, il est nécessaire d'avoir des individus *“pulling together ideas and resources in novel ways, championing those ideas inside their organization, building coalitions of senior executives to support their ideas and using political skills to overcome internal resistance to the innovation”*<sup>198</sup>. Cependant, les auteurs identifient deux variables jouant un rôle très différenciant.

D'abord, l'innovation managériale demande le concours de personnes extérieures (consultants, chercheurs etc.) qui ont une action légitimante et initiatrice : le changement, en première instance, provient d'eux, pas de l'entreprise en elle-même. Cela ne signifie pas que l'entreprise est passive : il ne faudrait pas sous-estimer son rôle ni surestimer celui des externes (lesquels, parfois, n'ont fait qu'influencer les collaborateurs internes, leur donnant l'envie d'innover). En fait, ces personnes extérieures sont cruciales pour *“bridge the gap between concept and implementation”*, notamment en rassurant.

Ensuite, l'innovation managériale a une temporalité propre : globalement, elle ne saurait prendre place aussi rapidement qu'une innovation technologique. Si bien, d'ailleurs, qu'une innovation managériale est difficilement traçable : *“most management innovations took several years to implement and in some cases it was impossible to say with any precision when the innovation actually took place”*<sup>199</sup>. Sur ce point, le débat académique est largement ouvert, puisqu'on pourrait tout de même objecter qu'aucune technologie n'est utilisable *ex abrupto*, d'emblée : il faut généralement des années avant qu'elle soit implantée et insérée dans les processus

---

<sup>198</sup> “rassembler des idées et des ressources de manière originale, défendre ces idées au sein de leur organisation, créer des coalitions de cadres supérieurs/*senior executives* pour soutenir leurs idées et utiliser des compétences politiques pour surmonter la résistance interne à l'innovation” [nous traduisons]

<sup>199</sup> “la plupart des innovations en matière de gestion ont pris plusieurs années à mettre en œuvre et, dans certains cas, il était impossible de dire avec précision quand l'innovation avait réellement eu lieu” [nous traduisons]

existants. Les auteurs reconnaissent cette critique, mais maintiennent qu'un différentiel dans la temporalité de l'implémentation des innovations technologiques et managériales existe et demeure pertinent pour les distinguer.

L'explication avancée par les auteurs recouvre en fait assez sensiblement l'analyse de Barney (1991) : même les technologies les plus avancées sont duplicables, là où une innovation managériale s'insère dans un système social complexe, diffus, "*with many different actors and relationships*". Mettre en place une telle innovation nécessite beaucoup de temps, au vu notamment du caractère tacite de la plupart des innovations managériales (ce qui explique le recours à des personnes externes, pour rendre explicites des structures implicites, quasi invisibles aux yeux des collaborateurs concernés). C'est d'ailleurs ce qui explique que les "*management innovations are harder than technology innovations to justify prior to implementation*"<sup>200</sup> : comment vendre, en effet, une innovation dont la nature même est sociale et touche à l'humain, quand d'autres innovations, technologiques cette fois-ci, semblent plus tangibles (on achète un logiciel, un équipement, en revanche il est plus difficile de montrer l'importance d'une réorganisation des structures et interactions intangibles) ? Après avoir difficilement vendu un projet d'innovation, il reste encore à attester sa réussite, ce qui n'est pas tâche aisée. Les difficultés se prolongent aussi dans l'"après" implémentation de l'innovation, puisque les résultats du changement sont peu isolables en raison de l'imbrication des différentes variables explicatives.

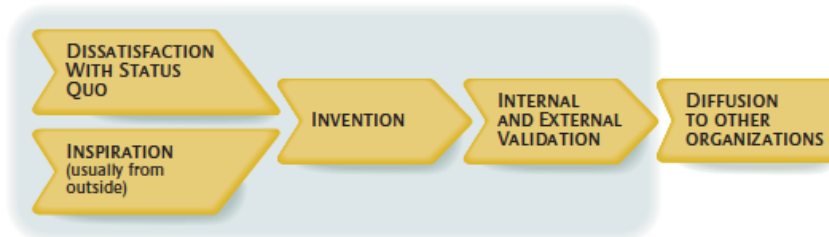
Les chercheurs sont cependant parvenus à distinguer quatre étapes dans l'élaboration d'une innovation managériale :

---

<sup>200</sup> "les innovations en matière de gestion sont plus difficiles à justifier que les innovations technologiques avant leur mise en œuvre" [nous traduisons]

### The Management Innovation Process

Management innovation typically occurs in a number of recognizable stages. The key central phase, invention, is preceded by a combination of dissatisfaction with the status quo (inside the company) and inspiration from others (typically outside the company). Invention is then followed by a process of validation both inside and outside the company.



Graphique 6 : the Management Innovation Process, Source : BIRKINSHAW, Julian, MOL, Michael, How management innovation happens, MIT Sloan Management Review, 2006, 47, pp. 81-88

- L'insatisfaction

*“The level of dissatisfaction varied, ranging from a nagging operational problem to a strategic threat to an impending crisis”*<sup>201</sup>.

Les auteurs reprennent l'exemple de George Black au début des années 1990, qui a pris la décision de remettre en cause le cœur de l'entreprise familiale, jusqu'alors organisée (comme des dizaines d'autres) autour du modèle de la chaîne de production. Dans ce cas-là, c'est clairement la crise qui guette l'entreprise et pousse ses dirigeants à prendre le risque de la développer dans un axe contraire à la stratégie dominante dans le reste du secteur. *“It was deliberately contrarian, and somewhat risky, but we did not have much to lose”*<sup>202</sup>. C'est ainsi que Black prit la décision de constituer des cellules autonomes *“dedicated to meeting the entire needs of a single customer”* (décloisonnant

---

<sup>201</sup> “Le niveau d'insatisfaction est variable, allant d'un problème opérationnel tenace à une menace stratégique, en passant par une crise imminente” [nous traduisons]

<sup>202</sup> “C'était délibérément à contre-courant, et quelque peu risqué, mais nous n'avions pas beaucoup à perdre” [nous traduisons]

ainsi l'organisation fonctionnelle qui prévalait en amenant les employés à toucher autant aux aspects commerciaux qu'aux services). Les bénéfices de cette nouvelle stratégie se firent rapidement ressentir : *“the net result was a dramatic improvements in customer responsiveness, reduced cycle time and much lower staff turnover”*<sup>203</sup>.

Il existe cependant d'autres sources d'insatisfaction, qui peuvent venir d'un problème opérationnel à résoudre pour ne pas perdre de parts de marché, ou pour réussir à pallier certaines difficultés organisationnelles (relatives notamment à la taille de l'entreprise - les multinationales perdant souvent en flexibilité, ce qui constitue un désavantage net par rapport aux concurrents plus petits). Que ce soit face à la concurrence ou en interne, *“the important point is that management innovation is generally a response to some form of challenge facing the organization”*<sup>204</sup>. En outre, *“management innovations tend to emerge through necessity”*. La contraposée de cette affirmation est qu'il est assez rare qu'un acteur ne rencontrant aucun problème particulier et étant florissant innove sur le plan managérial. L'hypothèse est très intuitive et revient, au fond, à l'adage populaire : *“pourquoi changer une équipe qui gagne ?”* (“équipe” pouvant être remplacé par “management”). On aurait cependant envie d'en connaître davantage sur ce mécanisme : peut-on être une entreprise florissante et ne jamais avoir développé d'innovation managériale ? Les auteurs semblent penser qu'innovation managériale et absence de problème (une forme d'ataraxie de l'entreprise) sont liés par une relation négative : moins il y a de problèmes, moins il y a d'incitation à innover. Est-ce que cela signifie qu'une entreprise florissante et n'étant pas au bord de la crise est vouée à ne pas innover ? Comment pourrait-elle continuer à être florissante si elle n'innove pas ?

- L'inspiration extérieure

Selon les auteurs, un deuxième élément déterminant pour l'innovation managériale est la présence d'une source d'inspiration qui amène les collaborateurs innovants à

---

<sup>203</sup> “le résultat net a exprimé une amélioration spectaculaire de la réactivité des clients, une réduction du temps du cycle et une rotation du personnel beaucoup plus faible” [nous traduisons]

<sup>204</sup> “le point important est que l'innovation en matière de gestion est généralement une réponse à une forme quelconque de défi auquel l'organisation est confrontée” [nous traduisons]

s'écarter du chemin et de la voie déjà tracés. Les sources sont multiples, et assez peu homogènes : c'est la seule présence ou absence d'une influence extérieure qui permette de dévier du code, de la norme, qui est cruciale.

C'est le cas notamment du CEO de Wellington Insurance qui, au moment où l'entreprise faisait face à une crise à la fin des années 1980, s'est inspiré d'un livre de Tom Peter pour créer ce qui fut baptisé la "*Wellington Revolution*". Pour d'autres PDG, l'influence relève davantage de la socialisation primaire, et du cercle de sociabilité, fut-il lointain. Ainsi de Lars Kolind qui s'est inspiré de la structure des Boy Scouts aux Etats-Unis pour remettre au centre de son organisation le volontariat, la coopération avec une hiérarchie très souple (voire, absente) et le sens de l'action ("*defining a clear 'meaning' for Oticon employees, something beyond just making money*") afin de susciter l'implication individuelle de ses collaborateurs. Le passif des innovateurs est en fait à la racine de leurs innovations, puisqu'ils y puisent l'inspiration analogique pour réinventer les organisations. Ainsi, "*many of the management innovators in the study had unusual backgrounds or had worked in a wide variety of different functional areas or countries*"<sup>205</sup>. Cela signifie aussi que la source de l'innovation ne provient pas de l'intérieur de l'entreprise *per se* : bien entendu, ce sont souvent des CEO qui ont amorcé les changements stratégiques, mais il faut reconnaître que les promoteurs de l'innovation managériale ne tirent pas leurs idées *ex nihilo*.

Les deux chercheurs radicalisent cette proposition en assurant que l'"*inspiration for new management innovation is unlikely to come from within a company's current industry*"<sup>206</sup>. En outre, non seulement l'innovation ne saurait venir de la même entreprise mais de surcroît elle ne saurait guère plus s'originer dans du *benchmarking* intra-sectoriel : "*most companies get sucked into a pattern of [...] competitor-watching that leads to highly convergent practices within an industry*"<sup>207</sup>. Au contraire, l'innovateur permet à l'entreprise d'accéder à des systèmes d'organisation inconnus

---

<sup>205</sup> "bon nombre des innovateurs en matière de gestion ayant participé à l'étude avaient des antécédents inhabituels ou avaient travaillé dans une grande variété de domaines fonctionnels ou de pays différents" [nous traduisons]

<sup>206</sup> "il est peu probable que l'inspiration pour une nouvelle innovation en matière de gestion vienne de l'industrie dans laquelle l'entreprise évolue" [nous traduisons]

<sup>207</sup> "la plupart des entreprises sont aspirées dans un schéma de [...] surveillance de la concurrence qui conduit à des pratiques très convergentes au sein d'une industrie" [nous traduisons]

dans son propre secteur : l'innovateur est une fenêtre sur des horizons neufs, et c'est pour cela que des profils atypiques sont si représentés parmi les innovateurs qui ont marqué l'histoire.

- L'invention

Quel est le moment où, véritablement, l'idée émerge ? En fait, de façon tout à fait décevante du point de vue des attentes que l'on formule quand on s'imagine le processus d'invention, "*the 'eureka moment' is rarely materialized*". A part l'auto-mythologisation de Art Schneiderman et le récit fabuleux de son invention (il regardait une publicité à la télévision sur des bonbons qui combinaient deux parfums – lui donnant ainsi l'idée d'intégrer les aspects financiers et extra-financiers dans un même programme), peu d'idées d'innovations managériales sont aussi spectaculaires et limpides. Il faut dire que ces révélations managériales, sortes de *satori* ineffables, constituent un *topos* de la littérature managériale et abondent dans les *best-sellers* commis par d'anciens CEO : il est difficile de parvenir à démêler la mise en récit des innovations (certains récits devenant structurants pour l'image de marque d'une entreprise, au point que des années après les nouveaux collaborateurs s'y identifient encore), du déroulé réel des événements (le *story-telling* serendipitiesque lissant considérablement la densité du mécanisme d'invention).

En fait, pour la grande majorité des innovations managériales, le processus d'invention fonctionne par itération : une fois le problème et quelques solutions identifiés, commence une période de tâtonnement, plus ou moins longue. En revanche, "*while not able to identify a 'eureka moment' per se, most management innovators could point to a clear precipitating event that provided them with a focal point around which to coordinate their efforts*"<sup>208</sup>. On retrouve l'idée antique de transformation de la *krisis* (la crise, le moment où tout un univers est au bord du précipice) en *kairos* (ou "moment opportun") : de façon tout à fait tragique, il semble que, sans le danger mortel du

---

<sup>208</sup> "bien qu'ils ne soient pas capables d'identifier un "moment eurêka" en soi, la plupart des innovateurs en matière de gestion ont pu indiquer un événement déclencheur clair qui leur a fourni un point de convergence autour duquel coordonner leurs efforts" [nous traduisons]



précipice, la nécessité de l'innovation n'émerge pas. Le facteur légitimation est aussi important parce qu'il est l'élément moteur de transition entre la crise et l'opportunité : dans le cas de Skandia Insurance Co., par exemple, c'est le fait que l'innovateur (qui souhaitait intégrer le capital humain dans les mesures de valeur produite par l'entreprise qui le salariait) soit promu à un poste en adéquation avec sa proposition (directeur du capital intellectuel) qui l'a conforté dans l'idée de sauter le pas. De façon surprenante, alors que les auteurs maintenaient jusqu'ici que le climat de défiance du management en place (*established management*) vis-à-vis des innovateurs était typique des innovations managériales, ils semblent laisser penser qu'un regain de confiance et de crédit de la part des supérieurs constitue au contraire un évènement déclenchant.

- La validation interne et externe

L'innovation, qu'elle soit technologique ou managériale, se heurte à de nombreuses résistances, d'autant plus fortes qu'elles sont émises par des collaborateurs ayant une aversion au risque élevée. En outre, il est difficile de percevoir d'emblée les bénéfices d'une innovation managériale : elle est encore moins audible lorsque, en l'état, les organisations semblent bien fonctionner. L'asymétrie d'information temporelle (face à l'avenir) est en fait multipliée par l'innovation managériale dans la mesure où "*it is impossible to predict accurately whether any innovation's benefits will exceed its costs until the innovation has been tried*"<sup>209</sup>. Cela touche beaucoup plus l'innovation managériale que l'innovation technologique dans la mesure où la première dépend de facteurs humains beaucoup plus contingents (et, par conséquent, la réussite du projet est conditionnée au taux d'engagement des collaborateurs dans le projet). Les auteurs n'émettent pas cette hypothèse, mais il est possible que la différence entre ces deux types d'innovations puisse être appréhendée *via* le concept de prophétie auto-réalisatrice : l'innovation managériale doit beaucoup à la croyance des acteurs qui sont chargés de la réaliser. S'ils n'y croient que très peu, un échec est à prévoir (la réalité crainte étant advenue par simple manque de croyance en la réussite du projet).

---

<sup>209</sup> "il est impossible de prévoir avec précision si les avantages d'une innovation dépasseront ses coûts tant que l'innovation n'aura pas été testée" [nous traduisons]

C'est pourquoi un relai interne est crucial pour l'innovateur : il est nécessaire que le projet d'innovation soit porté par un collaborateur expérimenté (souvent, un *senior executive*) pour susciter engagement et adhésion. Il y a en fait un biais de halo, la réputation du porteur de projet s'étendant à l'ensemble du projet, le faisant bénéficier du crédit dont il jouit après des autres collaborateurs, (indépendamment des qualités objectives du projet, qui ne peuvent pas vraiment être mesurées au stade prospectif). Ainsi, "*a clear champion is needed to drive the innovation forward*".

Si le concept d'innovation managériale a été largement étudié – mais bien moins que celui de l'innovation technologique, il est légitime de s'interroger à son application au cadre spécifique des *PSF*. En effet, l'importance des employés pour ces organisations invite implicitement à former l'hypothèse qu'elles constituent un terreau fertile pour l'innovation managériale.

## 5.2. L'innovation managériale dans les *PSF*

Il nous faut admettre avec Michael Barratt et Bob Hinings (2016) que le constat dressé en 2016 selon lequel "*there has been little discussion of innovation in the Professional Service Firm (PSF) literature*"<sup>210</sup> est encore pleinement d'actualité. "*Our review of the PSF literature has highlighted that there have been few studies that deal with innovation in a direct way*"<sup>211</sup>. En outre, si de récents travaux se sont bel et bien concentrés sur le savoir (*knowledge*) comme source distinctive des *PSF*, "*[there is] little recognition as to how these are related to innovation*". Étonnamment, alors que l'étude de l'innovation de service a fait l'objet d'un important travail académique en tant que source de croissance (dans le prolongement duquel nous nous situons, lorsque nous traitons des avantages comparatifs des *PSF* par exemple), "*its explicit*

---

<sup>210</sup> "il n'a guère été question d'innovation dans la littérature sur les entreprises de services professionnels (*PSF*)" [nous traduisons]

<sup>211</sup> "Notre examen de la littérature sur les *PSF* a mis en évidence que peu d'études traitent de l'innovation de manière directe" [nous traduisons]

*development in the literature on PSFs has been less evident*". Les auteurs assurent ainsi que l'occurrence du mot "innovation" dans la littérature sur les *PSF* est très rare, laissant penser que *"innovation is not part of the lexicon in the study of PSFs"*. Il ne faudrait pourtant pas en conclure trop hâtivement que *"the concept of innovation is not one that sits well within current discussions of professionalism in the field"*<sup>212</sup>. Précisément, nous souscrivons pleinement à l'ambition des deux chercheurs d'ouvrir un débat académique sur le fait qu'il est possible (ou non) d'innover dans le secteur des *PSF*. Dans un deuxième temps, l'objectif serait de mieux cerner pourquoi l'innovation n'est possible que dans certaines *PSF*, plutôt que dans toutes.

Bien entendu, dans le chapitre 3 dédié à la disruption, nous avons traité de l'innovation, en rappelant notamment l'approche pratique développée par certains auteurs qui consiste à *"better understand how the production of 'seamless' cross-border services emerges from improvisations in everyday work while also enabling the dynamics of institutional change at the field level"*<sup>213</sup>. En outre, des variations inédites dans les pratiques quotidiennes peuvent remonter et *in fine* être étendues au terrain : le changement n'est pas qu'une affaire stratégique, il est au cœur de la micro-économie du savoir, niché dans les gestes et les façons de faire de chaque collaborateur. Ainsi, *"the overarching institutional logic informs and is informed by the doing of work at a local level"*<sup>214</sup>. On renvoie à notre présentation du modèle multi-dimensionnel développé par Smets et al. (2012) sur la base de leur étude d'un groupe de juristes bancaires anglais et allemands, qui démontre clairement en quoi les activités de tous les jours informent les logiques institutionnelles et réciproquement.

Nous avons aussi analysé des sources d'innovation *via* des travaux adoptant une perspective RH sur la délocalisation des compétences internes, et les *"decisions about which services to retain within the firm and which to outsource or offshore in legal*

---

<sup>212</sup> "le concept d'innovation n'est pas un concept qui est intégré dans les discussions actuelles sur le professionnalisme dans ce domaine" [nous traduisons]

<sup>213</sup> "mieux comprendre comment la production de services transfrontaliers "sans couture" émerge des improvisations dans le travail quotidien tout en permettant la dynamique du changement institutionnel au niveau du terrain" [nous traduisons]

<sup>214</sup> "la logique institutionnelle globale informe et est éclairée par le travail effectué au niveau local" [nous traduisons]

*services*”<sup>215</sup>. Cependant, il nous faut mieux saisir le lien qui unit l’innovation au changement au sein des *PSF*. S’il existe très peu de travaux sur l’innovation, il en va tout autrement pour le changement : c’est *via* ce dernier qu’il nous est possible de mieux saisir les sources d’innovation dans les *PSF*.

Une des innovations évoquées par les auteurs tient au WebTrust, qui reposait sur l’idée qu’une certification des comptes était possible en ligne, ce qui permettait de diversifier l’activité comptable. Il s’agissait principalement de s’assurer que le client avait une bonne gestion de comptabilité.

L’enjeu pour les *PSF* est ainsi de parvenir à se saisir du savoir “*in the practice of everyday activities across the organization*”, puisque c’est le souverain bien qu’elles doivent exploiter - tous les services des *PSF* ayant un lien étroit avec l’économie du savoir. Toute la difficulté tient au fait que dans les *PSF* “*professional service work is inextricably bound up with collective knowledge*” au vu de l’impératif de collaboration et d’interaction qui existe entre collaborateurs pour créer de la valeur, mais aussi avec le client (dans le cas du conseil, à la fois pour les premières phases de diagnostic, et tout du long du service – pour la collecte d’informations, la communication de l’action du consultant, des résultats etc.). Les récents développements de la littérature sur les *PSF* met d’ailleurs l’accent sur le fait qu’un service doit être défini comme une logique “*emphasizing customers and clients and the process of co-creation through client interactions*”. En ce sens, “*it is the need of the client that determine service innovation*”, puisque le service est, par définition, tourné vers la satisfaction client.

La première stratégie consiste alors à acquérir de nouveaux savoirs ou à étendre les savoirs déjà possédés par la *PSF*. La deuxième est davantage organisationnelle : les *PSF* doivent pouvoir s’assurer de la légitimité de leurs collaborateurs sans passer par un système hiérarchique trop rigide. Un troisième élément est la présence d’une multitude d’acteurs dans le processus d’innovation. Enfin, et c’est sans doute le critère le plus évident et le plus déterminant, l’innovation dans le secteur des services peut

---

<sup>215</sup> “les décisions concernant les services à conserver au sein de l’entreprise et ceux à externaliser ou à délocaliser dans le domaine des services juridiques” [nous traduisons]

provenir de changement organisationnels, structurels, systématiques et dans les pratiques. En outre, *“service innovations arise from the ideas and practices of individual professionals who then redesign (innovate) new structures and authority systems ‘on the hoof’”*<sup>216</sup>. La technologie joue aussi un rôle important dans la mesure où elle permet d’offrir une meilleure composition des ressources existantes pour la création de valeur. Ainsi, *“Big data infrastructures allow the collection of granular information and the use of tools for analyzing patterns across large volume data sets to enable the creation and capture of value for service model innovation cross the business ecosystem”*<sup>217</sup>.

En réalité, les innovations de service sont orientées par le marché : c’est dans l’optique, le plus souvent, d’une stratégie de différenciation de leurs produits (*i.e.* leur expertise) aux yeux de leurs clients que les *PSF* sont amenées à innover.

On retrouve de nouveau l’idée selon laquelle le secteur des services obéit aux mêmes impératifs et logiques que celui des biens manufacturés : *“services offered by organizations in the service sector are conceptualized to be similar to products introduced by organizations in the manufacturing sector”*<sup>218</sup>. C’est pourquoi, de la même manière, c’est la satisfaction client qui guide l’innovation des services, exactement comme elle pousse à l’innovation produit. La demande des clients se traduit le plus souvent par de nouveaux services ou la découverte de nouveaux marchés suite, par exemple, à une segmentation plus fine. L’innovation repose alors sur un nouveau concept de service, une nouvelle interface client, un nouveau système de livraison, et une nouvelle technologie (*“with many service innovations involving some combination of these four dimensions”*), un changement dans l’un de ces quatre domaines entraînant très fréquemment une refonte des autres. Dans le cas des *PSF*, on parlerait plus

---

<sup>216</sup> “les innovations en matière de services découlent des idées et des pratiques de professionnels individuels qui redéfinissent (innovent) ensuite de nouvelles structures et de nouveaux systèmes d’autorité ‘sur le tas’” [nous traduisons]

<sup>217</sup> “Les grandes infrastructures de données/*big data* permettent la collecte d’informations granulaires et l’utilisation d’outils d’analyse des modèles dans de grands ensembles de données afin de permettre la création et la saisie de valeur pour l’innovation des modèles de services dans l’écosystème des entreprises” [nous traduisons]

<sup>218</sup> “les services offerts par les organisations du secteur des services sont conceptualisés de manière à être similaires aux produits introduits par les organisations du secteur manufacturier” [nous traduisons]

particulièrement d'innovation dans la forme organisationnelle, dans les systèmes de gestion du savoir, ou bien encore dans les systèmes d'information.

En fait, la demande client est quant à elle renouvelée sous l'effet de *“changing contextual pressures”* qui appellent à une transformation des services. En ce sens, les auteurs parlent de *“co-creation”* du savoir entre les clients et les collaborateurs des *PSF* (les experts) dans la mesure où c'est bien l'écoute d'un nouveau besoin client qui appelle une innovation ayant des implications futures massives pour la *PSF*. Barratt et Hinings pensent ainsi que le modèle du consommateur passif et de l'expert actif est totalement inapte à saisir la complexité du processus de création de valeur dans les *PSF* et leurs sources d'innovation, déplorant *“the lack of studies that deal with service innovation as a co-creation of PSFs and their clients”*<sup>219</sup>. Dans le cas des *PSF* du secteur de la santé, comme les hôpitaux, les auteurs montrent qu'un changement de cadre réglementaire (comme la responsabilisation accrue des patients dans le choix des *“health service providers”*) change les attentes des consommateurs, qui ont dorénavant besoin d'étayer la sélection de certains prestataires (en intégrant notamment les équipements médicaux, technologiques, ....), poussant les acteurs du secteur à innover pour se différencier et continuer d'attirer les *“clients”/patients*.

Selon les auteurs, deux tendances se sont dégagées depuis les années 1990 dans la littérature sur les *PSF*. D'une part, certains chercheurs ont concentré leurs efforts de recherche sur le poids de facteurs externes sur le changement dans les *PSF*, en raison de la dérégulation du marché des services professionnels sous l'effet de la globalisation (*“adopting business model innovation as a strategy of internationalization that goes beyond simply offering services as part of a global expansion”*<sup>220</sup>), d'une incitation croissante à la réduction des coûts, mais aussi en raison de changements technologiques. Selon cette perspective, *“there is a substantial pressure on PSFs to*

---

<sup>219</sup> “le manque d'études qui traitent de l'innovation de service comme une co-création des FSP et de leurs clients” [nous traduisons]

<sup>220</sup> “adopter l'innovation de modèle d'entreprise comme une stratégie d'internationalisation qui va au-delà de la simple offre de services dans le cadre d'une expansion mondiale” [nous traduisons]

*review their service profiles and change their organizational systems*”<sup>221</sup>. D’autre part, la théorie institutionnelle s’est quant à elle attelée à comprendre les différentes logiques institutionnelles des *PSF* et les structures qui sous-tendent ces organisations du savoir, arguant que *“the core elements of the traditional form of professional organization were not transformed”*<sup>222</sup>. Dans cette perspective, les chercheurs ont mis en lumière la présence d’archétypes organisationnels légitimants très puissants (comme les associations de professionnels). Cela ne veut pas pour autant dire que les organisations typiques des *PSF*, comme la pyramide, sont immuables : les auteurs observent que certains bouleversements (notamment, *“new forms of service delivery”*) donnent à certaines *PSF* (comme les cabinets de droit) une nouvelle structure, *“more diamond-shaped, involving fewer junior lawyers as some legal work may now be outsourced to a new category of ‘para-legal worker’ who may likely not share in the socialization or professional identity of lawyers”*<sup>223</sup>.

Deux logiques expliquent les réticences à l’innovation dans les *PSF*, l’une à l’échelle individuelle (en raison de la peur qui habite les collaborateurs de voir leur capital humain partir et leur valeur sur le marché du savoir décroître), l’autre à l’échelle institutionnelle (en raison du pouvoir légitimant des associations de professionnels).

Un point important mis en lumière par la recherche sur les *PSF* est qu’il existe une tension permanente entre le désir des collaborateurs de sauvegarder leur savoir (en ne le rendant pas parfaitement intelligible aux yeux des autres) afin d’éviter que leurs atouts ne soient copiés, et le besoin de l’organisation de codifier certaines procédures pour s’assurer de la stabilité et de l’homogénéité des pratiques. Pour le dire autrement, les collaborateurs incarnent le savoir vendu par les *PSF*, qui est parfaitement individualisé, mais le paradoxe est que ce savoir ne peut être développé que s’il est

---

<sup>221</sup> “une pression importante est exercée sur les *PSF* pour qu’elles revoient leur profil de service et modifient leurs systèmes organisationnels” [nous traduisons]

<sup>222</sup> “les éléments fondamentaux de la forme traditionnelle d’organisation professionnelle n’ont pas été transformés” [nous traduisons]

<sup>223</sup> “plus en forme de losange, impliquant moins de jeunes avocats car une partie du travail juridique peut maintenant être sous-traitée à une nouvelle catégorie de ‘travailleurs para-juridiques’ qui ne partagent probablement pas la socialisation ou l’identité professionnelle des avocats” [nous traduisons]

collectif (“*knowledge is situated in collective action which needs to go beyond clearly bounded professional disciplines to involve multiples actors*”<sup>224</sup>). C’est ce décalage des échelles (individu/collectif) et des dépendances (l’individu devant protéger son savoir, mais ayant besoin des autres pour le maintenir et le faire fructifier, ce qui suppose une certaine publicité du savoir privé, dans lequel l’individu a massivement investi et qu’il redoute de se voir volé) qui est problématique et typique des *PSF*.

On peut dire que les *PSF*, en raison de leur gravitation autour d’un bien très particulier qu’est le savoir, sont construites autour d’un modèle d’insociable sociabilité (qui exprime le fait que les collaborateurs ont peur de la transférabilité de leur savoir, ce qui les conduit à adopter certaines postures individualistes, alors qu’ils savent pertinemment que ce n’est que parce que le savoir est transférable, *via* notamment l’expérience, qu’ils peuvent eux-mêmes s’améliorer, être promus, et in fine rester dans l’entreprise dans un système où le *up-or-out* domine). Au-delà des résistances individuelles (les collaborateurs voulant à tout prix préserver le capital humain qui fait leur valeur et leur force dans le secteur des *PSF*), c’est tout bonnement la nature même du savoir qui constitue peut-être un obstacle propre aux *PSF*, “*knowledge [never being] susceptible of codification*” (Empson, 2001).

Il faut ajouter que les *PSF* évoluent dans un cadre réglementaire très spécifique dans lequel des associations “*regulate the actions of individual professionals, and sometimes, PSF*”. Ces associations ont traditionnellement joué un rôle très important dans la diffusion de nouveaux savoirs : elles ont souvent constitué le relai des innovations, en étant les gardiennes du temple et de ce que représente un bon “savoir” expert pour une profession donnée. C’est pourquoi nombre d’innovations dans les *PSF* n’ont été possibles, le plus souvent, que lorsqu’elles étaient appuyées par ces associations professionnelles. A l’inverse, il est par conséquent probable que les innovations ne soient pas admises dans les *PSF* en raison de l’opposition des associations de professionnels à leur instauration dans la profession. La dimension réticulaire, propre au maillage des acteurs des *PSF* qui dépendent historiquement des

---

<sup>224</sup> “la connaissance se situe dans une action collective qui doit aller au-delà des disciplines professionnelles clairement délimitées pour impliquer de multiples acteurs” [nous traduisons]



associations de professionnels, est un élément déterminant pour la compréhension de succès et des échecs de certaines innovations.

Les auteurs esquissent ainsi une dernière hypothèse explicative qui constituerait un obstacle à l'innovation dans les *PSF* : “*where the professional logic is strong, professionals can be highly risk averse, and in other cases clients may not even want innovation, or be willing to pay for such innovation*”<sup>225</sup>. En outre, une innovation de service qui n'est pas pleinement reliée à la logique professionnelle peut faire face à certaines résistances (Hinings, 1991).

Il apparaît ainsi clairement que les *PSF*, loin d'être naturellement disposées à l'innovation, contiennent en elles-mêmes les ingrédients de résistance au changement. Il est donc impératif de s'interroger sur leur capacité à digérer une disruption stratégique et, au-delà que des dispositifs les aident à s'y préparer.

### **5.3. Disruption stratégique et innovation managériale**

Si la thèse de la disruption des *PSF* par la technologie renvoie à des défis majeurs pour les firmes de services professionnels (Susskind & Susskind) mais dont les effets pratiques tardent à se faire jour dans le quotidien des firmes, elle doit cependant être complétée au regard du potentiel disruptif qui se dessine lorsqu'on met en perspective le modèle de gestion des ressources humaines développé dans les *PSF* et les évolutions de la main-d'œuvre professionnelle.

Comment appliquer le modèle de la disruption de Christensen aux ressources humaines des *PSF* ?

---

<sup>225</sup> “lorsque la logique professionnelle est forte, les professionnels peuvent avoir une aversion au risque très forte et, dans d'autres cas, les clients peuvent même ne pas vouloir d'innovation ou être prêts à payer pour une telle innovation” [nous traduisons]

Le point de départ est de considérer que la disruption – et le modèle de Christensen qui l’accompagne – s’applique au marché du travail et non au marché des services des *PSF*.

Dans ce cadre, les *PSF* représentent les « *incumbents* », les acteurs de marché dominants. Il s’agit de lire l’histoire des *PSF* comme celle du développement d’une domination sur le marché des professionnels dans l’attraction et la rétention des meilleurs talents. L’une des originalités des *PSF* est qu’elles ont réussi à s’imposer comme des acteurs éducatifs incontournables pour des générations de jeunes diplômés. Cette domination repose sur un modèle de gestion des ressources humaines qui s’est affiné progressivement (par des innovations managériales successives : modèle Cravath – cf. « *sustaining innovations* ») pour représenter une offre de prestige sur le marché du travail. A certains égards, les *PSF* occupent le sommet de la hiérarchie symbolique sur le marché du travail (cf. l’offre « premium » des *incumbents* chez Christensen). Cette qualification est soutenue tout à la fois par la sélectivité des *PSF* tant à l’entrée qu’au travers du modèle pyramidale et par la forte employabilité reconnue par les entreprises qui recrutent abondamment les consultants formés au sein des *PSF* pendant leurs premières années de carrière (*i.e.* l’effet troisième cycle des *PSF*, c’est-à-dire le fait que “*young professionals view a short period of time at such a firm as a form of ‘post-graduate’ degree*”, Maister, 1982)

Pourtant, cette forme de domination des *PSF* sur le marché des jeunes diplômés est depuis quelques années remise en question par plusieurs facteurs dont les principaux sont :

- De nouvelles attentes (facteurs culturels)
- Des contraintes démographiques
- De nouveaux acteurs (ex : startup, entreprises de hautes technologies)
- Une redéfinition des normes définissant le prestige professionnel (les diplômés des écoles les plus prestigieuses sont plus attirés par les banques d’affaires et les cabinets de stratégie que les Big4).

Le modèle de gestion des RH des *PSF* est remis en question car il est particulièrement exigeant pour les « clients » (barrière du diplôme, contrainte vie professionnelle-vie personnelle, culture d’entreprise formelle, parcours de carrière formatés). Cette guerre

des talents impose aux *PSF* de revoir son modèle originel et original de gestion des talents pour subsister : les *PSF* sont contraintes d'innover au plan managérial.

On doit à Elizabeth McLean et à Christopher J. Collins (2011) un article sur les pratiques RH et le lien qu'elles entretiennent avec la motivation des salariés. La thèse de leur article est qu'il est primordial qu'une entreprise puisse établir un climat d'investissement réciproque, mutuellement bénéfique : les RH s'engagent à créer une structure qui permette aux salariés de performer et, en échange, les salariés s'investissent pleinement dans l'activité de l'entreprise. Bien entendu, il nous faut prendre acte de la contingence des pratiques RH qui pourraient s'inscrire dans un tel projet : le poids déterminant du contexte empêche toute généralité sur les bonnes pratiques RH. L'objectif cependant est de montrer qu'en dépit de la diversité contextuelle, des pratiques RH très engageantes constituent un facteur de performance directe, ayant des retombées assez larges, sur les clients notamment, mesurées via des enquêtes de satisfaction. Même dans le cas d'organisations fonctionnelles, avec une séparation sectorielle (en fonction RH, marketing, conseil etc.), il est nécessaire d'acter l'influence des RH par-delà le seul département des ressources humaines : elles influencent l'investissement de l'employé et sa performance de façon transsectorielle.

Selon les auteurs, les *PSF* constituent un environnement particulier puisque, contrairement à l'industrie qui produit des biens manufacturés, les *PSF* mettent leurs salariés en contact direct avec les clients. Or, des politiques RH très engageantes influent sur le type de comportement des salariés : par transitivité, elles impactent aussi leurs clients.

C'est là sans doute toute la difficulté épistémologique de la recherche en RH sur les *PSF* : il existe une sorte de « boîte noire », pour reprendre l'expression des auteurs, qui occulte la médiation des politiques RH par les salariés et leur influence seconde sur les clients. Mais qu'est-ce qui, dans le comportement des salariés, pourrait autant modifier la satisfaction de leurs clients ?

Les auteurs utilisent le concept d'effort fourni par le collaborateur, c'est-à-dire le temps et l'énergie qu'il déploie, qui varie selon sa motivation. Si l'effort est grand, alors le

nombre de visites et d'achats est susceptible d'augmenter : le client, qui participe à la création de valeur délivrée par les *PSF*, est sensible aux signaux de qualité du service rendu. De façon surprenante, la qualité perçue n'est pas nécessairement liée à la qualité de fond du service : les clients sont par exemple plus satisfaits si les collaborateurs fournissent un effort explicite pour résoudre un problème qu'ils auraient maladroitement créé. En cas d'erreur, notamment, une opportunité existe si le collaborateur parvient à déployer une stratégie pour la corriger.

Il est important de préciser que les auteurs de l'article n'explorent pas l'ensemble des *PSF* : ils ont choisi le secteur médical et juridique. Par ailleurs, après avoir exposé les faiblesses d'une approche organisationnelle d'ensemble, ils ont formulé le choix de ne s'intéresser qu'à quelques groupes de travailleurs dans la *PSF*, notamment l'administration en contact direct avec le client. Enfin, et il s'agit d'un élément déterminant, l'effort fourni par les collaborateurs n'est pas incitatif : les salaires des collaborateurs ne sont pas indexés sur les retours d'expérience client. Cela signifie que des stimuli non-financiers poussent les collaborateurs à fournir des efforts supplémentaires : la relation client peut être qualitativement plus grande lors même que les collaborateurs ne reçoivent pas d'encouragements de nature financière.

Selon les auteurs, ce sont les politiques RH qui sont responsables de cet engagement accru de la part des collaborateurs, qui fournissent un service de meilleure qualité. Des pratiques RH très engageantes poussent à aller au-delà des attentes que l'on pourrait formuler et à faire davantage que ce qui est demandé des salariés. Les auteurs se placent en fait dans les coordonnées de la théorie de l'échange social pour montrer que, lorsque l'employeur est véritablement concerné par ses salariés, ces derniers se sentent redevables et vont donc fournir un niveau de prestation bien supérieur, ce qui constitue un facteur clef de performance de la *PSF*. En fait, lorsque les besoins des salariés sont pourvus par l'employeur, ils se sentent redevables et manifestent leur dette en termes de surinvestissement. Cela passe par des éléments très matériels, comme l'équipement de bureau, mais aussi par des éléments intangibles, comme un environnement de travail stimulant, entretenu par un niveau de recrutement très élevé (que l'on retrouve souvent dans les entretiens avec des salariés des *PSF* qui s'estiment très chanceux d'évoluer

avec des collaborateurs d'un niveau d'étude comparable au leur). On peut ajouter aussi une progression de carrière rapide avec des formations tout au long du parcours du collaborateur au sein de la *PSF*, ce qui lui rappelle que l'entreprise souhaite développer son potentiel et son capital humain, ce qui développe une relation de confiance à long terme (aux yeux de l'employé, une entreprise n'irait pas financer des formations si elle ne croyait pas en lui).

L'argument des auteurs pourrait pourtant être interprété très différemment : précisément parce que l'employé sait qu'il est redevable envers son employeur, il peut ressentir une pression à la performance contre-productive. Tous les collaborateurs ne se sentent pas en effet à la hauteur de l'investissement de l'employeur, ce qui peut conduire à des formes perverses de présentéisme (pour rendre la monnaie de l'employeur en dédiant plus de temps à des tâches qui auraient pu être effectuées plus rapidement), ou bien de concurrence directe (chaque collaborateur voulant montrer qu'il est plus investi que les autres membres de son équipe). Certes, l'ambiance de travail créée par l'employeur semble idéale, mais elle précisément parce qu'elle dépasse les attentes des salariés, ces derniers n'ont pas les moyens de rendre la pareille, sauf à dédier des heures supplémentaires. En termes marxistes, le temps de l'employé est bien sa monnaie d'échange : derrière le fétichisme de la marchandise (ici, l'hyperconcentration autour du service produit), se dissimule une transaction asymétrique que le collaborateur ne peut que tenter de rééquilibrer en donnant de son temps personnel.

C'est là où les compensations financières entrent en jeu : il semble que le surinvestissement personnel des salariés soit compensé par un niveau de salaire plus élevé dans les *PSF* que le reste du marché.

Reste un problème : les *PSF* évoluent dans un environnement ultra compétitif qui suppose une très grande plasticité. Or, l'investissement dans les salariés, s'il est certes un facteur de performance pour l'entreprise, n'en représente pas moins un coût pour elle lorsqu'elle doit rapidement se séparer de ses collaborateurs (lorsque la demande chute brutalement, par exemple). La perte en capital humain est irrécupérable (*sunk costs*). C'est pourquoi, en réalité, les *PSF* ne développent pas des pratiques RH engageantes pour l'ensemble des collaborateurs : le plus souvent, elles distinguent

entre les groupes périphériques (dont elle peut se séparer) et les groupes de cœur (*core*), au centre du processus de création de valeur. Selon les auteurs, un investissement égal constituerait un désavantage comparatif dans un secteur déjà très compétitif. Les *PSF* ont donc un système RH à plusieurs vitesses, qui dépend essentiellement de la part qu'occupe un groupe de collaborateurs dans la création du service. Plus ce groupe contribue marginalement, moins il fait l'objet d'un investissement RH.

Dans cette veine, certaines *PSF* ont mis en place une logique de "tâcheron", c'est-à-dire indexée aux efforts fournis sur une tâche précise : l'investissement RH est alors plus ponctuel et conditionné à la réalisation d'un service particulièrement qualitatif, que l'entreprise tient à saluer. Cela veut néanmoins dire que l'investissement est *ex post* et non plus *ex ante* : ce n'est qu'après avoir fourni un effort particulier et démontré des qualités exceptionnelles, que l'entreprise souligne cet investissement par un contre-investissement. Dans cette hypothèse, l'échange social est inversé puisque c'est l'employé qui doit d'abord s'investir avant que l'entreprise n'investisse en lui (là où, dans la première présentation de l'échange, l'entreprise avait un rôle initiateur : elle commençait en donnant à l'employé tous les outils pour performer). Le problème de cette inversion est qu'elle semble ignorer l'asymétrie entre l'employeur et l'employé : selon que l'échange soit initié par l'un ou par l'autre, l'échange n'a pas du tout les mêmes effets. En outre, du point de vue l'employé, l'incertitude individuelle qui pèse sur la rémunération future d'un éventuel surinvestissement le pousse à ne pas trop s'impliquer. L'incertitude existe aussi du point de vue de l'employeur, qui ne sait pas à l'avance si les salariés vont donner le change ; cependant, l'incertitude qui pèse sur les choix de la *PSF* n'est peut-être pas de la même amplitude que celle qui pèse sur la rationalité de l'employé, très atomisé par rapport à la *PSF*. Il aurait été intéressant que les auteurs de l'article puissent produire une réflexion dédiée à cette asymétrie, pour mieux exposer en quoi un changement de stratégie (selon que l'investissement vienne en premier de l'employeur ou de l'employé) peut causer des effets très différents. En l'état, l'article minore considérablement l'influence du choix de l'initiateur de l'investissement, pourtant déterminante dans l'échange.

A ce stade de notre recherche, il apparaît clairement que les *PSF* concentrent de nombreux défis qui sont autant de questions que nous nous proposons d'aborder dans notre étude empirique :

- L'avenir stratégique des *PSF* est irrémédiablement bouché par la disruption technologique (Susskind, Susskind, 2015) ce qui devrait conduire les *PSF* à se réinventer par l'innovation (Dru, 2016).
- Or innovation et *PSF* ne sont pas intuitivement compatibles tant le savoir est à la fois le cœur de la *PSF* et son principal obstacle pour innover (Empson, 2001).
- La RBV et la KBV nous aident à identifier la politique de gestion des ressources humaines comme principal outil stratégique de la *PSF* pour manœuvrer ses ressources.
- Nous formons donc l'hypothèse que le savoir est la clé stratégique du futur des *PSF* et qu'il doit être placé au cœur de la politique RH.
- Toutefois, le mécanisme du *up or out*, largement répandu au sein des *PSF*, conduit à un renouvellement fréquent et organisé des collaborateurs, ajoutant un élément de complexité dans la transmission et le maintien du savoir.
- La politique RH doit donc s'adapter aux nouvelles générations de collaborateurs alors même que leurs impacts sur le management sont peu étudiés (Pauget, 2012) et que ces impacts peuvent être différents selon les régions du monde, l'âge ou encore le genre.

Afin de tester cette hypothèse, nous nous proposons d'examiner les caractéristiques des jeunes collaborateurs de Mazars appartenant à la génération Z et d'identifier, le cas échéant, les implications pour la politique de gestion des ressources humaines du cabinet.

## Partie II – Données empiriques et résultats

---

### 6. RECHERCHE MONOGRAPHIQUE ET POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Nous nous appuyons assez largement sur l’ouvrage de Gibson Burrell et Gareth Morgan de 1979<sup>226</sup> qui fait date en épistémologie des sciences sociales. Selon les auteurs, il existe quatre grands paradigmes qui expliquent la nature de la société, mutuellement exclusifs et reposant sur des présupposés fondamentalement opposés les uns aux autres. Nous souhaitons expliquer dans quel paradigme nous inscrivons notre recherche : pour cela, il nous faut nous situer sur la “carte intellectuelle” historique proposée par les auteurs.

Pourquoi de telles considérations épistémologiques ? Des précisions sur les choix théoriques qui sous-tendent notre recherche sont essentielles dans la mesure où la définition du social à laquelle le chercheur souscrit influence son analyse du monde social. Il est d’autant plus nécessaire de préciser le cadre paradigmatique dans lequel nous nous situons que les chercheurs ont globalement cessé de croire à l’indépendance de l’objet analysé vis-à-vis de la description qu’en produit le chercheur. Autrement dit, s’il nous apparaît nécessaire de dédier une partie de la thèse à une réflexion épistémologique sur la constitution de notre analyse, c’est que nous avons conscience du caractère structurant des cadres herméneutiques *via* lesquels nous donnons sens à l’objet de notre étude.

Comme le rappellent les auteurs de l’article, certains paradigmes en épistémologie des organisations sont dominants, au point qu’il est aisé d’en oublier leur contingence (*i.e.* le fait qu’ils auraient pu être tout autre) parmi un éventail plus large d’options théoriques. Cet oubli tient à la difficulté d’une part de se départir de cette évidence de

---

<sup>226</sup> BURRELL G., MORGAN G., *Sociological paradigms and organisational analysis*, Heinemann Educational Books, 1979



la compréhension des objets de recherche, et d'autre part de prendre du recul non seulement par rapport à l'objet étudié, mais aussi par rapport à nos propres schémas d'intelligibilité. Une chose est cependant certaine : *“although organisation theorists are not always very explicit about the basic assumptions which inform their point of view, it is clear that they all take a stand on each of these issues [...] whether they are aware of it or not”*<sup>227</sup>. Les théoriciens des organisations ne sont en effet pas toujours pleinement conscients des hypothèses sur lesquelles leurs points de vue s'établissent ; pour autant ces hypothèses existent et elles influencent les chercheurs, qu'ils s'en rendent compte ou non. En outre, *“all theories of organisation are based upon a philosophy of science and a theory of society”*<sup>228</sup>. C'est ce qui justifie un détour par l'épistémologie au cœur d'une thèse de gestion : il est impossible de s'en passer car il n'existe aucun point de vue parfaitement objectif et impartial, et il est crucial de comprendre dans quelle mesure nos propres présupposés épistémologiques (*epistemological assumptions*) ont informé la matière de cette thèse.

Mais comment procéder ? Pour déterminer quel paradigme constitue le point d'ancrage de notre recherche, il faut nous clarifier notre positionnement sur quatre plans :

- Ontologique (sur la nature de l'objet étudié),
- Épistémologique (à propos de ce qui constitue une connaissance vraie ou fausse, c'est-à-dire le critère de vérité, mais aussi ce sur quoi la connaissance se fonde, le plus souvent l'expérience personnelle idiosyncrasique ou bien un énoncé abstrait et communicable),
- Relatif à la nature humaine (sur le type de compréhension que l'on peut développer lorsqu'il s'agit d'humains, et non pas d'objets comme en physique – puisque les humains sont plus ou moins libres ce qui déjoue la prédictibilité nomologique),
- Méthodologique (selon que l'on calque le monde social sur le monde naturel, ou pas).

---

<sup>227</sup> "bien que les théoriciens des organisations ne soient pas toujours très explicites sur les hypothèses de base qui éclairent leur point de vue, il est clair qu'ils prennent tous position sur chacune de ces questions [...] qu'ils en soient conscients ou non" [nous traduisons]

<sup>228</sup> "toutes les théories des organisations sont fondées sur une philosophie des sciences et une théorie de la société" [nous traduisons]

Nous nous situons en fait à la croisée de deux mouvements épistémologiques, l'objectivisme et le subjectivisme. Notre approche est objective dans la mesure où nous ne remettons pas en cause l'existence de notre objet d'étude en dehors de la perception que les individus en ont ; ainsi, nous avons mobilisé des outils quantitatifs pour saisir la nature objectivable des *PSF* (données empiriques descriptives et statistiques sur la population - âge, sexe, étendue de la cohorte, ... etc.). D'un autre côté, nous avons porté une grande attention à la perception de Mazars par ses salariés, dans la mesure où nous pensons que la façon dont Mazars est perçue en interne définit aussi ce qu'est Mazars aujourd'hui et sera demain. Autrement dit, nous pensons certes qu'il est crucial de saisir notre objet d'étude indépendamment des cadres herméneutiques déployés par les acteurs des *PSF* eux-mêmes (les salariés), mais nous avons souhaité compléter cette approche parce qu'elle nous semble partielle et lacunaire (d'où le questionnaire qualitatif qui nous permet de dégager des ensembles thématiques - l'international, la place du genre, ... – permettant de caractériser Mazars et les *PSF* en propre en précisant la singularité de leur rapport à ces enjeux contemporains).

Cette méthode nous évite de tomber dans un relativisme radical : selon nous, il existe bien une définition générale des *PSF*, au-delà des définitions particulières que les salariés sont amenés à en donner. En outre, y compris lorsque nous donnons toute leur ampleur aux discours formulés par les salariés (*via* le questionnaire qualitatif), notre démarche consiste à prêter attention aux caractéristiques communes attribuées à Mazars par tous les salariés. Au-delà des parcours individuels uniques, notre analyse est donc bien structurelle, que ce soit au plan organisationnel (puisque nous tentons de déterminer une politique RH propre aux *PSF*), ou discursif (les réponses au questionnaire révélant les caractéristiques saillantes des *PSF* du point de vue des salariés). Il ne s'agit donc jamais de rester au seul niveau individuel, même si, dans la forme, nous avons individuellement consulté des salariés.

Nous ne saurions cependant trop nous avancer sur le terrain ontologique : il nous semble que, pour notre enquête, il n'est pas nécessaire d'adosser notre travail à une tradition particulière, puisque nous n'avons pas cherché à savoir si les *PSF*, en tant que

catégorie sociologique, existent réellement ou ne sont qu'un outil heuristique (ou, en termes nominalistes, un simple mot) qui permet d'introduire de l'intelligibilité dans le très large, dense et complexe secteur des services. Nous adoptons sur ce point un scepticisme méthodologique : les *PSF* pourraient n'être que des noms bâtis par la recherche (notre propre travail contribuant à la création de cette catégorie) tout comme elles pourraient exister réellement en tant que 'réalités organisationnelles. Il est cependant à prévoir qu'au vu des proximités entre les acteurs réels des *PSF* (ses salariés, notamment dans le *top-management*) et les chercheurs qui conduisent des travaux sur elles (étant parfois eux-mêmes des salariés des *PSF*), la catégorie se vulgarise au fil du temps et crée la réalité qu'elle décrivait jusqu'ici du seul point de vue théorique. Nous 'estimons que la recherche en gestion s'inscrit plus largement dans le tissu social lui-même et qu'à ce titre l'usage purement heuristique d'une catégorie (initialement cantonnée au seul secteur académique) est amené à être dépassé par des usages indigènes, c'est-à-dire par les populations étudiées (les salariés des *PSF* elles-mêmes).

C'est une difficulté à laquelle le chercheur sur les *PSF* est indiscutablement confronté : le profil sociologique des doctorants intéressés par la question (comme nous, en position de recherche-action), en raison de leur présence au cœur des *PSF*, contribue à la diffusion du terme de *PSF*, jusqu'ici pour l'essentiel réservé au domaine académique. Il leur faudra par conséquent veiller à ne pas construire un cercle épistémologique : si aujourd'hui il nous semble pertinent de consulter les salariés des *PSF* pour dégager la vision qu'ils en ont, demain la diffusion de cette catégorie pourrait par performativité créer des discours qui ne fassent que reproduire la définition donnée par les chercheurs. Il nous apparaît dès lors vital que, à l'avenir, la réception et le devenir de cette catégorie chez ces populations puisse être analysés pour ne pas, lors d'un travail qualitatif tel que le nôtre, reprendre chez le groupe étudié des éléments que les chercheurs eux-mêmes ont construits et diffusés. Pour reprendre la terminologie des sciences sociales, et plus précisément de la linguistique et de l'anthropologie, il faudrait à terme réfléchir au rapport entre les analyses émique<sup>229</sup> et étique des *PSF*, c'est-à-dire le rapport entre une

---

<sup>229</sup> « L'analyse émique s'intéresse à la manière dont les gens pensent »

description depuis les cadres de signification du groupe étudié et la description depuis les cadres de signification du chercheur. Du point de vue épistémologique, la spécificité du travail de recherche sur les *PSF* tient sans doute à la confusion progressive des deux approches, le chercheur étant ici lui-même un employé des *PSF*, ce qui ne peut manquer d'avoir une incidence sur la perception et l'objectivité des analyses.

Pour reprendre la classification de Burrell, nous ne nous situons ni dans une démarche anti-positiviste (qui s'attache à la description des phénomènes sociaux du seul point de vue des concernés) ni dans une approche positiviste (qui s'attache au contraire à la description des régularités des phénomènes indépendamment des individus). Certes, notre démarche présente des facettes hypothético-déductives, sur le modèle méthodologique positiviste développé par les sciences dures : les éléments d'analyse quantitative et qualitative ne sont là que pour vérifier nos hypothèses ou les infirmer. En revanche, *via* le questionnaire, nous n'adoptons pas seulement le point de vue d'un observateur impartial détaché du phénomène social étudié : en donnant la parole aux salariés de Mazars, sur un mode certes relativement contraint (puisque'il s'agit d'un questionnaire qui laisse peu de place à une intervention libre de la part du répondant), nous adoptons partiellement une grille de lecture subjectiviste (qui fait attention à la façon dont le phénomène social est perçu et vécu, ici, ce que c'est que de travailler pour une *PSF*).

Nous ne nous situons par ailleurs absolument pas dans une démarche idéographique, qui "*places considerable stress upon getting close to one's subject and exploring its detailed background and life history*"<sup>230</sup>. En outre, notre questionnaire ne s'intéresse pas à la biographie des répondants, ni aux facteurs de singularisation : nous n'avons porté aucune attention à des bases empiriques comme les journaux intimes des salariés, qui permettraient certes d'approcher leur vécu dans une *PSF*, mais qui poseraient de sérieux problèmes déontologiques auxquels nous ne souhaitons pas nous exposer en raison de notre double positionnement de chercheur-salarié dans la *PSF* étudiée ; le chercheur n'étant, dans notre cas, pas le seul à disposer des informations (auxquelles

---

<sup>230</sup> "met un accent considérable sur le fait d'être proche de son sujet et l'exploration de son contexte détaillé et de son histoire de vie" [nous traduisons]

le *top-management* a lui aussi accès pour la définition de la stratégie du groupe), l'enquête empirique ne pouvait que porter sur des variables descriptives classiques.

C'est pourquoi nous adoptons une méthodologie pleinement nomothétique, plutôt dans la veine de la sociologie positiviste (dont nous rejetons en revanche quelques idées et ambitions, comme la prétention à l'objectivité totale, au sens ontologique de saisie de la réalité elle-même, aujourd'hui quasiment abandonnée par l'ensemble de la communauté scientifique en sciences sociales). Pour des raisons déontologiques et pragmatiques, nous nous sommes associés à l'élaboration du questionnaire interne, profitant de cette occasion pour élargir l'audience de notre enquête et gagner en rigueur méthodologique, puisque, du point de vue scientifique, la taille de la population influence la valeur épistémique des résultats.

Pour l'analyse des résultats, nous avons considéré la méthode de la régression car elle est "le moyen privilégié pour mettre en évidence des liaisons déterminantes entre variables" (Des Nétumières, 1997) et finalement décidé de ne pas la retenir. Ce n'est pas notre ambition d'expliquer une variable par une autre mais bien plus de montrer les tendances de fond dont l'identification peut être menée avec des analyses statiques.

Il nous a en effet semblé peu opportun, en dépit de la richesse des données collectées *via* notre méthode d'enquête - grâce notamment à un taux de réponse très satisfaisant, d'utiliser ces informations pour chercher à déterminer un lien de dépendance statistique. Aussi n'avons-nous pas dégagé de loi de probabilité. Nous n'avons pas non plus annihilé l'effet de variables comme le genre ou l'origine géographique sur l'effet pur de l'âge des collaborateurs chez Mazars, par exemple.

Notre démarche nous semble ainsi plus proche de la composition du groupe social qui nous intéresse particulièrement – la génération Z – qui, à la date de notre enquête, est un groupe d'âge très homogène.

C'est, plus largement, la finalité de notre recherche qui explique nos choix méthodologiques : nous n'avons pas l'ambition d'agir sur tel ou tel phénomène que

nous avons mesuré et dont nous souhaiterions isoler l'effet. Le concept de génération est en effet multidimensionnel : il faut y intégrer plusieurs angles d'analyse (comme le genre et l'origine géographique) pour tenter d'approcher la réalité dans toute sa complexité.

Notre analyse a ainsi été essentiellement statique : les données utilisées nous renseignent sur la situation des collaborateurs au moment de l'enquête (en méconnaissance de leur vie passée). Nous n'avons par conséquent pas tenté de mettre en évidence des liens de causalité, qui mériteraient qu'une analyse longitudinale soit menée. Selon nous, la méthode par régression, autant que notre approche (qui procède par confirmation et réfutation de nos hypothèses théoriques *via* la méthode du questionnaire et des entretiens qualitatifs choisis) sont valides : "elles permettent [simplement] de répondre à des questions différentes".

Nous avons ainsi essayé de décrire de façon idéale-typique (c'est-à-dire, éminemment simplificatrice) les dimensions d'un champ de recherche relativement nouveau (*i.e.* la disruption non-technologique dans les PSF).

En d'autres termes, notre approche part d'une intention positiviste avec un objectif de mesure et de vérification de certaines hypothèses pour finalement éclairer les résultats de manière qualitative avec une connaissance très intime du terrain.

## 7. SPECIFICITES DE LA POPULATION DE SALARIES CHEZ MAZARS

Mazars est un acteur typique du secteur des *PSF* et présente des traits caractéristiques qui rendent l'organisation très spécifique voire unique.

### 7.1. Acteur typique des *PSF*

Indiscutablement, Mazars partage avec les autres *PSF* certaines caractéristiques typiques de cette industrie. Nous en re prenons ci-dessous les principaux points saillants.

1. **Une population jeune.** La moyenne d'âge des 25,000 collaborateurs du groupe Mazars au 31 août 2019 est de 27 ans et 52% de la population a moins de 30 ans. Pour une écrasante majorité des collaborateurs, Mazars est leur premier employeur : les codes sociaux sont proches de ceux existant dans les cycles universitaires. Cette jeunesse – sans cesse renouvelée comme nous le verrons plus bas – épargne à Mazars la formation de *corpus* rigidifiant les relations internes (tels que la représentation syndicale) et limite le cabinet à des outils de rémunérations simples – voire simplistes – essentiellement fondés sur la promotion, et des instruments de trésorerie immédiate. Autre effet induit, la jeunesse de la population force implicitement l'organisation à investir l'espace privé des collaborateurs. En l'absence de noyau familial établi pour une majorité d'entre eux, les collaborateurs entretiennent une grande porosité entre vie privée et vie professionnelle. Le triptyque travail – sport – détente est souvent effectué en commun. Les engagements entre collaborateurs (*i.e.* pactes civils, mariages, ...) ne sont d'ailleurs pas rares.
2. **Recrutement homogène** à l'intérieur de chacun des pays où la *PSF* est présente. Grand employeur de jeunes diplômés, Mazars recrute des profils très proches à

l'intérieur d'un même pays. Comme le décrit Fabien Eloire (2004), cela peut conduire à la formation de 'filières' ou de 'clans' (deux formes d'endogamie sociale) à l'intérieur du cabinet, en écho aux origines universitaires des jeunes recrutés. Il est cependant difficile de créer des profils type au niveau mondial tant chacun des marchés a des spécificités qui lui sont propres : disponibilité des formations, attractivité de Mazars et/ou des métiers de l'audit et du conseil, structure de prix conditionnant l'offre de rémunération, ... Ainsi la France attire souvent des candidats à fort potentiels issus des meilleures formations universitaires, alors que les pays anglo-saxons attirent des profils plus techniciens. En France, le recrutement de Mazars s'établit sur un mix invariable depuis 25 ans de 40% d'écoles de commerce, 30% de formations universitaires et 30% d'écoles d'ingénieur.

- 3. La pyramide ou le *up-or-out* modélisé.** A l'instar du mix de recrutement cité ci-dessus, la gestion des ressources humaines s'appuie sur un modèle précis – voire mathématique – à fort effet de levier, garant de la rentabilité du cabinet. Chaque ligne de service, chaque secteur opérationnel dispose de sa propre structure organisationnelle cible (*i.e.* sa propre 'pyramide') selon le degré d'encadrement nécessaire, le taux d'occupation prévisionnel des équipes dans l'année (*i.e.* taux de "chargeabilité") et, naturellement, le coût de chaque ressource. Corollaire nécessaire de la gestion de la pyramide, le taux de rotation des collaborateurs ou *staff turnover* fait office de régulateur explicite de la pyramide. Il est également l'indicateur implicite de l'état de santé d'un département ou d'un pays. Cet indicateur n'a pas de valeur universelle et doit être étalonné selon les régions du monde et le niveau de maturité des départements. De manière illustrative, un taux de 20% sera considéré comme normal pour un département d'audit dans les pays développés alors que la norme s'établira à 30% en Asie ou dans d'autres régions en fort développement du fait d'une forte concurrence entre les employeurs et une faible demande d'emploi. A l'inverse, un département d'audit en forte croissance verra facilement son *staff turnover* descendre en dessous de 15%. Le *staff turnover* n'est pas seulement un indicateur passif d'un état : il est l'outil d'une gestion active du



*up-or-out*. Selon les besoins, le *management* du cabinet augmentera ou tentera de réduire ce ratio en utilisant quelques leviers simples : promotion, évaluation/*feedback* et rémunération.

4. **‘Un circuit court’**. On constate un investissement significatif dans le conduisant à des promotions régulières et un plafond très vite atteint. Les *PSF* offrent à leurs collaborateurs un parcours rapide de progression entre le niveau débutant et le grade d’associé. Chez Mazars, les plus rapides sont cooptés au bout de dix ans seulement. Cette politique de promotion s’appuie sur une architecture de formation robuste qui sanctionne un apprentissage rapide et régulier. C’est d’ailleurs un des traits caractéristiques des *PSF* qui leur vaut le surnom de ‘troisième cycle’ auprès des étudiants qui les rejoignent à la sortie de leur parcours universitaire. Ces promotions régulières permettent d’alimenter le *up-or-out* : qui n’est pas promu dans le temps imparti est implicitement invité à quitter la firme. A l’inverse, celles et ceux qui sont promus plus rapidement que la moyenne, *fast track*, sont explicitement reconnus comme hauts potentiels. Si ce système assure une forte attractivité des *PSF* auprès des jeunes talents, il se révèle plus difficile à gérer à l’échelle d’une carrière quand le grade le plus élevé est atteint seulement au bout de 10 ou 15 ans de vie professionnelle et qu’il faut maintenir la motivation de l’intéressé(e) pour les trente-cinq années suivantes. De fait, les *PSF* ont introduit de subtiles différences dans leurs structures managériales.
5. Une structure managériale et hiérarchique à plat marquée par le **‘*Primus inter pares*’**. Outre le fait que le grade d’associé est atteint rapidement, la structure managériale des *PSF* est marquée par l’identité parfaite entre dirigeants et actionnaires<sup>231</sup>, souvent complétée par un fort émiettement de la détention du capital. Les associés sont donc des pairs qui doivent néanmoins élire une

---

<sup>231</sup> L’histoire des *PSF* de l’audit et du conseil fournit plusieurs exemples de cabinets où cette identité n’est pas respectée comme en témoigne la présence d’actionnaires significatifs n’exerçant pas ou plus dans le cabinet. Citons Baker Tilly Revisa en Italie – les héritiers de Mr Godoli, ancien dirigeant, détiennent encore 34% du cabinet à la date où cette thèse est rédigée ou encore Grant Thornton en Allemagne qui est contrôlé par une famille. Ces situations font naître des ambitions contraires, opposant une pratique professionnelle et une logique financière. Mazars s’est prémuni contre cette situation en imposant une promesse de vente forçant les associés à vendre leurs parts lorsqu’ils quittent le cabinet.

structure hiérarchique. Ces caractéristiques, typiques du *partnership*, interdisent, *de facto*, la création des grades à l'intérieur du *partnership* au-delà de la distinction entre associé local (*i.e.* désignant un associé qui n'a pas droit aux bénéfices) et *equity partner*. Seuls quelques cabinets de conseil comme BCG et McKinsey ont introduit la notion de *senior Partner* aux droits spécifiques, notamment celui d'évaluer les autres d'associés. Mazars n'a pas fait ce choix. Si les associés ne peuvent revendiquer des grades différents ou des pouvoirs délégués par la hiérarchie comme dans la plupart des groupes internationaux, les zones de pouvoir s'expriment par cercle d'influence reposant davantage sur la personnalité de chaque individu et sa réputation, elle-même fruit de ses succès techniques et commerciaux. Dans les *PSF* plus que dans d'autres structures, le *leadership* n'est pas donné, il se prend<sup>232</sup>.

6. Une **structure 'professionnelle'** sans grande culture du *management* qui interdit implicitement le recrutement latéral de *managers* professionnels. Mazars, à l'instar de la plupart des *PSF*, est soumise à de nombreuses règles notamment sur la détention de son capital par des professionnels (*i.e.* auditeurs, avocats, fiscalistes...). A titre d'exemple, les sociétés de commissariat au compte, en France, imposent que les actionnaires individuels soient commissaires au compte à hauteur d'au moins 75% du capital. Une mesure similaire existe dans de nombreux autres pays (Singapour, Hong Kong, Allemagne, Italie...). La régulation touche donc non seulement l'exercice de la profession mais aussi la structure et le système de prises de décisions<sup>233</sup>. La sélection des talents et la progression de ceux-ci conduisent implicitement à favoriser les compétences professionnelles dures – indispensables pour l'exercice de la profession et, à terme, la détention du capital – au détriment des compétences managériales qui sont perçues, au mieux, comme un bagage

---

<sup>232</sup> Nous n'ignorons pas la pensée de Warren Bennis selon laquelle « *leaders are made, not born* » ou encore que « *management is delegation by above, leadership is delegation by below* ». Dans le cas spécifique d'une *PSF* marquée par le '*primus inter pares*' il nous apparaît incongru de reléguer les associés au rang de subalternes. Aussi préférons nous parler de « prendre » le *leadership*.

<sup>233</sup> Cette régulation interdit ou limite fortement l'influence d'actionnaires dormants étrangers à la profession. Pour autant, nous voyons depuis quelques années des investisseurs financiers constituer des groupes de cabinets comptables avec l'objectif évident de les introduire en bourse à une date ultérieure (*i.e.* Cogital par exemple). Ces groupes ne qualifient à l'évidence pas la définition du *partnership*.

accessoire, *nice to have*, pour la promotion interne. L'effet induit, outre une faible culture managériale, est une impossibilité pratique implicite de recruter des *managers* professionnels. Les raisons sont multiples :

- L'expertise n'est pas reconnue si elle n'est pas sanctionnée par un régulateur, c'est le principe même de la désignation 'professionnelle'. De fait, comment reconnaître la valeur d'un directeur financier 'non diplômé' quand tous les actionnaires et tous les directeurs sont experts comptables ou commissaires aux comptes ?
- La faible culture managériale, doublée d'une gouvernance 'entre soi' sans administrateur indépendant, retarde la prise de conscience du besoin de professionnalisation des fonctions support. L'exemple typique est le recrutement du premier directeur financier chez Mazars, Eric ALBRAND, ancien DAF de sociétés cotées, qui a rejoint le groupe seulement en 2012 alors que le cabinet comptait déjà 13 500 collaborateurs dans 85 pays<sup>234</sup>.
- Certaines *PSF* ont dépassé cette difficulté en nommant leurs directeurs de fonction support (finance, talent...) associés du cabinet, leur offrant ainsi autorité et perspective de carrière afin d'attirer les meilleurs profils possibles. Mazars n'a pas fait ce choix pour le moment.

7. Une **diversité très peu marquée** tant en matière de genre que de mixité internationale. Si Mazars recrute une majorité de collaboratrices à l'entrée, la répartition entre hommes et femmes s'inverse à partir du grade de '*manager*' et le pourcentage de femmes s'étirole à mesure qu'elles gravissent la pyramide pour s'établir à seulement 18% parmi les associés. Les nombreuses mesures prises pour augmenter ce pourcentage se heurtent à plusieurs traits caractéristiques des *PSF* qui en limitent largement l'efficacité :

- Une sollicitation forte de la part des clients, typique des activités de services, qui se traduit par des pics d'activités pouvant largement empiéter sur la vie privée notamment pour les grades les plus élevés. Cette exigence des clients nous conduit à former l'hypothèse qu'elle

---

<sup>234</sup> Source Rapport Annuel de Mazars au 31 Août 2012

s'accommode mal d'une vie de famille et peut conduire les collaboratrices à faire un choix entre vie professionnelle intense et maternité ;

- Les collaboratrices expérimentées qui reviennent de congé maternité font souvent face à un '*unconscious bias*' de la part de leurs collègues masculins. D'ailleurs, le seul fait qu'il soit fait référence à un 'congé' témoigne de ce biais inconscient auquel s'ajoutent de multiples freins : l'absence impose une redistribution des clients de la collaboratrice la rendant 'coupable' d'imposer une réorganisation à la firme comme au client, l'acuité professionnelle pourra être émoussée en cas d'absence prolongée, ...

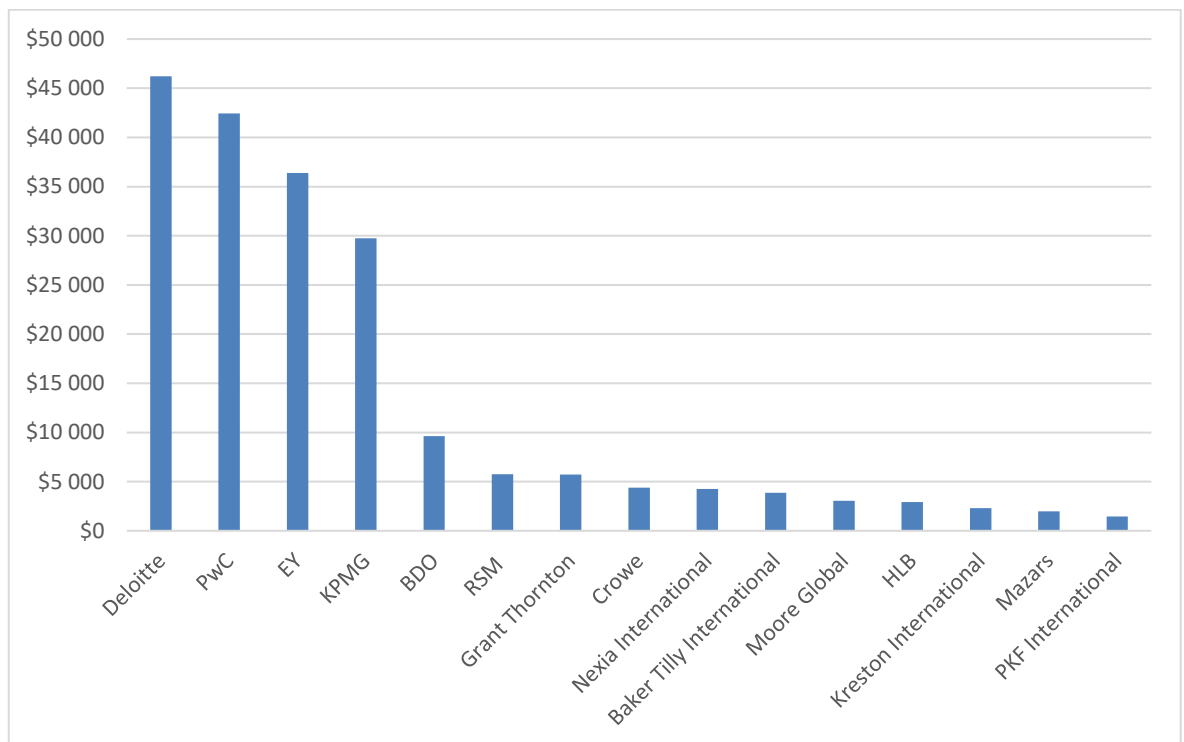
La mixité internationale reste, elle aussi, très limitée chez Mazars comme dans les autres *PSF*, conséquence directe de leur caractère professionnel. Les collaborateurs – notamment les plus expérimentés – tirent leur valeur individuelle, d'une part, de leur qualification – souvent très locale – validée par un régulateur et, d'autre part, de leur réseau professionnel qui reste pour une large part locale également. Ces caractéristiques sont des freins réels à la mobilité géographique au sein des *PSF* notamment pour les générations les plus expérimentées. A titre d'exemple, il n'y a que deux membres sur onze au sein du *Group Executive Board* de Mazars – au moment où cette thèse est rédigée – qui ont connu une mobilité géographique. Ce même *board* ne compte qu'une seule femme.

Les caractéristiques ci-dessus brossent un portrait incomplet de Mazars qui présente également des spécificités propres qui rendent la firme unique au sein de son marché.

## **7.2. Spécificités de Mazars au sein du marché des *PSF***

L'analyse des traits spécifiques de Mazars permet d'isoler certains facteurs du succès du cabinet depuis 75 ans et augurent d'un fort développement futur.

- Challenger dans un marché oligopolistique.** Le marché des sociétés d’audit et de conseil est dominé par un nombre limité d’acteurs qui sont présents dans de nombreux secteurs (*i.e.* Deloitte se présente comme la première agence digitale au monde) et de très nombreuses géographies. Il s’agit des Big 4 (*i.e.* PwC, Deloitte, EY, KPMG) sur le marché de l’audit et du conseil et de McKinsey, BCG et, dans une moindre mesure, Bain, sur le marché du conseil en stratégie. Il convient d’ailleurs de noter que ces deux marchés, bien distincts jusque dans les années 1990, tendent à se rapprocher à mesure que les Big 4 pénètrent le marché du conseil et que les acteurs du conseil en stratégie se diversifient vers des segments plus technologiques (*i.e.* Transformation digitale, Cyber Security...).



Graphique 7 : Graphique du chiffre d’affaires des 15 premiers cabinets mondiaux (en millions d’USD). Source : International Accounting Bulletin, 2020

Au sein de ce marché oligopolistique, Mazars apparaît comme un challenger dont la stratégie consiste à proposer le triptyque suivant : (i) une offre de services de culture d’origine européenne et à vocation non-anglo-saxonne, (ii) fondée sur l’excellence technique de ses équipes reconnue par ses pairs et (iii) désireux d’apporter une

contribution sociétale au-delà du seul profit économique. Ces trois piliers sont le ciment fondateur du cabinet créé par Robert Mazars en 1945 à Rouen.

- **Origine française de culture européenne.** Le marché des *PSF* que nous venons de décrire plus haut est dominé par les acteurs anglo-saxons. Cette situation est historique et s'explique facilement par la puissance économique des Etats-Unis et de l'Angleterre notamment sur les marchés financiers, grands consommateurs de services d'audit et de conseil depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. Ces larges économies ont alimenté les sociétés locales d'audit et de conseil qui ont accompagné leurs clients domestiques dans leur expansion internationale, construisant les réseaux mondiaux que nous connaissons aujourd'hui. Dans ce contexte, l'origine française de Mazars est un trait caractéristique spécifique qui, loin d'être anecdotique, s'oppose à la tendance dominante anglo-saxonne. Il est intéressant de noter que, pendant les Trente Glorieuses, plusieurs cabinets nationaux ont développé leurs activités sur la même stratégie d'accompagnement de leurs clients nationaux dans leur expansion internationale : Salustro Reydel, Calan Ramolino, Robert Mazars, Guerard Delbor Valas, etc. Cette stratégie conduira à deux issues : la vente du fonds de commerce aux grands réseaux anglo-saxons (*i.e.* Salustro Reydel sera racheté par KPMG en 2004 et Calan Ramolino par Deloitte en 1997) ou la concentration autour de Mazars qui demeure, encore aujourd'hui, le seul cabinet de dimension mondiale d'origine européenne.

Outre ce développement historique spécifique, la culture européenne de Mazars imprègne l'organisation dans son ensemble et façonne sa gouvernance de manière originale. Si les réseaux anglo-saxons disposent de clauses spécifiques assurant aux entités américaines et anglaises un pouvoir spécifique au sein de ces réseaux, Mazars a choisi de se prémunir contre la dominance d'un pays en limitant les droits de vote d'un même pays à 33%. De même, tout pays qui représente plus de 10% du chiffre d'affaires global est assuré d'avoir une représentation au sein du conseil de surveillance. Enfin, le mode de désignation des associés gérants du cabinet est un scrutin universel dans lequel tous les associés votent à bulletin secret, une fois tous les 4 ans, sans tenir compte de l'origine géographique ou de quotas. Ces éléments

soulignent le fonctionnement d'un *partnership* unique, "intégré", et non celui d'une fédération de pays dont les motivations sont essentiellement globales avant d'être nationales ou régionales.

- **Le seul *partnership* intégré** dans l'audit et le conseil. Il existe trois types d'organisations mondiales au sein des *PSF* qui se distinguent par la force qui unit leurs membres : les alliances, les réseaux et les organisations intégrées. Les alliances regroupent les organisations les plus faibles dans lesquelles chaque membre conserve sa marque propre, sa stratégie, ses résultats et ses outils. L'alliance est tout au plus un club permettant d'échanger des opportunités commerciales et assurer un maillage territorial coordonné. Les principales alliances dans le domaine des *PSF* d'audit et de conseil sont Praxity et Alenial. Le réseau présente un degré d'intégration supérieur car les membres partagent la même marque, certains outils et une partie de la stratégie. C'est la forme d'organisation retenue par de nombreuses *PSF* : EY, KPMG, PWC, Deloitte mais aussi de nombreux cabinets d'avocats. En revanche, chaque entité – ou pays – du réseau demeure indépendante tant légalement que financièrement. Cette indépendance fait naître, naturellement, des incohérences dans l'exécution des services aux clients notamment internationaux qui ne peuvent être traités de manière identique partout dans le monde.

Mazars a choisi d'être une organisation intégrée dans laquelle tous les membres nationaux sont des représentants du groupe. Les associés sont associés de la structure mondiale et partagent décisions et profits au niveau global. Cette forme ultime reste une exception dans le paysage des *PSF*. Arthur Andersen avait une structure similaire jusqu'à sa disparition en août 2002. Parmi les cabinets d'avocats de taille mondiale, seuls DLA Piper et Baker McKenzie ont choisi ce type de structure. Une telle organisation apporte des bénéfices essentiels pour les clients notamment une très grande homogénéité de la qualité et du service délivré. Les intérêts du client sont protégés et garantis par une approche mondiale alors que, dans un réseau, l'intérêt du client pour la structure locale sera mesuré à la seule importance des honoraires générés localement. La structure intégrée porte

également des avantages intrinsèques pour les associés. La mutualisation des bénéfiques au niveau mondial réplique le mécanisme bien connu du contrat d'assurance mutualiste ou de la coopérative. La sensibilité du résultat aux variations annuelles résultant de la performance intrinsèque du cabinet, des risques supportés et de l'environnement économique, est naturellement plus faible au niveau mondial qu'au niveau de chaque entité nationale. Il est donc dans l'intérêt des associés désireux d'avoir une plus grande stabilité de leurs revenus financiers de mutualiser leurs résultats plutôt que de les voir déterminés sur la base des seuls résultats locaux, comme c'est le cas dans les réseaux ou les alliances. Cette solidarité financière est un des facteurs d'attractivité de Mazars vis-à-vis de ses pairs.

- Acteur jeune, au développement international récent, qui transforme le **mythe fondateur** en pouvoir d'attraction. Robert Mazars a fondé le cabinet éponyme à Rouen en 1945 et a défini la philosophie qui l'anime comme suit :

« Je n'ai jamais voulu que quiconque paie pour entrer au cabinet ou reçoive un *goodwill* en partant. D'autres se sont laissé acheter pour des sommes considérables par les « Big 8 ». Mais j'ai toujours pensé que le succès du cabinet était dû à l'extraordinaire qualité de l'équipe. J'ai passé les rênes à l'âge de soixante-trois ans parce que j'ai reconnu l'excellence de ces personnes et que je savais que j'aurais raté quelque chose d'important en ne les laissant pas réaliser leur potentiel<sup>235</sup> ».

Le développement international de Mazars peut être présenté en deux parties. La première, de la création en 1945 jusqu'à la fusion entre les cabinets Robert Mazars et Guérard Delbor Valas en 1995 pour créer Mazars & Guérard qui deviendra Mazars. Cette période connaît un développement international limité, le cabinet étant concentré sur l'acquisition de ses compétences nationales. Après 1995 et l'atteinte d'une taille critique en France, l'ambition internationale du cabinet est affirmée. C'est également en 1995 qu'est créée la structure intégrée

---

<sup>235</sup> MAZARS R., in *Le livre de Mazars. Des racines pour inventer l'avenir*, Mazars, 2005



internationale du cabinet – Mazars SCRL – dont le siège est symboliquement établi à Bruxelles, capitale de l’Europe, sous la forme d’une société coopérative à responsabilité limitée (SCRL). La philosophie de Robert Mazars préside à la constitution de « CARL », comme la surnomme les associés de Mazars : absence de *goodwill* à l’entrée et à la sortie, continuité préservée par un système de promesse de vente, excellence technique et démocratie. Aujourd’hui encore, tous les associés de Mazars sont membres de CARL et la direction du cabinet est assurée depuis cette coopérative.

- Le **joint audit** comme pierre angulaire stratégique. L’histoire des *PSF* de l’audit et du conseil nous apprend que les services récurrents et obligatoires de l’audit ont nourri l’émergence d’équipes de conseil qui, régulièrement, se sont détachées des cabinets d’audit pour prendre une route autonome. L’exemple le plus typique est assurément Accenture, ancien Andersen Consulting et membre d’Arthur Andersen. D’autres exemples existent dans certaines régions ou pays comme le cabinet Pirola en Italie, ancien cabinet de conseil fiscal de PWC. Chez Mazars, le moteur de l’audit est renforcé par une disposition réglementaire particulière en France : le co-commissariat aux comptes ou ‘joint audit’. Introduite par l’ordonnance de 1966 sur les sociétés commerciales, cette règle française impose à chaque entité établissant des comptes consolidés de nommer au moins deux commissaires aux comptes alors que la plupart des autres pays n’imposent la nomination que d’un seul auditeur. Les bénéfices de ce dispositif ont été largement identifiés et promus auprès des régulateurs européens :

#### *#1 - Macro-economic policy*

- *The only proven mechanism enabling new entrants into the audit market for large multinational companies.*
- *Stimulates competition between a greater number of audit firms from different cultural backgrounds, resulting in more innovation and better response to market needs.*
- *Enables the smaller firms to get on a ladder of investments, be it in terms of geographic coverage, sector expertise or size.*

- *Mitigates the risk of the Big 4 becoming the Big 3 which would result in certain regulatory capture.*

#### *#2 – Independence & Objectivity*

- *Reinforces auditor independence, over proper acceptance of non-audit services.*
- *Reduces the risk of over-familiarity through rotating the allocation of fieldwork between the joint auditors after a set number of years.*
- *Reinforces the auditors' ability to stand their ground in the event of a disagreement with the company.*
- *Encourages healthy dialogue between the two audit firms appointed which brings a critical eye on the respective work of each auditor.*

#### *#3 – Quality*

- *Reinforces audit quality via the “four eyes” principle by creating timely and in-built independent quality control.*
- *Stimulates innovation and awareness (“critical eye”) through rotating fieldwork after a set number of years.*
- *Enables a smooth and sequenced rotation of audit firms which minimises disruption to the client by harmoniously transferring knowledge and understanding of the company's operations and culture.*
- *Offers the audited group a broader spectrum of skills and geographic coverage to work / choose from.*
- *Enables comparison of service levels between the firms which drives service quality up.*
- *Is fully compliant with International Auditing Standards.*

#### *#4 – Technical knowledge*

- *Enables companies to benefit from the technical expertise of more than one audit firm and to have a richer discussion on complex technical issues.*
- *Increases the technical knowledge base by encouraging a more diverse audit market.*
- *Offers additional scope for benchmarking best practice across the market.*

Source: *Mazars, A contribution to the EU debate on Joint Audit.*

Le co-commissariat a permis l'émergence en France de cabinets nationaux qui, au contact de leurs confrères anglo-saxons sur les mandats les plus complexes, ont pu acquérir compétence et expérience et, ainsi, pérenniser leur développement. Si Mazars a bénéficié pleinement de cette spécificité française, d'autres pays introduisent de nouvelles règles pour favoriser l'émergence de nouveaux acteurs dans l'audit.

- **Un environnement réglementaire favorable à l'émergence de challengers.** A la suite des crises financières ou des scandales financiers retentissants, les régulateurs se saisissent de chaque opportunité pour modifier les règles dans le but louable d'éviter les prochaines crises. Celles applicables à l'audit ne font pas exception. Ainsi, en 2010, la Commission Européenne publie son rapport *Audit Policy : Lessons from the Crisis* qui propose entre autres d'adopter le système du *joint audit* à l'échelle de l'Union Européenne. L'argument en faveur de ce système est qu'il garantirait une plus grande qualité d'audit grâce au contrôle mutuel entre deux auditeurs et réduirait le degré de concentration sur ce marché dominé par les *Big Four*. La directive de la Commission Européenne retiendra les avantages du *joint audit*, sans le rendre obligatoire, mais en l'encourageant et en accordant des dispositions avantageuses aux entreprises qui décideraient de l'appliquer. Plus récemment, au Royaume-Uni, la *Competition Market Authority* (CMA) publie son rapport *Statutory Audit Services Market Study* le 18 décembre 2018 à la suite de plusieurs scandales financiers. Le CMA

recommande clairement l'application du *joint audit* pour favoriser l'émergence de *challengers* :

***Breaking down barriers to challenger firms – mandatory joint audit.***

*The market structure needs to change to ensure that there are enough realistic alternative audit providers so that every incumbent auditor feels another firm breathing down its neck, ready to serve shareholders' and the public's interests better. Achieving this after 15- plus years of an entrenched Big Four will not be easy; but no direct attempt has yet been made to do this.*

*We propose that FTSE350 audits should be carried out jointly by two firms, at least one of which should be from outside the Big Four. This will give challenger firms access to the largest clients, while allowing for a cross-check on quality, as each auditor reviews the other's work.*

*A possible alternative if concerns arise over joint audit's effectiveness is a market share cap – ensuring that a subset of major audit contracts are only available to non-Big Four firms – which would also support long-term choice.*

*We also propose a resilience remedy to protect against the Big Four becoming a Big Three.*

*(CMA, Statutory audit services market study, update paper, 18 December 2018, p. 7).*

A l'heure où cette thèse est écrite, le gouvernement britannique n'a pas encore statué sur la recommandation du CMA. Et le scandale de Wirecard défraie l'actualité en 2020 !

Le *joint audit* n'est pas la seule mesure qui encourage l'émergence de *challengers* comme Mazars : la rotation obligatoire des auditeurs – imposée par la Directive Européenne – force les entreprises à changer d'auditeurs après 14 ans au maximum. Cette mesure, entrée en vigueur en 2020, vient mettre un terme à certains contrats d'audit qui existaient depuis plus de 100 ans. Cette mesure, associée à des règles strictes de conflit d'intérêt dans un marché oligopolistique, conduit les entreprises à rechercher de nouveaux acteurs sur le marché. Ainsi, Mazars a été retenu par la banque d'affaires Goldman Sachs en 2019 et par l'assureur américain AIG ou la banque Bank of America Merrill Lynch en 2020 pour auditer leurs activités européennes.

- Un *leadership* concentré qui s'ouvre dans un effort d'inclusion et de *joint leadership*. Avec seulement deux dirigeants en 70 ans, le *leadership* de Mazars est marqué par une très grande stabilité et une stratégie à long terme. Ces attributs sont les témoins implicites des faiblesses de Mazars à identifier et former des *leaders*. Conscient de ses faiblesses, Mazars a su les retourner à son avantage en créant le Next MBA, *executive* MBA dont le cursus pédagogique est dessiné par les entreprises qui y inscrivent leurs dirigeants. Si le besoin initial de Mazars était de former ses futurs *leaders*, le programme permet également de susciter l'inclusion et l'esprit d'équipe au plus haut niveau qui, comme nous l'avons vu plus haut, n'est pas forcément un attribut des *PSF*. Fort de son expérience interne, Mazars a su rentabiliser son investissement en ouvrant le programme à d'autres entreprises, améliorant ainsi la pénétration du cabinet au sein de la communauté des futurs dirigeants des entreprises partenaires.

L'organisation managériale de Mazars a évolué depuis la nomination du nouveau président, Hervé HELIAS, en 2016. Le schéma 'Primus inter pares' est remis en cause au profit d'une structure inclusive de près de 70 dirigeants qui, ensemble, assument le *leadership* de la firme. Cette évolution est à la fois une réaction à plusieurs décennies de *leadership* concentré à haute teneur charismatique mais aussi l'expression d'une volonté de vivre en *partnership*

intégré où les décisions sont prises ensemble dans un contexte de plus en plus international.

## **8. METHODE D'ENQUETE**

La méthode d'enquête suivie comprend trois phases principales – préparatoire, enquête, analyse & restitution – et un ensemble de dix étapes-clés selon un processus non-linéaire, les résultats obtenus lors de certaines étapes impliquant de redessiner certaines hypothèses et de revenir sur certaines étapes - notamment dans la phase préparatoire.

Les premiers travaux préparatoires ont débuté en octobre 2017 et la restitution officielle devant l'ensemble des associés réunis en assemblée générale a eu lieu en décembre 2018. Le questionnaire a été administré en novembre 2018 pendant une durée de trois semaines, entre le 7 et le 25 novembre 2018.

### **8.1. Phase préparatoire**

La structure décentralisée de Mazars et sa couverture géographique dans 87 pays au démarrage de notre enquête ont imposé une phase préparatoire longue et minutieuse.

#### **A. Définition des champs de l'enquête**

Compte tenu des hypothèses formulées précédemment et de l'évolution du sujet initial de la thèse, nous avons combiné plusieurs champs de recherche : le développement personnel et le *leadership* d'une part et l'innovation d'autre part. Il convient de souligner que l'éducation - hypothèse centrale de notre thèse - n'a pas fait l'objet d'un thème spécifique à dessein afin de ne pas influencer les répondants alors même que nous avons consacré une section entière à l'innovation. Nous pouvons isoler six parties distinctes dans le questionnaire :

1. Carte d'identité du répondant (questions 1 à 12)
2. La relation entre le répondant et Mazars (questions 13 à 26)

3. Le développement du répondant (questions 27 à 33)
4. *Leadership* (questions 34 à 40)
5. L'après Mazars (questions 41 à 45)
6. L'innovation (questions 46 à 60)

Par ailleurs, nous avons également introduit quelques questions spécifiques dont les résultats intéressaient la Direction des Ressources Humaines sans lien direct avec notre étude.

### **B. Prise en compte des enquêtes déjà réalisées et de leurs résultats**

En 2018, il existait encore peu d'études réalisées sur la génération Z dans le cadre professionnel car peu d'individus étaient entrés dans la vie active. Toutefois, nous avons pris en compte ces études dont le prisme reste, pour l'essentiel, généraliste et s'attache à comparer les Z et les Y. Sans dupliquer les thématiques retenues par ces études et dont les résultats peuvent être retenus voire récusés dans cette thèse, nous avons choisi de focaliser notre enquête sur le rapport de la génération Z avec le monde du travail et, plus particulièrement, ses aspirations en matière de *leadership* et de développement professionnel.

Si l'enquête s'intéresse à la génération Z de manière intrinsèque, nous avons procédé à une comparaison entre les générations Z et Y sur un champ limité dans le but d'une part d'isoler leur rapport à la hiérarchie et leur capacité à cohabiter dans les *PSF*, et d'autre part d'identifier de manière prospective les challenges managériaux qui pourraient résulter de leurs différences. Pour cette analyse, nous avons pris en compte des données démographiques disponibles auprès de l'OCDE (*cf.* Chapitre 4) et les avons comparées à la réalité de la population de Mazars.

### **C. Élaboration du questionnaire**

Le questionnaire a été préparé en français puis traduit en anglais, chinois, portugais et espagnol afin d'être accessible par la plupart des collaborateurs dans leur langue maternelle. Nous avons utilisé la plateforme en ligne *SurveyMonkey*<sup>236</sup> avec laquelle

---

<sup>236</sup> [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)

les jeunes collaborateurs sont très familiers et qu'ils peuvent utiliser *via* plusieurs appareils électroniques à leur convenance (*i.e.* ordinateur, smartphone, tablette, etc.). Cette liberté d'accès a été saluée par les répondants et peut expliquer en partie le fort taux de réponses obtenues.

La longueur du questionnaire et, en conséquence, le niveau de détail des questions posées, ont fait l'objet de nombreux débats notamment avec les responsables des pays et équipes RH nationales. Un questionnaire long avait de nombreux opposants au motif que le temps requis pour le compléter décourageraient les répondants. Ainsi, un questionnaire plus synthétique garantirait un taux de réponses plus élevé et donc une meilleure représentativité des résultats même si les réponses pouvaient manquer de nuances.

Nous avons choisi, en définitive, un questionnaire détaillé comportant 60 questions, pariant sur l'engagement des répondants pour un sujet dont ils sont l'unique objet d'étude. L'existence d'une étude menée auprès des collaborateurs Y quelques années auparavant chez Mazars<sup>237</sup> avec un questionnaire détaillé de 45 questions permettait d'anticiper raisonnablement un taux de réponse élevé.

Enfin, nous avons choisi un questionnaire anonyme car l'identification du répondant n'était pas utile pour notre enquête et cette demande pouvait être perçue comme intrusive par les répondants et donc susceptible de réduire le taux de réponses. Toutefois, la plateforme retenue permet de s'assurer que chaque répondant ne répond qu'une seule fois, limitant le « bourrage des urnes ».

#### **D. Inclusion des différentes strates de *management***

L'inclusion des différentes communautés hiérarchiques très en amont dans l'enquête répond à un double objectif :

---

<sup>237</sup> Thèse de Laurent Choain « l'éducation, fondement et avenir des politiques de ressources humaines et de développement du leadership dans les sociétés de services professionnels », Mars 2014.



- L'implication des *country managers* est impérative pour identifier la population locale à sonder en absence de bases de données centralisées ou de système informatique permettant une identification *ex-ante* ;
- Plus implicite, l'inclusion des responsables pays et de leurs équipes RH en amont du processus de sondage de leurs équipes est la première étape d'un processus de *change management* et d'ouverture aux résultats.

Ainsi l'enquête a été annoncée dès l'assemblée générale annuelle des associés de décembre 2017 comme une étape importante dans la compréhension des plus jeunes collaborateurs et la définition de méthodes de *management* plus appropriées aux nouvelles générations.

La méthodologie de l'enquête fut ensuite présentée en détail lors de *decentralised country forums* du printemps 2018. Ces réunions rassemblent, dans chacune des 4 principales régions du monde<sup>238</sup>, les *Managing Partners* de tous les pays de Mazars autour du président et de quelques *leaders* du groupe. Cette phase fut déterminante pour s'assurer du soutien logistique et, plus encore, de l'adhésion des *leaders* du groupe au projet d'analyse des aspirations des plus jeunes équipes.

Enfin, une présentation technique et détaillée de la méthodologie d'enquête a été faite lors d'un séminaire réunissant les *leaders* RH et communication des 20 principaux pays de Mazars à Milan à l'automne 2018. Chaque participant a reçu le questionnaire plusieurs jours avant le séminaire, a pu le tester localement auprès d'un public librement choisi par lui et a pu apporter les commentaires nécessaires en séance. Il y a eu donc un véritable travail de test par les équipes qui n'ont pas seulement réagi en séance à la présentation de l'enquête. Ce séminaire a permis d'obtenir du *feedback* constructif sur le questionnaire, la durée d'administration, les objectifs poursuivis et, lorsque c'était nécessaire, des précisions sur l'approche culturelle et la traduction. C'est notamment grâce à ce *feedback* précis que l'enquête a finalement été traduite en espagnol, portugais et en chinois alors que seules les versions françaises et anglaises

---

<sup>238</sup> Les réunions ont eu lieu à Mumbai, Inde du 4 au 6 avril 2018, pour la région APAC, à Bogota, Colombie pour la région LATAM du 17 au 19 avril 2018, à Nairobi au Kenya du 25 au 27 avril 2018 pour la région Africa Middle East et à Milan, Italie du 16 au 18 mai 2018 pour la région Europe & North America.

étaient initialement prévues. Nous n'ignorons pas que la multiplicité des traductions est porteuse de risques méthodologiques tant l'unicité du questionnaire peut s'en trouver affectée. Le choix final de proposer plusieurs versions du questionnaire s'est imposé au regard de la longueur de celui-ci et est assumé pour le résultat de la recherche : nous avons préféré une questionnaire long appelant une plus grande granularité des réponses et des analyses plutôt qu'une enquête courte et plus monolithique (*i.e.* bilingue et avec un nombre de questions plus réduit).

### **E. Identification de la population cible et des moyens de l'atteindre**

La population des répondants a été déterminée par référence à l'année de naissance : étaient invités à répondre seulement les collaborateurs nés après le 1er janvier 1995. L'identification de la population a requis l'intervention des équipes RH locales dans 87 pays, seules dépositaires des données confidentielles des collaborateurs.

Nous avons donc demandé aux équipes locales de nous transmettre la liste des emails des collaborateurs répondant au critère de date de naissance afin d'assurer une diffusion centralisée et homogène de l'enquête. Nous avons obtenu 2 230 adresses emails provenant de 68 pays. Les pays ayant communiqué les adresses de leurs collaborateurs Z représentent 10% des collaborateurs de Mazars. En l'absence d'un fichier consolidé de la population totale des collaborateurs de Mazars, il est difficile de se prononcer sur la représentativité de cette sélection. Nous sommes contraints de faire l'hypothèse que les 2 230 adresses emails représentent l'exhaustivité de la population des *Gen Z* de Mazars sans pouvoir la vérifier. Par ailleurs, conscients de cette limite qui pourrait conduire à sur-représenter la population des répondants dans les pays les plus significatifs de Mazars (*i.e.* ceux qui ont le plus de collaborateurs ou dont l'ancrage historique chez Mazars est le plus ancien), nous avons veillé à segmenter nos résultats par origine géographique des répondants et par genre.

## 8.2. Phase d'enquête proprement dite

### A. Administration du questionnaire

L'email contenant le lien hypertexte vers le questionnaire a été envoyé le 7 Novembre 2018 aux 2 230 collaborateurs par le Directeur des Ressources Humaines du Groupe Mazars<sup>239</sup> afin de donner à la communication le maximum d'impact institutionnel et dans le but de maximiser le taux de réponse. Les résultats ont été figés le 25 novembre 2018.

### B. Relance avec l'appui des *Managing Partners* et des équipes RH locales

Deux semaines après l'ouverture du questionnaire, une relance a été organisée avec l'appui des *Managing Partners* et des équipes RH locales afin d'apporter un soutien des *managers* de proximité à cette initiative émanant du groupe. Le mécanisme de relance a été laissé à la libre appréciation des *managers* locaux même si un email type leur était fourni.

## 8.3. Phase d'analyse et de restitution

Sans entrer dans les analyses typiques de ce que Deepa Prahalad appelle « l'école de la régression », les résultats de notre enquête ont fait l'objet d'une analyse précise afin d'identifier les segmentations porteuses de sens pour une utilisation pratique par les professionnels des ressources humaines et les chercheurs en science de gestion. Cette dimension pratique était un attribut essentiel du prisme de l'analyse des résultats afin de s'assurer l'adhésion des équipes opérationnelles et du soutien des *leaders* de Mazars. Parmi les segmentations les plus utilisées figurent l'origine géographique et le genre des répondants qui, outre le fait qu'elles sont autant intuitives que classiques, nous ont été demandées par les professionnels des ressources humaines des différents pays de Mazars. D'autres segmentations ont été testées sans donner de résultats probants (*i.e.* par département ou service). L'identification du genre a été laissée libre au choix de chaque répondant et la présentation des résultats figure au chapitre 9.2. ci-dessous.

---

<sup>239</sup> Nous avons reproduit l'email en annexe.

A cette fin, l'analyse a été menée conjointement avec le département « Actuariat & Quantitative Finance » dirigé par Nordine Choukar, X-ENSAE, associé.

## 9. ANALYSE DES RESULTATS DU POINT DU VUE DE L'EMPLOYE

### 9.1. Remarques liminaires

Les premiers résultats de l'enquête ont été présentés lors de l'assemblée générale annuelle des associés réunis à Cannes du 13 au 15 décembre 2018. Cet événement majeur de la vie du *partnership* a renforcé l'impact des résultats sur l'ensemble des associés, facilitant la prise de conscience de la disruption en cours de développement. La présentation des premières tendances a permis d'embrasser plusieurs objectifs :

- a. Confirmer l'adhésion demandée au printemps lors des réunions décentralisées en apportant un suivi détaillé sur le thème 'on dit ce que l'on fait et on fait ce que l'on dit' ;
- b. Offrir l'opportunité aux *managers* qui le souhaitent d'obtenir une segmentation des résultats pour la géographie qui les intéresse au premier chef, identifiant ainsi des ambassadeurs de l'enquête ;
- c. Recueillir les premières réactions 'à chaud' de la part des principaux *leaders* du groupe sur les résultats obtenus et préciser les vecteurs d'analyses en fonction des réactions obtenues.

La configuration de l'assemblée – plus de 700 participants – n'a pas permis d'engager un débat sur les résultats et leurs conséquences pour la politique des ressources humaines au sein du cabinet. Toutefois, cette assemblée formelle a pu prendre conscience de l'ampleur des résultats et susciter l'adhésion nécessaire pour explorer des segmentations plus pertinentes.

L'ultime phase de notre enquête est l'engagement avec les équipes opérationnelles de Mazars pour identifier les conséquences pratiques des résultats obtenus et mesurer les impacts sur les politiques de gestion des talents. Cette phase, dont les bornes temporelles sont difficilement identifiables, comprend quelques événements clés :

- Présentation au *Group Executive Board* réuni à Pékin (Chine) en avril 2019
- *Workshops* opérationnels avec les équipes RH des 20 premiers pays de Mazars en Juillet 2019 à Londres
- Cette phase s'est prolongée d'une certaine manière jusqu'en 2020 avec la rédaction du projet stratégique de Mazars, baptisé *One24*, entre janvier et mai 2020. Une partie significative des résultats de cette recherche a été discutée et finalement incluse dans cette nouvelle stratégie soulignant ainsi que les résultats de recherche en gestion peuvent rapidement enrichir la pratique stratégique.

Une partie des conclusions de ces groupes de travail est reprise dans cette thèse notamment pour les résultats analysés depuis le point de vue de l'employeur au chapitre 10 et les extensions possibles au chapitre 11.

Nous présentons tout d'abord les résultats de l'enquête, dans le respect du positionnement épistémologique présenté au chapitre 6 ; pour ce faire, nous adoptons le point de vue du répondant, avec une approche dans un premier temps descriptive, puis analytique, afin de dépasser nos interprétations liminaires.

Dans un deuxième temps, davantage prescriptif et opérationnel, nous adoptons le point de vue de l'employeur, à qui il appartient de définir tout à la fois la stratégie de la firme et la politique de gestion des ressources humaines. Cette approche nous semble pertinente au regard du double positionnement de doctorant -salarié de *PSF* de l'auteur. Enfin, nous avons choisi de confronter notre analyse de l'employeur avec des personnalités extérieures à Mazars, mais qui entretiennent avec le cabinet un rapport étroit de collaboration et de recherche, y compris lorsqu'elles ont quitté l'organisation. Ces échanges apportent un éclairage stimulant en combinant une connaissance

approfondie de l'environnement et une distance (voire, une indépendance) par rapport à l'utilisation pratique des résultats.

## 9.2. Présentation de la population des répondants

Déterminer le nombre de réponses obtenues est, en soi, une question intéressante car aucune question n'imposait une réponse : les répondants étaient donc libres de "sauter" une question plus qu'une autre, en répondant à celles qu'ils jugeaient plus pertinentes ou faciles, par exemple. Si nous retenons les premières questions – pour lesquelles les répondants ne sont pas encore las – et les plus simples – pour lesquelles les répondants répondent spontanément – nous pouvons établir les réponses à 1244 soit 55.8% de la population identifiée initialement. Conscient que ce nombre peut évoluer à chaque question, nous avons signalé les cas où les variations peuvent influencer sur l'analyse des résultats (*i.e.* comme pour les questions relatives à l'innovation).

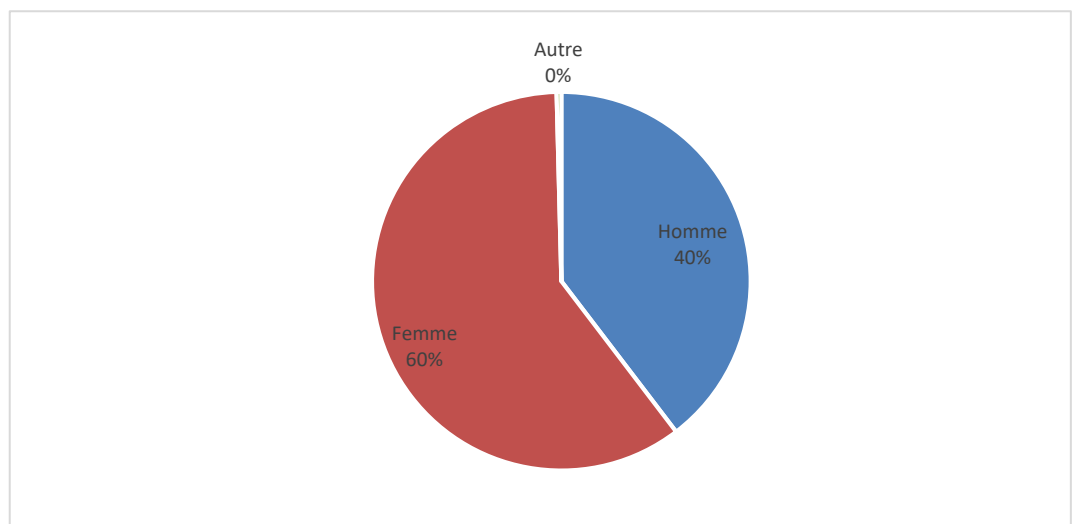
Ce taux de réponse élevé autorise deux commentaires importants :

- Notre échantillon est très représentatif. Au-delà du débat technique sur la détermination mathématique d'un échantillon représentatif, le taux de réponse relève ici davantage d'une enquête exhaustive que de celle d'une approche statistique. Nous procéderons à un découpage des répondants par groupes représentatifs lorsque cette approche permet de révéler des différences intéressantes entre les genres, les zones géographiques d'origine des répondants...
- Cette population veut s'exprimer. Contrairement à d'autres enquêtes pour lesquelles il est nécessaire de procéder à de multiples relances afin d'obtenir un taux de réponse suffisant, notre étude n'a pas nécessité de relance systématique. Cette hypothèse d'une implication forte des répondants est structurante pour l'analyse de nos résultats :
  - Les répondants sont certainement habitués à s'exprimer sur les multiples blogs et réseaux sociaux disponibles sur Internet même s'ils ne déclarent pas une utilisation massive des réseaux sociaux. Ils sont à l'aise avec cette approche d'enquête comme le souligne le nombre de commentaires

qualitatifs apportés par les répondants en complément des choix qui leurs étaient proposés. En moyenne, 8% des répondants apportent des commentaires lorsque la question les y invite. Le taux de réponse ne fléchit pas de manière notable au fur et à mesure de l'avancement du questionnaire en dépit de sa longueur.

- Au-delà de l'habitude, le taux de réponse révèle l'importance des thèmes abordés pour la population des *Gen Z* de Mazars. Ces sujets sont majeurs pour cette population et ne doivent pas être considérés comme un élément accessoire de leur mode de pensée. Comme nous l'avons vu dans les limites possibles de cette étude, cette pensée et les priorités qui y sont

Graphique 8: Genre des répondants. Source : Enquête Gen Z chez Mazars, 1244 réponses. Les répondants sont majoritairement des femmes.



associées pourront évoluer à mesure que leur carrière va se développer mais, au moment de l'étude, ces sujets sont majeurs pour les répondants et sont susceptibles de constituer la pierre d'angle de leur motivation profonde.

L'analyse des répondants par genre se révélera utile tout au long de notre étude. 60% des répondants sont des femmes, en ligne avec la population des collaborateurs débutants, soulignant un trait caractéristique du recrutement chez Mazars : les nouvelles recrues sont majoritairement des femmes. Les départs – volontaires ou provoqués – contribueront à équilibrer la population entre hommes et femmes au grade de *manager* (*i.e.* 5 ans d'expérience minimum). La proportion des femmes devient très

minoritaire au niveau des associés (18% en 2020). Le recrutement majoritaire des femmes à l'entrée n'est pas le fruit du hasard et relève d'une politique assumée du cabinet. Deux raisons principales sous-tendent cette politique :

- Plusieurs lignes de métier de Mazars reposent historiquement sur des équipes majoritairement féminines. C'est le cas notamment de l'*Accounting & Outsourcing Services* (AOS) et des services de fiscalité. Les équipes AOS composées à plus de 75% de femmes ne sont pas rares chez Mazars.
- La volonté du cabinet d'augmenter la population des femmes au sein des grades les plus élevés conduit à sur-représenter les femmes dans les grades les plus jeunes afin de disposer d'une réserve (*talent pool*) plus importante, à même de permettre l'émergence des profils désirés en plus grand nombre.

L'analyse de la composition des répondants selon leur origine géographique fait apparaître 76 nationalités différentes. Les groupes les plus significatifs ne sont pas tous issus des pays les plus significatifs de Mazars : plusieurs grandes populations mondiales sont largement représentées comme la Chine, l'Inde ou le Brésil, suggérant une certaine mobilité des répondants (*cf.* Section 9.4.2) qui auraient rejoint des bureaux de Mazars situés en dehors de leurs pays d'origine. De même, la forte proportion des répondants anglais, nettement supérieure à la proportion des *full time equivalents* (FTE) anglais dans la population globale de Mazars (7%), peut s'expliquer par plusieurs facteurs :

- La population anglaise est très présente dans certains territoires du *Commonwealth* et dans plusieurs territoires dont l'histoire est liée au Royaume-Uni tels que Hong-Kong et Singapour. Les bureaux locaux de Mazars y recrutent des sujets de Sa Majesté d'autant plus facilement que les diplômes anglais sont largement reconnus dans ces pays (*i.e.* ICAEW, ACCA...)
- Les différences de parcours universitaires jouent un rôle important dans cette sur-représentation anglaise. Les auditeurs et consultants formés dans les pays anglo-saxons sont généralement recrutés plus jeunes que leurs homologues français ou allemands : typiquement à la sortie du *bachelor* alors que Mazars en France privilégie des parcours plus longs de type Master ou Grande Ecole. Notre étude se focalisant sur la population des *Gen Z* chez Mazars, la population



*bachelor* sera d'autant plus importante que l'enquête a été réalisée en 2018 : les premiers *Gen Z* ont alors seulement 23 ans. Ceux d'entre eux qui ont choisi un parcours d'études plus long ne sont pas encore recrutés par Mazars.

Graphique 9 : Pays d'origine des répondants. Source : Enquête Gen Z chez Mazars, 1230 réponses. Le pays d'origine n'est pas forcément celui des principaux pays de Mazars.

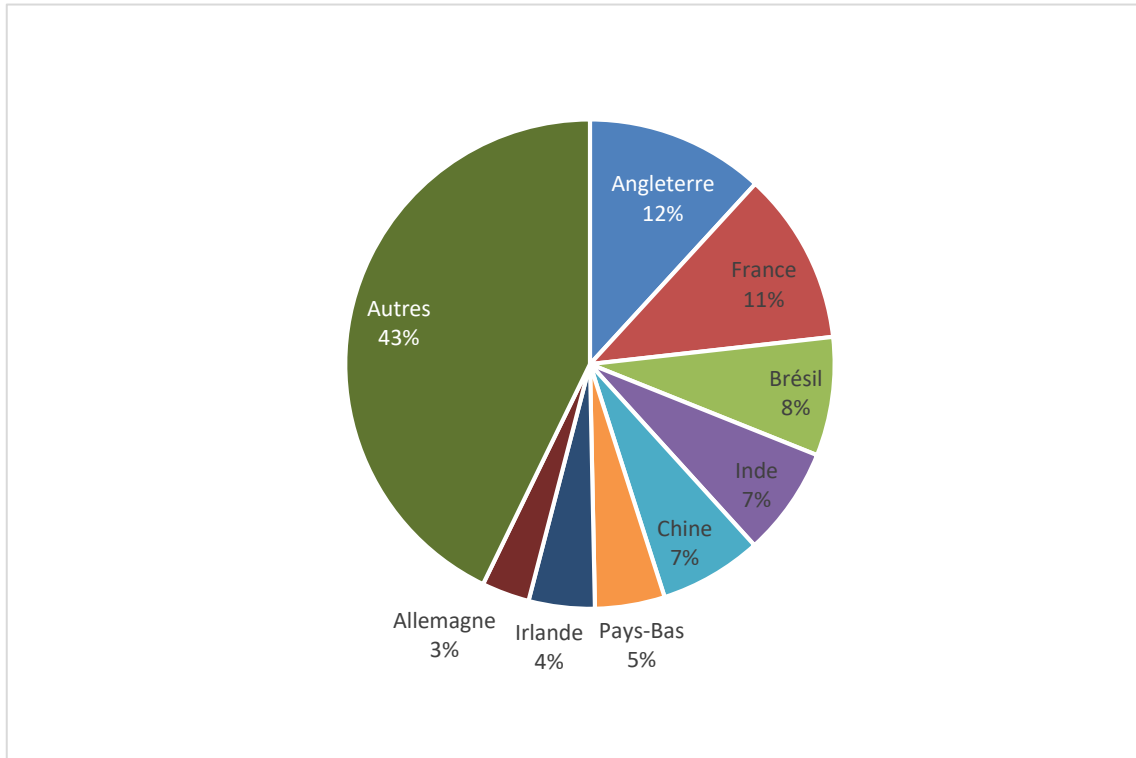


Table 2 : La liste complète des pays d'origine des répondants figure ci-dessous :

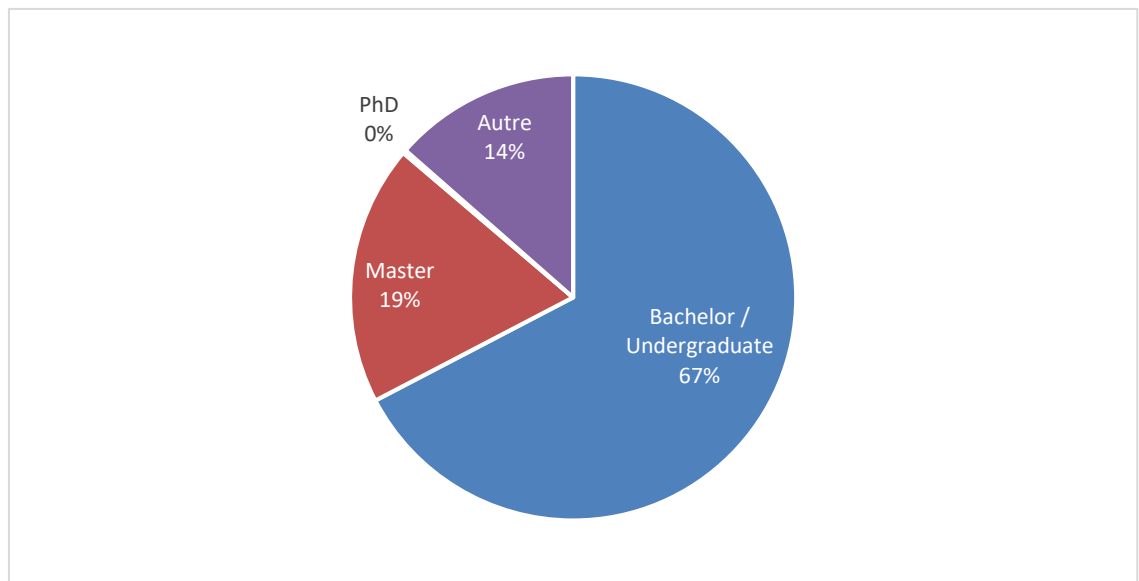
Pays	Nombre de répondants
Afghanistan	1
Albania	3
Antigua-et-Barbuda	1
Argentina	8
Australia	6
Bahamas, The	1
Bahrain	1
Belgium	6
Benin	2

Botswana	2
Brazil	97
Bulgaria	1
Cameroon	1
Canada	3
Chile	10
China	68
China (Hong Kong)	24
Colombia	7
Croatia	5
Czech Republic	8
Denmark	1
Egypt	26
Finland	1
France	128
Gambia	1
Germany	46
Ghana	2
Greece	4
Hungary	15
India	79
Indonesia	16
Ireland	56
Italy	7
Ivory Coast	15
Jamaica	1
Japan	1
Kenya	1
Korea, South	1
Kuwait	2
Kyrgyzstan	1
Lebanon	1
Liberia	1
Luxembourg	5

Madagascar	1
Malaysia	19
Malta	7
Mauritius	5
Mexico	24
Morocco	7
Mozambique	16
Netherlands	58
North Korea	1
Pakistan	4
Peru	6
Philippines	10
Poland	3
Portugal	7
Qatar	2
Romania	33
Russia	18
Senegal	8
Singapore	6
Slovakia	1
South Africa	18
Spain	21
Swaziland	1
Switzerland	16
Thailand	24
Turkey	12
Uganda	7
Ukraine	12
United Kingdom	172
United States	12
Uruguay	3
Venezuela	8
Vietnam	28
Total	1236

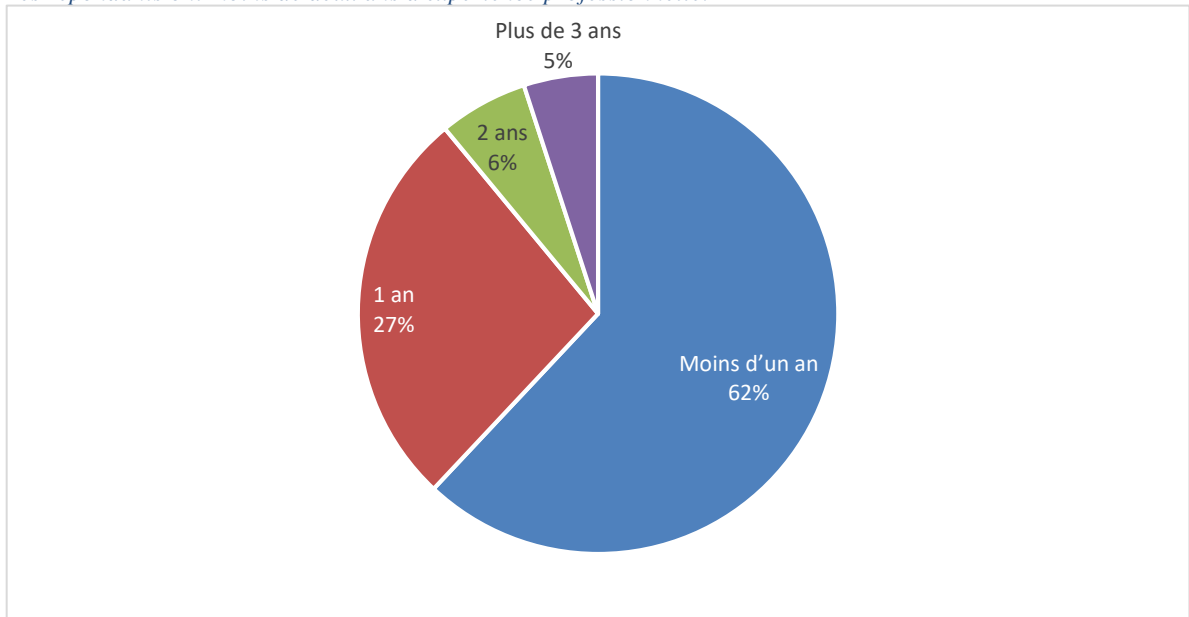
Au-delà de la segmentation des répondants par nationalité et genre, il convient de rappeler que, par construction, la population étudiée est très jeune et peu expérimentée. Les répondants disposent par ailleurs d'un premier bagage universitaire de type

*Graphique 10: Formation des répondants. Source : Enquête Gen Z chez Mazars, 1219 réponses. Les répondants disposent en majorité d'un bachelor.*



*bachelor* comme nous l'avons vu plus haut. Les graphiques ci-dessous illustrent clairement ces caractéristiques.

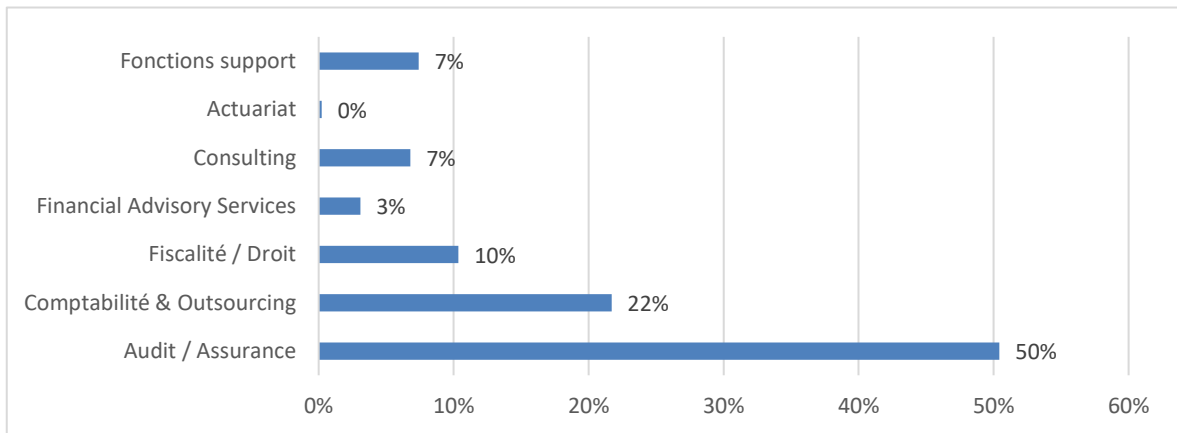
Graphique 11 : Expérience professionnelle des répondants. Source : Enquête Gen Z chez Mazars. 1223 réponses. Les répondants ont moins de deux ans d'expérience professionnelle.



Les répondants sont très largement issus de la population des collaborateurs techniques délivrant des services aux clients du cabinet. Seuls 7% d'entre eux font partie des équipes administratives. Cette répartition est cohérente avec la population globale de Mazars. Les auditeurs représentent, parmi les répondants, un bloc important qui se distingue des autres pour deux raisons principales :

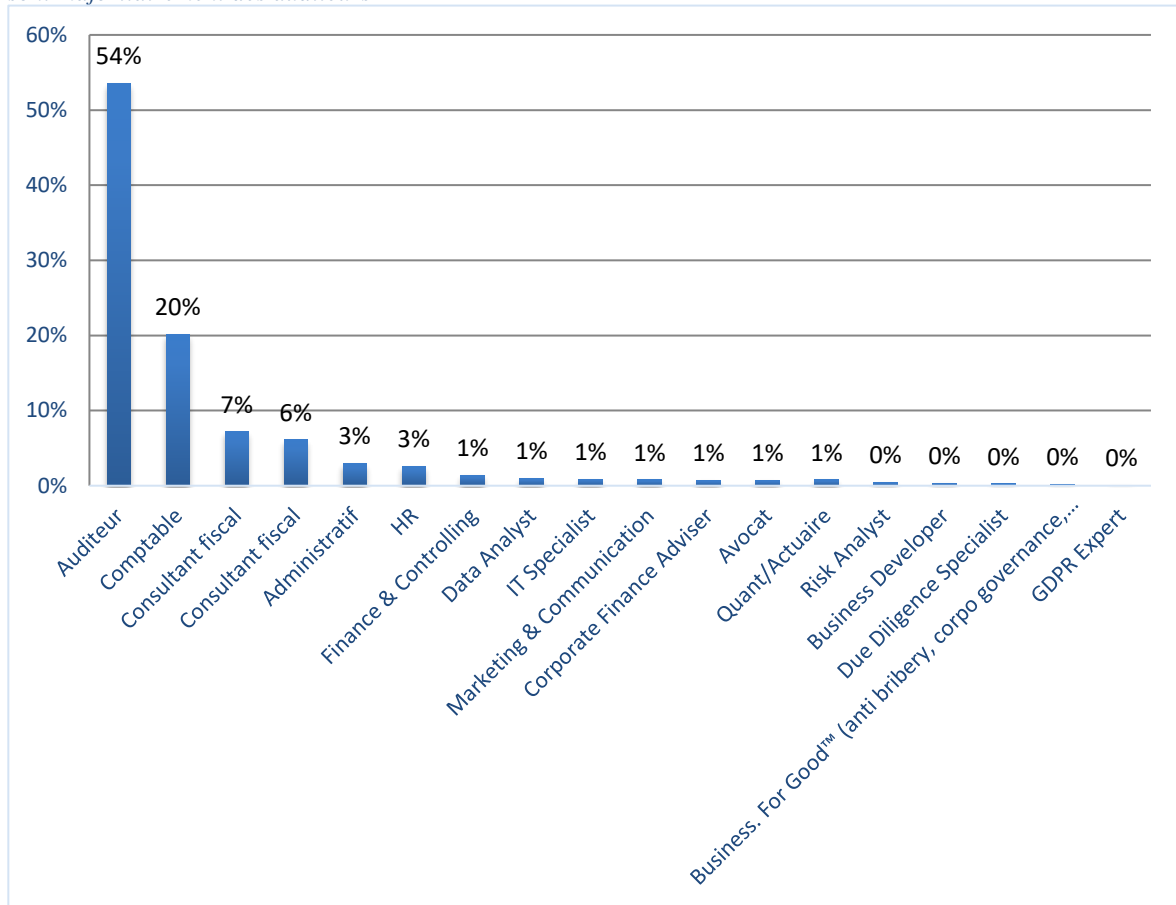
- L'audit représente la première activité de Mazars avec 48% du chiffre d'affaires.
- Si les activités de conseil et d'*advisory* sont le plus souvent présentées de manière segmentée pour souligner leur pertinence et leur spécificité (notamment vis-à-vis des clients), l'audit conserve une approche monolithique. Comme nous l'avons déjà vu, Mazars ne sectorise pas ses plus jeunes collaborateurs en audit. Ceci s'inscrit dans une politique de diversité qui permet aux plus jeunes de découvrir les opportunités avant de se spécialiser. C'est un pilier de la marque employeur de Mazars.

Graphique 12 : Répondants par département. Source : Enquête Gen Z chez Mazars. 1241 réponses. Les répondants sont issus majoritairement du département "Audit & Assurance"



Comme nous le verrons plus en détail en section 9.4.1.1, les répondants opèrent une distinction entre le département (ou ligne de métier) auquel ils appartiennent et leur contribution individuelle. Ainsi, il y a plus d'auditeurs que de répondants appartenant à l'équipe d'audit et il y a moins de comptables que de répondants de la ligne de service *Accounting & Outsourcing*. Cette segmentation souligne déjà un point essentiel de cette thèse : la disruption des politiques de gestion des talents chez Mazars n'est pas le fruit d'une spécialisation majeure vers l'intelligence artificielle, la robotisation ou la *data science*. Si Mazars recrute des collaborateurs spécialistes de ces sujets, ils ne constituent pas une proportion significative des jeunes générations à la date de notre enquête.

Graphique 13 : Répondants par fonction. Source : Enquête Gen Z chez Mazars. 1231 réponses. Les répondants sont majoritairement des auditeurs



## 9.3. Présentation descriptive des résultats

### 9.3.1. Innovation et entrepreneurship

La menace annoncée d'une disruption des *PSF* par l'intelligence artificielle, la robotisation des processus administratifs et la digitalisation de l'économie (Susskind & Susskind, 2015) nous conduit naturellement à nous interroger sur le rapport que la *Gen Z* de Mazars entretient avec l'innovation. L'hypothèse évidente (induite par cette menace annoncée de disruption) est que l'innovation et l'envie d'entreprendre (pour changer les fondamentaux d'un secteur qui a globalement connu peu d'évolution depuis la création des premières *PSF*) sont des moteurs importants de la motivation des jeunes

collaborateurs qui rejoignent Mazars. Notre enquête s'est donc attachée à identifier les paramètres-clés du rapport des répondants avec l'innovation.

Le premier enseignement tiré de notre enquête est que le sujet ne passionne pas la population interrogée en comparaison d'autres thèmes qui leurs étaient proposés : moins de 75% des répondants ont traité les questions relatives à l'innovation. Évidemment, supposons un effet de lassitude des répondants puisque les questions relatives à l'innovation étaient posées à la fin du questionnaire. Comme nous le verrons plus loin sur le sujet du *leadership* et de l'éducation, les répondants ne voient pas dans l'innovation, l'AI et la digitalisation les clés de leur propre succès et du développement de leur carrière.

L'analyse des réponses à la question « Vous définissez vous comme une personne innovante ? » apporte un éclairage intéressant sur le rapport des répondants à l'innovation. Si une fraction minoritaire 'répond négativement, seule une courte majorité considère avoir un rôle à jouer sur ce thème. Une analyse qualitative d'un échantillon des répondants ayant répondu 'je ne sais pas' permet d'identifier plusieurs raisons explicatives de ce rapport relativement distant avec l'innovation.' :

- L'innovation peut être perçue comme un domaine réservé dans lequel seuls quelques élus sont invités et dont les produits attendus relèvent tous du '*big bang*' et de la révolution.
- L'innovation doit être appréciée par les autres, par les utilisateurs et non par celui ou celle qui en est à l'origine. C'est un processus empreint d'humilité qui ne peut être qualifié qu'*a posteriori*.
- L'innovation est, par nature, aléatoire, imprévisible, non-linéaire, voire stochastique. En clair, de nombreux répondants préféreraient répondre à la question par 'ça dépend' voire 'de temps en temps'.

« Vous définissez vous comme une personne innovante ? »



Tableau 2 : Vous définissez-vous comme une personne innovante ? Source : Enquête Gen Z chez Mazars. 970 réponses.

Réponse	Nombre	%
Ne sait pas	264	27.22%
Non	158	16.29%
Oui	548	56.49%
<b>Total</b>	<b>970</b>	<b>100.00%</b>
Sans réponse	274	

Le deuxième enseignement-clé de notre enquête a trait au caractère spontané de la relation à l'innovation ou, pour être plus spécifique, l'absence de ce caractère spontané. Seuls 42% des répondants estiment être dans un environnement favorable qui les encourage à exprimer leurs idées et à libérer leur créativité. Si on retient qu'une petite minorité (2%) estime être dans un environnement interdisant toute forme d'innovation, la majorité des répondants connaît un environnement neutre (22% indiquent que *"we never talk about this"* et 34% estiment *"I am not prevented from innovating but no one is encouraging me to do so"*). Notre enquête s'est attachée à identifier les ressorts qui permettraient d'améliorer, voire, de libérer le potentiel d'innovation des répondants. Il apparaît clairement des résultats obtenus que les ressorts sont essentiellement des facteurs exogènes, principalement liés aux conditions fixées par l'entreprise.

Reprenons quelques *verbatim* obtenus lors d'une analyse qualitative d'un échantillon des réponses pour mieux comprendre les résultats obtenus. Nous reprenons ci-dessous quelques commentaires illustratifs : sans les traduire ou les éditer :

*« Le style de management français ne permet pas de faire des feedbacks à la hiérarchie. Cela serait mal vu et pourrai jouer probablement sur tes évaluations/ta passation de grade en fin d'année etc. »* (homme, Côte d'Ivoire, Senior – 2 ans d'expérience, audit)

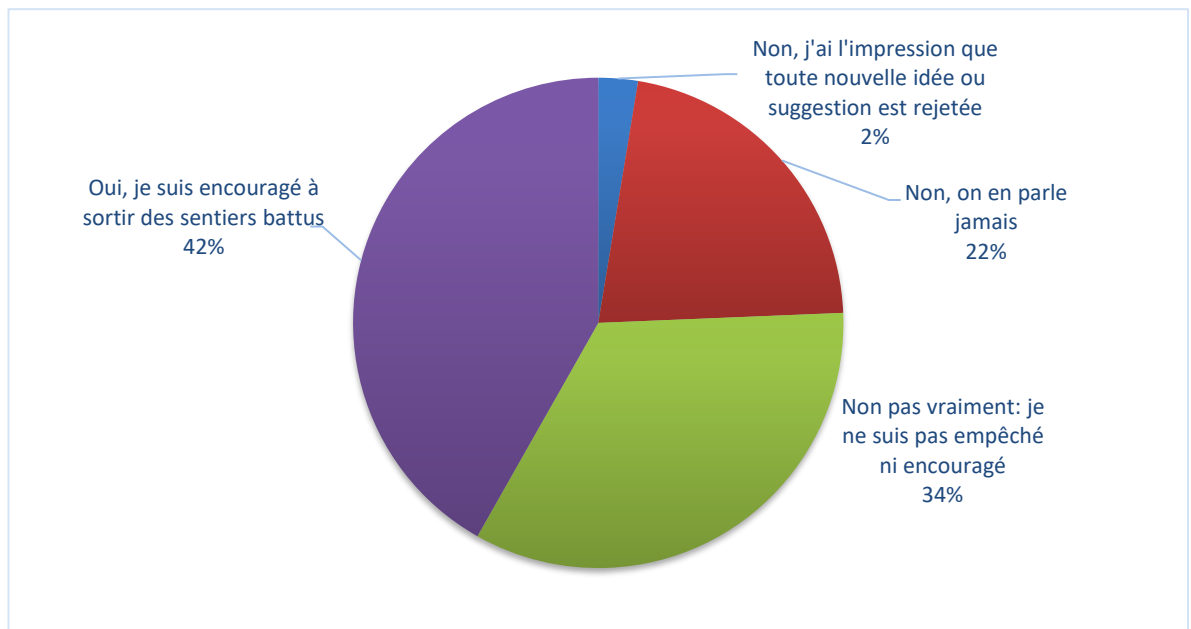
*« This is not relevant to my job role at the moment. »* (Femme, Portugaise travaillant en Allemagne, junior, audit)

« *Not prevented but I think that Management doesn't like to change things.* »

(Femme, Malte, Junior, Administrative)

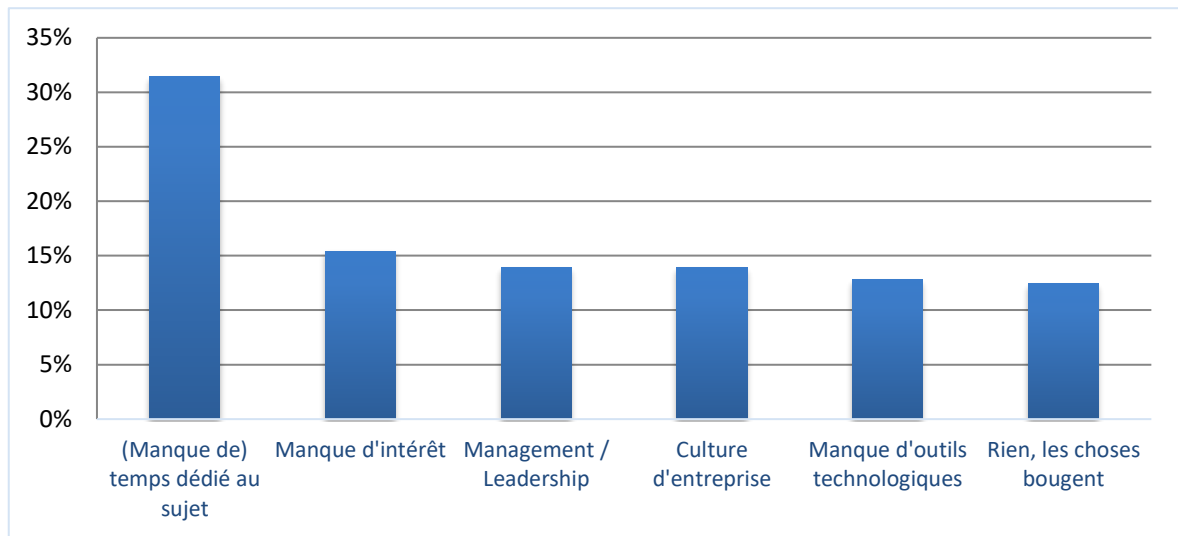
« I don't think anyone takes us (*Gen Z*) serious, bc (*NDLR 'because'*) no one thinks that we know anything for life » (Femme, Galloise, Junior, Administrative)

Graphique 14 : Etes-vous encouragé à innover ? Source : Enquête Gen Z chez Mazars. 768 réponses. Les répondants ne semblent pas encouragés à innover.



Il ressort clairement de ces résultats que les répondants attendent de Mazars un signal voire une motivation pour embrasser un comportement plus innovant et, à tout le moins, plus proactif. Cette attitude que d'aucuns qualifieraient d'attentiste, nous invite à nous interroger plus largement sur la dimension entrepreneuriale chez les répondants.

Graphique 15 : Selon vous, quels sont les principaux obstacles à l'innovation chez Mazars ? Source : Enquête Gen Z chez Mazars, 1414 réponses. Les répondants pointent du doigt le manque de temps.



L'entrepreneuriat est au cœur de l'histoire de Mazars et demeure aujourd'hui un pilier de son organisation, de sa culture et de sa communication. La structure même du *partnership* repose sur une forte dimension entrepreneuriale. Les associés sont, par définition, des entrepreneurs qui vivent du produit de leur entreprise et en assume la direction et le financement. Le capital de Mazars est intégralement détenu par les associés en exercice. Le mécanisme de promesse de vente que nous avons présenté plus haut dans cette thèse comme élément distinctif de Mazars assure le maintien de cette caractéristique en interdisant à un tiers "non exploitant" de détenir des actions du cabinet.

Au-delà de cette conception fonctionnelle, la position de *challenger* aux ambitions mondiales impose à Mazars de nourrir son développement du terreau entrepreneurial qui a marqué ses premières années. Le développement rapide de ses activités repose sur une importante responsabilisation des équipes accompagnée d'une décentralisation encore plus forte. Cette décentralisation est un facteur important d'attractivité des nouveaux cabinets, maillons essentiels de l'expansion géographique de Mazars. Cette attractivité est d'autant plus forte que le pouvoir central de Mazars s'efface au profit d'un entrepreneuriat local qui ne dépossède pas les équipes entrantes, tout en leur apportant les bénéfices d'un groupe mondial structuré.

Si l'entrepreneuriat est une pièce essentielle pour comprendre le modèle culturel de Mazars dans son organisation et son *leadership*, cette thèse s'est interrogée sur la pénétration de cette dimension au sein des strates les plus jeunes des collaborateurs du cabinet. Nous avons tenté de soumettre à étude l'hypothèse selon laquelle la fibre entrepreneuriale perceptible à la fois au sein des plus hautes sphères du cabinet, ainsi que dans son histoire, est un vecteur d'attraction important pour les populations les plus jeunes qui y voient un facteur différenciant de Mazars au sein des *PSF*.

La communication externe de Mazars reprend largement ce thème et promeut la culture entrepreneuriale du cabinet sous de multiples formes. Nous reprenons ci-dessous, à titre d'exemple, quelques extraits du dernier rapport annuel de Mazars disponible à la date à laquelle cette thèse est rédigée :

***“L'entrepreneuriat dans notre ADN***

*En ces temps de disruption, nous reconnaissons la grande valeur de deux profils : les creative implementers et les snowball learners. Ces talents font jaillir des idées, les partagent et les mettent en œuvre dans l'ensemble de l'entreprise. Nous encourageons nos équipes à s'exprimer, à contribuer et à développer leurs idées par le biais de différentes initiatives comme des hackathons et des défis d'innovation.”*  
(Extrait du Rapport Annuel de Mazars, 2018-2019, p.28)

*« Mon parcours chez Mazars a commencé il y a cinq ans. La culture et l'état d'esprit de l'entreprise sont uniques et me motivent chaque jour. Pour moi, cet environnement de travail à la fois gratifiant, intelligent, créatif et entrepreneurial constitue la marque de fabrique de Mazars. »*  
*OLGA DZHURILO, Manager Ressources Humaines, Mazars Ukraine*  
(Extrait du Rapport Annuel de Mazars, 2018-2019, p.29)

***“Mars 2020. Mazars, partenaire de la Chaire Fintech de l'Université Paris Dauphine. Cette chaire a pour objectif de contribuer à l'émergence d'un écosystème mêlant recherche, enseignement,***

*valorisation et entrepreneuriat sur le thème de la Fintech et de la finance digitale.”*

*(Extrait du Rapport Annuel de Mazars, 2018-2019, p.44)*

Au regard de cette communication, les répondants confirment que Mazars est une organisation entrepreneuriale à une courte majorité. L’analyse qualitative d’un échantillon de répondants permet de mieux comprendre cette apparente hésitation : la jeunesse des répondants au sein de l’organisation ne leur a pas encore donné l’occasion d’être exposés aux différentes composantes entrepreneuriales de Mazars.

“Mazars est-elle une organisation entrepreneuriale ?”

*Tableau 3 : Mazars est-elle une organisation entrepreneuriale ? Source : Enquête Gen Z chez Mazars. 956 réponses.*

Réponse	Nombre	%
Je ne sais pas	281	29%
Non	148	16%
Oui	527	55%
Total	956	
Sans réponse	288	

L’alignement des répondants avec la culture de Mazars est flagrant lorsque la question les invite à s’exprimer sur leur propre appétit entrepreneurial. Seuls 26% des répondants s’inscrivent nettement dans un parcours de salariat. Si on forme l’hypothèse que ceux qui n’ont pas répondu à la question « vous considérez-vous entrepreneur ? » sont peu enclins à embrasser un dessein d’entrepreneur, ce résultat pourrait atteindre 51% de l’ensemble de la population ayant participé à notre enquête. Ce résultat n’est pas surprenant car Mazars ne se positionne pas comme une pépinière d’entreprise : ceux qui rejoignent le cabinet font le choix d’une structure établie dont le positionnement, l’activité et la réputation invitent davantage à la sécurité qu’à un profil risqué d’entrepreneur.

Tableau 4 Vous considérez-vous entrepreneur ? Source : Enquête Gen Z chez Mazars. 932 réponses

Réponse	Nombre	%
Non. Je préfère travailler dans une organisation structurée et je ne veux pas investir de capital ou gérer les challenges de l'entrepreneur	243	26%
Oui mais pas en indépendant. Devenir associé est pour moi le moyen de réaliser mon souhait de devenir un jour entrepreneur.	362	39%
Oui, j'ai toujours voulu devenir entrepreneur et Mazars m'aide à y parvenir en me donnant les bons outils.	176	19%
Oui. J'aime l'idée d'être auto-entrepreneur mais je ne veux pas m'associer et partager les risques avec d'autres	151	16%
Total	932	
Sans réponse	312	

La majorité des réponses exprimées révèle un appétit clair pour l'entrepreneuriat qui se décline en plusieurs profils de risque. Le profil le plus marqué (39% des réponses exprimées) est celui qui s'identifie au modèle de Mazars et voit les répondants s'identifier au *role model* d'associé. Pour eux, devenir associé est la réalisation de l'aspiration entrepreneuriale. Le fait que ce profil soit majoritairement choisi par les répondants souligne leur alignement culturel avec celui du cabinet et confirme leur lecture – et plus encore leur compréhension – des piliers de l'organisation qui les accueille. Cette population doit impérativement faire l'objet d'un suivi méticuleux de la part des équipes de gestion des talents pour s'assurer que cette motivation soit entretenue tout au long de leur parcours chez Mazars.

Les autres profils de risque identifiés envisagent l'entrepreneuriat en dehors de Mazars dans un schéma individuel ou en équipe. Mazars leur apporte les outils, l'expérience et la méthodologie pour embrasser leur projet entrepreneurial à une date ultérieure. Pour eux, Mazars est une étape dans un parcours.

### 9.3.2. Mazars : une étape dans un parcours

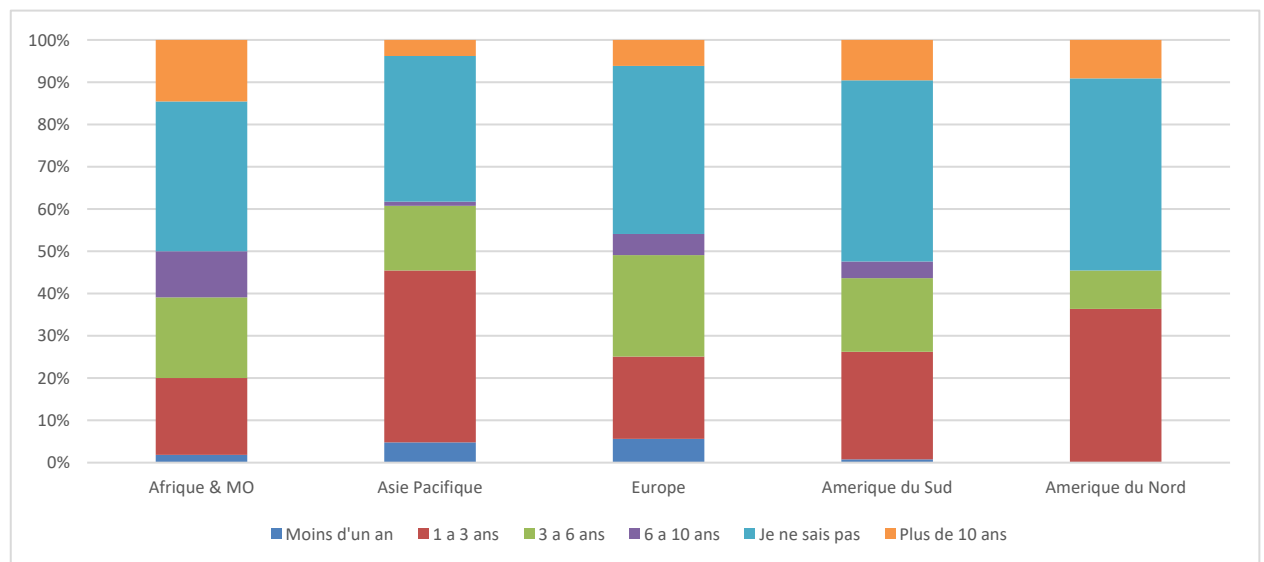
Le *business model* des PSF en général et de Mazars en particulier repose sur une gestion précise de la pyramide des effectifs. Comme nous l'avons déjà vu au chapitre 2, cette

gestion repose sur trois paramètres fondamentaux : (i) attirer les meilleurs jeunes talents, (ii) leur offrir un parcours de développement rapide, attractif mais très sélectif et (iii) leur permettre de valoriser rapidement leurs acquis auprès d'un autre employeur. Cette gestion implique de maintenir un effet de *noria* garant de la profitabilité du cabinet. La rotation des équipes (ou *staff turnover*) est donc un impératif de gestion des *PSF*. Chez Mazars, le *staff turnover* des équipes d'audit doit s'établir entre 18% et 20% dans les pays développés et peut atteindre 30% dans les économies en voie de développement. Au-delà de ces ratios, la qualité des équipes et des services rendus s'en trouve affectée par une rotation excessive des équipes engendrant une déperdition d'information et un manque de suivi dans l'encadrement des équipes. En dessous, la profitabilité baisse sous l'effet d'un accroissement excessif de la masse salariale, à moins qu'il ne soit compensé par une forte croissance du chiffre d'affaires. Cette relation peut être illustrée par le schéma suivant :

Si la nécessité de gérer avec précision les flux d'entrée et de sortie des collaborateurs du point de vue de Mazars est clairement établie, elle implique la mise en place de mécanismes efficaces permettant d'une part d'attirer les jeunes talents et d'autre part d'inviter régulièrement les plus âgés à quitter le cabinet. Cette situation n'est pas nouvelle mais la succession des générations commande de surveiller l'évolution des attentes et des motivations des jeunes recrues potentielles pour s'assurer du maintien de l'attractivité du cabinet. Nous avons déjà vu plus haut qu'une partie des répondants considère Mazars comme un tremplin pour leur future expérience entrepreneuriale. Notre enquête s'est intéressée à leurs motivations dans une acception plus large afin d'isoler les paramètres clés de notre hypothèse initiale selon laquelle les *Gen Z* sont consommateurs de l'entreprise.

Cette hypothèse se révèle au travers de trois indicateurs principaux : les raisons qui sous-tendent la décision des jeunes diplômés de rejoindre Mazars, celles qui président à la décision de quitter le cabinet et, enfin, la durée que les collaborateurs pensent passer chez Mazars. 990 collaborateurs ont répondu à la question de la durée et près de 38% indiquent ne pas savoir précisément. Si ce taux n'est pas particulièrement étonnant compte tenu du fait que les répondants sont au tout début de leur carrière professionnelle et, comme nous l'avons vu, au tout début de leur expérience chez Mazars, l'analyse des résultats selon les origines géographiques des répondants apporte un éclairage intéressant.

*Graphique 16 : Combien de temps pensez-vous rester chez Mazars ? Source : Enquête Gen Z chez Mazars, 990 réponses*



Les répondants d'Asie sont les moins indécis (seulement 34% de 'ne sait pas') et affichent clairement leur choix pour une carrière très courte chez Mazars : 45% des répondants souhaitent rester moins de 3 ans. Ce comportement reste typique du marché du travail dans cette région du monde où la compétition entre salariés est intense et marquée par une forte rotation des effectifs, notamment dans les jours qui suivent l'annonce des promotions. Ainsi, il est fréquent de voir les nouveaux promus remettre leur démission dans les jours ou semaines qui suivent leur promotion. La raison principale réside dans la volonté de monétiser la promotion – symbolisée par le nouveau titre – auprès d'autres employeurs.



A l'inverse, les répondants d'Afrique et du Moyen Orient, quoique présentant une indécision comparable à la moyenne des répondants, affirment leur volonté d'avoir une carrière longue : 45% des répondants souhaitent rester plus de 3 ans (*i.e.* somme des résultats 'plus de 3 ans' + 'plus de 6 ans' + 'plus de 10 ans') dont 25% plus de 6 ans. Une analyse qualitative d'un échantillon des répondants permet d'identifier une hypothèse expliquant ce résultat, qu'une étude complémentaire permettrait de valider. Mazars dispose historiquement d'une position dominante dans plusieurs pays d'Afrique et du Moyen Orient et apparaît ainsi comme l'acteur majeur. Cette position *leader* qui contraste avec celle, plus fréquente, de *challenger*, se traduit par une attraction des talents plus importante. Ceux-ci se projettent aisément dans la perspective d'une carrière longue au sein d'une entreprise *leader*.

Les répondants européens, les plus nombreux, se distinguent par la proportion la plus élevée ayant l'intention de rester entre 3 et 6 ans. Cette durée, totalement cohérente avec l'hypothèse d'un *staff turnover* maintenu par le cabinet à 20%, souligne un choix de carrière qui maximise l'expérience au sein de la *PSF*. Une telle durée permet d'exposer chaque collaborateur à une première expérience de *management* au-delà de l'apprentissage technique typique des deux ou trois premières années. Un simple calcul mathématique permet de déterminer qu'il ne reste qu'une poignée de collaborateurs au terme de 5 ans, si on maintient l'hypothèse d'un *turnover* de 20%. Ces collaborateurs sont alors implicitement invités à choisir entre la compétition pour devenir associé – un parcours de 5 ans pour les plus rapides – et le départ du cabinet. Ce choix est implicite car l'évolution des rémunérations rendra ces collaborateurs progressivement « hors-marché » s'ils restent trop longtemps au cabinet : l'augmentation de salaire annuelle dans les cabinets est nettement supérieure à celle existante dans les autres industries car elle s'accompagne d'une promotion. Cette différence cumulée n'est pas rédhibitoire pendant les 5 premières années au sein du cabinet, ce que souligne d'ailleurs le nombre important de départs de collaborateurs vers d'autres sociétés. En revanche, au-delà de 5 ans, cette différence cumulée n'est pas toujours acceptée par les employeurs potentiels qui ne proposent alors pas de conditions financières équivalentes traduisant, *de facto*, le caractère hors-marché des rémunérations des collaborateurs. Il y a donc un double risque à tenter la course à l'association : le premier est de ne pas

être retenu, le deuxième est de devoir accepter des conditions financières moins favorables auprès d'un autre employeur si le premier risque se réalise. De toute évidence, le cabinet ne gardera pas les prétendants évincés dans ses effectifs.

Si la durée d'emploi de 3 à 6 ans est typique des *PSF* et qu'elle permet une exposition au *management*, cette dernière participe d'un ensemble plus large de motivations qui ont présidé au choix de rejoindre Mazars. Notre enquête n'a pas permis d'isoler une raison unique parmi les 8 possibilités de réponse proposées à la question 'pourquoi avez-vous rejoint Mazars ?' :

- Mazars est un groupe international
- Le contenu et l'intérêt du poste
- Un très bon environnement de travail
- Une bonne rémunération
- L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle
- L'accès rapide à des postes de *management*
- L'exposition professionnelle
- L'opportunité de maximiser mon employabilité

Toutefois les résultats sont plus éloquents si on regroupe les réponses par sous-ensemble de motivations. Notre enquête s'est attachée à tester trois sous-ensembles de motivation :

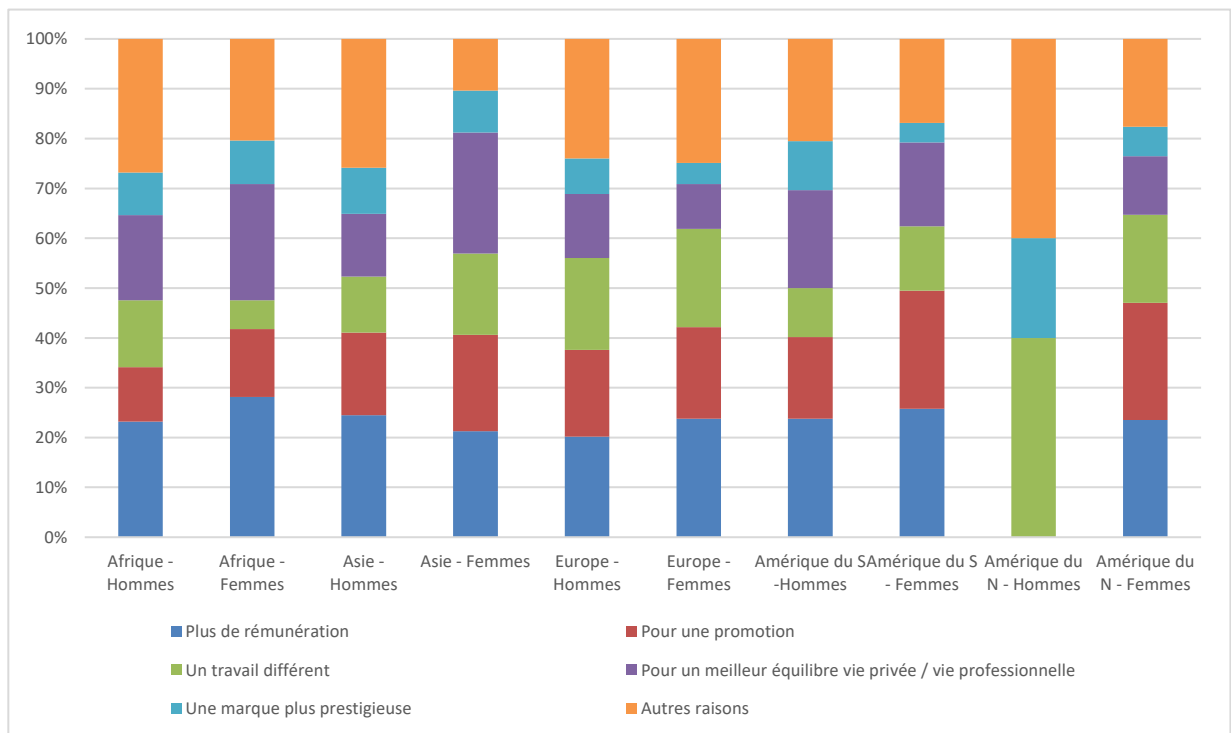
- L'identification à la marque du cabinet et à sa réputation. Ce sous-ensemble s'appuie sur les références à la dimension internationale de Mazars, sa réputation et l'exposition professionnelle. Il s'agit ici de bénéficier de l'image du cabinet indépendamment de la nature du travail et du poste. Cet effet d'image est typique des *leaders* de marché et cela peut être vérifié tant dans le monde de l'éducation que dans le monde professionnel notamment dans les *PSF*. Ainsi, il est commun de citer le passage par un cabinet de référence (*i.e.* Big4, McKinsey), comme gage de qualité de la formation, tout comme il est commun de citer l'université ou l'école de nombreuses années après qu'un collaborateur a été diplômé. C'est l'effet 'passeport'.

- Le sous-ensemble « confort immédiat » caractérisé par une rémunération immédiate attractive, un équilibre vie personnelle – vie professionnelle intéressant et des conditions de travail innovantes, voire à la mode.
- L’investissement dans une perspective éducative et prospective. Ce sous-ensemble rassemble les réponses relatives au contenu du poste et son intérêt, la perspective d’embrasser un rôle de *manager* et la perspective, plus large, de maximiser son employabilité.

Les résultats de notre enquête confirment l’hypothèse initiale selon laquelle la *PSF* est un passage pour préparer la suite d’une carrière, puisque 66% des réponses relèvent soit de la marque (qui sert implicitement l’employabilité future) soit de l’éducation dont l’expression implique un « après », dans la mesure où l’éducation n’est pas à elle-même sa propre fin – elle est par conséquent un bien secondaire (*i.e.* non visé pour lui-même) et ne saurait être autotélique. Ces résultats comportent une dimension universelle dans la mesure où une segmentation des répondants par genre ou origine géographique ne conduit pas à modifier l’analyse. Il convient de noter que l’hypothèse fondamentale de cette thèse, selon laquelle l’éducation est au cœur de la disruption des politiques de gestion des talents au sein des *PSF*, se trouve confortée dans sa dimension anthropologique : les recrues portent en elles cet appétit d’éducation avant même de rejoindre le monde des *PSF*. C’est en effet l’éducation qui apparaît comme la motivation principale pour rejoindre Mazars dans notre étude (39% des réponses). Il ne s’agit donc pas d’une disruption auto-générée par les *PSF* mais d’une réaction à une force extérieure – l’appétit d’éducation des collaborateurs – qui impose aux *PSF* une adaptation de leurs politiques.

Cette capacité d’adaptation des *PSF*, processus clé pour assurer un flux de recrutement en adéquation avec la gestion des effectifs et de la pyramide, ne doit pas occulter l’analyse des ressorts qui poussent ces mêmes collaborateurs à quitter le cabinet. Dernier pilier de notre analyse de l’hypothèse du passage, les raisons du départ ont fait l’objet de plusieurs questions au sein de notre enquête. Il s’agit évidemment d’un questionnement hypothétique car seule une analyse des départs effectifs, au sein des fameux ‘*exit interviews*’, permettrait d’en isoler les réelles raisons. L’analyse des

résultats de notre enquête confirme, là encore, notre hypothèse initiale du passage : les raisons qui président au départ relèvent du retour sur investissement. Les répondants indiquent clairement leur choix de quitter Mazars pour une meilleure rémunération – raison la plus souvent évoquée pour 19% des répondants – et une promotion – raison évoquée par 15% des répondants. La segmentation des réponses par genre et par origine géographique des répondants apporte un éclairage complémentaire que nous avons représenté graphiquement ci-dessous :



Graphique 17 : Pourquoi quitteriez-vous Mazars ? Source : Enquête Gen Z chez Mazars. 1081 réponses.

Cette représentation graphique permet d'isoler des différences notables qui pourraient conduire Mazars à adapter sa politique de gestion des talents selon les régions et le genre. Ainsi, l'appel d'un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle n'est pas uniforme selon les régions et les genres. Les femmes en Asie seraient ainsi les plus nombreuses à quitter le cabinet pour cette raison, rappelant, comme nous l'avons déjà vu plus haut, la forte compétition entre les salariés en Extrême Orient. Cette compétition se manifeste notamment par un sur-investissement dans le travail et une présence massive et tardive dans les locaux des équipes. Ce comportement peut prendre une dimension culturelle comme au Japon ou en Corée du Sud où il est d'usage

courant de se retrouver entre collègues pour dîner avant de continuer sa journée de travail au bureau. Cette préoccupation d'un meilleur équilibre trouve un écho similaire parmi les répondantes des autres régions à l'exception notable des européennes qui seraient proportionnellement moins nombreuses que leurs homologues masculins à quitter le cabinet pour cette raison. L'analyse comparative des réponses apportées par les répondants masculins et féminins d'Europe révèle que les positions sont en tous points similaires sauf pour la rémunération et l'équilibre vie privée/vie professionnelle où elles sont inversées : les répondantes sont plus motivées par un saut de rémunération que les hommes. Ces derniers sont proportionnellement plus sensibles à un meilleur équilibre entre les sphères privées et professionnelles. Comme nous le verrons plus loin, il apparaît que les éléments traditionnels du débat sur la diversité sont posés ici en des termes éminemment modernes.

La direction du cabinet est largement consciente de l'utilisation par les collaborateurs de leur "passage" au sein de la firme comme un tremplin. La direction a d'ailleurs baptisé sa stratégie de communication auprès des étudiants et des jeunes collaborateurs les « années Mazars ». Le message est ambigu à dessein car il évoque tout autant les années marquées par ce passage dans une logique rétrospective ou historique que les années en cours pour les collaborateurs actuels. Si la motivation de ceux qui rejoignent (ou celle de ceux qui quittent) le cabinet apparaît maintenant clairement, il nous faut nous interroger sur ce qui motive les collaborateurs pendant leurs années Mazars et procéder pour cela à une analyse plus détaillée, explicative et interprétative des résultats.

## 9.4. Présentation analytique des résultats

### 9.4.1. Une appétence marquée pour le *management* ‘compassionnel’

#### 9.4.1.1. *L'équipe : un concept minimaliste*

L'équipe est l'unité managériale de base au sein d'une *PSF* qui codifie toute son organisation interne. Elle est marquée par plusieurs attributs communs à toutes les *PSF* et tous les projets. En tout premier lieu, l'équipe est dotée d'une hiérarchie interne explicite qui reflète, le plus souvent, tous les échelons possibles de l'organisation. A sa tête, un associé ou *partner*, et à sa base, des assistants ou *juniors* qui composent l'essentiel de notre étude. Entre les deux, différentes couches de *management* intermédiaire dont la terminologie anglo-saxonne retient le plus souvent *senior manager*, *manager* et *senior*. Le nombre de strates de *management* intermédiaire est souvent un bon indicateur de la complexité de la mission confiée à l'équipe. Cette hiérarchie assure une double fonction implicite de répartition des travaux à effectuer et une transmission du savoir très structurée où chaque niveau de *management* est appelé à former le niveau immédiatement inférieur.

Deuxième attribut : l'équipe est une structure de *management* temporaire, propre à un client ou une mission particulière. Sa composition peut être remaniée en totalité à tout moment en fonction des impératifs opérationnels des clients : nouveau client, nouveau manager, nouveau lieu, nouvelle industrie... Cette flexibilité s'impose aux collaborateurs qui doivent démontrer une grande capacité d'adaptation et de travail en équipe. Il s'agit donc d'un environnement dans lequel les '*soft skills*' trouvent à s'exprimer tout naturellement : communication, *leadership*, ...

Les équipes de Mazars reprennent ces attributs et les renforcent d'un troisième : la non-spécialisation des équipes. Mazars a fait le choix assumé d'offrir un parcours diversifié à ses plus jeunes collaborateurs pour leur permettre de découvrir différentes industries

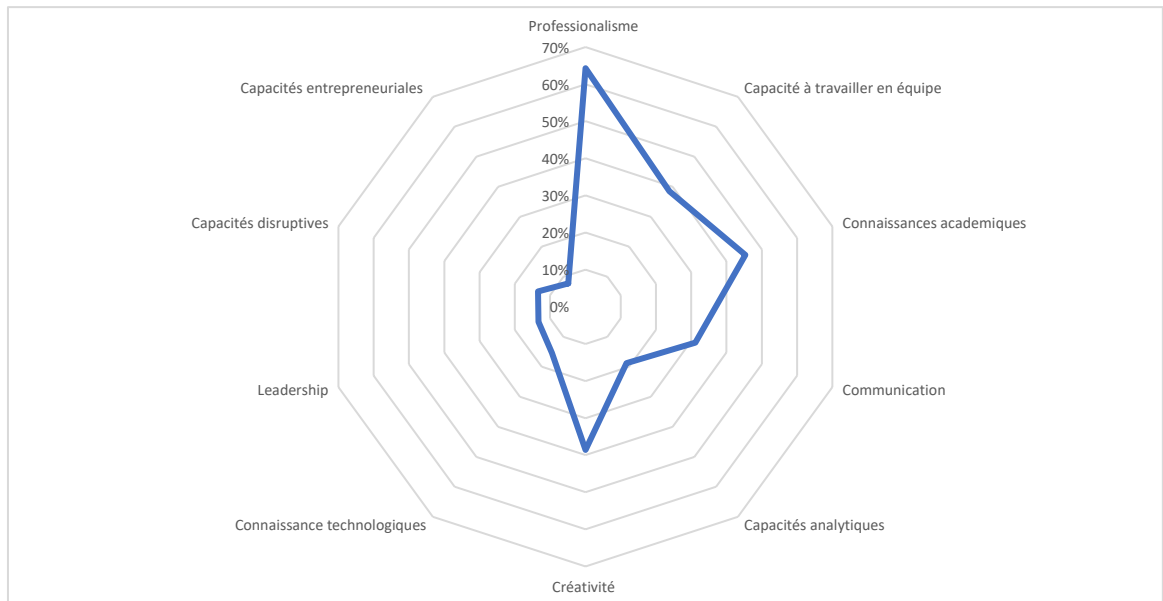
avant de les spécialiser. Seul cabinet d'audit à proposer ce parcours initiatique, Mazars voit dans ce choix un facteur d'enrichissement mutuel tant pour le cabinet que le collaborateur, plus encore qu'un élément discriminant d'une stratégie d'acquisition des talents (*employer branding*).

Considérant le rôle très spécifique de l'équipe chez Mazars, notre étude s'est attachée à analyser la place de l'équipe dans le plan de carrière des répondants et, plus particulièrement, si ces attributs pouvaient être perçus comme des leviers de succès individuel.

Notre étude met en lumière une conception très minimaliste de l'équipe et lui confère un rôle presque accessoire dans les conditions du succès individuel des répondants. Si la capacité à travailler en équipe est un facteur de succès cité régulièrement, il n'arrive qu'en quatrième position par ordre d'importance pour les répondants. Ce sont les qualités personnelles du répondant qui priment (professionnalisme, créativité & capacité à trouver des solutions) et ses connaissances académiques qui sont perçues comme les principaux facteurs de succès.

L'équipe est d'avantage perçue comme un groupe de travail entre pairs, similaire à ceux existant à l'université ou en école de commerce, et non comme un lieu de transmission de connaissance. Ainsi, les répondants préfèrent se tourner à 72% vers leurs pairs et collègues quand ils ont besoin d'aide plutôt que vers leur *manager* direct

Graphique 18 - Facteurs clés de succès professionnel (toutes populations confondues). Source : Enquête Gen Z chez Mazars, 3565 réponses. Ce sont les qualités personnelles du répondant qui priment.



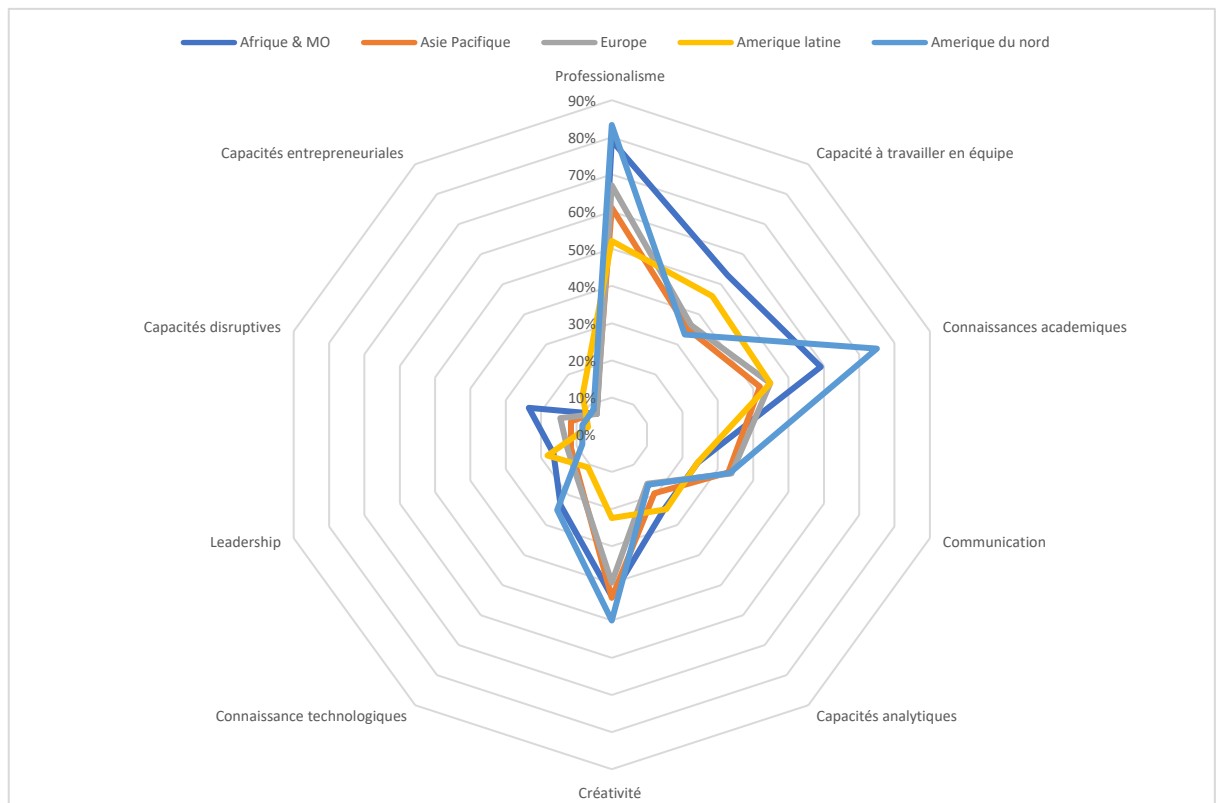
(43% des répondants). Ils ne reconnaissent pas du tout l'associé, autorité hiérarchique ultime dans l'équipe comme une source d'aide possible. De même, le recours à des livres ou Internet n'est pas retenue comme une source de solution possible. L'analyse qualitative d'un échantillon de répondants permet de proposer quelques hypothèses qu'il conviendrait de tester au travers d'une étude exhaustive : disponibilité et accessibilité de la hiérarchie, peur de montrer sa limite ou son ignorance, ...

La segmentation des résultats selon l'origine des répondants apporte un éclairage complémentaire enrichissant. Les collaborateurs situés en Amérique latine ont un classement des facteurs clés de succès différent des autres répondants : la capacité à travailler en équipe arrive en deuxième position, juste derrière le professionnalisme. Pour eux, la communication et les capacités analytiques sont plus importants que la créativité et la recherche de solutions.



## Les répondants situés en Afrique & Moyen Orient et en Amérique du Nord confirment le classement général des facteurs clés de succès mais se distinguent par un très fort

*Graphique 19 : Facteurs clés de succès professionnel selon l'origine géographique des répondants. Source : Enquête Gen Z chez Mazars. 3565 réponses.*



consensus même si les résultats du continent nord-américain doivent être relativisés compte tenu du faible nombre de répondants.

Si ces résultats apportent un éclairage particulier sur la place de l'équipe, ils doivent être mis en perspective de l'expérience des répondants pour lesquels le *leadership*, les capacités disruptives et entrepreneuriales trouvent peu à s'appliquer dans les toutes premières années de vie professionnelles au sein d'une *PSF*.

Les *PSF* se distinguent des autres organisations par la haute concentration de savoir, incluant la génération de nouveau savoir et sa transmission entre les différentes populations qui les composent. Si les répondants voient dans leurs qualités personnelles et connaissances académiques les principaux leviers de leur succès individuel à court terme, l'apprentissage reste une composante essentielle de leur vie professionnelle chez Mazars.

#### ***9.4.1.2. Apprendre au contact***

La gestion du savoir est une caractéristique essentielle des *PSF* et tout particulièrement de celles intervenant dans les métiers réglementés comme l'audit et l'expertise comptable. Cette gestion du savoir est imposée aux *PSF* par la réglementation qui conditionne l'exercice du service à l'obtention de diplômes professionnels exigeants et qui ne peuvent être obtenus qu'après plusieurs années de pratique professionnelle. La réglementation impose également une formation continue à tous les détenteurs du diplôme professionnel afin d'assurer un maintien et une mise à jour des connaissances. En France, les commissaires aux comptes sont ainsi tenus de justifier d'au moins 20 heures de formation professionnelle par an et de 120 heures par période de trois ans. Des obligations similaires existent dans tous les pays.

La gestion du savoir résulte également d'une politique volontariste des *PSF* dont les efforts de formation dépassent largement les contraintes fixées par les régulateurs et associations professionnelles. Les *PSF* ont structuré la gestion du savoir jusqu'à créer des universités d'entreprise qui sont devenus, pour les principaux cabinets, des atouts stratégiques. Mazars ne fait pas exception à cette règle avec Mazars University accréditée CLIP par l'EFMD, seule université d'entreprise au sein des *PSF* à avoir obtenu cette accréditation. Son programme phare, le Next MBA, est particulièrement innovant et offre un parcours d'executive MBA aux associés du cabinet mais aussi à une sélection de dirigeants de groupes internationaux partenaires.

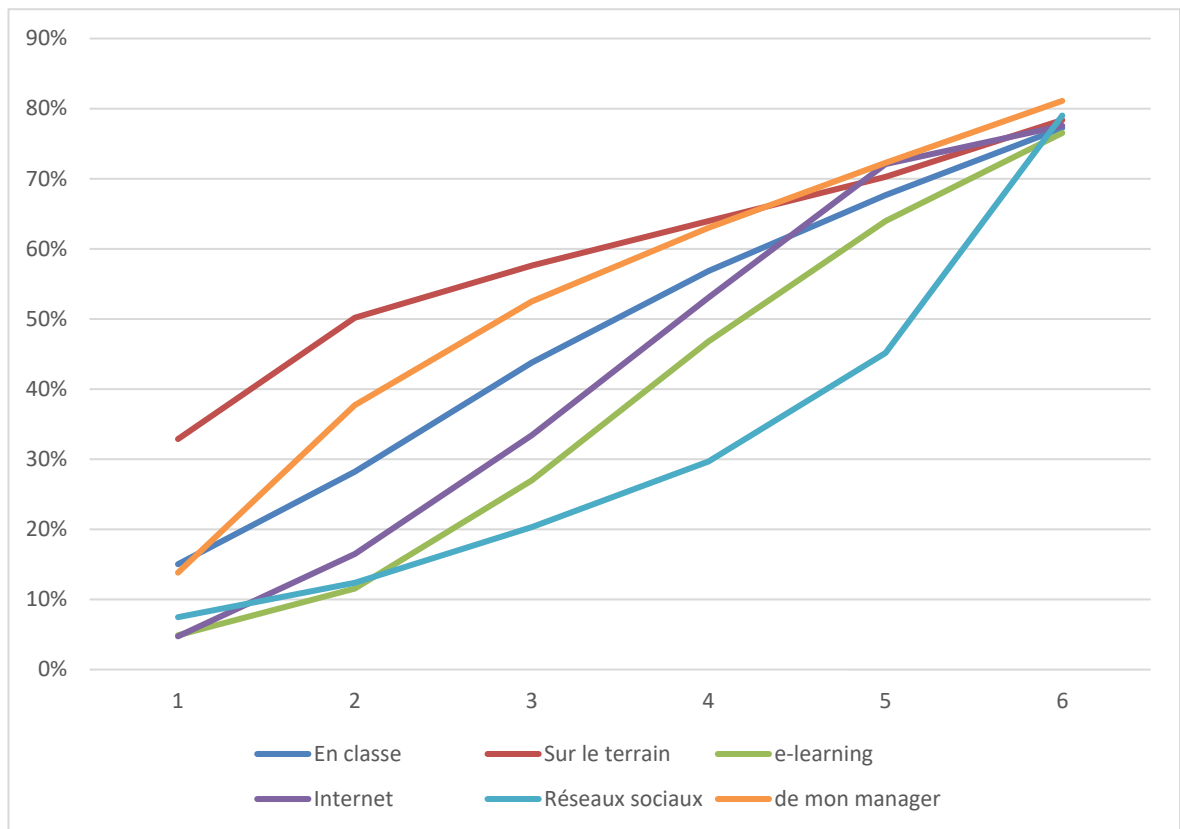
Évidemment, Mazars, comme les autres *PSF*, complète cette approche très codifiée de l'apprentissage par une formation informelle de proximité, au sein des équipes, et confie cette tâche aux équipes opérationnelles qui sont évaluées, en partie, sur leurs capacités à transmettre le savoir. Le développement de la mobilité et l'émergence de nouvelles plateformes de formation ont conduit également Mazars à nouer un partenariat inédit avec LinkedIn Learning donnant à tous les collaborateurs du cabinet accès à plus de 18,000 cours en ligne.

Devant cette approche protéiforme de la formation et l'émergence de nouveaux modes de formation plus individuels et autonomes, notre étude s'est attachée à isoler le mode de formation privilégié.

Les collaborateurs interrogés de Mazars ont une idée très claire sur leur mode d'apprentissage privilégié. S'il s'agit d'une génération hyper connectée notamment au travers des réseaux sociaux, les répondants montrent un tropisme important pour un apprentissage 'sur le tas' et, dans une moindre mesure, au contact du manager. C'est donc un contact de proximité, physique qui est privilégié au détriment d'un apprentissage solitaire et au travers de moyens de communication sophistiqués tels que *e-learning*, internet et réseaux sociaux. La différence des résultats obtenus entre 'terrain' et 'manager' souligne l'importance d'un résultat vu plus haut sur l'importance des pairs dans la recherche d'information et de solutions plutôt que de se tourner vers la hiérarchie, par définition détentrice du savoir. C'est la continuité d'un mode d'apprentissage acquis pendant le cycle universitaire.

Le graphique ci-dessous présente le pourcentage cumulé obtenu par chaque mode d'apprentissage, classé par ordre de préférence.

Graphique 20 : Mode d'apprentissage préféré (en % cumulé des répondants). Source : Enquête Gen Z chez Mazars, 961 réponses. L'apprentissage au contact du terrain est plébiscité.



Le deuxième enseignement de notre étude est la primauté de la formation continue et informelle sur la codification de l'apprentissage dans un cadre structuré de type cours magistral universitaire. L'analyse qualitative d'un échantillon des répondants permet d'identifier quelques hypothèses pour cette préférence : immédiateté de l'accès à l'information, préférence pour un apprentissage pratique plutôt que théorique, ...

Le troisième enseignement significatif est la primauté d'Internet sur les plateformes d'*e-learning*. Source généraliste, gratuite et incertaine d'informations, Internet reste un réflexe pour les répondants plus que les structures dédiées mises en place par Mazars avec beaucoup de moyens humains et financiers. Là encore, une analyse qualitative d'un échantillon limité de répondants permet de proposer quelques hypothèses qu'une étude complémentaire pourrait tester : mode d'apprentissage hérité du cycle

universitaire où le *e-learning* est moins disponible, immédiateté d'accès à l'information...

L'origine géographique des collaborateurs n'influe pas sur le classement. De même, l'analyse par genre des répondants (graphiques non reproduits ici) confirme le classement des préférences. Il s'agit donc d'un classement universel pour l'ensemble des collaborateurs interrogés ce qui en renforce la portée. Cela étant, il convient de souligner que notre étude porte ici sur les seules préférences exprimées par les collaborateurs de Mazars et ne permet pas d'analyser la pertinence ou l'efficacité d'un mode d'apprentissage. Un développement possible de cette étude intéressant pour Mazars serait d'étudier l'efficacité et notamment le rapport coût/bénéfice des différents modes d'apprentissage compte tenu des préférences exprimées par les répondants dans notre étude.

Les répondants affichent une préférence marquée pour les échanges directs, sur le terrain avec leur environnement immédiat. Cela met l'accent sur la relation avec le *manager* direct et sa capacité à créer les conditions favorables pour un échange fructueux.

#### ***9.4.1.3. Le management empathique ou compassionate management plébiscité***

Le *manager* est la pierre angulaire de l'organisation opérationnelle chez Mazars, comme dans toute *PSF* car il est la figure de proue de l'équipe et remplit, à ce titre, un triple rôle. Ambassadeur du cabinet auprès du client, il assure explicitement la représentation sur le terrain (1<sup>er</sup> rôle). Cette mission s'accompagne aussi d'un rôle implicite de *role model* pour le reste de l'équipe (2<sup>ème</sup> rôle) qui est largement personnalisé et constitutif de l'individu. En effet, le statut de *manager* est, comme tous les grades intermédiaires dans les *PSF*, est accordé pour une courte période en général inférieure ou égale à trois ans. Au-delà le système du *up-or-out* s'applique. Il en résulte un effet de sur-personnalisation du rôle à défaut de pouvoir s'appuyer sur une culture ou une expérience acquise de longue date. Enfin, le *manager* est responsable du bon

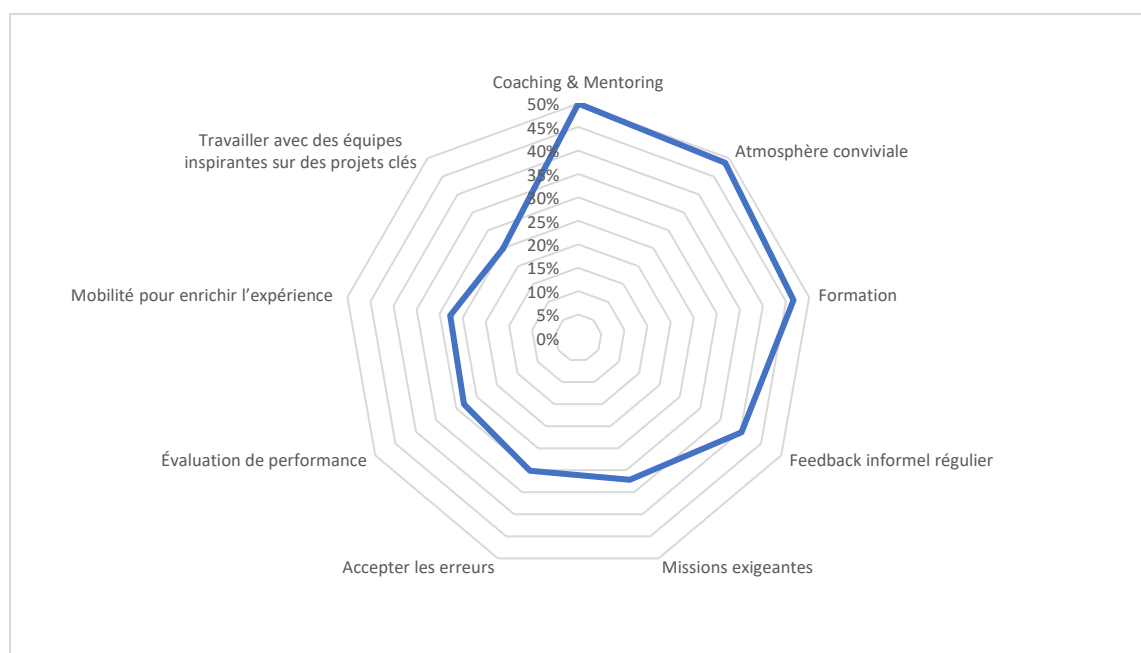
déroulement des travaux ce qui implique, comme nous l'avons vu plus haut, une transmission effective du savoir vers les générations plus jeunes (3<sup>ème</sup> rôle).

L'analyse démographique de la population des collaborateurs chez Mazars établit clairement le fait que les *managers* actuels appartiennent clairement à la génération Y. Leurs aspirations et aptitudes managériales ont notamment fait l'objet d'une étude réalisée par Laurent Choain en 2013 et qui a permis d'en isoler les traits caractéristiques dont les principaux sont :

- a) Une forte aspiration à *manager* alors que la plupart des études sur la génération Y tend à démontrer un faible intérêt pour le *management* ;
- b) Une volonté affichée d'être un *manager* 'sympa'
- c) L'émergence du *shared leadership* comme nouveau paradigme

Notre étude s'est attachée à identifier si les attentes de la nouvelle génération des collaborateurs chez Mazars sont compatibles, voir alignés, avec les aspirations et aptitudes de leurs *managers* appartenant à la génération Y. L'enjeu de cette étude est d'autant plus significatif que nous avons démontré par ailleurs que la génération Y sera numériquement plus nombreuse que la génération Z dans les pays développés pour une durée significative.

Graphique 21 : Les attentes de la part du manager. Source : Enquête Gen Z chez Mazars, 1098 réponses. Les répondants attendent que leur manager soit un coach et développe une atmosphère conviviale.



Les répondants ont exprimé une préférence marquée pour le '*compassionate management*' pour reprendre l'expression de Jeff Weiner, CEO de LinkedIn. La moitié des répondants attendent du *manager* qu'il soit un coach établissant les conditions de travail conviviales pour favoriser la formation et le transfert des connaissances. Si on retrouve certains des attributs identifiés par les études sur la génération Y – notamment le *manager* 'sympa' dans une ambiance conviviale – les répondants attendent de leur *manager* qu'il se mette dans leur peau et se concentre sur leur propre développement.

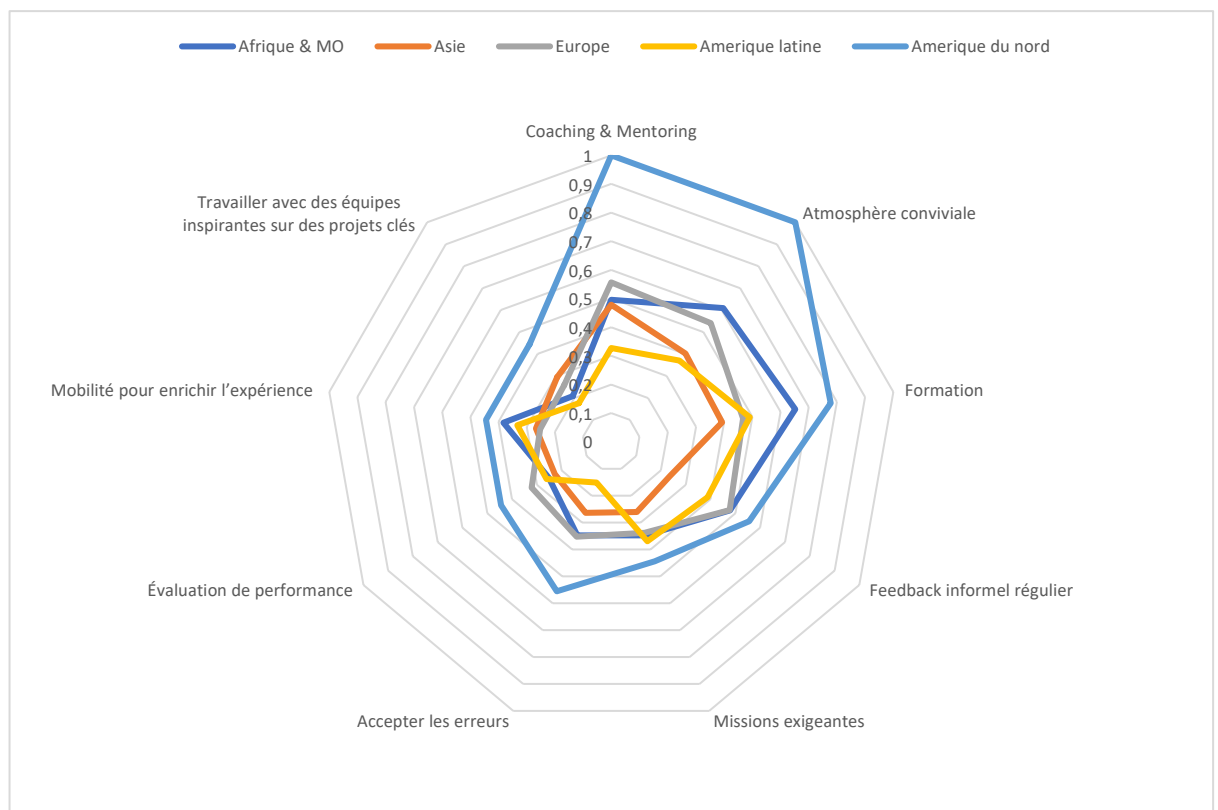
Il est intéressant de noter que les répondants attendent du *manager* qu'il soit coach et non pas sponsor : ce n'est pas au *manager* de provoquer les situations qui pourraient accentuer l'apprentissage ou développer l'expérience. Ainsi, notons les réponses faibles pour les actions possibles du *manager* pour susciter la mobilité, sélectionner des équipes inspirantes ou développer des missions exigeantes (respectivement 19%, 17% et 21% des réponses obtenues).

Le troisième enseignement significatif porte sur la différence importante pour les répondants entre la réception du feedback informel (41% des répondants) qui est un des rôles importants attendus du *manager* et le positionnement de ce dernier comme censeur de la performance (19% des réponses). Là encore, il s'agit de regarder vers le futur et se focaliser davantage sur le développement que sur la performance passée.

La segmentation des réponses selon l'origine des répondants apporte un éclairage complémentaire enrichissant, éclairant sur les différences régionales et appelle à nuancer les pratiques managériales selon les zones géographiques. Les répondants situés en Amérique latine ont manifestement une conception différente du *manager* par rapport à leurs collègues des autres régions. Selon eux, le profil du *manager* est moins coach que sponsor, acteur de la mise en situation des collaborateurs. Ainsi il doit davantage s'occuper de mobilité pour enrichir l'expérience (25%) ou de confier des missions exigeantes (29%) que d'évaluer la performance. De manière intéressante, le *manager* d'Amérique latine ne doit pas accepter les erreurs (7% des réponses) laissant transparaître une forme d'intransigeance voire un retour à un modèle autoritaire éloigné de la conception 'sympa' des *managers* Y.

En écho aux résultats de notre étude sur la mobilité géographique (chapitre 9.4.2.), les répondants situés en Afrique et en Amérique latine, largement motivés par l'exposition internationale, attendent clairement l'appui de leur *manager* pour orchestrer cette aventure. Cette attente peut être génératrice de frustration future si l'on prend en considération les mécanismes de la politique de mobilité chez Mazars qui sont, pour l'essentiel, hors des mains des *managers*.

Graphique 22 : Les attentes de la part du manager. Source : Enquête Gen Z chez Mazars, 1098 réponses



S'ils ont une idée précise de ce qu'ils attendent de leur *manager* et malgré le fait qu'ils soient au tout début de leur carrière professionnelle, les répondants de notre étude se projettent déjà *manager* (90% des réponses obtenues ; 1000 réponses sur 1244).



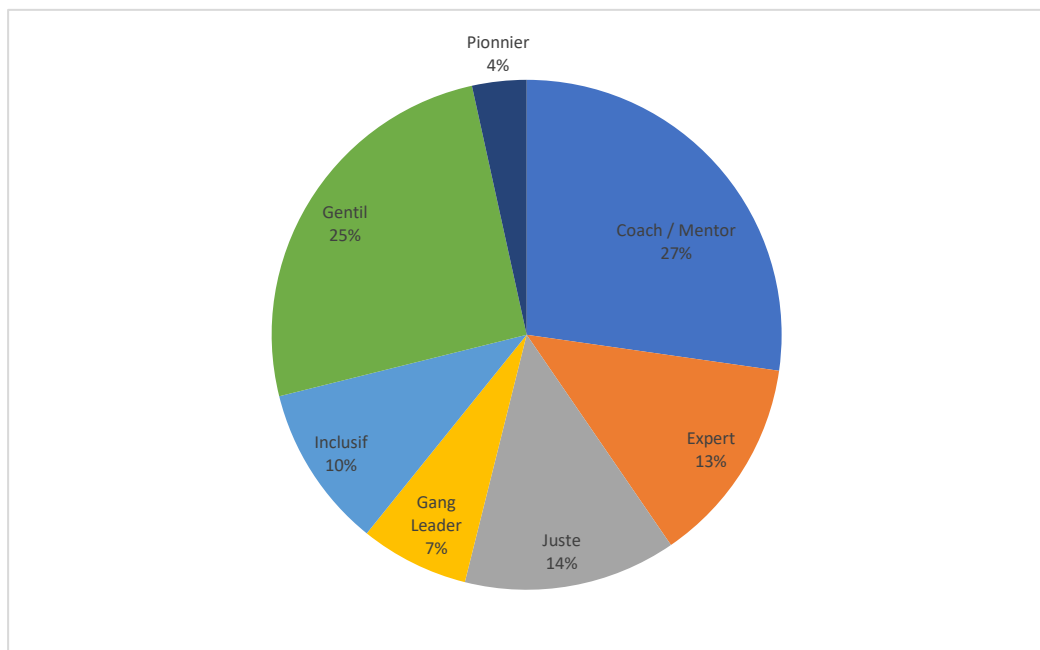
#### 9.4.1.4. Forte aspiration au management

L'ambition des collaborateurs de Mazars est alimentée par plusieurs phénomènes qui se complètent et se renforcent les uns les autres. Comme la plupart des *PSF*, Mazars offre à ses salariés une évolution de carrière marquée par des cycles courts, rythmée par le *up-or-out*. Challenger dans un marché oligopolistique, Mazars se distingue par une offre entrepreneuriale plus marquée que la concurrence, bénéficiant de sa taille relativement plus modeste que ses principaux concurrents anglo-saxons. Cette offre est rendue possible par une croissance forte qui se traduit par une abondance de postes et l'absence d'un plafond de verre. Aussi, les collaborateurs se voient promettre, dès l'entrée au cabinet, une perspective d'encadrement.

Cette caractéristique explique sans doute la très forte aspiration au *management* exprimée par les répondants. Nous avons cherché à déterminer le profil de *manager* que les jeunes collaborateurs de Mazars souhaitaient devenir afin notamment d'identifier la compatibilité avec les autres générations notamment les Y qui sont, comme nous l'avons vu, plus nombreux.

A la question 'quel *manager* souhaiteriez-vous devenir ?', les répondants offrent un florilège de réponses qui ne permet pas de distinguer un profil type. Toutefois,

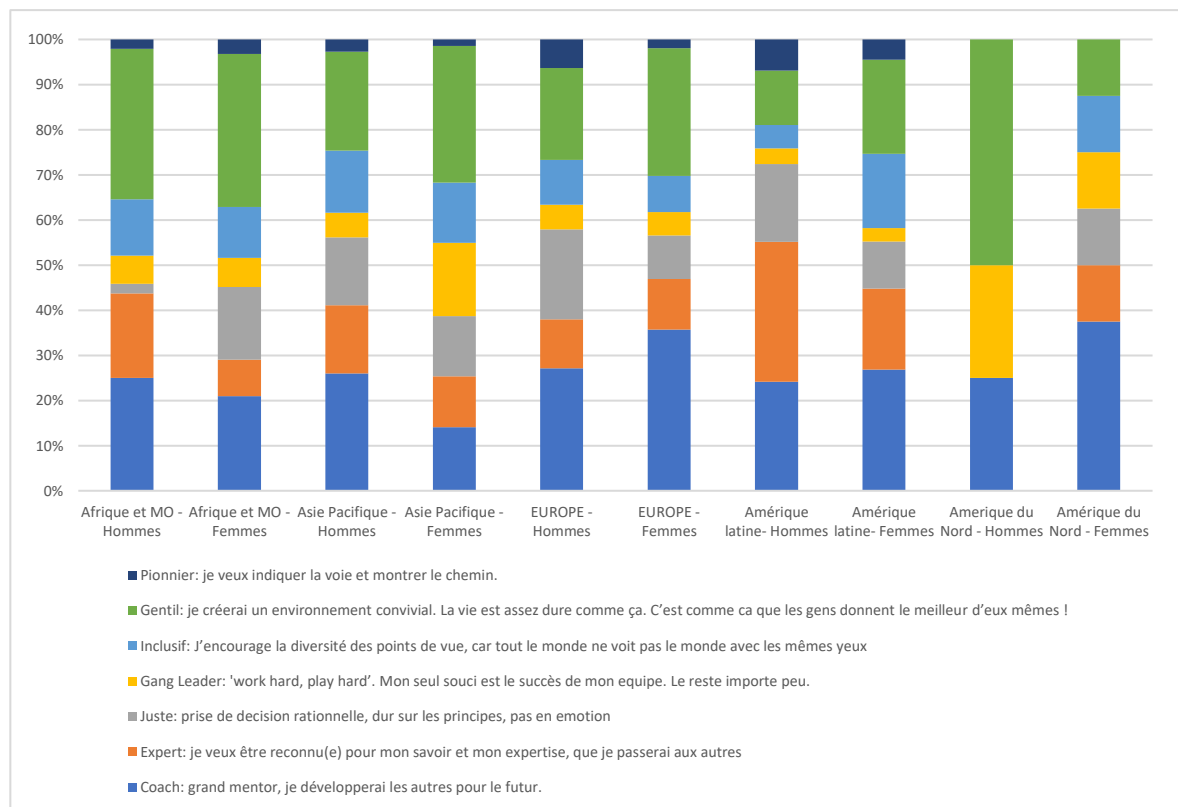
*Graphique 23 : Quel type de manager serez-vous ? Source : Enquête Gen Z chez Mazars. 987 réponses.*



plusieurs tendances fortes se dessinent aisément en ‘négatif’. Ainsi, il n’est pas question pour les répondants d’être ‘pionnier’, d’être le premier qui ouvre la voie dans une manifestation presque symptomatique du *leadercharismatique*. De même, peu se voient en ‘*gang leader*’, schéma pourtant commun parmi les générations précédentes (notamment Baby Boomers et X) dans les *PSF* pour qui la structure en équipe formait un terrain favorable de développement et d’épanouissement.

Un deuxième enseignement important est la fraction relativement peu nombreuse des répondants qui se voient comme expert (13% des réponses). Ce résultat est à mettre au regard de deux éléments largement décrits dans cette thèse : l’importance du savoir pour les *PSF* d’une part et l’aspiration forte des collaborateurs étudiés pour la formation et leur développement. Si l’enjeu qui occupe le cœur de cette population est l’éducation et la formation, le but ultime n’est pas de devenir expert mais bien de toujours parfaire son employabilité. En termes triviaux, l’éducation se pense plus en chemin qu’en destination. Nous verrons par la suite les impacts que pourrait avoir la prise en compte de ce résultat dans la définition des politiques de gestion des talents dans les *PSF*.

Graphique 24 : Quel type de manager serez-vous ? (Réponses selon l'origine géographique des répondants) Source : Enquête Gen Z chez Mazars. 987 réponses.



Pour mieux comprendre les principales réponses obtenues, nous avons introduits des segmentations qui apportent un éclairage intéressant. La première segmentation possible distingue les réponses selon l'origine géographique des répondants. Ce sont les répondants situés en Europe et en Amérique du Nord qui aspirent le plus à devenir des *managers* coach/mentors (33% des répondants dans chacune des régions) alors que les collaborateurs d'Amérique latine sont les plus nombreux à se vouloir 'expert' (24% des répondants). C'est en Afrique et en Asie que les collaborateurs se voient le plus nombreux comme de futurs *managers* gentils (33% et 28% des répondants respectivement). Ce spectre de résultats peut sans doute s'expliquer de plusieurs façons:

- a) La question appelait une seule réponse et ne permettait pas un choix multiple, forçant les répondants à choisir un profil type alors que certains auraient préféré une combinaison de réponses ;
- b) Néanmoins, une analyse spécifique d'un échantillon permet d'isoler quelques hypothèses qu'il conviendrait de tester scientifiquement. La maturité managériale et la taille limitée des bureaux de Mazars en Amérique latine invite les collaborateurs à se distinguer par la compétence technique et l'expertise plus que par leur compétence managériale. A l'inverse, dans les bureaux plus significatifs et plus matures de l'organisation notamment en Europe et en Amérique du Nord, où l'expertise est une composante non discriminante parmi les collaborateurs, la qualité managériale – entendu comme coach/mentor – est un attribut distinctif et donc d'employabilité.

Une autre segmentation possible apparaît selon le genre de répondants à l'intérieur d'une même zone géographique. Dans toutes les régions, les répondantes aspirent davantage que leurs collègues masculins au *management* 'gentil' mais ne se montrent pas plus inclusives à l'exception des femmes en Amérique latine. Les collaborateurs sont plus enclins à embrasser des profils d'experts que leurs homologues féminins.

Quelle que soit la segmentation retenue, il est intéressant de souligner que la combinaison des différents attributs du *management* – gentil, coach, inclusif – sont

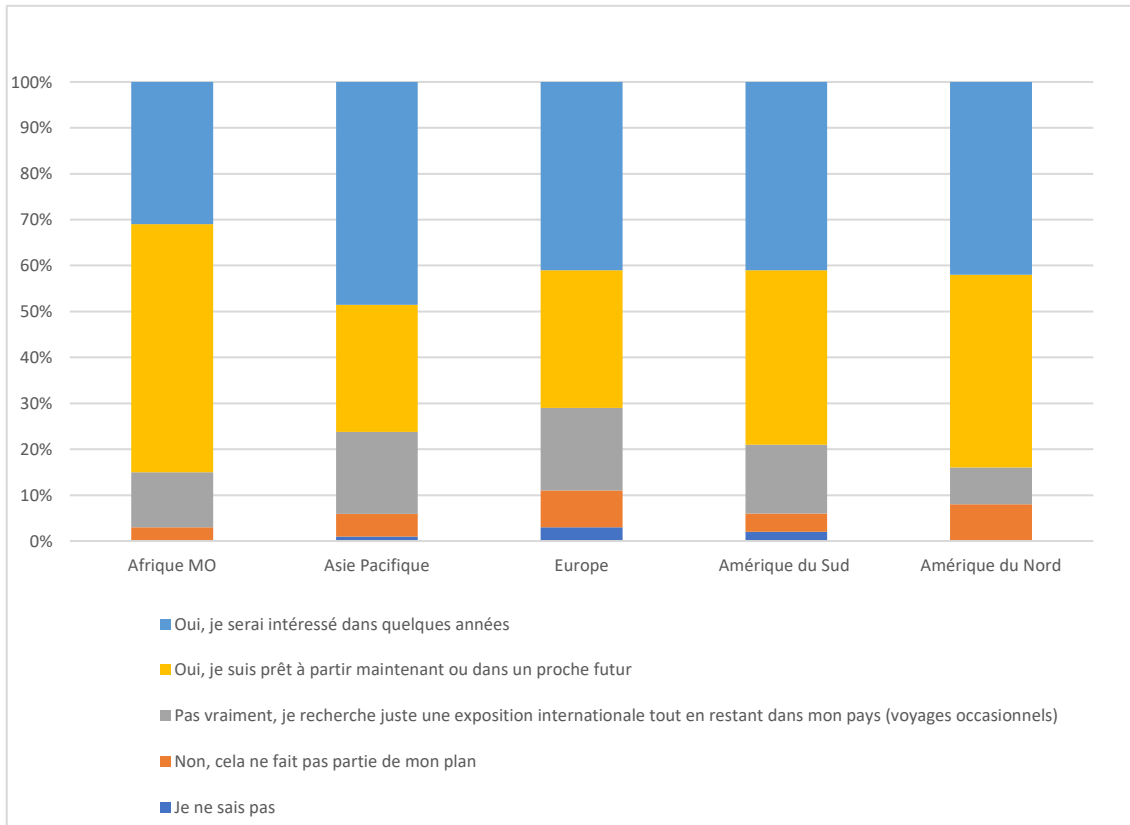
plébiscités par les répondants et obtiennent une large majorité des réponses obtenues. Cette combinaison dessine, ou rappelle à tout le moins, les traits caractéristiques du *compassionate management* que les répondants appellent de leurs vœux de leur propre manager.

#### **9.4.2. Une forte appétence pour la mobilité internationale**

##### ***9.4.2.1. L'exposition internationale est un sujet majeur pour la Gen Z chez Mazars, passeport pour développer sa connaissance***

Challenger d'origine française dans un marché dominé par les réseaux anglo-saxons, Mazars offre intuitivement moins d'opportunités d'exposition internationale que ses concurrents qui jouent – voire surjouent – leur dimension globale. Avec une présence dans seulement 91 pays à la date de la rédaction de cette thèse, soit moins de la moitié des pays référencés par l'ONU, contre plus de 150 pour chacun des Big 4, la carte internationale ne semble pas le meilleur atout de Mazars pour attirer de jeunes collaborateurs.

Cette intuition est largement contredite par les résultats de notre étude. La mobilité internationale est une composante déterminante des répondants qui l'intègrent à 92% dans leur plan de carrière, quelle que soit l'origine géographique des répondants, même si on note une appétence plus forte dans les zones en fort développement économique qu'en Europe ou en Amérique du Nord.



Graphique 25 : Seriez-vous intéressé par la mobilité internationale ? Source : Enquête Gen Z chez Mazars, 1064 réponses. Les répondants sont intéressés par la mobilité internationale

Cette écrasante majorité nous impose des champs d'analyse complémentaires que nous avons inclus dans notre étude afin d'identifier les types d'exposition et la motivation sous-jacente des répondants.

#### 9.4.2.2. Incursion ou immersion ?

L'exposition internationale, très majoritairement évoquée par les répondants de l'enquête comme l'une des raisons de leur engagement chez Mazars, peut revêtir des formes plus ou moins engageantes : en particulier, les séjours courts à l'étranger - les « incursions » - reposent sur des conditions très différentes, tant pour l'employeur que pour le collaborateur, que l'immersion pour plusieurs années dans un pays étranger.

L'incursion est codifiée chez Mazars, comme de manière plus générale dans les organisations de dimension internationale, par une notion anglo-saxonne finalement très explicite : *short term assignment*, les affectations de courte durée. Mais cette notion

recouvre aussi une dimension très implicite : ces séjours courts sont, principalement, des affectations initiées par l'employeur pour des missions ponctuelles précises. A *contrario*, l'immersion pour plusieurs années dans un environnement étranger, généralement qualifiée « d'expatriation », indépendamment du statut légal réel qui y est attaché, se place implicitement du point de vue de l'individu plus que de l'organisation. Une organisation internationale ne change pas de patrie, voire n'a pas de patrie en tant que telle. Cette immersion n'est pas à proprement parler limitée à une mission spécifique, et est plus impliquante à titre personnel.

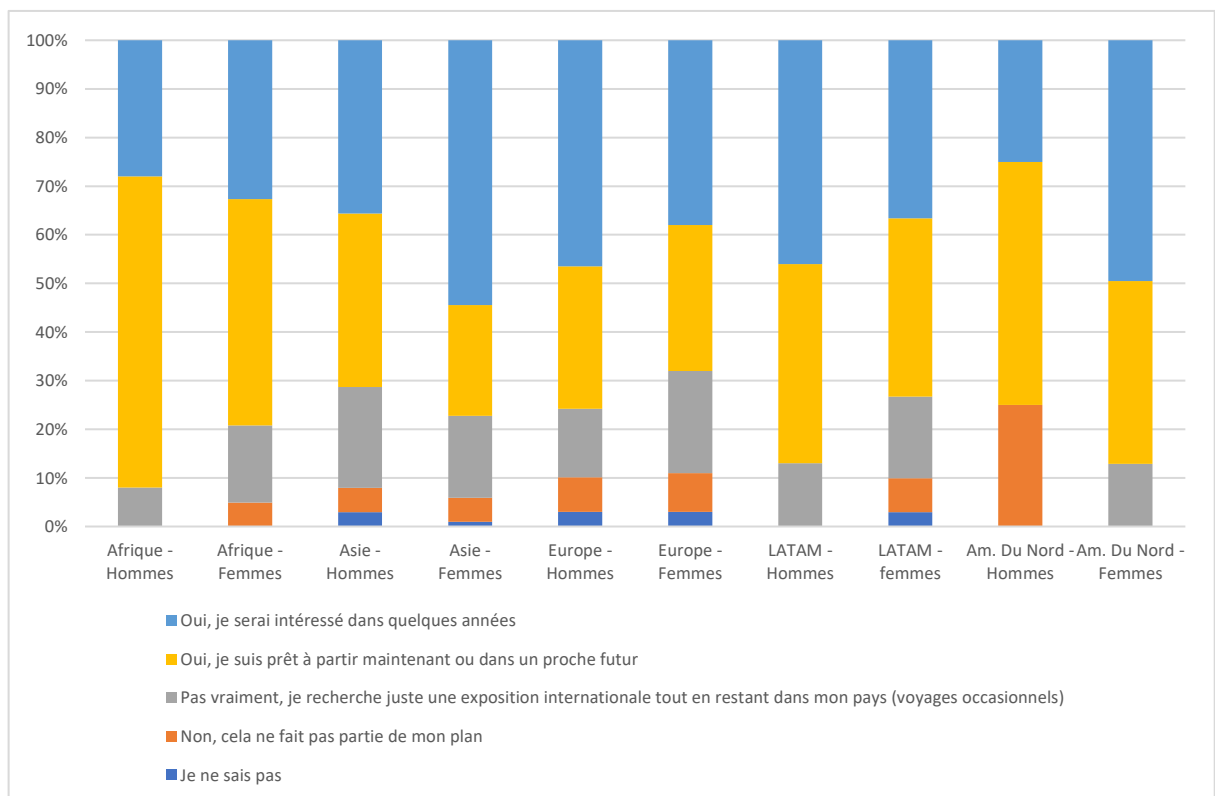
Si les répondants de notre enquête ont dans leur grande majorité souligné la possibilité d'une expérience internationale comme facteur important d'engagement, nous avons testé les deux options (incursion/immersion) et elles conduisent d'abord à une nette préférence pour l'expérience immersive pour 75% des répondants mais avec la nécessité d'introduire une analyse plus nuancée conduisant à des segmentations instructives.

Une première segmentation possible apparaît entre les hommes et les femmes ; à l'exception des répondants masculins d'origine asiatique, les résultats obtenus démontrent que les répondants masculins présentent une envie plus marquée de partir (réponse 'oui je serai intéressé dans quelques années' + 'oui je suis prêt dès maintenant') que leurs collègues féminines à l'intérieur d'une même origine géographique. Un questionnement qualitatif complémentaire sur des échantillons limités permet de forger quelques hypothèses qu'une enquête complémentaire permettrait de tester : un moindre attachement familial chez les répondants, une plus grande variété d'options de vie chez les répondantes, un historique d'exposition internationale différent...

Une deuxième segmentation peut apparaître selon les origines géographiques. Si nous avons déjà vu que le souhait d'exposition est plus fort dans les zones géographiques en fort développement économique que dans les zones développées, certaines tendances se dessinent à l'intérieur d'un même genre selon les zones géographiques. Les répondants situés en Afrique et au Moyen Orient, autant hommes que femmes, sont les

plus avides de mobilité géographique, plus encore que leurs collègues asiatiques ou d'Amérique du Sud. A l'inverse, les européens sont les plus nombreux à vouloir limiter leur exposition internationale à des voyages ponctuels. Une analyse complémentaire des réponses qualitatives obtenues permet d'isoler quelques hypothèses possibles qu'une enquête spécifique pourrait tester : instabilité politique locale ou régionale, conditions et qualité de vie, sécurité économique...

Graphique 26 : Seriez-vous intéressé par la mobilité internationale ? Réponses selon l'origine géographique et le genre des répondants. Source : Enquête Gen Z chez Mazars. 1064 réponses



Si l'immersion a la préférence de la très grande majorité des répondants, il convient de s'interroger sur la durée de celle-ci qui peut revêtir les caractéristiques d'un stage, se prolonger voire être le fil rouge d'une carrière.

#### 9.4.2.3. La durée : du stage à la carrière

La durée de la mobilité géographique obéit à plusieurs objectifs au sein de Mazars et, plus généralement, au sein de toute organisation de services professionnels. Les durées

courtes (*i.e.* inférieures à 3 ans) sont dictées par un double objectif d'exposition du collaborateur et d'homogénéisation de la culture et des services rendus. Il y a donc un bénéfice tant pour l'individu que pour l'organisation. Chez Mazars, ces mobilités ont pris la forme d'un programme organisé par le cabinet, baptisé *Move*. Les collaborateurs partent, généralement pour des durées inférieures à six mois, sans changer leur contrat de travail. Ces mobilités courtes sont encouragées notamment dans le cadre des programmes d'intégration des nouvelles équipes qui rejoignent l'organisation (intégration culturelle post fusion) ou lors du déploiement de nouvelles offres de services (*i.e.* stage de formation).

Les durées plus longues, d'au moins trois ans, répondent à des objectifs de transformation aux horizons plus lointains. Si l'initiative revient souvent au collaborateur, les mobilités longues ne sont pas sans intérêt pour l'organisation mais s'inscrivent généralement dans un retour sur investissement à long terme. Pour Mazars, les mobilités longues sont motivées par le transfert de compétences clés pour lesquelles un stage court n'est pas adapté. On parle alors d'expatriation sans référence avec la forme juridique du contrat. La question clé est celle du retour du collaborateur dans son pays d'origine : programmée, possible sous condition ou non prévue.

Notre étude a déjà montré que les répondants préfèrent une expérience d'immersion pour goûter pleinement aux bénéfices de la mobilité plutôt que de faire des voyages depuis son pays d'origine. Si les durées courtes sont majoritairement citées par les répondants, la segmentation des répondants selon leur origine géographique apporte des nuances clés.

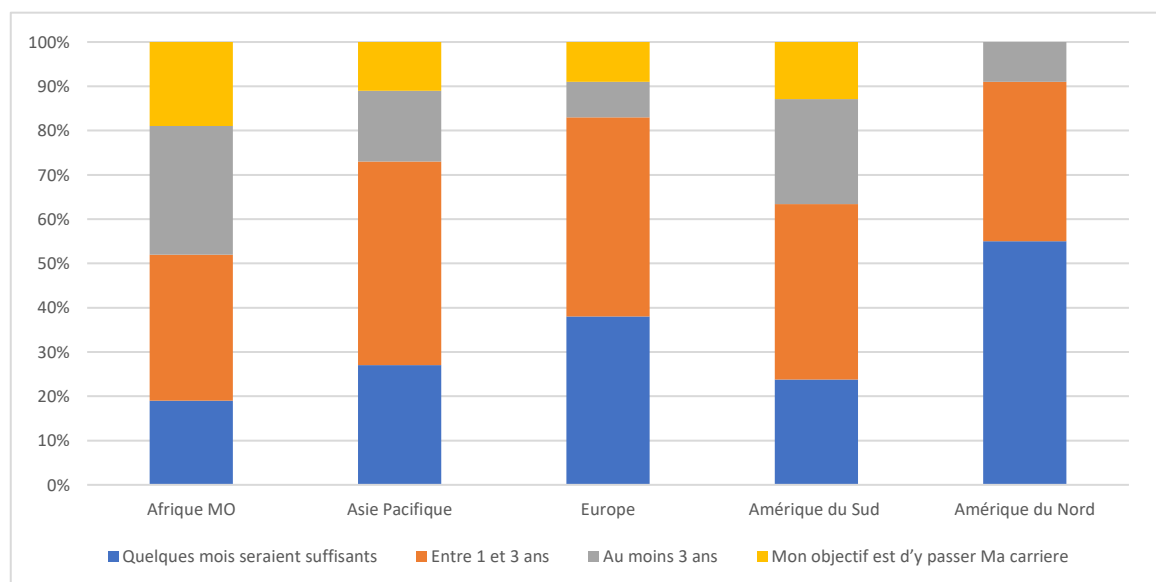
Les répondants situés dans les pays développés privilégient une mobilité de quelques mois : 40% des Européens et plus de la moitié des répondants Nord-Américains. Si ce n'est pas un stage de quelques mois, cela sera un épisode relativement court de moins de trois ans dans quasiment tous les cas. En effet, les Européens et les Américains envisagent une mobilité inférieure à 3 ans dans 82% et 90% des cas respectivement. Ces résultats soulignent tout à la fois la facilité de la mise en œuvre d'une telle mobilité chez Mazars avec des programmes normalisés et l'initiative qui réside tant chez l'individu que chez l'employeur.



Les collaborateurs en Asie ont une réponse similaire quoique plus nuancée avec une mobilité inférieure à 3 ans dans 72% des cas. L'analyse qualitative d'un échantillon des répondants permet d'isoler quelques hypothèses possibles notamment la dimension culturelle des répondants asiatiques chez qui la prise d'initiative individuelle est peu répandue (*i.e.* claire influence du confucianisme).

Pour les collaborateurs situés en Afrique, la réponse est beaucoup plus tranchée : la mobilité longue de plus de 3 ans est choisie par 30% des réponses. Un répondant africain sur cinq envisage de faire sa carrière entière à l'étranger. Les collaborateurs d'Amérique du Sud ont une approche voisine avec près de 40% d'entre eux qui envisagent une mobilité longue, supérieure à 3 ans. Une analyse qualitative des commentaires apportés par les répondants peut éclairer les raisons de ce choix pour un engagement déterminant : la recherche d'un environnement économique plus favorable, l'exposition professionnelle et la maximisation de l'expérience.

Graphique 27 : Durée de la mobilité géographique. Source : Enquête Gen Z de Mazars. 968 réponses.



Les durées envisagées par les répondants ont une incidence directe sur la carrière en lui donnant une teinte plus ou moins internationale. Cette variété de possibilité invite

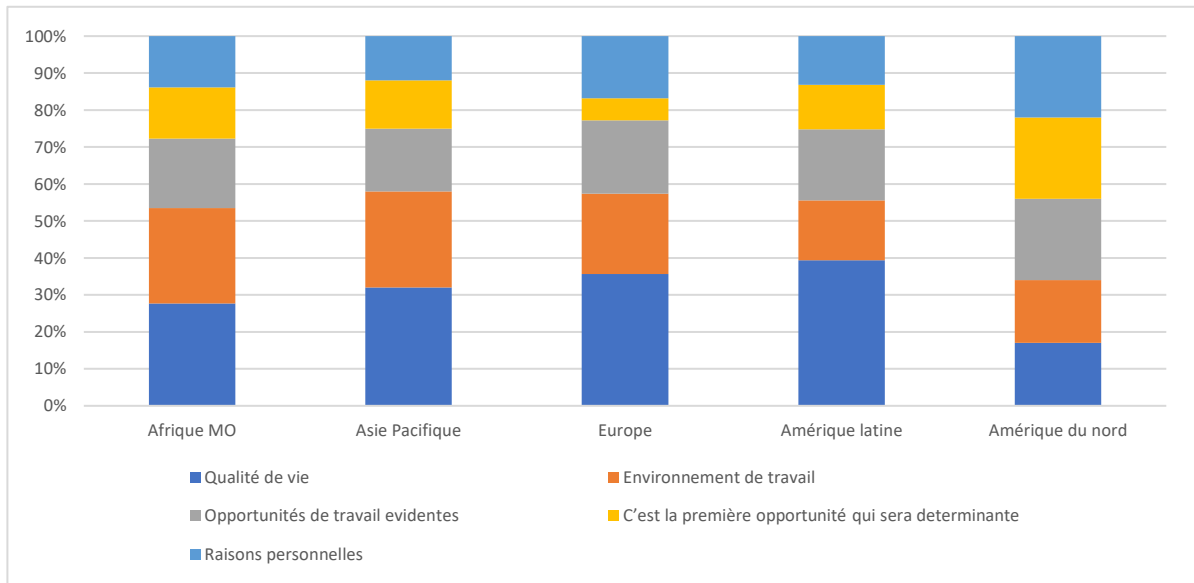
à s'interroger sur les raisons sous-jacentes qui poussent les collaborateurs vers ces choix différenciés.

#### ***9.4.2.4. La mobilité : une motivation professionnelle avant tout***

La politique de mobilité internationale est, en règle générale, un bon indicateur de la gestion globalisée des talents dans les organisations. Si l'organisation dispose de programmes de mobilité établis, intégrés dans les parcours de développement des collaborateurs, encouragés par la hiérarchie, la gestion des talents présente les signes d'une approche globalisée reposant sur une grande mixité des individus. Certaines entreprises globales se sont fait les chantres d'une mobilité quasiment obligatoire notamment pour les hauts potentiels : Michelin, Total, Danone... Si cette politique est réactive, signe d'une mobilité d'initiative individuelle, et donc forcément gérée au cas par cas, la gestion des talents sera implicitement à dominante locale.

Les *PSF* appartiennent naturellement à cette dernière catégorie : une partie significative de leurs salariés ont une certification locale ce qui les rend naturellement peu disposés à la mobilité géographique. Si on suit cette analyse, les candidats à la mobilité au sein des *PSF* obéissent à des motivations d'ordre non-professionnelles : recherche d'une qualité de vie, appétence culturelle, raisons personnelles...

Notre étude contredit la dichotomie explicitée ci-dessus et établit clairement que les répondants ont une motivation majoritairement professionnelle.



Graphique 28 : Motivations pour la mobilité géographique selon l'origine géographique des répondants. Source : Enquête Gen Z de Mazars. 1811 réponses (plusieurs réponses possibles par répondant)

Si la qualité de vie de la destination est la raison la plus souvent invoquée et si les raisons personnelles restent importantes (15% des réponses), ce n'est pas la motivation première. Les motivations professionnelles sont bel et bien le principal moteur de la mobilité comme le démontre le graphique ci-dessous pour lequel les réponses à caractère professionnel ont été regroupées ('opportunité de travail évidentes' + 'environnement de travail' + 'c'est la première opportunité qui sera déterminante').

La segmentation des résultats selon l'origine géographique des répondants apporte des nuances significatives pour une gestion différenciée des ambitions internationales. La motivation professionnelle est clairement la raison principale pour les collaborateurs situés en Afrique-Moyen Orient (60% des réponses), en Asie (plus de 50% des réponses) et reste la première raison affichée par les répondants européens (45% des réponses). L'importance de cette motivation est à mettre au regard des difficultés inhérentes à une mobilité géographique professionnelle : différences culturelles, barrière linguistique le cas échéant, déracinement social, réseau professionnel à reconstruire. S'ils considèrent ces écueils possibles, les répondants anticipent de toute évidence un bénéfice supérieur.

Le critère de la qualité de vie est un facteur significatif pour les collaborateurs européens et, plus encore, pour ceux situés en Amérique latine (40% des réponses). Dans ce dernier cas, une analyse qualitative d'un échantillon des répondants permet d'isoler quelques hypothèses qu'une étude complémentaire permettrait de valider : difficultés économiques locales (*i.e.* Venezuela, Argentine), insécurité (Brésil)...

Les résultats obtenus pour les collaborateurs situés en Amérique du Nord sont peu nombreux et donc difficiles à interpréter. L'importance de la motivation professionnelle n'est pas surprenante tant la dimension transactionnelle est importante dans la culture nord-américaine.

C'est donc la valeur ajoutée professionnelle, donc l'employabilité des collaborateurs, qui est le véritable ressort de la mobilité souhaitée par les répondants. Dans ce contexte, il est légitime de s'interroger si une ou plusieurs destinations particulières favorise ou maximise le développement de cette valeur ajoutée.

#### ***9.4.2.5. Quelle destination ?***

Les *PSF*, Mazars y compris, ont codifié les destinations de mobilité géographique en trois catégories selon l'objectif recherché. Les implantations principales des *PSF* sont situées dans les grandes métropoles et capitales économiques. De telles destinations répondent le plus souvent à une logique de « renfort » des équipes locales par des compétences spécifiques voire spécialisées (1<sup>ère</sup> catégorie). Ces mobilités – et destinations – sont les plus recherchées par les collaborateurs car elles enrichissent doublement le parcours de l'individu. Tout d'abord, décrocher une mobilité dans une grande capitale économique est un signe extérieur de succès et donc de valeur du collaborateur aux yeux de son employeur – et donc de tout autre employeur. Par ailleurs, l'expérience par immersion dans une grande capitale économique en 'expatrié' permet de développer l'expérience et, plus spécifiquement, le réseau professionnel. Si on retient que les employeurs envoient, en règle générale, leurs hauts potentiels dans ces grandes métropoles, il en résulte un vivier de relations professionnelles potentielles de très grande valeur.

Lorsque la mobilité vise des bureaux de taille plus modeste, l'objectif est le « développement » du bureau par l'apport de compétences généralistes (2<sup>ème</sup> catégorie). Si la compétence technique spécifique du collaborateur est moins critique – et moins valorisée – dans cette catégorie, l'apport reste significatif tant pour le collaborateur que pour l'employeur. Ces mobilités revêtent un caractère entrepreneurial plus marqué que dans la première catégorie. Elles exposent et sollicitent davantage les capacités de *leadership* et de *management* des individus.

La troisième catégorie, « mobilité *ad hoc* », vise à répondre aux cas particuliers notamment de la mobilité des associés qui reste un phénomène rare notamment en raison de l'attachement territorial de leur réseau professionnel et de leur qualification réglementaire.

Notre étude s'est attachée à analyser les préférences des répondants au regard des deux premières catégories, la troisième étant exclue par la population étudiée (non dirigeante) et par son caractère exceptionnel impropre à une étude exhaustive.

Le résultat de l'étude est sans équivoque : les répondants se positionnent dans la catégorie 1 à une très forte majorité. En effet, six destinations concentrent les réponses d'au moins 60% voire 70% des répondants. En réalité, il s'agit plutôt de 5 destinations : USA, Royaume Uni, France, Australie et Canada. La sixième, Singapour, n'apparaît véritablement que dans les résultats des répondants asiatiques, si on exclut le résultat des répondants nord-américains au motif que le volume des réponses est insuffisant pour être significatif (*i.e.* un seul sur dix a répondu 'Singapour').

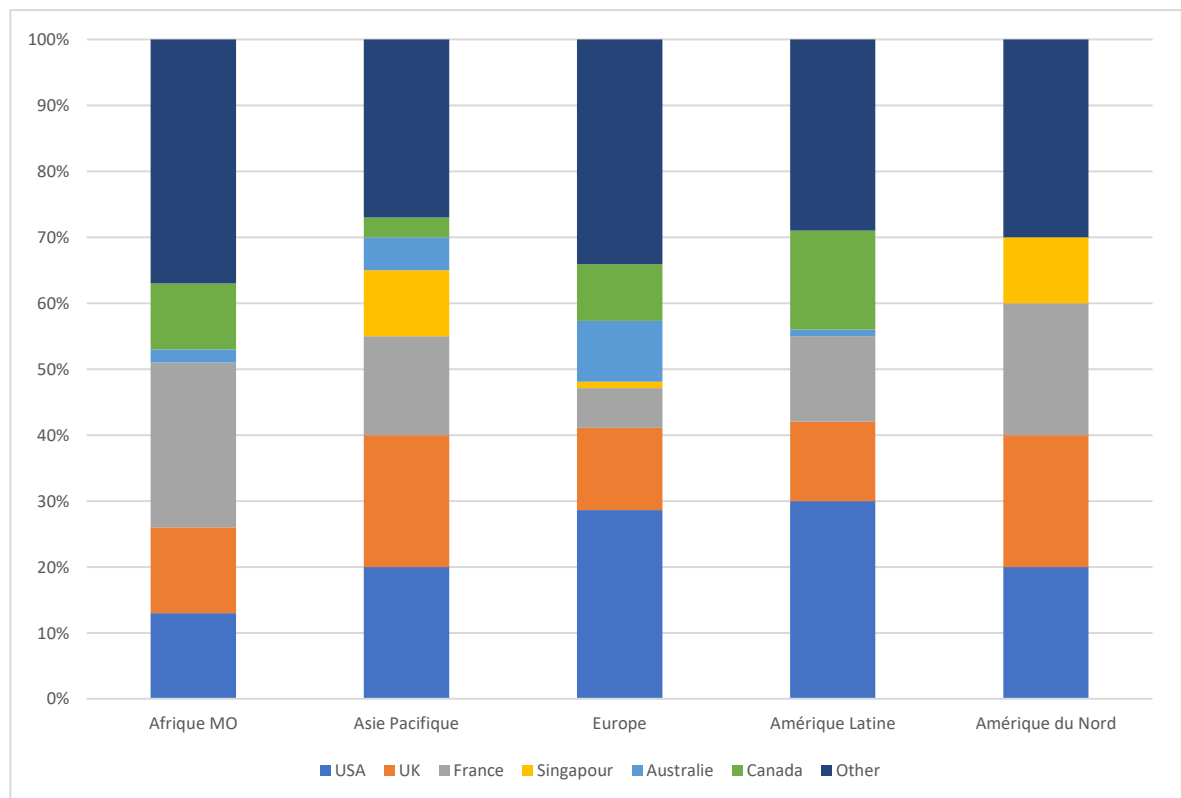
USA, Royaume Uni, France : 3 pays parmi les 5 premières économies mondiales. La motivation professionnelle est le premier ressort de la mobilité comme nous l'avons vu plus haut. Il n'est donc pas surprenant de retrouver ces destinations dans la '*top list*' des collaborateurs. Les capitales de ces pays concentrent un pouvoir d'attraction professionnelle qui résonne dans l'ambition d'employabilité et de carrières des répondants.

L'analyse des destinations selon l'origine des répondants apporte un éclairage singulier qui souligne la proximité culturelle, historique voire géographique des territoires. Ainsi, les répondants d'Amérique du Sud voient dans les Etats-Unis et le Canada des destinations naturelles : plus de 45% choisissent ces destinations. A l'inverse, l'Australie qui apparaît comme un territoire lointain et peu connecté culturellement avec l'Amérique du Sud est cité très marginalement comme destination possible.

Les collaborateurs asiatiques de Mazars sont avides de découverte et envisage une mobilité lointaine. Les USA et le Royaume Uni sont choisis par 20% des répondants chacun et la France suit immédiatement avec 15% des suffrages. Singapour se distingue comme une destination de choix pour les Asiatiques, confirmant son attractivité régionale notamment pour les pays de la zone qui restent en développement et/ou qui connaissent des difficultés politiques.

Pour les répondants situés en Afrique et au Moyen Orient, c'est la France qui se présente en tête des suffrages avec 25%. Les origines françaises de Mazars pourraient, à première vue, expliquer ce résultat important mais la France ne ressort pas en tête chez les autres populations. Ce sont sans doute les relations entretenues entre l'Afrique de l'Ouest (très représentée parmi les répondants) et la France qui expliquent ce résultat.

En Europe, les destinations lointaines fascinent les répondants : 46% des répondants se disent prêts à partir aux USA, en Australie ou au Canada. Ce résultat est très cohérent avec le premier critère de choix des candidats européens à la mobilité internationale : la qualité de vie du pays de destination. Avec cet éclairage, la mobilité régionale, incarnée par la France et le Royaume Uni, n'a de toute évidence pas la même attraction (19% des résultats) aux yeux des jeunes européens.



Graphique 29 : Destinations privilégiées selon l'origine géographique des répondants. Source : Enquête Gen Z chez Mazars. 2527 réponses (plusieurs réponses possibles par répondant)

Cet appétit pour la mobilité révèle toute la modernité des répondants pour qui, d'évidence, la globalisation a gommé les frontières. En cela, ils sont des citoyens du monde considérant que la planète est leur jardin. Ce rapport moderne au monde nous conduit à nous interroger sur l'impact de cette modernité sur leur conception de la société et l'existence d'une *modern firm*.

### **9.4.3. Les contours de la nouvelle société moderne : *the new modern firm***

#### ***9.4.3.1. L'impact du genre sur la carrière : une question d'un autre âge***

Chez Mazars, le Conseil de Surveillance a choisi de retenir l'évolution de la diversité homme-femmes au sein de la seule population des associés pour mesurer, entre autres critères, la performance du Conseil de Gérance. Au 31 Août 2019, seuls 18% des associés sont des femmes. Retenir ce critère de performance révèle tout à la fois l'ambition de changer l'ordre établi qui voit une dominance masculine dans les sphères les plus élevées de la hiérarchie du cabinet et la réponse à un appel du marché – donc des clients – qui cherche à identifier les firmes les plus en adéquation avec une certaine définition de la modernité managériale. Cet appel est particulièrement visible dans les appels d'offres qui incluent – évidemment – des questions sur les indicateurs non-financiers des *PSF* mais, plus précisément, les actions menées par les firmes pour améliorer leurs performances en matière de diversité.

Extrait de l'appel d'offres publié par le Groupe RIO TINTO en février 2020 portant sur un contrat cadre de consulting auquel Mazars a répondu :

- *Explain how your company promotes gender diversity and engages with local minorities with which it operates, including equitable opportunities and working conditions for indigenous, first nations or minority groups.*
- *Provide details of any commitment or collaboration agreement existing between your company and minority groups (by reference to gender, race or religion) that may impact the Supply.*
- *Describe any human rights policies followed by your company and any innovative practices or policies which your company has implemented.*

Nous avons interrogé Daniel Koempel, Director Global Procurement – Global Services, Rio Tinto sur l'importance de ces critères et la motivation sous-jacente du groupe Rio Tinto.



**1. En tant que directeur des achats de services de Rio Tinto, pouvez-vous expliquer l'importance donnée à la diversité et l'inclusion dans le processus d'achat du groupe ? Quelle est la motivation sous-jacente ?**

**Daniel Koempel :** « Notre activité est par nature exercée dans des régions isolées du monde. Nous exploitons la terre qui ne nous appartient pas. Bien avant notre arrivée, ces terres étaient occupées par des indigènes qui vivent en symbiose avec l'environnement. Nous ne pouvons tout simplement pas détourner cette symbiose à notre profit. Nous voulons faire profiter les gens locaux. Cela veut dire faire travailler les communautés, les gens autour, qui attendent de profiter de cette activité.

Pour nous cela commence avec le tone at the top. Le CEO porte le sujet avec sérieux et les actes suivent. Quand il parle, on se sent protégés et inclus. Évidemment tout le monde dit 'our people are our most important assets' mais chez nous notre capitalisme est teinté d'inclusion. On a mis à disposition notre système d'assistance psychologique (EAP) auprès de nos contractors. C'est un système par téléphonie pour contacter un psychologue pour tout problème, professionnel ou privé. Cela révèle que nous devons nous occuper de nos gens pour être sûre que tous les rouages fonctionnent. C'est pareil pour la gender diversity. Les femmes doivent se sentir à l'aise, supportée et non pointées du doigt.

A titre personnel, je suis convaincu que la question du role model est la clé. If you don't walk the talk, ça ne peut pas marcher. S'il n'y a pas de résultat, les gens se désintéressent. C'est pour cela que l'histoire de Juukan Gorge<sup>240</sup> est fondatrice pour nous. Nous avons fait une erreur majeure non pas en raison d'une infraction légale mais morale au regard de nos propres principes.

Pour le conseil que vous vendez, vous n'avez pas de bureaux dans les zones reculées mais notre questionnement sur la manière avec laquelle vous travaillez avec les minorités révèle vos valeurs et vos principes.

---

<sup>240</sup> En Mai 2020, le groupe Rio Tinto a fait exploser un site archéologique aborigène à Juukan Gorge dans la région de Pilbara en Australie Occidentale. Pourtant titulaire d'un permis d'exploiter le site, le groupe Rio Tinto a été unanimement condamné pour cette explosion qui a conduit au limogeage de son président et de deux autres membres du comité exécutif.

## ***2. Vous faites état des minorités dans votre appel d'offres. Quelle réalité le groupe met-il derrière ce mot ?***

**Daniel Koempel :** *« Le terme de minorité est particulièrement large et englobe tous les gens qui n'ont pas la chance de profiter autant que les autres. Cela peut être tout groupe de collaborateurs, des aborigènes et de premières nations aux LGBT en passant par les minorités religieuses, les femmes... tout autant que des gens qui n'ont pas la chance de profiter autant que les autres.*

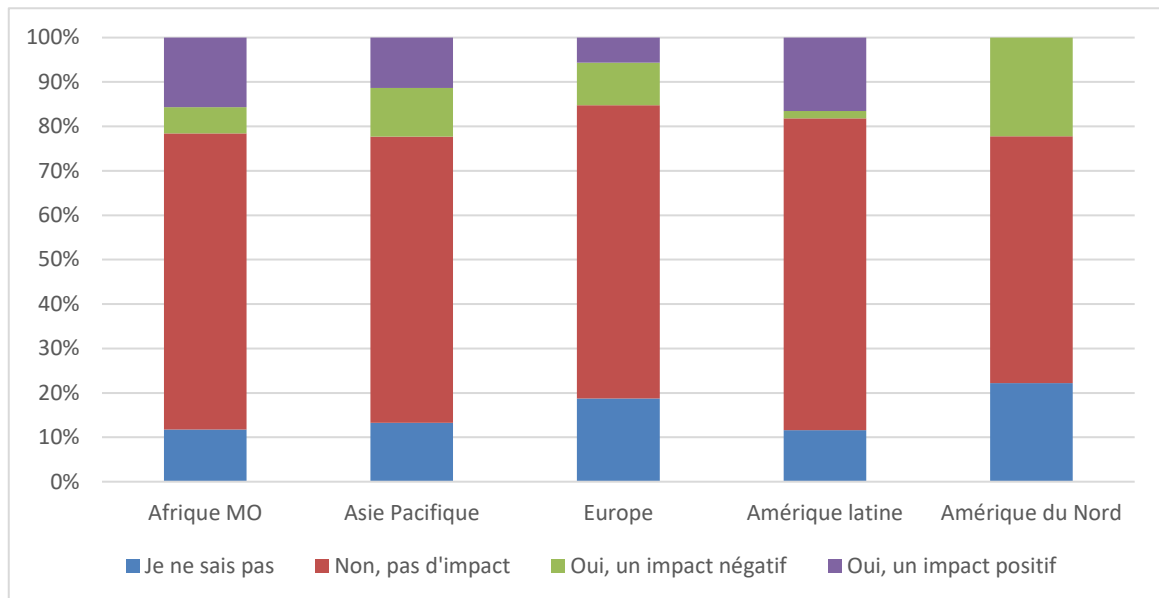
*En Afrique du Sud, par exemple, nous avons un vrai challenge car nous travaillons sur des 'host communities' qui ont des conditions économiques très défavorables. Nous voulons les engager pour leur faire profiter de notre activité. Nous avons un droit d'usage de la terre et ils touchent une partie des bénéfices. Mais au-delà, nous voulons qu'ils aient une activité économique, qu'il y ait un tissu économique. En réalité, ils ont un impact énorme sur notre activité car ils peuvent bloquer les accès et le conflit peut se développer de manière violente.*

*L'inclusion dépasse le cas des premières nations d'Afrique du Sud qui peut sembler un peu exotique pour les PSF. Dans les bureaux, cela touche la maladie comme la dépression ou les situations sociales telles que la violence domestique. Certes c'est souvent relatif à la sphère privée, mais ne pas en parler, c'est ignorer la réalité des employés qui ne peuvent laisser à la porte à 9am. Évidemment il faut trouver le bon équilibre avec les structures d'état. La société n'a pas à entrer partout... mais dans les mines, loin des structures d'état, c'est Rio Tinto qui vient à la rescousse... Mais avant tout c'est la conscience du problème et se sentir concerné en permettant de rendre ces problèmes plus publics, plus visible, ne pas contribuer à les cacher par une ignorance ou un mépris. Typiquement notre programme EAP (Employée Assistance Program) avec 5 séances de psychologue pour chaque salarié et chaque membre de sa famille. Ils interviennent aussi dans des situations de crise notamment quand il y a des morts dans les équipes... »*

**3. Notre recherche tend à démontrer que la diversité est acquise pour les jeunes collaborateurs. A tout le moins, elle n'est pas un sujet pour eux. Que vous inspire cette assertion ?**

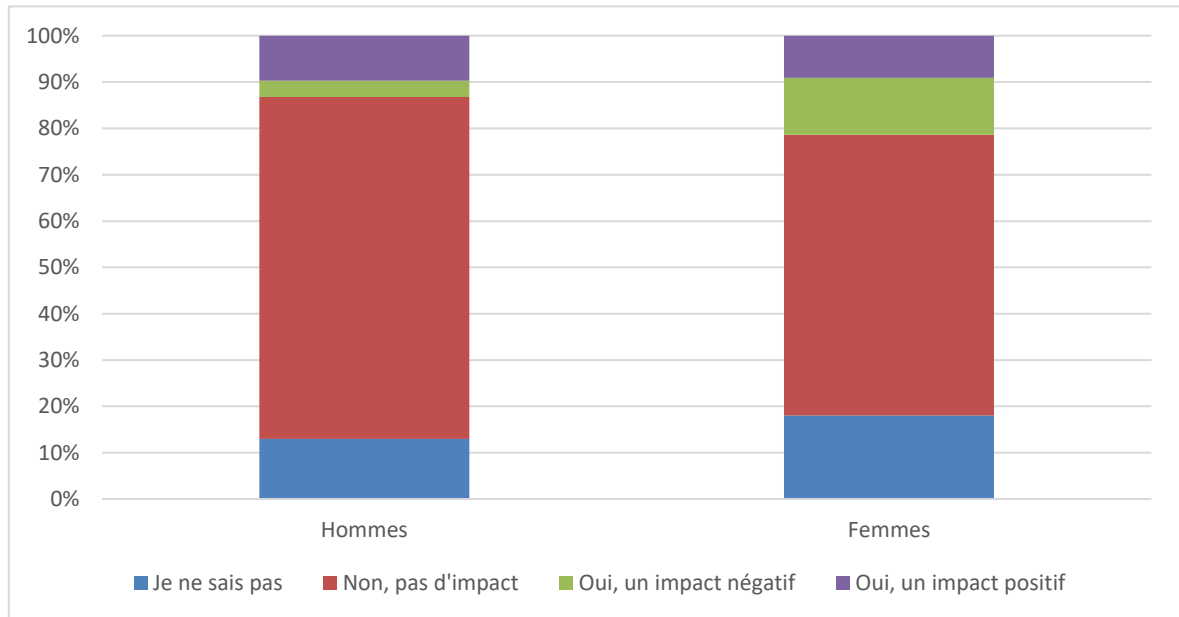
**Daniel Koempel :** « *Chez Rio Tinto, il y a plus de femmes que d'hommes dans le procurement. L'homosexualité est acceptée. Est-ce que les femmes sont bien représentées at the top of the food chain pas encore mais c'est notre management est très diversifié notamment parce que cette question de la diversité est poussée en interne depuis très longtemps. On ne promeut pas une femme parce que c'est une femme. Pour autant, je ne suis pas sûr que la diversité soit acquise. C'est un prétexte : les gens l'utilisent pour leur propre bien être, se donner bonne conscience. Dans un échange avec un collègue de Montréal, nous avons trouvé que la Gen Z est dure à être motivée. Nos jeunes collaborateurs peuvent participer à une conférence téléphonique à 10pm et le matin faire du sport. Le résultat est très disruptif pour les autres équipes qui ne peuvent pas avoir cette flexibilité. La grande question est : est-ce que la productivité est la même ? Le vrai sujet est de savoir si cette flexibilité tiendra quand ils auront des enfants. »*

Si ces questions de performance non-financière et notamment de la diversité sont au cœur des préoccupations des populations les plus seniors des *PSF* et de leurs clients, les répondants de notre étude ont dépassé ce débat. Pour eux, le genre n'a aucun impact sur la carrière (66% des répondants) ou un impact positif (9%). Seuls 8% pensent que le genre aura un impact négatif sur leur carrière. La segmentation des réponses selon l'origine géographique des répondants confirme la tendance globale. Les réponses ne semblent influencées ni par la région ni la maturité des bureaux de Mazars, soulignant la dimension universelle de ce résultat.



Graphique 30 : L'impact du genre sur la carrière selon l'origine géographique des répondants. Source : Enquête Gen Z chez Mazars. 958 répondants.

Ce résultat peut certainement être influencé par la composition de la population interrogée qui, au titre de sa jeunesse, peut manquer d'expérience pratique des cas où le genre peut être un facteur différenciant (écart de salaire, expérience de retour de congés maternité, *unconscious bias*, ...). Pour autant, la question de l'impact du genre sur la carrière intéresse davantage les répondants masculins qui ont participé à 80% à cette question du sondage alors que leurs homologues féminins n'ont été que 75% à répondre. Ce fort engouement des répondants masculins sur la question du *gender balance* pourrait trouver sa justification dans une forme d'antagonisme entre hommes et femmes à l'heure où les politiques de diversité sont largement mises en avant au sein des *PSF*. Les hommes pourraient adopter une position de victime d'une discrimination positive. La perspective masculine sur la question du genre est intéressante à double titre : une forte majorité (75% des répondants) estime que cette question n'a pas d'impact sur la carrière et, de manière très complémentaire, les répondants ne se sentent pas défavorisés par rapport à leurs collègues féminins. Les réponses des répondantes sont plus nuancées comme le souligne le tableau ci-dessous mais les enseignements sont identiques. Les femmes ayant répondu ne sont pas plus nombreuses à penser que le genre a un impact positif ou négatif sur leur carrière.



Graphique 31 : L'impact du genre sur la carrière selon le genre des répondants. Source : Enquête Gen Z chez Mazars. 958 répondants.

Hommes et femmes ayant répondu à cette question concluent de la même manière : le genre n'a pas d'impact positif sur la carrière ; c'est une question d'un autre âge. L'enjeu de la carrière est ailleurs, notamment dans l'éducation, ce qui implique un investissement personnel et un retour de la valeur 'travail'<sup>241</sup>.

#### ***9.4.3.2. Le retour de la valeur 'travail' Ou le déséquilibre work-life balance assumée***

Nous avons déjà vu que les *PSF*, Mazars ne faisant pas exception, sont tout à la fois un refuge pour les jeunes diplômés qui cherchent leur première expérience professionnelle qualifiante et un vivier de jeunes recrues bien formées pour les clients de ces mêmes *PSF*. Cette double perception souligne de manière implicite la rapidité et le caractère universel de l'apprentissage que reçoivent les jeunes diplômés au sein des *PSF*. Ces attributs implicites reposent sur une caractéristique explicite des *PSF* et de Mazars en

<sup>241</sup> Nous sommes d'accord avec André Comte-Sponville que « le travail n'est pas une valeur morale, c'est pourquoi il se paie ». Nous ne retenons pas ici la valeur dans son sens de morale philosophique mais bien dans son acception commune.

particulier : le planning est dense. Cette charge de travail, couplée aux exigences dictées par les clients, est souvent citée comme un des principaux freins à l'ouverture des *PSF* à une plus grande diversité notamment pour les femmes. Si nous avons vu plus haut que la question de l'impact du genre sur la carrière est dépassée, la question du rapport des répondants à la charge de travail demeure.

Cette question n'est pas anecdotique et ne doit pas être réduite à une opposition simplifiée des générations tant l'importance du *work-life balance* a été démontrée comme un trait caractéristique de la génération Y. Au-delà des clichés, il est primordial de comprendre la relation des répondants au travail et, par-là, au goût de l'effort pour tester notre hypothèse selon laquelle les jeunes collaborateurs voient les *PSF*, et Mazars en particulier, comme un *business school*, un lieu d'apprentissage, au sein duquel la poursuite de l'éducation est un objectif supplémentaire, voire primant, à la réalisation des seules missions fixées par le cabinet.

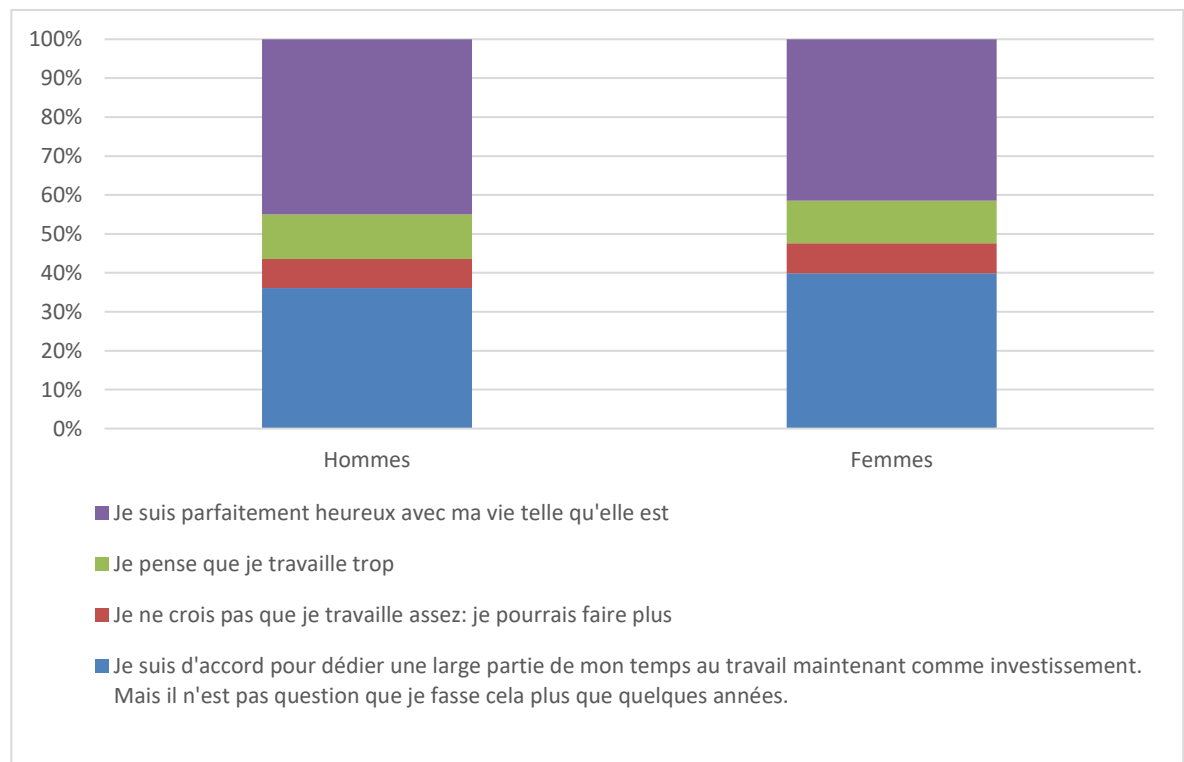
L'implication des collaborateurs dans un parcours de formation est une condition *sine qua none* de notre hypothèse car il ne saurait exister d'itinéraire, de voie, de chemin (*i.e. learning path* en anglais) qui ne soit librement choisi. Il est illusoire d'imaginer que les collaborateurs soient formés malgré eux sur une période aussi longue et nécessitant autant d'heures de travail. Cette implication est pleine et entière selon les répondants qui confirment de manière unanime que le travail représente une part essentielle et importante de leur vie comme l'illustre le graphique ci-dessous.



Graphique 32: Le travail est... Source : Enquête Gen Z chez Mazars. 1051 réponses. Le travail est une part importante de la vie des répondants.

Cette implication est assumée et librement choisie. Seule une partie très minoritaire des répondants indique que l'équilibre vie personnelle – vie professionnelle est déséquilibré (i.e. 10% des répondants indiquent trop travailler). L'implication des répondants, particulièrement élevée, pourrait être un effet induit de la jeunesse de la

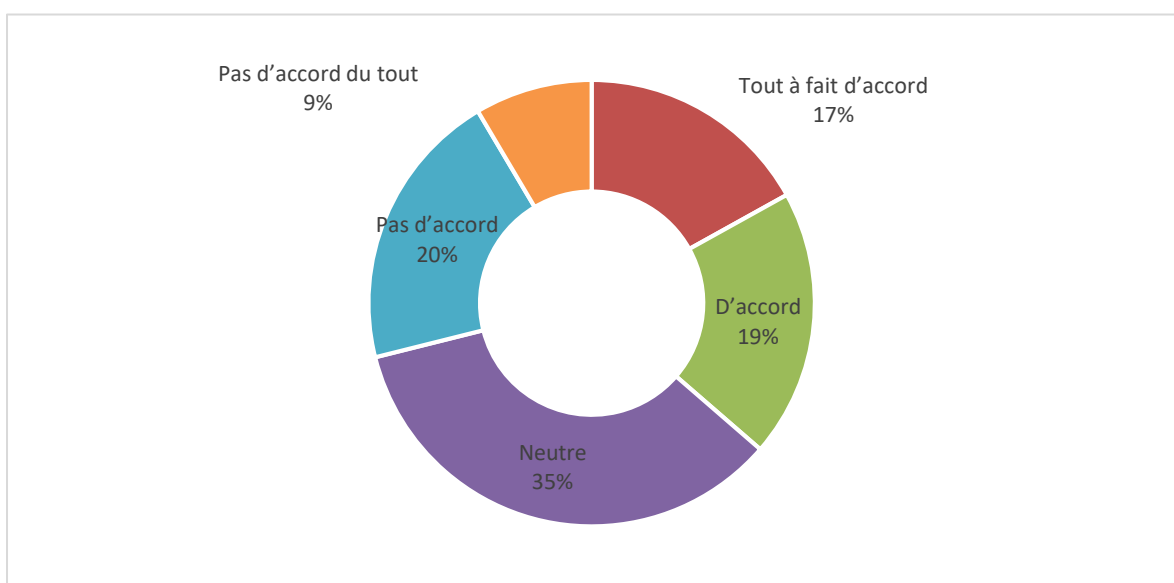
Graphique 33 : Que pensez-vous de votre équilibre vie pro/vie perso ? Source : Enquête Gen Z chez Mazars. 1042 réponses.



population interrogée, un 'effet de jeunesse' dont la motivation n'est pas encore

entamée par le nombre des années. Or, les répondants chez Mazars sont nombreux à souligner que cette implication répond à une motivation profonde : un investissement pour l’avenir. Cet investissement c’est l’éducation, la formation reçue tout au long du parcours chez Mazars.

Comme nous l’avons déjà vu plus haut, l’éducation ne peut se limiter à des heures de formation conçues dans un environnement classique de salle de classe. Pour les répondants, la collaboration est le principal vecteur de l’éducation, flux diffus et permanent d’échanges avec leurs pairs et leur manager. Cet échange constant trouve son prolongement en dehors des horaires de travail et les répondants ont intégré cette porosité entre monde professionnel et vie privée comme en atteste les réponses obtenues quand on leur demande s’ils débranchent leur téléphone portable professionnel le soir et le week-end. Seule une fraction minoritaire (36% ‘D’accord’ + ‘Tout à fait d’accord’) veut instaurer une coupure claire et définitive entre les deux mondes. L’exploitation des réponses qualitatives sur un échantillon restreint invite d’ailleurs à encore réduire la proportion de cette minorité tant les commentaires soulignent que ce comportement peut être perçu comme ‘non-professionnel’ voire poser des difficultés en cas d’urgence.



Graphique 34 : Je débranche mon téléphone professionnel le soir et le week-end. Source : Enquête Gen Z chez Mazars. 1045 réponses.



Si les répondants sont disposés à accepter une perméabilité entre vie personnelle et vie professionnelle au titre de l'éducation permanente, ils dessinent aussi les nouveaux contours de la firme, leur nouvelle image du bureau.

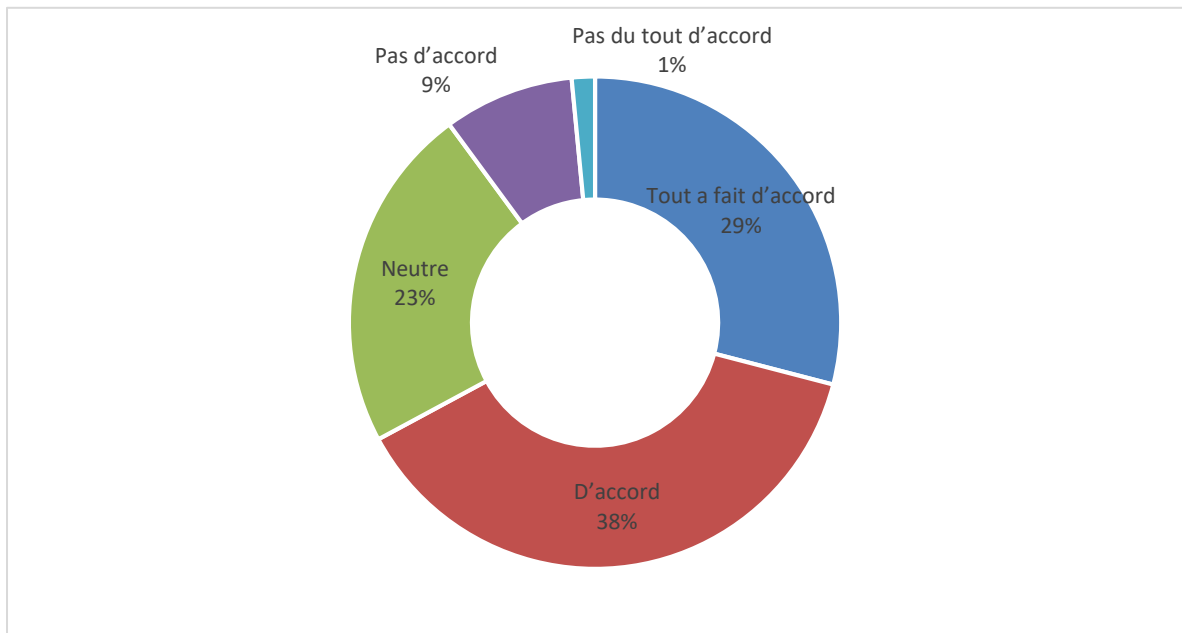
#### **9.4.3.3. Redessiner le rapport à la firme**

Les *PSF* sont des entreprises de capital immatériel pour lesquelles l'apparence physique des bureaux doit refléter la qualité des services proposés et inspirer confiance aux clients puisqu'il n'existe rien de tangible (*i.e.* un produit, un échantillon...) qui puisse être montré. Ainsi, les bureaux de Mazars sont systématiquement positionnés dans les quartiers d'affaires des grandes villes, souvent plus près de leurs concurrents (*i.e.* Big 4, BDO, GT...) ou des grands cabinets d'avocats que de leurs propres clients.

Selon les lignes de services, les collaborateurs de Mazars sont mobiles ou sédentaires. Ainsi, les auditeurs et les consultants sont le plus souvent auprès de leurs clients, paramètre fondamental du *business model* : être au plus près du client pour mieux comprendre sa problématique et soulever des développements possibles qu'il faudra facturer en complément. De plus, en postant les équipes physiquement chez les clients, Mazars réalise des économies sur ses propres frais généraux. Ainsi les locaux sont prévus pour accueillir en moyenne seulement 50% des consultants et auditeurs. A l'inverse, les équipes de fiscalité ou de comptabilité sont souvent sédentaires.

Si les clients tentent de repousser les consultants et auditeurs dans leurs propres locaux pour ne plus avoir à supporter les frais généraux y afférent, Mazars ne peut se résoudre à trouver de la place pour tous ses collaborateurs dans ses locaux prestigieux au risque de voir un impact fort sur ses frais généraux qui ne pourra pas être compensé par une facturation complémentaire auprès de ses clients. La solution pourrait être apportée par les collaborateurs eux-mêmes qui appellent à une plus grande flexibilité quant aux frontières du bureau.

Nous avons déjà vu que le téléphone portable professionnel modifie la barrière temporelle au bureau : les collaborateurs peuvent être contactés le soir et le week-end. Les répondants vont plus loin en appelant à une modification de la barrière physique du bureau.



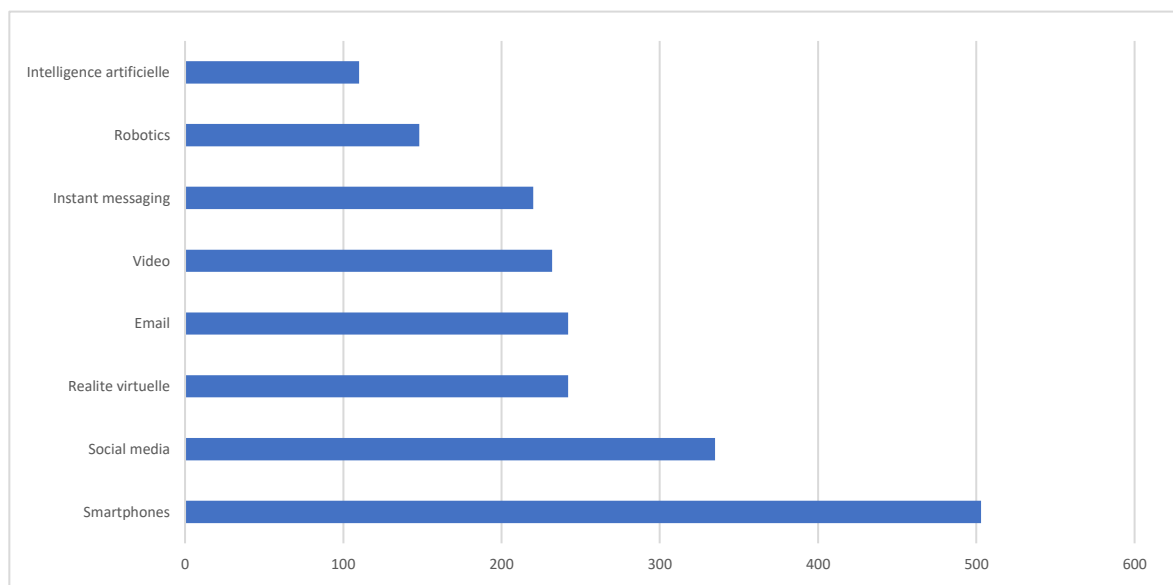
Graphique 35 : Nous devrions être autorisés à travailler depuis la maison. Source : Enquête Gen Z chez Mazars. 1050 réponses.

Plus de 67% des répondants estiment que le bureau n'est plus le lieu de travail impératif et que la maison devrait être reconnue comme un lieu de travail possible par Mazars. Il est utile de rappeler à ce stade que les réponses ont été obtenues en fin d'année 2018, bien avant l'impact du Covid-19 et l'imposition du confinement. Ce rappel souligne d'ailleurs la modernité des répondants qui anticipaient, avec près de deux ans d'avance, le *home office*.

Plutôt que d'opposer *home* et *office*, les répondants envisagent une certaine porosité entre les deux univers. Ainsi, il n'est pas nécessaire de passer de longues heures au bureau. Les répondants rejettent en bloc le cliché traditionnel selon lequel travailler dans une *PSF* impose de longs horaires au bureau (82% des répondants) et nombreux sont ceux qui estiment que les horaires ne comptent pas tant que le travail est effectué (66% des répondants). Une analyse qualitative d'un échantillon représentatif des

répondants permet d'éclairer les réponses notamment de ceux qui pensent que les horaires au bureau sont importants. Cette présence au bureau permet de développer les relations sociales au sein de l'équipe et favorisent le transfert de connaissances entre les pairs qui se côtoient dans un environnement défini.

L'importance de ces échanges et de ces liens sociaux prend le pas sur celle des outils technologiques appelés à transformer l'industrie des *PSF* tels que la robotisation ou l'intelligence artificielle. Si la technologie doit bouleverser les *PSF*, il s'agit d'une technologie relationnelle et éminemment sociale bien plus qu'une technologie destinée à remplacer l'humain par des robots. Comme nous l'avons déjà vu dans cette thèse, l'apprentissage suit un vecteur social voire physique, loin des outils *online* et de la confrontation avec la machine. Nous avons testé auprès d'eux notre hypothèse selon



Graphique 36 : *Quels outils technologiques Mazars doit / devrait mettre à votre disposition ? (En nombre de réponses). Source : Enquête Gen Z chez Mazars. 2032 réponses (plusieurs réponses possibles par répondant)*

laquelle la technologie doit servir à la connexion sociale plus qu'au remplacement de l'homme par la machine.

Les résultats confirment très nettement notre hypothèse selon laquelle les répondants attendent de la technologie qu'elle facilite l'échange et la communication plutôt qu'elle apporte une efficacité voire une solution de remplacement des tâches pénibles ou subalternes. La technologie sublime la connexion sociale et physique par une réalité virtuelle dont nous ferons tous l'expérience lors du confinement en 2020. En amont de

cette crise transformante, les répondants de Mazars ont la vision, dès 2018, que cette transformation est inéluctable.

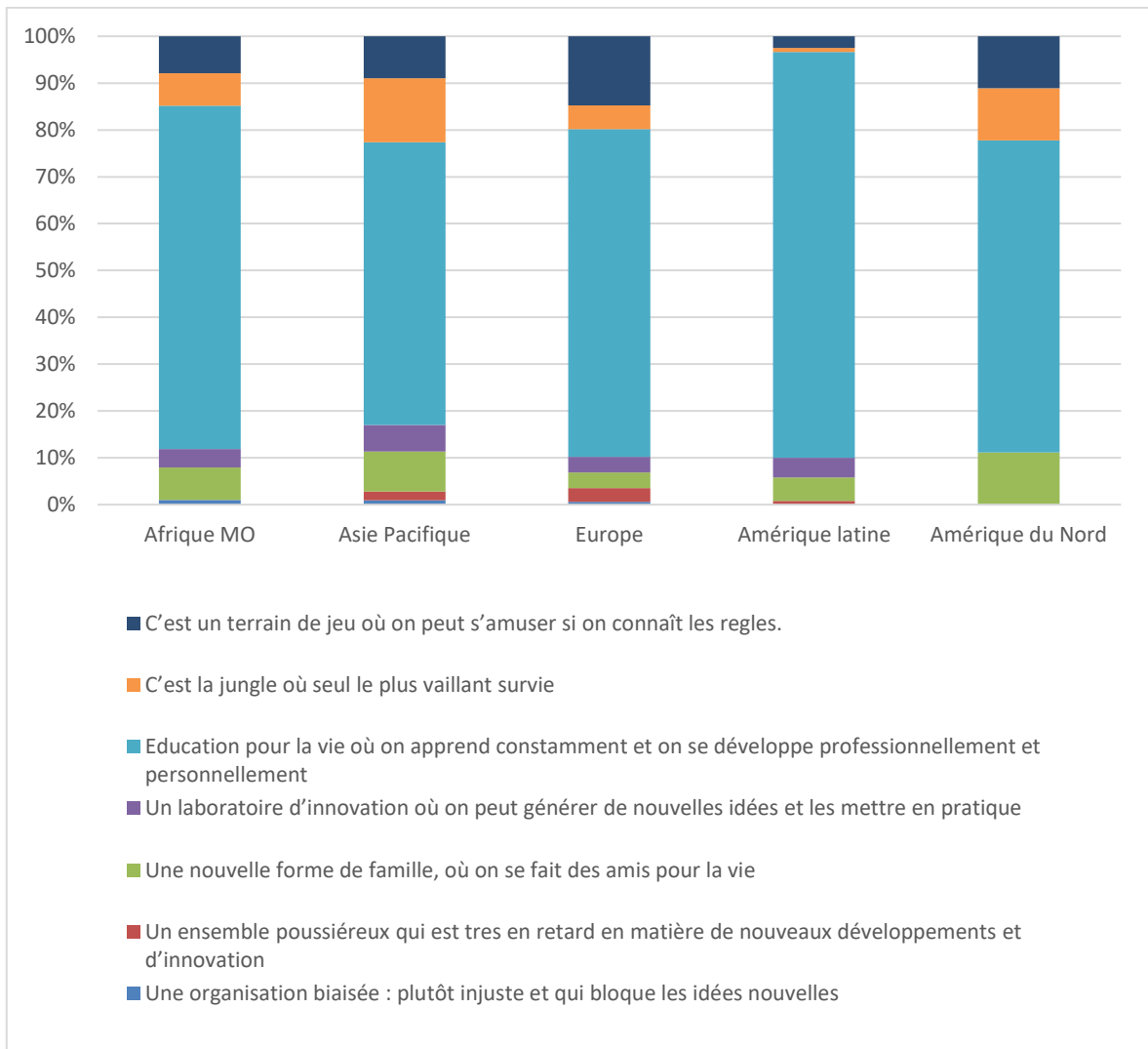
La véritable modernité de la société dépasse les débats anciens tels que la diversité, la flexibilité du temps de travail ou la technologie. Cette modernité consiste à placer l'éducation comme le moteur de la relation à la firme.

#### ***9.4.3.4. L'éducation comme leitmotiv***

Nous avons déjà vu que le business modèle des *PSF* est très consommateur de jeunes recrues pour maintenir la pyramide, clé de voute de la rentabilité. Ce modèle repose notamment sur un système de formation performant afin de rendre opérationnel au plus vite les cohortes de jeunes diplômés qui rejoignent régulièrement le cabinet. Cette formation couplée à une rotation rapide des équipes a fait la réputation des cabinets d'audit et de conseil d'être des « 3<sup>ème</sup> cycles rémunérés » pour les étudiants. Cette réputation n'est pas nouvelle et est largement alimentée par les clients des *PSF* qui recrutent largement dans leurs rangs. La réalité implicite de cette réputation, examinée du point de vue des collaborateurs, est que les cabinets d'audit et de conseil sont une véritable valeur refuge pour étudiants ne sachant pas encore vers quel métier ou secteur s'orienter. D'ailleurs, comme toute valeur refuge, elle est particulièrement recherchée en temps de crise ce qui ne manque pas de se révéler au cours de l'histoire moderne des *PSF* : crise financière de 2008, Covid-19 en 2020, etc.

Au-delà de ce constat implicite, nous formons l'hypothèse que la firme moderne soit un choix explicite de formation assumée par les collaborateurs. Loin des définitions classiques du capitalisme et du contrat de travail par lequel le salarié met à disposition sa main d'œuvre et son obéissance contre rémunération, notre hypothèse implique que les salariés recherchent dans leur emploi un parcours de développement personnel et professionnel. Cette hypothèse est guidée par plusieurs résultats déjà observés notamment sur la motivation sous-jacente des collaborateurs pour absorber une charge de travail importante. Nous avons vu plus haut que cette motivation est trouvée sa

source dans un investissement pour le futur. Nous cherchons donc maintenant à qualifier cet investissement. Nous avons testé notre hypothèse chez Mazars avec une question particulièrement ouverte sur le sens de l'entreprise pour les répondants. Les différents choix de réponse proposés invitaient les répondants à sélectionner leur vision de l'entreprise parmi des environnements très différents allant du terrain de luttes sociales à celui du jeu en passant par des laboratoires d'innovation ou encore un lieu où se forment des amitiés durables. Les répondants confirment très largement notre hypothèse selon laquelle l'entreprise est le lieu du développement personnel et professionnel au sein duquel on reçoit une formation pour la vie (70% des répondants). Ce résultat comporte une portée universelle au sein de notre étude : une segmentation par genre des répondants ou, comme illustré dans le graphique ci-dessus, par origine des répondants confirme les résultats d'ensemble.



Graphique 37 - Pour vous, qu'est-ce qu'une entreprise ? Source : Enquête Gen Z chez Mazars. 1902 réponses (plusieurs réponses possibles par répondant)

Il est intéressant de noter que les répondants, en sélectionnant massivement l'éducation et la formation, rejettent certaines idées typiques d'autres générations coexistantes dans les *PSF* : la jungle et la compétition qui marquent les populations les plus expérimentées (*Baby-Boomers* ou *X*) ou encore le jeu et le plaisir qui trouvent un écho favorable au sein des populations des *managers* de la génération *Y*. Cette coexistence des appétences pourrait être étudiée dans un prolongement de cette thèse notamment dans les challenges managériaux qu'elle implique.

Apparaissent ainsi nettement les nouveaux contours des nouveaux bureaux de Mazars où les locaux officiels sont un lieu d'échange et de formation, magnifiés par la technologie relationnelle qui projette ces bordures jusque dans la sphère privée. La *PSF* n'est plus un lieu physique qui impressionne ses clients par son faste, c'est un temple du savoir que l'on visite comme la bibliothèque moderne à l'université. Les conséquences en termes de définition des politiques de gestion des talents au sein des *PSF* sont particulièrement significatives. Le savoir et la formation ne sont plus un moyen indispensable pour préparer les équipes à exécuter les services professionnels aux clients. L'éducation est la motivation première des collaborateurs qui rejoignent les *PSF*. La réponse stratégique des *PSF* est la transformation de cette motivation en un parcours qualifiant pour les collaborateurs, valorisé par les clients et profitables pour les *PSF* afin qu'il soit pérenne. En bref, cela implique pour les *PSF* de devenir des *business schools*.

Si la crise du coronavirus révèle une transformation des frontières de la *PSF* déjà annoncée, un des prolongements possibles de cette thèse pourrait être d'examiner les transformations induites par le Covid-19 sur les missions des *PSF* notamment leurs responsabilités en matière de développement durable.

## 9.5. Synthèse des résultats

A ce stade de nos travaux et avant d'envisager comment l'employeur peut intégrer les résultats de notre enquête, nous éprouvons le besoin de recapituler les points saillants identifiés dans ce chapitre :

- Les répondants démontrent un appétit modéré pour l'innovation qui doit davantage être stimulé par l'employeur que trouver son origine dans une auto-motivation personnelle.
- En dépit de ce manque d'initiative sur l'innovation, les répondants se déclarent, à une large majorité, motivés par une carrière entrepreneuriale qui n'est pas incompatible avec le statut d'associé. Dans tous les cas, ces premières années chez Mazars sont vécues comme une étape dans un parcours.

- Plus que l'innovation, c'est l'éducation qui est perçue comme le véritable carburant de ce parcours.
- Le cadre éducatif plébiscité par les répondants reste finalement proche des schémas classiques de l'université et de la *business school* qui favorisent l'apprentissage au contact des pairs dans une ambiance conviviale et positive.
- Cette ambiance favorable pénètre toutes les strates de leur rapport à la firme et les répondants attendent un *compassionate management* par lequel leurs *managers* sont des coachs empathiques.
- L'éducation se poursuit au-delà des frontières car les répondants marquent leur appétence pour une mobilité géographique qui rappelle le programme ERASMUS. Une analyse détaillée des réponses par genre et origine géographique des répondants invite d'ailleurs l'employeur à adapter sa réponse selon les groupes de collaborateurs.
- Enfin, les répondants définissent les contours d'une *modern firm* dans laquelle les vieilles querelles sont dépassées. Ils sont là pour apprendre et se préparer pour l'avenir. L'atteinte de cet objectif ambitieux implique de restaurer la valeur travail, assumer un déséquilibre vie personnelle – vie professionnelle et de dépasser les questions de parité.

Nous venons d'envisager de nombreux points saillants de l'enquête auprès des collaborateurs de la génération Z de Mazars. Ces résultats n'ont de signification réelle que si l'employeur les traduit au regard de ses propres politiques de gestion des talents et adapte ces mêmes politiques pour tenir compte des résultats.

## **10. ANALYSE DES RESULTATS DU POINT DE VUE DE L'EMPLOYEUR**

Cette thèse s'attache à étudier l'impact de la disruption stratégique sur les politiques de gestion des talents dans les *PSF*. Il est donc essentiel pour l'employeur d'assimiler les résultats de l'enquête et d'en identifier les conséquences sur son organisation et ses politiques au risque d'être une victime annoncée de cette disruption.



Au terme de notre enquête, nous avons identifié trois axes majeurs qui s'imposent à la *PSF* pour réussir l'adaptation de ses politiques de gestion de talents à la disruption annoncée par la nouvelle génération des consultants : la refonte de sa relation à l'innovation, l'adoption d'une approche volontariste de la mobilité géographique et, surtout, une transformation de l'apprentissage interne. Surtout ? C'est en effet le seul domaine parmi les trois identifiés qui soit à la seule main de la *PSF* et donc répondant parfaitement à la définition – voire une redéfinition – d'une politique de gestion des ressources humaines.

C'est pour cette raison que nous analyserons en détail l'impact sur l'éducation et, plus précisément, l'université d'entreprise comme futur de la *PSF* sans oublier les autres axes dont nous dresserons une présentation plus synthétique qu'une enquête complémentaire pourrait développer.

### **10.1. La *business school* professionnelle ou le futur de la *PSF***

Un des impacts opérationnels majeurs de notre étude pour les politiques de gestion des talents est la nécessaire transformation des processus éducatifs au sein des *PSF*. La forme la plus avancée de ces processus éducatifs est certainement l'université d'entreprise, concept déjà largement connu au sein des *PSF* – dont certains exemples ont participé activement au développement du *story telling* des marques les plus connues. Nous verrons qu'ils servent en premier lieu les intérêts de la firme plutôt que de prendre en compte le besoin fondamental d'éducation des salariés. Ce n'est pas là la seule transformation nécessaire des universités d'entreprise des *PSF*. Elles doivent également gagner leurs lettres de noblesses en s'ouvrant aux clients afin de placer véritablement l'éducation au centre de la firme.

### 10.1.1. L'université d'entreprise : un concept au service de la firme

Les *PSF* sont, nous l'avons déjà vu, des temples du savoir dont le *business model* repose sur la commercialisation de ce savoir auprès de clients qui ne maîtrisent pas cette connaissance. Il s'agit donc pour les *PSF* de gérer ce savoir asymétrique pour le rendre profitable. Les régulateurs de ces mêmes *PSF* veillent d'ailleurs scrupuleusement à la bonne gestion de ce savoir en imposant des quotas annuels de formation continue destinée à maintenir – voire développer – le savoir des membres de l'ordre qu'ils contrôlent. Ainsi la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) en France exige que chaque commissaire aux comptes inscrit suive un minimum de 20 heures de formation par an et 120 heures sur trois ans. De telles règles existent dans tous les pays et toutes les professions réglementées qui composent l'essentiel des *PSF*. A ce cadre réglementaire stricte s'ajoute la structure des *PSF* qui, comme nous l'avons vu plus haut, repose sur une gestion de la pyramide et, par-là, une formation intense pour permettre une évolution rapide.

La double nécessité de répondre aux exigences réglementaires d'une part et de former les générations sans cesse renouvelées de jeunes collaborateurs d'autre part a conduit les *PSF* à structurer leurs process éducatifs sous la forme d'université d'entreprise très performantes. Celles-ci sont dotées de moyens importants (en moyenne 15 millions d'euros selon une étude menée par le Boston Consulting Group<sup>242</sup>) et couvrent tout à la fois les besoins de développer les *hard skills* des collaborateurs techniques tout en embrassant l'objectif de préparer les collaborateurs à leurs futurs rôles de *manager* et donc leurs *soft skills*. Cette combinaison classique revêt une complexité particulière au sein de grands réseaux internationaux : la prise en compte des particularités locales. S'il est possible de proposer des contenus uniformes ou coordonnés sur des outils ou méthodes internationaux, il faut également respecter les impératifs locaux qu'ils soient techniques (*i.e.* les règles fiscales en Malaisie n'ont que peu de points communs avec celles de la France donc la formation ne peut être mutualisée entre ces deux pays) ou culturels. Sur ce dernier point, on pourra citer l'exemple vécu par tout formateur

---

<sup>242</sup> KOLO P., STRACK R., CAVAT P., TORES R., BHALLA V., Corporate Universities, an engine for human capital, Boston Consulting Group, 2013

occidental intervenant en Asie qui s'étonne de n'avoir jamais aucune question des participants : la peur de montrer qu'on ne sait pas - et en conséquence perdre la face - interdit toute forme d'interaction directe comme il est normalement d'usage dans les cours en Occident. L'importance du contenu des universités d'entreprise au sein des *PSF* ne doit pas occulter le rôle central qu'elles jouent dans l'intégration de ces organisations et le développement d'une culture d'entreprise.

L'emprise locale des *PSF* est intrinsèquement liée au caractère professionnel de celles-ci et à la stricte réglementation qui les caractérise. Si les grands clients internationaux des *PSF* opèrent de manière globalisée, les *PSF* connaissent des freins significatifs à cette globalisation : les qualifications sont locales et il n'existe que peu de reconnaissance internationale des diplômes, freinant la mobilité géographique. Dans ce contexte spécifique, l'université d'entreprise est un catalyseur de culture des firmes de services professionnels. C'est certainement Arthur Andersen qui en a assuré la démonstration la plus frappante. Le fondateur de la firme éponyme a compris très tôt dans sa carrière l'importance de l'éducation et aura placé celle-ci au centre du développement de sa firme et de son succès dont on parle encore longtemps après sa disparition. Orphelin à 16 ans, sa vie professionnelle commence par des 'petits boulots' de coursier auxquels s'ajoutent des cours du soir. L'éducation est déjà au cœur de ses nuits. Il rejoint rapidement Price Waterhouse, autre très grand nom du monde des *PSF*, à l'origine du cabinet PWC qui existe aujourd'hui, avec lequel il collabore de 1901 à 1911 comme comptable. C'est pendant ses années Price Waterhouse qu'Arthur Andersen décroche son diplôme de *Certified Public Accountant* de l'état de l'Illinois en 1908. Dès 1913, il fonde le cabinet Andersen, Delaney & Co avec un de ses collègues de Price Waterhouse, Clarence Delaney. En 1917, tout en continuant le développement de son cabinet, il obtient un *bachelor in business* à la célèbre Kellogg School of Management de l'Université Northwestern. Arthur Andersen n'est pas seulement un étudiant infatigable malgré son *day job* au sein de son cabinet, il enseigne également la comptabilité à Northwestern à partir de 1912. Le monde de l'éducation doit notamment à Arthur Andersen la création de la méthode d'enseignement par les cas pratiques.

Le magazine Fortune a capturé l'importance de l'éducation pour Arthur Andersen en 1993 :

*« While its official headquarters may be in Chicago, the real heart of the organization throbs 45 miles away at its Center for Professional Education in St. Charles, Illinois. Throughout their careers, often several times a year, Andersenites from around the world converge on the 151-acre campus of this former Catholic women's college to take -- and teach -- classes. Andersen professionals spent an average of 135 hours in formal training last year, and the firm devoted \$163 million, more than 6% of revenues, to education. What goes on at St. Charles transcends training. It is a professional bonding experience, fostered by long hours, close quarters, and bone-grinding work. The first course neophytes take is a three-week marathon called Computer Application Programming School (CAPS). The students -- earnest, clean-cut men and women dressed in business suits and seated at cramped tables -- spend 11 hours on weekdays, eight hours on Saturdays, and five hours on Sundays listening intently to an instructor who is not much older than they are. »<sup>243</sup>*

Fondateur de la première université d'entreprise, Arthur Andersen a fait de son campus de St Charles le creuset de sa culture d'entreprise au sein duquel se formeront des générations de collaborateurs de toutes les firmes du réseau mythique. L'importance de St Charles est telle que l'université survivra la faillite de la firme en 2001 et reste encore aujourd'hui l'université d'entreprise d'Andersen Consulting devenu Accenture aujourd'hui.

Mazars, dont la taille aujourd'hui est très comparable à celle d'Arthur Andersen au moment de sa faillite, a également trouvé dans son université d'entreprise les clés de sa transformation notamment au moment de la succession de Patrick de Cambourg, président du cabinet de 1983 à 2012. *Leader* incontesté et charismatique pendant trente ans, Patrick de Cambourg a transformé Mazars en passant d'une petite cinquantaine de

---

<sup>243</sup> Inside Andersen Army of Advice, Fortune Magazine, Ronald Henkoff, Erick Schonfeld, October 4, 1993

collaborateurs lorsqu'il succède au fondateur, Robert Mazars, à 700 associés dans 60 pays en 2012. Sa succession pose un challenge significatif en termes de *leadership* car le cabinet doit constituer une véritable équipe de dirigeants plutôt que rechercher l'homme (ou la femme) providentiel. C'est au sein de Mazars University et dans le talent de ses dirigeants – notamment Laurent CHOAIN – que la solution réside. Face à ce défi managérial de succession, Mazars réinvente son université d'entreprise en développant un programme innovant de *leadership* : le Next MBA. L'objectif recherché est triple : créer une communauté de *leaders* qui pourra succéder collectivement à Patrick de Cambourg, éduquer cette communauté aux principes de *management* les plus modernes et exigeants et, enfin, étendre le réseau professionnel de ces futurs *leaders* au-delà du seul périmètre de leurs clients récurrents. Ces objectifs doivent être compris dans un contexte budgétaire qui ne permet pas à Mazars d'utiliser les programmes, très onéreux, d'*executive education* des universités et *business schools*. Plus encore, de tels programmes ne répondent qu'imparfaitement aux exigences de Mazars : de tels programmes n'existent pas de manière uniforme dans tous les pays de Mazars et la capacité de Mazars d'influer sur le contenu des programmes pour les adapter à ses besoins opérationnels est limitée.

Seule *PSF* à avoir développé son propre Executive MBA, Mazars a vitaminé son programme en multipliant les innovations. La première d'entre elles est la géométrie variable du *faculty*. Alors que les universités et *business schools* sont dépendantes de la composition du corps professoral pour, à la fois, dessiner le programme et son contenu mais également l'animer, le Next MBA de Mazars n'a aucun professeur permanent. Mieux, un *dean*-consultant assiste la direction de Mazars University dans la conception des programmes et l'identification des meilleurs professeurs selon les sujets choisis. Ce choix déterminant permet de réduire les coûts de manière significative mais assure également une flexibilité et une absence totale d'engagement pour faire évoluer les programmes au gré des besoins.

La deuxième innovation fondamentale est le modèle itinérant. Alors que la plupart des programmes d'*executive education* des universités s'appuient sur l'utilisation des infrastructures physiques des campus, Mazars a fait le choix de faire voyager ses

étudiants. Chaque session du Next MBA se déroule ainsi dans une ville différente : San Francisco, Cape Town, Sao Paolo, Milan, Shanghai, etc. L'objectif poursuivi ici est, là encore, triple. En premier lieu, il faut faire voyager les 'étudiants' de Mazars, leur faire voir le monde puisqu'ils sont peu exposés à la mobilité géographique et que leurs qualifications professionnelles les rendent naturellement sédentaires. Le deuxième objectif est pédagogique : chaque ville fait écho au thème sélectionné et permet de l'illustrer en facilitant la rencontre d'acteurs qui y sont établis et qui dominent le sujet. Ainsi, les séances à San Francisco sont dédiées à l'innovation et la technologie ; les étudiants y visitent LinkedIn, Facebook, etc. Le troisième objectif est marketing : ce parcours international est particulièrement attractif pour les participants et permet de compenser l'absence d'une marque forte d'université ou de *business school* associée au MBA.

La troisième innovation introduite par le Next MBA est l'ouverture du programme à d'autres entreprises que Mazars. Après avoir testé le concept avec trois cohortes intégralement composées de *mazariens*, Mazars University a convaincu plusieurs groupes internationaux de participer au Next MBA. Aujourd'hui encore, chaque cohorte de 25 étudiants compte 75% de participants externes et 25% d'associés de Mazars. Les entreprises sont particulièrement intéressées par ce nouveau concept notamment en raison de son coût très compétitif par rapport aux programmes phares des universités et *business schools*<sup>244</sup> et par la capacité qui leur est offerte de *co-design* du programme selon les impératifs de développement de leurs futurs dirigeants. Pour Mazars, cette décision d'ouverture, en germe dès la conception initiale du programme, répond à trois objectifs majeurs. En premier lieu, l'inclusion de participants externes à la *PSF* permet d'en assurer l'équilibre financier et d'en réduire le coût pour Mazars. L'université d'entreprise n'a pas vocation d'être un centre de profit et Mazars University ne fait pas exception. Pour autant, le fait de rendre le programme profitable a permis à Mazars University de pérenniser le Next MBA et de le rendre intouchable même en cas de réduction budgétaire. Le deuxième objectif est le *networking*. Pendant huit semaines, les associés de Mazars apprennent et travaillent en étroite collaboration

---

<sup>244</sup> Le coût du programme Next MBA de Mazars s'élève à 40 000 euros par personne. A titre de comparaison, le Global Executive MBA de l'INSEAD est facturé 125 500 euros par participant.

avec les futurs dirigeants de leurs clients actuels voire futurs. Plus encore qu'une collaboration, ils vivent une expérience fondatrice ensemble, créant un lien qui doit perdurer bien au-delà des seules sessions du Next MBA. D'ailleurs, les *alumni* du programme se réunissent chaque année en marge du Peter Drucker Forum à Vienne pour faire vivre, à la fois, la communauté et ce qui la lie : l'éducation au *management*. Le troisième objectif est évidemment pédagogique : le co-design du programme. La force de tout programme d'éducation et, plus encore, d'*executive education* est la capacité d'anticipation des besoins : équiper les étudiants avec les connaissances et méthodes qui leurs seront utiles une fois le programme terminé. La prise en compte d'environnements divers et multiples permet d'augmenter la pertinence du programme du Next MBA et de s'assurer d'une remise en cause régulière, gage d'excellence.

Le souci d'excellence du Next MBA a insufflé une dynamique particulière au sein de Mazars University à partir de 2012. D'autres programmes ont ainsi vu le jour, contribuant au renouveau de l'université de Mazars et à son positionnement résolument innovant. Nous pouvons citer deux autres exemples sans toutefois les développer car ils nous entraîneraient trop loin du sujet de cette thèse. Le premier exemple est le programme ASPIRE développer en Asie et dont l'objet est d'apporter un cadre innovant de *mentoring* aux collaborateurs expérimentés de Mazars, les *managers* et *senior managers*. Ce programme s'appuie sur trois ingrédients fondamentaux : un *mentor* qui est associé dans un pays différent du *mentee*, et deux revues à 360 degrés (un 360 professionnel et un 360 personnel). Le deuxième exemple est le partenariat conclu entre Mazars University et LinkedIn Learning visant, non seulement la mise à disposition des contenus de la plateforme en ligne à tous les collaborateurs du cabinet, mais aussi la co-crédation de contenus spécifiques.

Cet esprit d'innovation et d'excellence, qui n'est pas sans rappeler l'histoire d'Arthur Andersen, est au cœur de Mazars University. Ces valeurs ont d'ailleurs été reconnues par l'EFMD qui a décerné son accréditation CLIP (Corporate Learning Improvement Process) à Mazars University en 2015, renouvelé en 2020. Seules 23 universités d'entreprises ont reçu cette prestigieuse accréditation à l'heure où cette thèse est rédigée. Mazars est la seule *PSF* à y figurer. C'est une reconnaissance significative

pour l'université d'entreprise tant le processus d'évaluation est rigoureux et les membres du jury expérimentés. Pour autant, une telle accréditation n'est que peu lisible pour les salariés de Mazars et ne figure d'ailleurs pas dans la stratégie de communication du cabinet vis-à-vis des étudiants. Signe que l'université d'entreprise est centrée sur les besoins de la *PSF* et pas sur ceux des salariés.

### 10.1.2. Focus sur l'employé : le *badging*

Notre recherche a démontré que l'éducation est au cœur des préoccupations des représentants de la génération *Z* qui rejoignent Mazars et, malgré cela, l'université d'entreprise s'emploie à répondre exclusivement aux besoins de l'entreprise sans embrasser leur soif d'apprendre. Un champ d'application opérationnel de cette thèse consiste donc à modifier le prisme de l'université d'entreprise afin d'y ajouter un focus sur les besoins des salariés à ceux de la *PSF*. Le mécanisme principal de cette prise en compte est le *badging*. Après avoir rappelé quelques principes généraux sur le *badging*, nous allons voir que cet outil, révélateur d'un prisme modifié de l'université, est bénéfique aux collaborateurs mais aussi à la *PSF*. Nous verrons enfin que, dans ce champ élargi, les accréditations apportent toute leur valeur et leur pertinence.

Cette thèse s'emploie à démontrer que les collaborateurs *Gen Z* placent l'éducation au centre de leurs décisions et consomment leur passage au sein de la firme pour améliorer leur employabilité. Le *badging* résonne parfaitement avec cette identité éducative. Il existe de nombreuses vitrines<sup>245</sup> de ces médailles qui renseignent les employeurs et chasseurs de tête sur les profils recherchés, affinant ainsi les processus de recherche et le *matching* entre offre et demande sur le marché du travail. Il est important de souligner que, plus encore que le badge en lui-même, le *badging* repose sur la visibilité du badge et sa reconnaissance par les tiers. En effet, le badge ne produit d'effet que s'il est connu des autres et que, par-là, ils y ont accès. A la différence d'une médaille militaire qui trônerait au-dessus de la cheminée, le badge doit être 'porté' et visible

---

<sup>245</sup> Citons en particulier les profils LinkedIn, Mozilla Backpack, Credly Acclaim, etc.



notamment de ceux qui scrutent le marché du travail. Autre composante essentielle, la reconnaissance. L'offre pléthorique de formation notamment *online* va de pair avec un affaiblissement de la valeur des contenus. Obtenir un badge est chose aisée. Il suffit de suivre un cours sur LinkedIn Learning, sans même rester devant son écran, pour obtenir un badge. On comprendra aisément que la sécurisation des processus d'attribution notamment au travers de blockchain soit une condition essentielle du succès du *badging* dans les années à venir. Phénomène récent en matière de formation, le *badging* apporte une réponse pertinente aux défis de l'évolution nécessaire des universités de *PSF* notamment car il place l'employé au cœur du processus.

#### ***10.1.2.1. Bénéfices pour l'employé***

Le badge est une distinction éminemment personnelle. Il est attaché à l'employé et en cela, il est une triple réponse au challenge posé par la génération Z aux *PSF*. En premier lieu, le badge permet une singularisation atomique des parcours pédagogiques et, par là, une meilleure employabilité des collaborateurs. L'identification informatique des formations et des parcours effectués permet d'isoler facilement les acquis et offre une différenciation objective entre les profils similaires de collaborateurs. Cette singularité bénéficie évidemment au collaborateur car ses badges le distinguent de ses collègues immédiats et reflètent ses acquis tant académiques qu'issus de son expérience. Le badge est la manifestation tangible du savoir-faire du collaborateur tout autant que son faire-valoir.

L'accumulation de badges permet d'illustrer précisément les parcours effectués et apporte un relief sur les expériences passées. Le *badging* agit donc comme un révélateur à la fois passé mais aussi futur du collaborateur dans la mesure où il permet de souligner les étapes à franchir – conçues comme des formations ou expériences à avoir connu – pour accéder aux prochains postes. Ce révélateur est un guide pour l'employé qui l'aide à mesurer tant le chemin parcouru que celui restant à parcourir. Cette fonction du badge est d'autant plus efficace au sein des *PSF* que celles-ci ont, depuis longtemps, chercher à établir une corrélation claire et indiscutable entre parcours pédagogiques et promotions. Le témoignage de Patrick de Cambourg sur ce point révèle toute la difficulté de cette corrélation (cf. Section 10.3.5).

Enfin, le badge est un vecteur d'expression de la motivation des collaborateurs en ce qu'il révèle à la fois l'assiduité aux programmes obligatoires et la capacité d'aller au-delà des exigences, l'*extra mile*, en ajoutant des badges facultatifs. Une des difficultés récurrentes des *PSF* – et de leurs collaborateurs – est l'évaluation de la performance et notamment l'identification des situations atypiques ou extraordinaires. Celles-ci imposent une reconnaissance de la *PSF* pour conserver la motivation de ses collaborateurs mais aussi ces situations sont des catalyseurs qui révèlent les talents. Les collaborateurs qui, de leur propre chef, ont accumulé des badges en dehors des parcours de formation imposés par la firme témoignent de manière non contestable de leur capacité à prendre des initiatives et à surperformer. Les badges ne sont donc pas non plus dénués d'intérêt pour l'employeur.

#### ***10.1.2.2 Des avantages pour la PSF***

L'université d'entreprise poursuit un objectif spécifique et non universel : elle répond à des objectifs dictés par l'entreprise qui la finance et que l'université doit servir. Aussi, la définition de badges ne peut être qu'aux seuls bénéficiaires des salariés, au risque de rendre cette évolution nulle et non avenue. Les directions des *PSF*, et celle de Mazars au premier chef, doivent saisir les avantages du badging pour la firme et, plus encore, en être convaincus car le badging impose des changements profonds et coûteux aux universités d'entreprises. Nous soulignerons donc les gains en matière de sécurité et de qualité, l'harmonisation des *business models*, le bénéfice en termes de marque employeur et, enfin, l'identification des compétences comme quelques-uns des avantages significatifs au profit des *PSF*.

Une caractéristique fondamentale des *PSF* est sa régulation professionnelle : la pratique de la profession est assujettie à l'obtention d'une certification attestant de la compétence de l'individu. Cette régulation est destinée à assurer la qualité de service délivrée par des professionnels reconnus mais opère à un niveau macro qui se heurte aux exigences de spécialisation des *PSF* notamment au sein des grands réseaux. Les grandes firmes d'audit et de conseil comme Mazars spécialisent leurs équipes pour répondre aux besoins toujours plus précis de leurs clients notamment internationaux.

Pour autant, les qualifications régulées n'ont que peu évolué. A titre d'exemple en France, les diplômes nécessaires sont toujours ceux d'expert-comptable, de commissaire aux comptes voire d'actuaire alors que les équipes se spécialisent au sein de firmes en services bancaires, instruments financiers, due diligence, corporate finance, audit informatique, etc. La seule qualification d'expert-comptable ou de commissaire aux comptes ne suffit plus pour démontrer son expertise sur un domaine précis et peut conduire un professionnel diplômé à rendre des services qu'il ne maîtrise pas. Le *badging* permet d'apporter une solution pertinente à ce problème de qualité et de sécurité pour la firme en ce qu'il ouvre la voie au *licensing*. Cette pratique consiste à répliquer à l'intérieur de la firme le concept de la régulation en soumettant l'exercice de certains services à l'obtention d'une licence interne. La firme peut alors décider d'attribuer la licence sous condition d'obtention de badges. Le processus peut être complété par l'exigence d'une formation continue obligatoire, elle aussi sanctionnée par des badges. La gestion électronique de ces badges rend le suivi administratif aisé même au sein des organisations les plus larges.

Le *badging* trouve également à s'appliquer dans la gestion du *business model* au sein des firmes les plus grandes. Nous avons déjà vu que les universités d'entreprises agissent comme des intégrateurs culturels. Pour autant, subsistent des différences car tous les programmes et toutes les formations ne peuvent être harmonisées au niveau global. Il en résulte que, malgré tous leurs efforts d'alignement, il demeure des différences notables entre les compétences des collaborateurs ayant le même grade au sein d'une même firme. Mazars ne fait pas exception : les *managers* d'audit de Paris n'ont pas le même parcours académique que ceux de la firme de Hong Kong, tant sur le plan universitaire que sur les acquis postérieurs à leur entrée au cabinet. Le *badging* permet de combler cet écart en apportant un outil de mesure et donc de gestion. Nous avons vu que les grades et les parcours de formation sont liés chez Mazars comme dans les autres *PSF*. C'est vrai mais jusqu'à un certain point car le contenu des formations n'est jamais comparé dans tous leurs détails. Le badge permet de mesurer cette liaison et d'identifier, le cas échéant, les manques, tout en assurant une homogénéité incontestable des contenus.

La matérialisation du contenu des formations est une composante essentielle du discours de la firme dans sa communication avec ses futurs collaborateurs, les étudiants. Si ces derniers sont avant tout motivés par l'éducation, la firme qui fait résonner sa marque employeur au plus près de leurs préoccupations doit entrer en symbiose avec leurs aspirations. Dans ce contexte, le *badging* offre aux *PSF* un moyen simple et visible de matérialiser les parcours qui s'offrent aux étudiants devenus jeunes collaborateurs. Comme nous l'avons vu plus haut, l'efficacité du *badging* repose, entre autres choses, sur sa reconnaissance par les tiers. Il est donc indispensable aux *PSF* d'étudier la stratégie marketing associée au *badging* pour asseoir sa crédibilité et sa réputation. Il existe trois principales stratégies et, naturellement, de multiples combinaisons : (i) le développement d'un système de badge spécifique à la firme dont la marque est suffisamment forte pour assurer la notoriété, (ii) l'utilisation de badges externes et indépendants de la firme et (iii) le partenariat entre la firme et une institution de formation externe pour le développement de badges communs. Si l'examen critique de chacune de ces stratégies nécessiterait une recherche spécifique, nous pouvons toutefois isoler quelques facteurs clés d'analyse :

- L'investissement que chaque stratégie requiert en sachant que le développement d'un système propriétaire est naturellement l'option la plus onéreuse ;
- Le positionnement marketing recherché par la firme dont le partenariat possible avec une institution pour modifier la perception par les tiers notamment dans la définition de sa marque employeur ;
- La rapidité d'exécution, le *time to market*, de la stratégie pour laquelle l'utilisation de badges externes immédiatement disponibles sur le marché est certainement la solution la plus rapide à mettre en œuvre.

A titre d'exemple, la firme PWC a démarré en 2020 aux Etats-Unis une communication sur son propre système de badge qui atteste de son choix pour un système propriétaire. L'avantage induit par le développement d'un système propre s'appuyant sur une marque mondialement reconnue est en pratique effacé par le *disclaimer* qui attire l'attention des lecteurs de son site internet<sup>246</sup> sur les limites de son système :

---

<sup>246</sup> <https://www.pwc.com/gx/en/careers/badge-programme.html>

« *PwC does not make any representations that our badges are a measure or guarantee of quality or expertise, and they should not be relied upon as such. PwC badges are issued based on PwC's internal, subjective criteria. Attainment of such criteria is evaluated at the time a badge is issued.* »

Le dernier avantage du *badging* que nous voulons souligner ici est la possibilité qu'il apporte à la firme pour identifier et recenser ses compétences. Une des difficultés pratiques de la gestion des talents dans une firme qui compte plusieurs dizaines de milliers de collaborateurs est l'identification des compétences et la gestion des carrières y afférentes. Chaque firme a tenté de résoudre cette difficulté, le plus souvent en mettant en place des systèmes de CV internes censés refléter les compétences et les expériences de chacun et de les rendre identifiables et exploitables par d'autres. Ces systèmes sont tous inefficaces car reposant sur une démarche personnelle et volontaire qui sert la firme mais pas l'individu. Là encore, le *badging* apporte une solution efficace en ce que le système est avant tout centré sur l'individu dont les badges sont naturellement visibles pour l'employeur actuel comme futur. Le *badging* peut ainsi être couplé à une approche analytique *big data*<sup>247</sup> et permettre à la firme d'identifier ses ressources avec précision et construire des parcours spécifiques de développement pour chaque famille de compétence identifiée. Cette approche analytique pourrait permettre aux *PSF* d'affiner les modèles de gestion de la pyramide, d'ajuster les besoins notamment en formations voire en compétences selon les prévisions commerciales et le plan stratégiques de la firme. Aujourd'hui, cette gestion se fait par ligne de services et par niveau d'expérience voire par secteur d'activité. Le facteur clé distinctif est la performance de l'individu mais pas sa compétence ou son expertise individuelle. Demain, l'analyse des badges permettra d'enrichir cette analyse pour autant que les badges aient une valeur reconnue.

---

<sup>247</sup> Le *big data*, ou littéralement 'beaucoup de données', fait référence à l'accumulation de données – souvent personnelles – en très grandes quantités dans le but d'isoler des analyses ou comportements spécifiques. Le *big data* est donc généralement associé à des modèles analytiques dont les plus avancés se veulent prédictifs des comportements des individus observés.

### ***10.1.2.3. L'accréditation : garant de qualité dans un contexte 'open source'***

Le badge, comme toute valeur de référence, est soumis aux lois du marché et notamment celle de l'inflation. L'abondance d'offres de formation et donc de badges conduit potentiellement à une déperdition de valeur de ceux-ci à moins qu'il n'y ait une forme de régulation qui permettent de protéger la confiance des utilisateurs. En matière monétaire, c'est le rôle d'une banque centrale. En matière de formation moderne, il s'agit de l'accréditation. Si le rôle de l'accréditation dans le monde moderne de l'éducation mériterait un travail de recherche à part entière, nous soulignerons ici la nécessité d'un système d'accréditation de qualité pour garantir la valeur des badges au risque de les voir devenir de la *monnaie de singe*, puis nous discuterons de l'évolution nécessaire des systèmes d'accréditation d'université d'entreprise et enfin envisagerons une première liste des critères de qualité de badges.

Les badges sont appelés à devenir, dans la version 2.0 de l'université d'entreprise des *PSF*, de véritables valeurs monétaires représentant la valeur de formation professionnelle et l'expérience des salariés. La prolifération d'offres de formation délivrant des badges peut, en l'absence de contrôle, nuire à la valeur intrinsèque des badges

Nous avons déjà vu que les modèles d'accréditation tels que le CLIP de l'EFMD sont centrés sur l'évaluation du système d'université d'entreprise et ne sont lisibles que par les professionnels de l'éducation qui en reconnaissent la valeur : ils restent éminemment B to B alors que tout l'enjeu induit par le *badging* est d'apporter une grille de lecture B to C, le *customer* étant ici l'employé. Plus encore, la démarche d'accréditation auprès de l'EFMD est volontaire et cette caractéristique la rend impropre à adresser l'impératif de curation des formations professionnelles délivrant des badges. Pour saisir l'ampleur du sujet, il faut revenir à la distinction entre « le processus d'accréditation qui classe, met en perspective et distingue cursus et institutions de l'habilitation, procédure organisée par l'État qui autorise l'ouverture et

la mise en œuvre, qui préside au financement des institutions<sup>248</sup> ». Il y a ainsi deux conceptions universitaires traditionnelles qui s'opposent notamment par leur mode de régulation :

- Un modèle libéral qui conduit chaque institution à se soumettre volontairement à un processus d'accréditation auprès d'autres institutions privées, eux-mêmes reconnus par le marché et, pour les universités d'enseignement supérieur (*i.e.* à la différence des universités d'entreprise) accrédités par l'Etat. C'est le cas notamment aux Etats-Unis, au Canada ou encore en Indonésie qui, pour certains, ont pris une envergure internationale ;
- Un modèle centralisé dans lequel l'Etat assure lui-même le processus d'accréditation, le plus souvent au travers de ministères dédiés à l'enseignement supérieur.

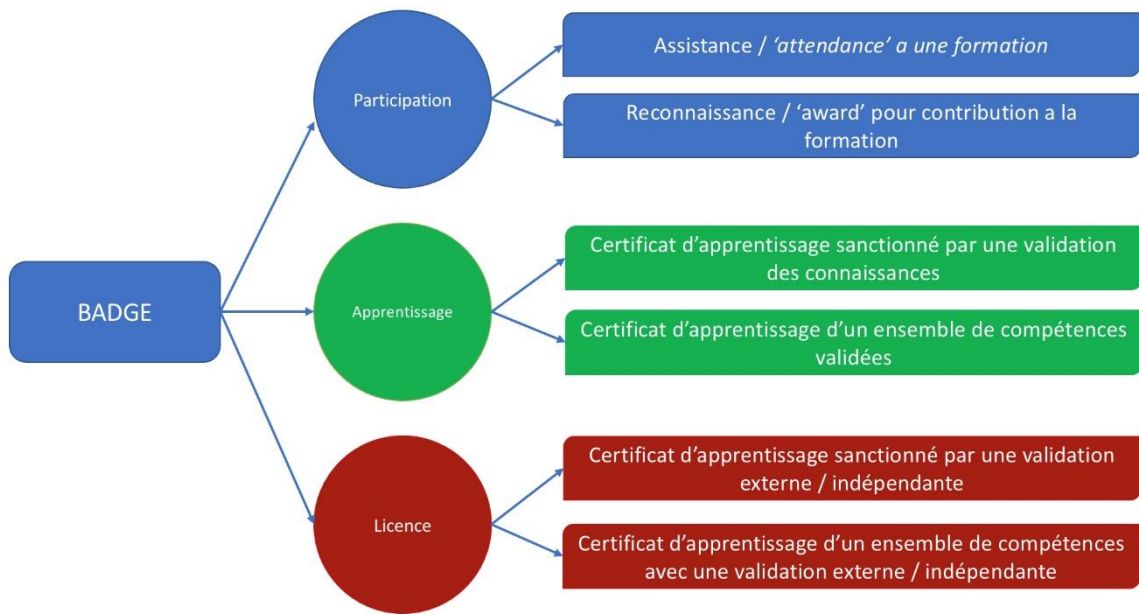
Nous n'ignorons pas qu'un modèle hybride est introduit par les réformes européennes sur l'enseignement supérieur pourtant cette segmentation souligne l'écart entre l'organisation de l'accréditation et l'émergence désordonnée de contenus aux grands besoins de curation.

Il est donc impératif d'imaginer un autre cadre pour l'accréditation dans un cadre *open source*. Nous ne croyons pas qu'un modèle centralisé soit adapté pour apporter ce cadre même si certaines initiatives nationales contribuent à qualifier indirectement le contenu des formations (*i.e.* l'OPCA en France, fonds de formation à la reconversion en Italie, ...). Ces initiatives nationales ne doivent pas être découragées mais leur seule dimension locale les rend impropres à offrir un cadre global pertinent pour les entreprises internationales dont les *PSF*.

Nous proposons ci-dessous une première tentative de taxonomie qui, si elle était adoptée par les institutions de certification, permettrait de clarifier le champ d'application des badges et d'ouvrir la voie à un travail plus précis et conséquent de qualification individuelle des contenus.

---

<sup>248</sup> AGULHON C., Accréditation – habilitation dans l'enseignement supérieur : de la distinction à la sanction, in Carrefour de l'éducation, n.36, 2013/2, pages 131 à 148.



Graphique 38 - Taxonomie simplifiée du badge par l'auteur

Cette taxonomie présente, à tout le moins, le mérite de la simplicité en distinguant les participations simples des autres formations sanctionnées par un test. Cette taxonomie distingue enfin les formations qui s'inscrivent dans une validation externe des compétences. A ce titre, le modèle des *Peer Review Teams* existant au sein du système d'accréditation EQUIS ou encore de l'EFMD peut constituer une base intéressante pour élaborer un modèle plus large de validation externe.

L'accréditation des formations est une condition nécessaire pour assurer une valeur aux badges, signes distinctifs tangibles du parcours éducatif de l'employé. Ces badges sont également les artefacts du nouveau prisme de l'université d'entreprise centrée sur les besoins des employés. Mais l'université d'entreprise 2.0 doit aller plus loin et s'ouvrir pour être réellement moderne.

### 10.1.3. Ouverture aux clients

La prise en compte des besoins des salariés est une évolution clé de l'université d'entreprise moderne mais ce n'est pas la seule. L'université doit être universelle pour remplir pleinement son rôle au sein des *PSF*. Cette universalité impose une ouverture aux clients c'est-à-dire permettre aux clients et prospects de la firme de bénéficier de



l'infrastructure de son université d'entreprise et d'envoyer leurs propres équipes se former avec les équipes de la firme. Dans un premier temps, nous examinerons les principes de cette ouverture et en quoi elle doit se distinguer des initiatives déjà observées chez certaines *PSF*. Cette ouverture inédite répond à des objectifs précis que nous soulignerons dans un deuxième temps : stratégiques, managériaux et financiers. Nous envisagerons par la suite les risques inhérents à une telle ouverture avant de prendre l'exemple du groupe Décathlon, client de Mazars, pour comprendre l'intérêt des clients à rejoindre l'université d'entreprise des *PSF*.

#### ***10.1.3.1. Une ouverture inédite***

L'idée de commercialiser les programmes de formations des *PSF* n'est pas une idée nouvelle et il existe plusieurs cas connus où la renommée de la marque de la structure de formation a égalé, voire dépassé, celle de la *PSF*. C'est le cas du Groupe Francis Lefebvre que nous allons examiner afin de mieux isoler les paramètres d'une ouverture inédite que nous envisageons dans cette thèse.

L'histoire de Francis Lefebvre et du groupe éponyme trouve son origine dans la formation professionnelle. En 1894, Francis Lefebvre crée des cours par correspondance pour la préparation des candidats aux concours de l'Administration fiscale. Il enseigne aussi à l'école de notariat. A cette activité, il adjoindra celle de conseil fiscal, ayant perçu, dès cette époque, l'importance que la fiscalité allait prendre dans les affaires. En 1915, il décède à l'âge de 54 ans, laissant une épouse et 3 enfants : Roger, Jacques et Yvonne. Durant la guerre, Mme Francis Lefebvre, avec l'aide d'un agent de la Direction Générale de l'Enregistrement, réussit à maintenir la survie des cours par correspondance. En 1923, Roger quitte l'administration pour reprendre l'affaire familiale. En 1925, Jacques se joint à lui pour constituer le Bureau Francis Lefebvre, ainsi nommé en hommage à leur père. Cette société d'avocats rejoindra en 2001 le réseau international CMS pour prendre le nom que nous lui connaissons aujourd'hui CMS Bureau Francis Lefebvre. Roger se spécialisera dans le « conseil », alors que Jacques se consacrera à la rédaction d'ouvrages et notamment des « feuillets de documentation pratique » qui donneront naissance aux « Éditions » Francis Lefebvre en 1930. En 1967 les dirigeants du groupe contribuent à la création du BEFEC (Bureau

d'Etudes Financières Et de Contrôle comptable) qui se hissera aux premiers rangs de la profession comptable libérale en quelques années. Il se rapprochera du cabinet Price Waterhouse Coopers en 1989. Les liens capitalistiques entre la société d'avocats et les autres composantes du groupe n'existent plus depuis 1996 mais l'histoire commune de ces différentes 'maisons' reste un ciment important comme en atteste cet extrait du site internet de Francis Lefebvre Formation :

***“Partenariat C'M'S Bureau et Formation : L'excellence Francis Lefebvre  
Puissance 2<sup>249</sup>***

*Francis Lefebvre Formation et CMS Francis Lefebvre Avocats n'ont plus de lien capitalistique depuis 1996. En revanche, fortes de leur histoire commune, elles entretiennent des relations de proximité. C'est ainsi que les avocats du cabinet animent régulièrement des formations pour le compte de Francis Lefebvre Formation, contribuant ainsi à une offre fiable et de grande qualité.*

*CMS Bureau Francis Lefebvre est l'un des premiers cabinets d'avocats d'affaires en France et jouit d'un positionnement historique unique et reconnu : l'expertise. Cette qualité lui permet d'apporter des réponses innovantes à forte valeur ajoutée tant en droit fiscal, droit des affaires qu'en droit social.”*

Si la formation est au cœur de l'histoire de Francis Lefebvre et du développement de deux *PSF*, le Bureau pour les métiers du droit et le BEFEC pour ceux du chiffre, elle s'inscrit dans un schéma d'indépendance stratégique et commerciale. C'est un 'business' à part qui doit être développé et géré comme tel. Notre thèse a déjà démontré qu'éducation et *PSF* ne devaient pas être distingués et séparés car ils se nourrissent mutuellement et attirent les plus jeunes générations. Aussi, l'ouverture de l'université des *PSF* doit être innovante et jouer la carte de la complémentarité en s'appuyant sur plusieurs paramètres clés que nous allons détailler : la co-construction des programmes, un but pas si lucratif que ça, la diversité des étudiants.

---

<sup>249</sup> <https://www.flf.fr/partenaires-organisme-formation.html>

Différence fondamentale avec les structures de formations professionnelles existantes, la co-construction des programmes est l'antithèse commerciale : le meilleur moyen pour que le client de la *PSF* ne soit pas client de la formation de la *PSF* est de l'associer à la conception des programmes. Cette association ne doit pas déposséder la *PSF* de sa propre université mais faire participer les clients et prospects dans un conseil d'orientation, un *Un-Board*<sup>250</sup>, chargé d'influencer les parcours et les thématiques. Les clients s'approprient le contenu de l'université et sa destinée sans avoir à en assumer les frais et la gestion. Ce *Un-Board* est à géométrie variable, permettant de modifier sa composition selon les besoins de l'université et les thématiques choisies. Il n'a pas de responsabilité spécifique de gouvernance si ce n'est d'être le *sounding board* de la *PSF* en matière d'éducation.

Le deuxième paramètre clé de cette ouverture est de ne pas rechercher le profit comme motivation principale. Cette recherche a présidé à la distinction des différentes composantes du groupe Francis Lefebvre ou alimente encore aujourd'hui les choix des *education services* des Big 4. Dans ces cas précis, la formation est un service comme un autre. L'ouverture de l'université aux clients doit utiliser la commercialisation et la facturation de ses prestations comme un outil de stabilisation financière et de pérennité – couverture des coûts de fonctionnement – mais pas comme un moteur. Ce faisant, cela permettra de positionner les coûts de scolarité à des niveaux imbattables car ne répondant à aucune logique de profit. En cela, notre recherche porte le germe de la disruption du modèle économique des *business schools* et dont l'étude détaillée pourrait constituer un prolongement de cette thèse.

Enfin, la troisième différence réside dans la mixité des étudiants. L'université nouvelle d'entreprises doit accueillir les étudiants des *PSF* et des clients sur les mêmes bancs avec un contenu identique et non pas diffuser un contenu identique à des populations distinctes comme le font aujourd'hui tous les acteurs de la formation professionnelle.

---

<sup>250</sup> La gestion de l'université d'entreprise et celle de la *PSF* ne peuvent obéir aux mêmes règles et donc ne peuvent être l'objet des mêmes instances de gouvernance. Nous appelons Un-Board le conseil qui doit présider aux destinées de l'université d'entreprise en liaison avec le board de la *PSF*. Sa composition doit refléter la complexité de l'objet éducatif et accueillir des personnalités qualifiées du monde académique et de la recherche ainsi que des *étudiants-salariés*.

La richesse de cette université nouvelle est tout à la fois dans le contenu pédagogique que dans la composition de la population qui le travail.

Le seul fait que l'ouverture d'une université d'entreprise aux clients telle que nous la proposons soit inédite est insuffisant pour convaincre une direction générale de *PSF*. Il nous faut envisager une motivation plus profonde et examiner sa dimension stratégique.

### ***10.1.3.2. Des objectifs stratégiques***

Le savoir est au cœur du business model des *PSF* : l'ouverture de ce savoir aux clients doit être justifié par des objectifs hautement stratégiques pour convaincre les directions des *PSF* à y consentir. Nous avons identifié trois raisons principales : le *networking*, les *alumni* et enfin la démonstration de la qualité des équipes aux clients.

L'ouverture de l'université aux clients de *PSF* conduit à un phénomène physique évident : les équipes de la firme se retrouvent côte-à-côte avec celles de leurs clients et prospects. Cette promiscuité est valable tant pour les modules de formation présentielle qu'en ligne. Dans les deux cas, l'effet induit est le *networking*. C'est le premier objectif stratégique poursuivi. Le développement de relations directes entre les équipes en dehors des relations contractuelles et commerciales est, comme nous l'avons vu pour le Next MBA de Mazars, tout à l'avantage de la firme car il nourrit le plan commercial futur de la firme. Le rapprochement des équipes permet à la firme de mieux connaître ses clients et prospects, de cerner leurs enjeux et projets et de proposer ses services avant même que ceux-ci ne soient requis. C'est un fort enjeu d'intelligence économique pour la firme.

Parmi les clients et prospects qui pourraient rejoindre les rangs de l'université d'entreprise des *PSF* figurent les *alumni*. C'est le deuxième objectif stratégique : l'animation de la communauté des *alumni* de la firme. Nous avons déjà vu que la rotation des équipes au sein des firmes d'audit et de conseil est de l'ordre de 20% par an. Si on applique ce taux à Mazars qui compte 25,000 salariés à la date où cette thèse est rédigée, cela signifie que, chaque année, la firme 'produit' 5,000 *alumni* qui

deviennent le plus souvent des prospects favorablement orientés vis-à-vis de la *PSF* avec laquelle ils collaboraient. Comme le rappelle Maister (1982), « *such alumni/ae are often the source of future business for the PSF when they recommend that their corporate employers hire their old firm (which they know and understand) over other competitors. The ability to place ex-staff in prestigious positions is one the prerequisites of a successful churning strategy* ». Au-delà d'être un sous-ensemble spécifique de la famille client/prospect de la firme, les *alumni* ont été formés par la firme – souvent dans l'empreinte marquante de la première expérience professionnelle – et restent attachés au rythme pédagogique caractéristique de la *PSF*. Leur ouvrir les portes de l'université ou, pour être plus exact, leur maintenir les portes ouvertes après leur départ, permet de donner corps à cette relation spéciale d'*alumni*.

Donner corps est certainement un challenge pour toute société de services et les *PSF* ne font pas exception. N'ayant rien à montrer de tangible à ses prospects, la firme doit bien prouver sa crédibilité et son savoir-faire sans pour autant tout montrer ce qui réduirait la perspective d'en faire commerce. D'ordinaire, la firme s'appuie sur ses références et le fait qu'elle a déjà rendu des services comparables à d'autres clients mais il demeure le challenge de vendre des nouveaux services au tout premier client. L'ouverture de l'université aux clients et prospects permet de résoudre ce nœud gordien : montrer son savoir et la qualité de ses méthodes dans un contexte qui n'est pas celui pour lequel le client requiert les services de la firme. En participant aux programmes de formation que la firme a conçus et diffuse à ses propres équipes, les clients ont tout le loisir de mesurer la qualité du contenu et des méthodes qui sont à la base de la qualité et de la crédibilité de la firme. La combinaison de cet examen avec le développement de relations personnelles de proximité entre les équipes peut se révéler être particulièrement efficace pour promouvoir la firme auprès de ses clients et prospects. Le développement d'une stratégie commerciale de proximité avec les clients n'est pas le seul objectif de l'ouverture de l'université. Cette ouverture permet également d'exposer les équipes de la firme aux expériences enrichissantes des clients.

### ***10.1.3.3. Un objectif managérial majeur***

L'université s'alimente des contributions et savoir de chacun afin d'assurer son renouvellement permanent et son dynamisme. La participation des clients doit conduire à un enrichissement des programmes et un partage d'expérience mutuel au risque de faire passer les clients pour des consommateurs. Cette participation active répond à un objectif managérial essentiel pour la *PSF* : exposer ses équipes à un spectre large d'expériences qui dépasse les frontières de la seule firme. C'est sublimer la méthode des cas d'Arthur Andersen en invitant directement les auteurs des cas dans l'université plutôt que de travailler sur une transcription pédagogique.

Cet élargissement du champ d'expérience favorise l'exposition des équipes à l'innovation en confrontant la matière théorique à son application pratique. C'est la proximité de la norme – la nouvelle règle comptable ou fiscale par exemple – et de son application empirique dans la réalité des entreprises qui peut générer l'émergence de solutions pratiques et innovantes.

L'enrichissement du contenu des formations par l'adjonction d'expériences complémentaires produit un effet induit non négligeable d'attention des participants qui contribue à réduire l'absentéisme dont souffrent toutes les universités d'entreprises dans les sociétés de service. Cet absentéisme trouve sa source dans le conflit permanent qui oppose, d'une part, le service au client et, de l'autre, l'impérieuse nécessité de se former. La présence des clients au sein des formations sacralise l'activité même de formation et la protège des arbitrages opérationnels dont elle souffre habituellement notamment parce qu'elle lui offre une indépendance financière.

### ***10.1.3.4. Une motivation financière affirmée***

Le *business model* des *PSF* ne s'appuie pas sur l'université d'entreprise pour s'équilibrer voire augmenter son profit. Pour autant, nous verrons que rien n'interdit d'en faire un produit accessoire par la commercialisation des programmes de formation développés en interne. Plus encore, le positionnement de l'université comme *fee earner*

au sein de la firme est le plus sûr moyen de lui donner ses lettres de noblesse et d'assurer sa pérennité.

Chez Arthur Andersen, les coûts de formation représentaient 6% du chiffre d'affaires du cabinet. Ce pourcentage est comparable chez Mazars même si le développement d'offres de formation en ligne ne permet pas toujours d'identifier et comptabiliser le temps passé par les collaborateurs à se former notamment en dehors des heures de travail. Quoiqu'il en soit, et nous l'avons déjà vu, l'investissement des *PSF* dans la formation est un trait caractéristique du secteur. Le pourcentage est encore plus parlant si on le rapporte au résultat du cabinet, entendu comme la rémunération revenant aux associés. Ces coûts représentent entre  $\frac{1}{4}$  et  $\frac{1}{3}$  du résultat net donc toute réduction du budget formation sans pour autant réduire l'effort de formation au bénéfice des équipes a un impact significatif et visible sur les paramètres financiers de la firme.

La recherche d'une optimisation des coûts peut produire des effets visibles mais reste un objectif secondaire par rapport à son positionnement en tant que *fee earner*. Il existe une séparation très visible au sein des *PSF* entre les équipes dites techniques qui travaillent auprès des clients – et donc qui facturent leurs temps – et celles, beaucoup moins valorisées qui servent de support pour les autres et assurent également les fonctions administratives de la firme (Choain, 2014). Cette distinction entre la noblesse du service client et ce que nous appellerons pudiquement le 'reste' fragilise toute initiative qui n'est pas orientée vers le client ou qui ne génère pas de revenus. On comprend aisément alors que l'ouverture de l'université aux clients permet de la sanctuariser et de lui conférer une autonomie propre au sein de la firme.

Il serait illusoire voire trompeur de n'envisager que les opportunités qu'offrent l'ouverture de l'université. Il est nécessaire de souligner les risques inhérents pour être complet et, par-là, crédible.

### **10.1.3.5. Risques inhérents**

Si l'ouverture de l'université à des clients et prospects répond à des multiples objectifs pour les *PSF*, elle n'est pas exempte de risques que chaque cabinet devra mesurer avant d'en assumer, le cas échéant, les conséquences. Nous avons identifié plusieurs facteurs de risques dont l'analyse approfondie mériterait une étude spécifique qui n'est pas l'objet de cette thèse et dont nous citons pour information ci-dessous les principaux :

- A. Le cannibalisme<sup>251</sup> de l'offre de services. Le business model des *PSF* étant bâti sur la commercialisation d'un savoir spécifique, le développement d'une offre de service permettant aux clients potentiels d'accéder à ce même savoir vient directement concurrencer la commercialisation des services de la firme ;
- B. La révélation des foyers de faiblesses dont la perspective alimente une résistance aux changements de la part des cadres de la *PSF*. La transparence induite par l'ouverture de l'université et la promiscuité qui en résulte entre les équipes de la firme et celles des clients peut conduire à mettre en lumière les faiblesses de la firme. Cette lumière peut être d'autant plus crue que les rapports entre étudiants se développent 'hors cadre', c'est-à-dire sans une identification claire du rapport client – fournisseur. S'il n'est pas possible de dresser une liste exhaustive des faiblesses potentielles, nous pouvons en citer quelques-unes à titre illustratif : qualité de la formation, *management* des équipes, difficultés de maintenir la confidentialité dans un contexte de mixité des équipes, etc.

Nous avons vu que l'idée s'ouvrir le cœur du savoir d'une *PSF* à ses clients répond à plusieurs motivations et comporte des risques inhérents qui ne peuvent être négligés. A ce stade, notre analyse reste théorique et appelle une confrontation au réel au travers d'un cas pratique.

### **10.1.3.6. Décathlon : le cas pratique**

Si la commercialisation de formations par les *PSF* à leurs clients n'est pas à proprement parler une nouveauté, nous allons voir que l'inclusion de ces mêmes clients dans les

---

<sup>251</sup> Concept bien connu du monde de la stratégie marketing, le cannibalisme consiste à introduire, pour un producteur ou fournisseur, un nouveau service ou produit qui concurrence directement un produit ou service du même producteur ou fournisseur, conduisant à un report des ventes de l'un sur l'autre et à un renouvellement de la gamme des produits ou services.



programmes de la firme est une évaluation attractive pour les clients en prenant l'exemple concret du groupe Décathlon. Ce choix n'est pas fait au hasard : à l'instar d'Arthur Andersen, le développement de Décathlon s'appuie de manière significative sur l'éducation. Après avoir rappelé quelques données clés sur ce groupe qui soulignent ce lien particulier avec l'éducation, nous avons interrogé Stéphane Thierry, directeur financier Asie-Pacifique et le 'DRH' de la fonction finance chez Décathlon, sur cette opportunité de mixer les équipes pour les besoins de la formation.

#### ***10.1.3.6.1. Décathlon : une histoire empreinte d'éducation***

L'histoire du groupe démarre en 1976 lorsque Michel Leclerc crée le concept d'une grande surface d'articles de sport en libre-service à Englos dans la banlieue de Lille. Les principes fondateurs de la marque sont clairs et s'appuient sur une très grande proximité entre les vendeurs et les acheteurs. Michel Leclercq s'exprime ainsi auprès des premières équipes :

*« Dès le départ, Michel Leclercq, le fondateur, m'a dit : « Tu conseilles les clients comme si c'était tes meilleurs potes. Pas besoin de charger la barque. Et surtout on n'a pas le droit de dire non à un client. »<sup>252</sup> »*

Cette proximité que le style familier de cette citation rappelle s'exprime surtout par l'étude et la connaissance des produits et des besoins des clients. C'est ce besoin de connaissance et d'apprentissage à tous les niveaux du groupe qui justifie pour Michel Leclercq la création dès 1985 de l'Université des Métiers, le centre de formation interne. En 1993, Décathlon passe le cap des 100 magasins et des 5000 collaborateurs et déménage son siège à Villeneuve-d'Ascq dans un nouveau lieu appelé "le Campus". Plus qu'un nom, c'est le centre de recherche et de tests du groupe.

---

<sup>252</sup> [https://discover.decathlon.fr/sites/decathloncorp/files/plaquette\\_26102018.PDF](https://discover.decathlon.fr/sites/decathloncorp/files/plaquette_26102018.PDF)

Le succès de la marque ne tient pas seulement à ses extraordinaires capacités commerciales et de distribution. Michel Leclercq a compris qu'il fallait être concepteur et producteur de ses produits pour démocratiser le sport et surtout apporter aux clients les produits dont ils ont besoin. Cette identification du besoin est rendue possible par la grande porosité entre le personnel de vente, la pratique du sport qui est un élément fondateur de la culture d'entreprise, les laboratoires de recherche et les clients-testeurs. Là encore, l'éducation et la place de l'université d'entreprise, l'université des Métiers, sont au cœur des processus créatifs.

Ainsi, Décathlon démarre son activité conception – production dès 1986 avec son tout premier produit : le vélo Challenger. Plus de 50% des produits vendus en magasin sont issues de la chaîne de production du groupe. En 2007, Décathlon devient le premier distributeur mondial d'équipement pour le sport. A l'heure où cette thèse est rédigée, le groupe gère plus de 80 marques distribuées dans 1650 magasins à travers le monde (57 pays) animés par plus de 100 000 collaborateurs.

#### ***10.1.3.6.2. La fonction Finance de Décathlon : candidate de choix pour l'université de PSF***

Parmi tous ces collaborateurs figurent 1 700 employés travaillant au sein de la fonction Finance qui comprend 50 métiers dans la comptabilité, le contrôle de gestion, la trésorerie, la fiscalité, le juridique et le *business planning*. Si elle ne représente que 1.7% de l'ensemble, cette population de financiers satisfait à elle toute seule la définition d'une large entreprise et doit faire l'objet d'une gestion spécifique des talents y compris dans son développement et sa formation.

Stéphane Thierry est le directeur financier pour toute la région Asie-Pacifique. Il est basé à Singapour depuis 2014 après avoir occupé des postes au sein du groupe à Taïwan, en Chine continentale, en Thaïlande et bien sûr en France. Il est notamment l'artisan de la création de la centrale d'achat du groupe qui gère, depuis Singapour, les 700 fournisseurs localisés en Asie auprès desquels le groupe assure 75% de ses approvisionnements. La localisation en Asie – plutôt que Villeneuve-d'Ascq – se justifie par une plus grande proximité et donc une meilleure connaissance des réalités

locales et des fournisseurs. En 2019, Stéphane Thierry se voit confier une mission complémentaire : DRH des 1 700 financiers. Il lui revient de construire, en lien avec la direction des ressources humaines du groupe, une véritable approche de gestion des talents. Nous l'avons interrogé sur l'intérêt que pourrait représenter pour Décathlon un rapprochement avec une université d'entreprise de *PSF*.

**Vous avez été nommé “DRH” de la fonction Finance chez Décathlon en 2019. Quels sont les challenges posés par cette fonction ?**

Stéphane Thierry : « *La direction des ressources humaines doit en premier lieu gérer la destinée du personnel en magasin qui représente la vaste majorité des effectifs du groupe. Avec seulement 1.7% des effectifs, la fonction Finance est une toute petite minorité. De plus, la culture du groupe est centrée sur l'innovation et la vente, moins sur la finance comme certains autres groupes. Pour autant, les effectifs sont très importants et appellent une gestion dédiée que la DRH ne peut apporter car elle méconnaît les challenges opérationnels. Selon moi, ces challenges sont au nombre de trois :*

- A. *La formation arrive en premier lieu. Nous recrutons beaucoup de jeunes financiers qui ont, le plus souvent, fait un premier parcours dans le monde de l'audit et du conseil. Ils sont jeunes, bien formés. Nous complétons leur formation par une expérience opérationnelle qui fait généralement défaut aux consultants. Mais nous ne sommes pas équipés pour continuer leur formation théorique. Or le milieu de la finance évolue rapidement. Ils peuvent rapidement perdre le fil des nouveautés notamment en fiscalité. De plus, l'absence de cadre de formation ne leur permet pas de se préparer aux postes de management qui les attendent.*
- B. *Le community management. Si l'effectif Finance est très important, nous sommes dispersés dans tout le groupe : 1,700 financiers dans 57 pays pour 1,650 magasins, 80 marques, 70 plateformes logistiques et 20 pays de production. Même si notre organisation ne prévoit pas un financier par magasin, cela donne une petite idée de la dispersion. La gestion de la communauté et le développement d'une culture partagée sont essentiels pour le*

*groupe. Il nous faut nous connaître les uns les autres pour sélectionner les meilleurs profils et assurer la progression des meilleurs.*

- C. L'innovation. Le groupe est résolument tourné vers l'innovation. C'est visible dans nos rayons. Cela doit être également le cas au sein de la Finance. Le challenge est considérable car notre quotidien est plutôt tourné vers la répétition : clôtures mensuelles, reporting, déclarations fiscales et sociales, cycles de paiements des fournisseurs et des salariés. Il y a beaucoup d'innovation à y apporter et nos équipes doivent se tenir informées des innovations à l'intérieur du groupe comme en dehors. C'est à la fois de la formation et de l'information. Nous devons rester ouverts et connectés au monde. »*

### **La formation de vos équipes est au cœur de vos préoccupations : l'université des Métiers de Décathlon est-elle la solution ?**

*Stéphane Thierry : « L'université des Métiers est une institution essentielle au succès du groupe car elle concentre les savoirs spécifiques de Décathlon, ceux qui résultent de l'expérience acquise dans tous nos magasins et nos entrepôts. Elle s'applique moins dans le cas de la Finance dont le savoir n'est pas spécifique au groupe. Nous ne sommes pas des spécialistes de la finance donc notre université n'est pas le meilleur endroit pour se former. En revanche, des formations financières internes sont disponibles pour les collaborateurs et sont activement dispensées par leurs pairs. Nous mettons en place l'outil Decathlon Academy qui va permettre aux collaborateurs d'accéder aux formations (et en créer) en toute autonomie. »*

### **Il existe de multiples instituts de formation professionnelle spécialisés en finance. Vous en utilisez certainement...**

*Stéphane Thierry : « Nous utilisons très peu ces instituts. C'est peut-être une solution pratique et flexible mais qui, là encore, ne répond qu'imparfaitement à notre besoin :*

- A. Il n'existe pas de solution globale qui couvre l'ensemble des géographies du groupe. Nous devons donc composer avec de multiples prestataires qui n'apportent pas une solution uniforme.*

*B. Ces prestataires offrent, le plus souvent, des solutions précises à des problèmes identifiés. C'est la bonne solution lorsqu'on cherche un programme spécifique mais ce n'est pas adapté pour développer un cursus complet pour toute une population qui doit les accompagner sur plusieurs années. »*

**Cette thèse soutient l'idée que les universités d'entreprises des PSF devraient ouvrir leurs portes à leurs clients et mixer le profil des "étudiants" (i.e. internes et externes à la PSF). Cette idée pourrait-elle répondre à vos besoins ?**

*Stéphane Thierry : « Rapprocher les équipes finance de Décathlon et celles d'une firme d'audit et de conseils sur les sujets de formation est clairement dans l'intérêt du groupe. Le cabinet est, par définition, spécialiste des thèmes financiers et comptables et il y a une forte congruence des sujets. Certains cabinets ont commercialisé leurs services de formation et certains d'entre eux ont même développé de véritables instituts pédagogiques. Ils ne sont finalement pas très différents des instituts que nous avons évoqués plus haut avec les limites que nous avons rappelées. L'idée séduisante de cette thèse est de mixer les équipes sur les bancs de l'université. Ce mélange est à même de répondre aux besoins identifiés chez Décathlon en particulier celui lié à l'ouverture sur le monde et qui ne peut être satisfait au travers de la formation si nos équipes restent confinées entre elles. Évidemment, on peut penser également à participer à des séminaires et des salons professionnels mais le temps finit par manquer pour tout faire. L'autre avantage séduisant de cette idée est le community management. Si les prestataires classiques de formation n'ont pas les capacités de proposer des solutions partout dans le monde, une firme d'audit de dimension mondiale a su l'organiser pour ses propres besoins. En bénéficiant de leur structure, le groupe Décathlon peut proposer une solution uniforme à tous ses collaborateurs Finance sur les questions comptables et fiscales.*

*Cette idée pourrait être particulièrement utile pour la partie la plus jeune de nos collaborateurs Finance dont la grande majorité est issue des rangs des sociétés d'audit. Continuer à apprendre selon les modèles et structures des cabinets serait un prolongement assez naturel pour eux. En revanche, il n'est pas certain que cette solution s'applique aux profils les plus seniors qui seront sans doute plus sensibles à*

*une offre d'executive education davantage sur-mesure comme le Next MBA de Mazars.*

»

Si le développement d'une nouvelle approche en matière d'éducation reste totalement à la main de l'employeur, ce n'est pas le seul impact de notre étude sur les politiques de gestion des talents au sein des *PSF*.

## **10.2. Les autres impacts pour l'employeur**

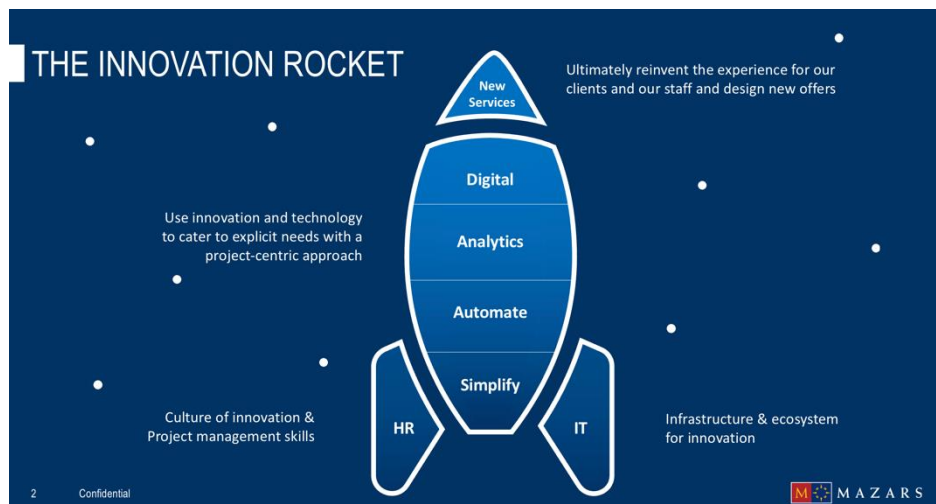
Nous soulignons ci-après deux axes de réflexion qui sont également étudiés par Mazars dans le cadre de la refonte de sa stratégie RH en 2020. Cependant, nous ne développons pas l'analyse de ces impacts car cela induirait la prise en compte d'autres dimensions très largement en dehors du périmètre de cette thèse.

### **10.2.1. Les 'Labs'**

Cette thèse défend l'idée que la disruption stratégique des *PSF* tient autant – si ce n'est d'avantage – à l'évolution des générations qu'à la révolution technologique telle qu'annoncée par Richard et Daniel Susskind dans *The Future of Professions*. Pour autant, les *PSF* ne peuvent ignorer l'importance de l'innovation tant comme substrat du développement de nouveaux services que comme environnement nouveau qui impose une conduite du changement. Ce double objectif est la raison d'être des laboratoires, ou Labs, qui émergent au sein des *PSF* depuis quelques années.

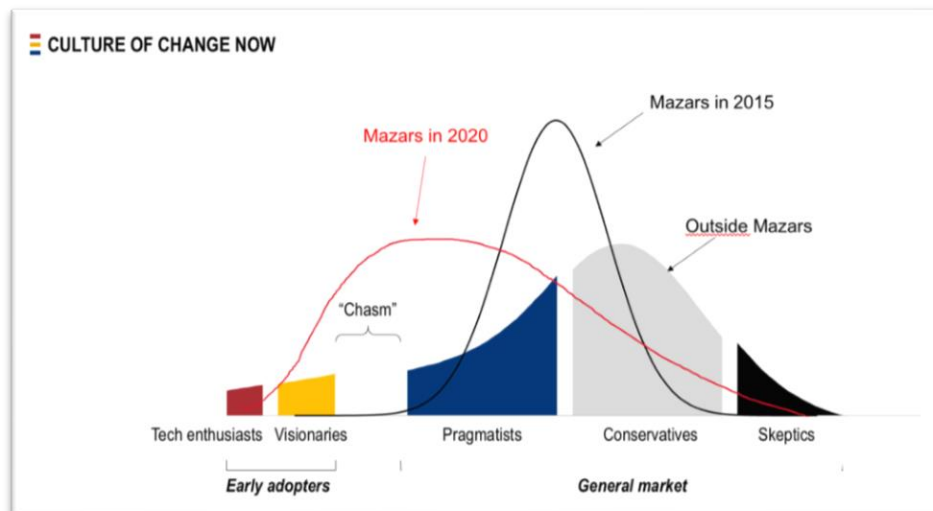
La forme ultime d'innovation au sein d'une *PSF*, à l'instar de la noblesse interne évoquée en section 10.2.4, est celle qui ouvre la voie à la commercialisation de nouveaux services pour les clients. Claire Cizaire, *Chief Innovation Officer* de Mazars, a synthétisé cet aboutissement sous la forme d'une fusée dont les différents étages symbolisent l'évolution de la maturité en termes d'innovation. Cette représentation graphique souligne les bases fondamentales qui soutiennent les développements. Tout d'abord un substrat RH qui combine une culture favorisant l'innovation et une maîtrise

de la gestion de projet. Le deuxième pilier est éminemment technologique : l'infrastructure informatique. Le corps même de la fusée illustre les différents de degrés de maturité en matière d'innovation qui donnent naissance à des services de plus en plus élaborés. Ainsi, la simplification des processus existants est la forme la plus simple d'innovation. Plus complexes, les processus automatisés – notamment au travers des robots – et l'analyse des données. Une telle représentation a le mérite de la simplicité et facilite la compréhension dans le cadre de la communication interne. Pour autant, nous pourrions lui opposer qu'elle implique une conception linéaire et séquentielle de l'évolution ce qui n'est pas démontré.



Graphique 39 - The innovation rocket. Source : Mazars, 2017

Un des piliers de cette démarche est le développement d'une culture de l'innovation et l'accompagnement du changement. Il serait sans doute plus pertinent de parler de pénétration du changement tant la population est segmentée en strates dont la perméabilité à l'innovation est fonction de la réticence au changement de ses membres. La population est divisée en cinq groupes allant des enthousiastes qui sont prompts à utiliser et adopter toute nouveauté jusqu'aux sceptiques qui sont systématiquement les derniers à se laisser convaincre. Là encore, la représentation graphique permet de mieux saisir les challenges et de suivre l'évolution dans le temps, mesure approximative mais motivante de l'impact du *change management*.



Graphique 40 - La culture du changement chez Mazars. Source : Mazars, 2020

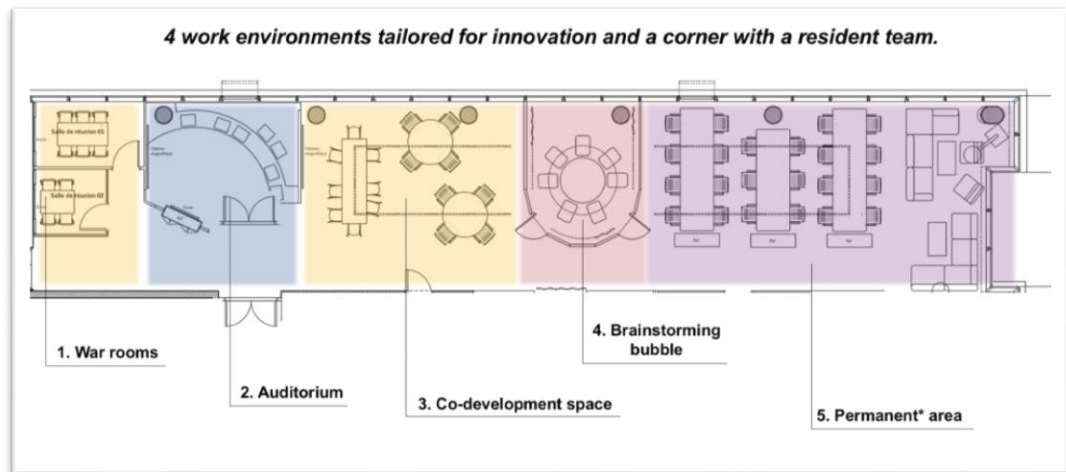
Dans ce contexte, la formation de laboratoires au sein des *PSF* est une réponse attirante notamment pour engager la transformation en mobilisant les plus jeunes collaborateurs.

### **Qu'est-ce qu'un Lab ?**

A l'instar des laboratoires classiques des sciences « dures », il s'agit d'un espace physique dédié à l'expérimentation et à la recherche. Si cette comparaison peut prêter à sourire dans le cadre d'une *PSF*, la recherche trouve sa place dans le monde du conseil et de l'audit dans l'automatisation des tâches, la robotique, l'intelligence artificielle et, plus simplement, l'analyse des données.



La réalité physique peut étonner tant la matière est incorporelle et que l'heure est au 'home working'. C'est bien pourtant un critère essentiel du Lab que d'avoir une identité physique qui peut être complétée par une plateforme virtuelle. Cette identité physique répond à plusieurs objectifs dont le mélange des savoirs et des compétences et d'être une vitrine commerciale.



Graphique 41 : Plan fonctionnel du Lab de Paris, au 2ème étage de la tour EXALTIS à La Défense.  
Source : Mazars 2020.

### **Un carrefour de compétences**

Le *management* de l'innovation est l'objet d'intenses recherches mobilisant plusieurs auteurs majeurs. Un des nombreux sujets de recherche est l'identification des conditions favorables à l'innovation. En s'inspirant des travaux de G. HAMEL et de L. HILL, nous pouvons isoler cinq règles sans qu'aucune puisse surpasser les autres :

1. Un *leader* protecteur mais pas nécessairement innovant
2. La controverse est essentielle dans le processus créatif
3. Expérimenter plutôt que planifier ou laisser la place à l'action créatrice plutôt qu'à la structure analytique
4. Créer plutôt que décider qui implique de rassembler ou combiner des logiques qui peuvent être contraires.

5. Des règles d'engagement claires pour faire cohabiter les ressources entre elles et éviter qu'une domine les autres au risque d'introduire un phénomène castrateur.

C'est donc bien cette logique du *melting pot* des compétences dans un environnement ouvert et créatif qui est appelé par la recherche. Ces principes doivent commander à l'architecture des Labs comme ceux construits par Mazars à Paris, Berlin, Milan ou Moscou et qui accueillent aussi bien des équipes internationales que des clients.

### **Vitrine commerciale**

Nous avons déjà remarqué dans cette étude que les initiatives au sein des *PSF* doivent être tournées vers les clients afin de survivre et ne pas être reléguées au rang subalterne des frais généraux. L'innovation et les Labs ne font pas exception. Les clients des *PSF* sont d'ailleurs largement moteurs en sollicitant régulièrement les cabinets sur ce thème. Comprendre la stratégie d'innovation des commissaires aux comptes est un passage obligé des appels d'offres initiés par les groupes du CAC 40 depuis 2017 qui n'hésitent pas à visiter les labs pour mieux percevoir l'étendue de cette recherche et les moyens qui y sont associés.

Au-delà d'une logique qui s'apparente à celle de « l'auditeur audité », l'implication des clients révèle une tendance lourde de l'évolution des *PSF* par laquelle les firmes sont l'hôte de la recherche et non plus les clients. Cette tendance pourrait être rapprochée de celle qui conduit les clients à refuser de plus en plus souvent l'hébergement des équipes de consultants dans leurs locaux.

La localisation des équipes ne répond pas seulement à une logique de coût mais implique une question, bien plus large, d'exposition des talents et d'apprentissage. Cette exposition internationale n'est pas l'apanage de la gestion de l'innovation et doit être considérée dans une perspective bien plus large de développement des talents des futurs *leaders*.

### 10.2.2. Mobilité internationale : billet pour le *fast track*

Nous avons déjà largement évoqué le caractère '*professional*' de la *PSF* qui implique un contrôle voire une régulation par un organisme tiers (ordre dans le cas des auto-régulations ou autorité publique dans les autres cas). Cette spécificité explique à elle seule que la mobilité géographique soit très peu répandue au sein des *PSF* alors même que l'exposition internationale est un principe fort de développement dans les politiques de ressources humaines des grands clients des *PSF*. En effet, le processus même de régulation et de contrôle d'accès à la profession s'accommode mal de la reconnaissance internationale des diplômes et d'un échange multi-latéral de données : comment contrôler la formation continue des professionnels si ceux-ci peuvent suivre des formations dans plusieurs pays auprès d'organismes divers, indépendants et non contrôlés ?

Pourtant les *PSF* doivent embrasser une politique volontaire voire volontariste de mobilité internationale. Nous identifions trois motivations stratégiques qui doivent s'imposer aux directions générales des *PSF* internationales<sup>253</sup> : (i) la marque employeur, (ii) la préparation des futurs *leaders* et (iii) le *networking* des dirigeants.

Nous avons vu que la *Gen Z* affiche clairement son appétit pour l'international et cela dans toutes les parties du monde. Nous pourrions discuter de la longévité de cet appétit et notamment sa résistance aux changements intervenants dans la vie des répondants (*i.e.* vie de couple, acquisition immobilière...) qui sont souvent cités comme inhibant la mobilité. Cette discussion quoiqu'intéressante n'altère en rien le fait que les *PSF* doivent affronter la réalité de la *Gen Z in situ* pour les attirer au sein de leur organisation. La mobilité internationale apparaît ainsi comme un marqueur de différenciation auprès des étudiants et jeunes collaborateurs dont l'aspiration internationale est indéniable. Ce marqueur est d'autant plus fort et crédible que la mise en œuvre de cette politique est "*challenging*" pour la *PSF*.

---

<sup>253</sup> La mobilité internationale n'est pas dénuée d'intérêt pour les *PSF* indépendantes et non rattachées à un réseau international mais elle leur est pratiquement impossible.

La deuxième raison stratégique tient à la mission de toute direction générale : préparer l'organisation pour l'avenir. La réalité de cet avenir est internationale et, d'ailleurs, c'est aussi la réalité d'aujourd'hui dans les firmes comme Mazars. Songeons que les grands réseaux d'audit et de conseil ont une présence directe dans plus de 90 pays alors que la plupart des sociétés du CAC 40 affichent une présence directe dans seulement 30 voire 40 pays. La préparation de l'avenir requiert d'exposer les cadres les plus prometteurs à une multiplicité de cultures et de styles de *management*. Dit autrement : peut-on imaginer diriger une *PSF* internationale de plusieurs milliers de collaborateurs sans avoir eu cette exposition au préalable ? Cette question mérite d'être posée mais surtout répondue par les directions générales tant l'ancrage local du professionnel peut avoir la "vie longue" et s'opposer naturellement à cette préparation.

L'exposition à de multiples cultures et réalités managériales n'est pas le seul bénéfice induit par la mobilité géographique pour les futurs dirigeants. Une immersion de plusieurs années dans les grands centres financiers<sup>254</sup> permet de faciliter un networking de haut niveau au sein de communautés dites "d'expatriés" qui est souvent plus aisé que dans le pays d'origine. Cette réalité, vérifiée sur le terrain par l'auteur, est le fruit de l'universalité des bienfaits de la mobilité pour le *management* : la plupart des industries envoient leurs futurs dirigeants en mobilité internationale et les communautés d'expatriés font le reste.

Le coût d'une telle politique est souvent le principal obstacle à sa mise en œuvre. Le coût financier direct est évidemment visé ici en premier lieu. Dans les *PSF*, ce coût comprend aussi l'inutilité relative du professionnel en situation de mobilité dont les qualifications sont souvent non reconnues localement. L'importance de ces coûts renforce le besoin de prouver, voire démontrer, le succès d'une telle politique. Les conditions de son succès reposent sur le respect scrupuleux des trois étapes suivantes : (i) la préparation, (ii) la mobilité et (iii) le retour.

---

<sup>254</sup> La réalité géographique des *PSF* est d'être basée en priorité dans les centres financiers significatifs et, par la suite, de mailler le territoire local au travers de bureaux secondaires. Il y'a donc peu de chance pour un "expatrié" d'une *PSF* d'être envoyé sur une île déserte.

La première étape est naturellement la préparation en amont de la mobilité dont la composante clé est l'identification des candidats possibles au potentiel suffisant pour la firme. L'enjeu ici est la "starification" d'une élite choisie et ses effets néfastes auprès des autres collaborateurs (syndrome "*us and them*"). Une des clés de réussite de cette phase tient à la définition de règles claires, transparentes et connues de tous pour identifier et sélectionner les candidats à la mobilité. Ces règles sont impératives tout autant pour les collaborateurs livrés à une compétition aigüe que pour la *PSF* elle-même qui aura besoin régulièrement de les revisiter au fur et à mesure que la politique démontrera que tous les élus ne sont pas toujours des futurs dirigeants; reposant par-là régulièrement le débat interne sur le coût et donc la pertinence d'une telle politique.

La deuxième phase est en pratique la plus simple pour la *PSF* : la mobilité proprement dite. Pendant cette phase où l'intéressé(e) est en mobilité, la direction générale doit veiller tout particulièrement à agir au sein de la structure du pays de départ pour éviter le principal écueil : l'oubli. Cet écueil est tout naturel puisque le collaborateur n'existe plus que sur certains registres - liste du personnel au mieux - mais pas les plus usités (livre de paie, promotion, évaluations, ...) ou ne participe plus aux événements fondateurs de la vie d'entreprise (séminaires, formations, ...). Dans ces circonstances inévitables, le *management* de la firme doit agir positivement pour replacer les absents sur l'échiquier. Ces actions peuvent raviver périodiquement le syndrome "*us and them*" mais conditionnent le succès de la troisième phase.

Phase de loin la plus délicate et stratégique, le retour doit être l'objet de l'attention directe du *management* de la *PSF*. Le premier challenge est que la phase doit exister donc il faut que la mobilité ait un terme pour qu'il y ait un retour. C'est ce qui différencie la mobilité d'une carrière internationale faite d'une succession d'immersions sans jamais de retour. L'examen des pratiques chez Mazars démontre que le retour n'a rien d'évident malgré l'identification d'une période limitée dès le départ<sup>255</sup>. Le deuxième challenge est la rentabilisation de la mobilité selon trois dimensions : motivante pour l'intéressé(e), utile pour la firme et acceptable pour les

---

<sup>255</sup> Le nombre limité de personnes en mobilité chez Mazars empêche de tirer une statistique fiable mais la plupart des personnes en cours de mobilité au moment où cette thèse est rédigée sont en mobilité depuis plus de 10 ans.

autres collaborateurs. Cette triple dimension est, étant donné sa complexité, difficile à mettre en œuvre et explique à elle seule le taux d'échec perçu lors de l'évaluation des politiques de mobilité au sein des *PSF*. Si ces trois piliers ne sont pas spécifiques à la *PSF*, la structure de *partnership* accroît la propension au débat et à la critique d'autant plus qu'il s'agit d'une politique qui est coûteuse et contre-intuitive.

Les trois domaines que nous venons d'étudier - université d'entreprise, laboratoires et mobilité internationale – sont susceptibles d'être transformés en profondeur si les *PSF* veulent s'adapter aux exigences de la *Gen Z* et rater la disruption créatrice évoquée par J.M. Dru et avant lui Schumpeter. Soucieux d'ancrer notre recherche dans le monde réel et de ne pas céder au chant des sirènes d'un monde imaginaire, nous avons confronté les résultats de notre enquête avec le point de vue de professionnels exigeants.

## **11. REACTIONS ET COMMENTAIRES DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE SUR LES RESULTATS DE LA RECHERCHE**

Choisir un panel est un acte subjectif par excellence. Au cas présent, toutes les personnes interrogées ont en commun (i) une grande connaissance du monde des *PSF* pour y avoir exercé de hautes responsabilités ou en être des conseils avisés et (ii) d'être des dirigeants. Nous avons choisi de ne pas interroger des représentants du monde académique au motif que nous cherchons ici à confronter les résultats avec le monde réel des *PSF* sans tester les fondamentaux académiques sous-jacents.

Chaque dirigeant interrogé a reçu une synthèse de dix pages des travaux empiriques réalisés et chacun a eu le choix de répondre par écrit de manière libre, d'être interviewé ou de répondre à trois questions ouvertes reproduites ci-dessous :

- Cette recherche suggère que la nouvelle génération, la *Gen Z*, est porteuse d'une disruption stratégique pour les *PSF* et la gestion de leurs talents. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec ce résultat ?
- Les conclusions de notre enquête invitent les *PSF* à repenser leur université d'entreprise pour en faire de l'éducation le pilier de leur politique de gestion des talents. Quelle(s) réactions vous inspirent ces conclusions ?
- La *Gen Z* semble prendre des positions tranchées pour définir la '*modern firm*' et dépasser les querelles des Anciens et les Modernes sur la diversité, l'équilibre '*work-life balance*' et le *home vs. office*. Qu'en pensez-vous ?

Les textes et interviews sont reproduits dans la langue choisie par chaque dirigeant.

Nous avons retenu :

1. Tamara J. Erickson, Professeur, chercheur, Londres, Royaume-Uni
2. Hervé Hélias, Chairman et CEO de Mazars, Paris, France
3. Bob Aubrey, auteur, consultant en *management*, Singapour
4. Pambudi Sunarsihanto, Chief HR Officer, Blue Bird Group, Jakarta, Indonésie
5. Patrick de Cambourg, Président Honoraire de Mazars, Président de l'Autorité des Normes Comptables, Paris, France
6. Denise Fletcher, administratrice indépendante, New-York, USA
7. Jakob Haesler, consultant indépendant, Paris, France

### **11.1. Tamara J. Erickson**

Tamara « Tammy » J. Erickson est une experte reconnue mondialement pour ses travaux sur les générations dans le monde du travail ainsi que sur le *leadership*, l'innovation, la conduite du changement et le travail au sein des organisations intelligentes. Elle figure dans la liste des 50 personnalités les plus influentes dans la recherche sur le *management* établie par Thinkers50.

Tammy Erickson a obtenu un *Bachelor of Arts* en biologie de l'Université de Chicago et un MBA de l'Université de Harvard. Elle a été administratrice de plusieurs sociétés

dont deux figurant parmi la prestigieuse liste Fortune 500 : PerkinElmer Inc. et Allergan Inc. Elle est également professeur à la London School of Economics.

Tammy Erickson a été interviewée sur la scène de l'assemblée générale des associés de Mazars à Londres en Décembre 2019. Nous reprenons ci-dessous les extraits pertinents de la transcription de cet interview au regard de notre problématique. Le contenu et le style soulignent l'interview orale de Tammy Erickson.

***You've been at the head of millions of dollars research on the aspiration and the behaviour of the young generations. What are your main conclusions?***

*Development psychology figured out long ago that the most influential years each one of us has had in shaping our ideas, about how we want to live our lives, were the years between 11 to 15. This is when you form your conception map.*

*Since we are all in a different place and a different time, with a different family, religion, culture or economic standards, we are all unique individuals. However, people who are in the same country at the same time, share a little bit of similarity. At the time young people were between eleven and fifteen, headlines showed the adult world was all about terrorism and school violence. Terrorism and school violence are random by nature. So, our young population developed their mental model based on random events can happen anytime.*

*So, the key question young people would ask themselves is « how should I live my life? » in this particular context of randomness. The answer that I found most commonly is « to the fullest: I'd live my life every single minute to the fullest ». I believe that's a strong characteristic of many young people around the world today.*

*They want to know the work you ask them to do now is meaningful, is challenging, is important and if it can be fun, well then great. But if the plan is for them to do endure a task for five years before moving on to something else then you have lost them.*

*So, the challenge is to make the work of young people meaningful in order to keep them highly engaged in what the firm is doing today.*



***Does it mean they do not expect a career with the firm?***

*They do and they don't. Everybody loves the word "security." All ages do. But our view to achieve it is very different. So, if you talk to someone in their sixties, they would say: I want to work for a single company and get a pension. I'm going to invest in some real estate and get money out of the capital appreciation. Now try to say that to a twenty-year-old: hey! Here's the plan: work for a company for forty years, expect a pension invest in real estate, expect appreciation, they laugh. Almost all young people in all countries in the world will laugh at you, because they don't see that for security and so do they want a career? Obviously, they want a career but to them security comes through skills, it comes through having options. One of the things that I love about you guys [NDLR : the PSF], is you invest as much as you do in helping people develop their skills and I think that will be one of the most powerful weapons for any company in attracting people in the future. If you can give me skills that give me more options, I'll feel more secure and happier to stay with you for a very long period of time.*

***Do you think that the young generation still want to be manager and take responsibility and accountability for other people, for an organisation or do you think this is no longer the purpose?***

*A lot of them tell me that your job [NDLR: as leaders and managers] looks terrible, really boring. No way they want to do what those of us in senior positions do. They wanna do a work that's important, not what we are doing. We have heard a lot of recipes for young people today: they require a lot reassurance, accolades and frequent promotions. I think a lot of that is ridiculous, it's not true. What is true is that most of them were wired by parents, who by their nature, because the world they grow up in, grew up in a very competitive world. When these young people call home, the first thing mom says is: « how did work go this week? ». So, we've trained that generation of young people to know that they parents whom they love, want to see some forward signs of success. I think you can provide those forward signs in ways others than necessary early promotion: more challenging projects, more visibility, opportunity to work on projects of their own choices. Doesn't have to be promotion.*

### ***What should the firm do to get the best talents?***

*My suggestion to you would be to develop a little parties of your story that are designed to scare away the people you don't want. I really think it's an important part of the recruiting story to be clear in your mind about the kind of people you wouldn't welcome here. So, think about what it is but you need to figure it out. But the more you can tell what the flip side is the stronger your story becomes.*

*Next, use your ability to educate as powerfully as you can, use the University, because learning is going to be the big attraction. See if you will be courageous enough to do this: go through your exit interviews and figure out how much more money people make money when they leave you. Be prepared to tell your candidates, that people who leave after five years have an X increase in their asset value. So, begin to talk about increasing they asset value of the candidate, even more so than the short-term compensation.*

*And most important to me is, let them choose you. So, tell great stories which should have a little scary hedge because it should cause somebody to say : "Yes I can, that's me, I can go over that" and that choice again it's going to really make them exiting being here with you...*

## **11.2. Hervé Hélias**

Diplômé d'HEC en 1986, Hervé Hélias entre la même année chez Mazars, refusant une offre d'Arthur Andersen au motif que « les gens de Mazars ont l'air plus *fun* ». Très impliqué dans la gestion des talents de la firme, il occupe de nombreuses responsabilités avant de devenir en 2012 le *managing partner* du cabinet en France et co-CEO du groupe. En 2016, il devient CEO de Mazars et imprime son style de *management* inclusif dans toutes les strates de l'organisation. Il est l'un des pères fondateurs de Mazars University et porte la politique de refonte de l'université au sein du plan stratégique *One24* présenté aux associés en 2020 avant même que cette thèse ne soit terminée.

***Cette recherche suggère que la nouvelle génération, la Gen Z est porteuse d'une disruption stratégique pour les PSF et la gestion de leurs talents. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec ce résultat ?***

*Notre modèle est d'attirer chaque année les meilleurs pour nourrir notre croissance mais aussi maintenir notre modèle économique. Il est donc essentiel que nous comprenions leur mode de pensée et de sélection des entreprises qu'ils souhaitent rejoindre. Sans paraphraser les résultats de cette enquête, il m'apparaît clairement que les plus jeunes collaborateurs ont le goût d'entreprendre et se sentent capables de mener plusieurs choses de front. Ils n'ont pas peur du vide, de l'interruption de leur carrière et recherchent le collectif et l'ambiance. Pour nous, cela veut dire que le contenu du travail compte pour eux autant que la forme et l'environnement dans lequel il est exécuté.*

*Le risque pour Mazars est donc de voir la qualité des recrues se dégrader parce que nous ne leur offrons pas ce qu'ils cherchent. C'est une disruption indéniable car le changement de comportement est brutal et le recrutement se produit chaque jour. Toutefois, c'est une disruption sournoise car les effets ne se feront sentir que dans quelques années lorsque les recrues d'aujourd'hui ne délivreront pas le potentiel que nous attendons pour demain.*

***Les conclusions de notre enquête invitent les PSF à repenser leur université d'entreprise pour en faire de l'éducation le pilier de leur politique de gestion des talents. Quelle(s) réactions vous inspirent ces conclusions ?***

*J'ai la conviction qu'on n'arrête pas d'apprendre en entrant dans l'entreprise et que celle-ci a une mission d'éducation. C'est particulièrement visible lorsqu'on compare les pratiques au niveau international. La France n'a pas autant développé les stages et l'alternance que l'Allemagne. Nous devons œuvrer pour une plus grande porosité entre le monde de l'entreprise et le monde académique.*

*La mission d'éducation de l'entreprise revêt également une dimension sociale de « re-formation ». Cet aspect est fondamental alors que les technologies évoluent de plus en plus rapidement et que des phénomènes exogènes majeurs comme le Covid-19*

*bouleversent les organisations. Cette dimension sociale ne doit pas être cataloguée comme une seule bonne action car elle répond avant tout à une exigence de qualité et d'attractivité.*

*L'éducation est enfin un processus social dans le sens collectif. On n'apprend pas tout seul. Cette expérience collective est essentielle aujourd'hui dans les PSF alors même que les équipes ont largement embrassé le travail « distanciel » et éprouvent les limites de cette nouvelle organisation. Dans les PSF, c'est d'autant plus important que certaines équipes de consultants peuvent être amenées à travailler chez nos clients pour de périodes ininterrompues prolongées. L'éducation participe directement à nourrir le sentiment d'appartenance et à partager une culture commune.*

***La Gen Z semble prendre des positions tranchées pour définir la 'modern firm' et dépasser les débats des anciens contre les modernes sur la diversité, l'équilibre 'work-life balance' et le home vs. office. Qu'en pensez-vous ?***

*La Gen Z semble porter un œil très différent sur la diversité que les générations précédentes. Sans oublier que leurs opinions soient teintées par leur jeune âge et le manque d'expérience concrète de la diversité en entreprise – ou du manque de diversité, la Gen Z ne conçoit pas la différence entre les hommes et les femmes comme un frein ou un obstacle. Le débat récent sur le congé parental en France en est une bonne illustration d'une évolution des pratiques et des mœurs qui semblait impensable il y a seulement quinze ans. Cette évolution profonde conduit à marginaliser le débat sur la diversité homme – femme en entreprise au sein de la population des quinquagénaires qui en ont souffert.*

*La question du home vs. office est celle du nomadisme plus que celle d'une opposition frontale ou de la suppression du bureau. L'expérience récente induite par la pandémie montre de manière claire que personne n'est disposé à travailler exclusivement depuis son domicile. Il faut de la variété. A cet égard, le bureau incarne la dimension collective et rappelle notre condition grégaire. Les jeunes collaborateurs sont particulièrement sensibles à la possibilité d'alterner la vie au bureau et le travail à*

*domicile dans la mesure où leurs petits appartements en ville ne sont pas toujours adaptés aux exigences professionnelles.*

### **11.3. Bob Aubrey**

Bob Aubrey est le plus académique des dirigeants interviewés. Américain globe-trotter, Bob Aubrey est arrivé en France en 1970 où il devient un spécialiste reconnu des universités d'entreprise notamment auprès d'Apple, Thomson... Conscient du développement de l'Asie et de la Chine en particulier, il décide de s'installer à Shanghai à la fin des années 1990 puis Singapour. Auteur de nombreux livres sur le *management* des talents, professeur de *management* dans plusieurs *business schools*, consultant spécialiste de l'Asie, Bob Aubrey concentre de nombreuses expériences internationales très pertinentes pour notre enquête.

***Why do you believe the conclusions of this research are particularly relevant for Asian populations?***

*I can see two main reasons. First, more than half of the 650m population in ASEAN is under 30. The population is growing fast and exceeds by far the capacities of universities in certain countries such as Indonesia, Vietnam and the Philippines. Not all the young people entering the job market had the opportunity to train at university. There are looking for alternative in terms of education. Second, the vast majority of that population is coming from low and middle-income families which makes university unaffordable or at least very difficult to finance. So, education is a challenge for ASEAN youth.*

*The World Bank distinguishes high-income countries, upper middle-income countries and lower middle-income countries and countries as follows:*

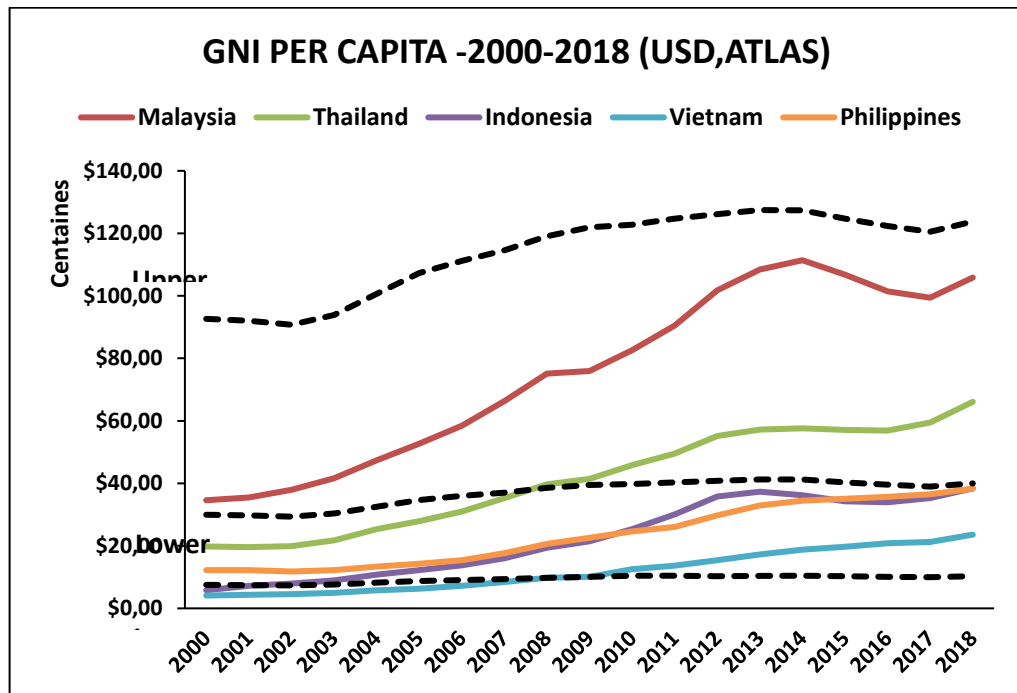
- *high-income economies are those with a GNI per capita<sup>256</sup> of \$12,376 or more.*
- *upper middle-income economies are those between \$3,996 and \$12,375*

---

<sup>256</sup> GNI per capita : Gross National Income per capita ou Revenu National Brut par habitant

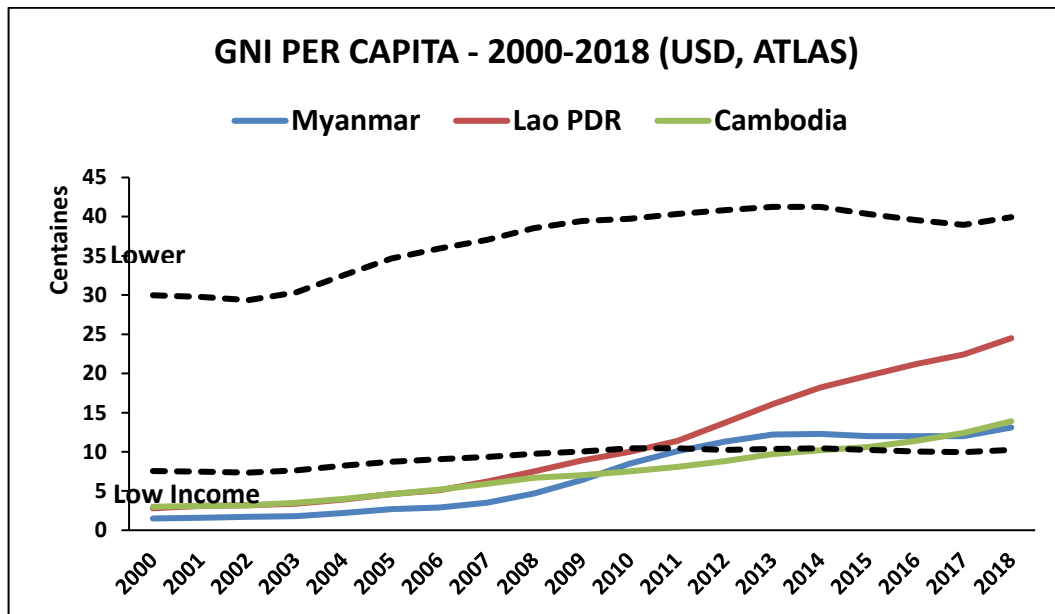
- lower middle-income economies are those with a GNI per capita between \$1,026 and \$3,995.

Singapore and Brunei Darussalam which qualify as high-income countries are not shown in the charts below.



Graphique 42 : Revenu national brut par habitant. Source : Fonds Monétaire International, 2020

In the chart above, ASEAN's large population countries (Indonesia, Philippines, Thailand, Vietnam and Malaysia) have all reached middle-income status. The chart below above the progress of these countries in terms of GNI per capita. At the upper middle-income level, Malaysia reached it in at the turn of the century and has been hovering near upper middle-income status since 2010, while Thailand entered upper middle-income status in 2007. Indonesia and Vietnam have moved from lower middle-income status and are poised to pass into upper middle-income status, while Vietnam passed from lower income status to lower-middle income status in 2008.



Graphique 43 - Revenu national brut par habitant. Source : Fonds Monétaire International, 2020

*The economies of three newly developing ASEAN countries (Myanmar, Cambodia and Laos) grew beyond the low-income category to lower middle-income status between 2010 and 2015. They will now be looking to their larger neighbours not only for investment and trade but also for examples of successful human development policies and practices.*

***This research shows a call from Gen Z for mobility. Is this transformative for the industry?***

*I can see two main reasons why this appetite for mobility will be transformative.*

#### ***A. Mobility as an attracting force for young populations***

*I have learnt from my consulting work with technology companies that an employer needs to align its career opportunities with an employee's aspirations in order to achieve long-term retention. The situation is different for PSF where retention is not the goal, it is about attracting talent. Mobility being a key aspiration of the young generation, there will be a competitive advantage for PSF who can definitely organise such mobility.*

## **B. Preparing the leaders**

*My own research for a white paper on internships demonstrates that job seekers in ASEAN who did an internship in another ASEAN country have higher career opportunities than others. The key challenge is to include senior profiles in the mobility programs. The current leaders of the leading PSF in audit are all missing significant international experience. Mazars is no exception. PSFs will need to have leaders including CEOs with global experience to lead in a globalised world.*

*Sometime the environment helps naturally to embrace mobility. Typical examples come from smaller economies like Scandinavian and Swiss companies which know they need to have an international career to succeed. On the contrary, when domestic markets offer more depth to career development, the need to move is not obvious. Hence, companies and PSF must put in place a career system which promotes mobility actively beyond the sole effect of the environment.*

### ***Shall we expect a disruption in the culture of PSFs?***

*Edgar H. Schein, guru of development in the 80's, states that one of the functions of leadership is to change the culture<sup>257</sup>. How is it that INSEAD developed a campus outside of Europe when it was so successful and well known? The leaders saw the need to change the identity from a European champion to become a global business school. To change the image, they needed to move out. It's a complete cultural and identity change and successful. The CEO of INSEAD is now in Singapore and not in France.*

***This change will require the buy-in of the partners who are the ones to be changed.  
Is the change not exceeding the change management capacity?***

*PSF are not different from large education institutions. They are collegial just like Harvard, Oxford, etc. It is all decided by the faculties and they will not open that easily campuses in other countries. In France, Grandes Écoles opened to international very quickly with programmes running in different countries. Why were they able to do it?*

---

<sup>257</sup> Note de l'auteur : SCHEIN Edgar H, SCHEIN Peter A, *Organisational culture & Leadership*, 1985



*Because they are less collegial and they were supported by the Chambers of Commerce. So, it is about leadership and empowerment.*

***Will this cultural shift be down to having a ‘messianic leader’?***

*It requires a strong leader (which doesn’t mean “messianic”) with international experience but it is not enough. You will need to promote in the partnership the partners who have strong international experience. So, it will require a change in leadership background and profiles at all levels and a clear career path for leaders to make it happen. It is not just at Board levels but in mid-level management levels. Then you will start to see the change in mindset and culture.*

***Asia is a complex environment with various cultural biases and differences. Is this cultural shift even possible in Asia?***

*The specificities of Asia explain why I decided to leave the EFMD and focus on the ASEAN Human Development Organisation. In the economic landscape in ASEAN, I can identify three Drivers for change:*

- *There are a few emblematic companies such as AIRASIA. These companies are led by leaders who are preserving what they did and project it to the next level. The ASEAN unicorns like GRAB, GOJEK, ZALORA who are truly regional businesses focus on a regional approach rather than focusing on one culture or base. Because they are very visible and celebrated, they drive change far beyond their own staff.*
- *European multinationals are by nature embracing the cultural diversity in Asia. The leaders do not have nationalistic attitudes as there are policies for diversity and inclusion. Leadership pipelines are created to make leaders across regions and cultures. Typically, Japanese firms, some time ago, they promoted international profiles to mitigate the ‘100% Japanese’ way.*
- *On the opposite side, there are the State-Owned Enterprises (SOE) or linked to governments which are playing exactly the opposite to preserve the national interest. They play a dominant role in certain countries such as Indonesia or Singapore.*

*The barriers for a cultural shift do exist at PSFs and at Mazars but they can be circumvented as the economies are truly global and clients are calling for such experiences.*

***Our research anticipates that PSF should certify their learning paths and become ‘schools in business’. Is the certification by a PSF a credible option?***

*The fundamental difference between a company and an educational institution is that the base values are different. In education, it is knowledge base. Learning at work is ‘learning by doing’, it is developmental. The whole idea about human development is that institutions which are only knowledge base are not what we need. We need ‘exposure knowledge’ and ‘continuous development’. It is a human development engine.*

*PSFs can be a human development engine just as much as a service organisation. To be credible, it has to go beyond employer branding and be a positive decision from the top management: a reality embedded into the business model.*

## **11.4. Pambudi Sonarsihanto**

Indonésien, francophile passionné, francophone talentueux, Pambudi Sanorsihanto est un des gourous du *management* moderne en Asie du Sud-Est. Il a acquis cette réputation sur le terrain en orchestrant la restructuration en Indonésie de groupes significatifs notamment dans le monde des télécoms (Nokia, Telkomsel<sup>258</sup>) après la crise asiatique de 2007/2008, puis Danone<sup>259</sup>, Citibank et aujourd’hui Blue Bird Group. Blue Bird est le premier opérateur de taxis dans ce pays qui compte plus de 270 millions d’habitants, largement concurrencé par les VTC (Uber, Grab). Il connaît donc la disruption pour

---

<sup>258</sup> Telkomsel est l’opérateur téléphonique national historique en Indonésie, côté à Jakarta et au NYSE.

<sup>259</sup> Danone réalise un chiffre d’affaires de plus d’1 milliard d’euros en Indonésie, cinquième pays contributeur chez Danone. Il rejoint Danone Indonésie en 2016 juste après le scandale du lait infantile contaminé révélé à la télévision française en 2015.

l'avoir vécue plusieurs fois. Il a également connu le monde des *PSF* pour avoir collaboré avec Mazars pendant deux ans entre 2012 et 2013.

*« I nicknamed the Gen Z the '3M Generation': Me, Me, Me. They consider the company with a strong personal bias « what's in it for me? » which goes beyond the monetary arrangement. They are looking at the company to be equipped for the future, for their journey. I usually onboard new recruits with a speech during which I compare the employee – employer relationship to a marriage which requires balance and compromise. With the Gen Z, we are heading into a consumer – provider relationship with a timeline of c.3 years: every three years, our young recruits want to evolve and go the next level.*

*This is why I have elaborated VOICE, a talent program which aims at matching their aspirations:*

- *V for vision to which talents can identify themselves to*
- *O for opportunity to grow and develop*
- *I for incentive, which is basically the reward for them, not necessarily money based but needs to rely on meritocracy*
- *C for cool boss which is more a coach than a referee*
- *E for environment to grow where they can add/develop new competencies every day*

*Reshaping corporate university is an absolute necessity as talent development and education have been centered on the company's needs and requirements whereas the Gen Z will be looking for an employee centric approach. The focus is not the only parameter to evolve. Traditional corporate universities are obsolete as education has to become mobile: anytime, anywhere. Badging is part of this VOICE program as it celebrates those who have performed and completed the courses.*

*The change of focus is not limited to the corporate university world. The company itself is plural and management promotes diversity and inclusion. Gen Z staff focus on the 'me' which is singular. In Indonesia, 90% of the young generation aged today between*

*18 and 30 years old aspire to become entrepreneurs which resonates to their aspiration of independence, freedom and self-determination. A job in a company is a step in this longer-term journey during which they aim at collecting a maximum of competence and knowledge. Hence, now is not the time for them to care for work-life balance or diversity, but the focus should be on “developing talents” and for them to have freedom to manage their personal and professional life. »*

### **11.5. Patrick de Cambourg**

L'histoire de Mazars est indissociable de la figure de Patrick de Cambourg. Aujourd'hui Président honoraire, Patrick de Cambourg a été chairman et CEO de Mazars pendant 30 ans. Il hérite de la présidence au départ de Robert Mazars en 1983. Le cabinet Robert Mazars compte alors 60 collaborateurs. A son départ en 2012, le groupe Mazars est présent dans 71 pays avec 750 associés et 13 500 collaborateurs. Au-delà d'être un meneur d'hommes hors pair, Patrick de Cambourg se distingue par une vision passionnée de la place des *PSF* – et de Mazars – dans la société moderne construite sur la responsabilité et la transparence, bases essentielles et non négociables du vivre ensemble. Ce sens aigu du rôle sociétal des auditeurs combiné aux talents personnels de Patrick de Cambourg l'ont conduit naturellement à être nommé Président de l'Autorité des Normes Comptables en 2015.

*« La lecture de la synthèse de vos travaux de recherche me conduisent à formuler trois remarques : (i) vos résultats soulignent des tendances lourdes de la profession, (ii) le challenge principal de l'éducation dans une *PSF* est dans son déploiement opérationnel et (iii) la modern firm se doit d'être équilibrée pour être durable.*

*L'éducation est un des éléments fondamentaux des cabinets d'audit et de conseil. C'est un fait qui n'est pas nouveau – la référence à Arthur Andersen le rappelle – et la génération Z peut avoir ses spécificités sans pour autant créer de différences majeures ou brutales. Il y a d'autres facteurs clés pour les *PSF* comme la régulation et la*

*technologie qu'il ne faut pas négliger car ils sont tout aussi porteurs de disruption. En matière d'hommes, je préfère parler d'évolution plutôt que de disruption tant il m'est difficile de croire qu'une personne née en 1993 ou 1994 aura un mode de pensée radicalement différent de celle née en 1989 ou 1990. A mon sens, vos travaux soulignent ainsi des tendances lourdes que les PSF ne peuvent ignorer.*

*Un des objectifs que j'ai poursuivis lorsque je dirigeais Mazars était la mesure de la validation des acquis et sa cohérence avec le parcours de formation. Cet objectif est d'autant plus ambitieux qu'il doit être poursuivi dans tous les pays et tous les métiers. Ce déploiement opérationnel impose de décomposer chaque métier, à chaque stade de développement ou chaque niveau hiérarchique, en une liste de compétences clés identifiées et mesurables. Plusieurs avancées ont été faites notamment dans le licensing<sup>260</sup> mais sans parvenir encore à une couverture totale et mondiale. Votre recherche ouvre des perspectives intéressantes pour atteindre cet objectif notamment l'ouverture aux clients et le badging. La validation des acquis est, comme vous l'avez souligné, un bénéfice pour l'individu, la firme et ses clients qui le plus souvent recrutent dans ses rangs. Plus encore, cette évaluation des acquis compris comme l'empreinte intangible des PSF sur leur environnement pourrait, devrait, être au cœur de leur communication non-financière comme indicateur de leur modernité.*

*La modernité des PSF prend de multiples formes comme votre recherche le souligne. La discussion relative au télétravail est au cœur des préoccupations des employés mais aussi des entreprises et avec lui revient le débat selon lequel les collaborateurs passent trop de temps au bureau notamment dans les PSF. La mesure de l'efficacité par le temps passé est largement dépassée et les PSF auraient dû instaurer depuis longtemps une mesure de la valeur ajoutée tant avec leurs équipes pour la mesure de leur performance qu'avec leurs clients pour la facturation. L'expérience de télétravail généralisé induite par la pandémie nous confirme que le succès d'une entreprise ou d'une équipe n'est pas sécable en une liste de tâches que chaque individu peut accomplir de manière indépendante à domicile. Il faut une combinaison de personnes*

---

<sup>260</sup> Le *licensing* chez Mazars est une licence interne délivrée aux associés leur permettant de délivrer des services spécialisés qui nécessitent une compétence particulière – comme la valorisation ou les *due diligences* – dans le but de renforcer la qualité et le *risk management*.

*et de tâches et des interactions entre elles. La culture se révèle dans ses interactions mais aussi la création, la transmission du savoir... Cette combinaison et ces interactions imposent un équilibre entre le télétravail et une forme plus classique de collaboration au bureau. Un tel raisonnement peut être appliqué à la diversité et au débat sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. »*

## 11.6. Denise Fletcher

Diplômée *Phi Beta Kappa*<sup>261</sup> de Wellesley College et titulaire d'un Masters de l'université de Harvard, Denise Fletcher a déjà connu plusieurs vies professionnelles marquées par le succès. Elle a notamment occupé plusieurs postes de direction au sein de groupes mondiaux dont plusieurs postes de *Chief Financial Officer* dans des sociétés cotées et privées américaines dont Mastercard, DaVita Inc., Bowne & Company Inc. ainsi que *Executive Vice President Finance* de Vulcan, Inc., la société d'investissement de Paul Allen, co-fondateur de Microsoft. Denise Fletcher est administratrice indépendante de plusieurs sociétés dont deux *partnerships* : Mazars et Golder Associates, firme d'origine canadienne spécialiste des sciences de la terre.

*« The piece of research I was provided with appears to be well documented and makes a lot of sense to the profession at large and to the board member I am. My comments and reactions to the results of the research relate to three main items: the Gen Z, diversity and international mobility.*

*The research shows that the Gen Z have significant expectations from the firm which may question whether the relationship between the individual and the firm would be balanced. One of the key limitations of this piece of research is that the Gen Z is still very early not only in its career but also in its life trajectory. They are still at an age at which everybody feels they can revolutionise the whole world. As it will take time*

---

<sup>261</sup> Phi Beta Kappa : aux Etats-Unis, ce nom désigne une société honorifique formée par un groupe d'étudiants autour du slogan « *Love of Learning is the guide of life* ». Il s'agit d'une fraternité élitiste regroupant les "meilleurs" élèves des collèges les plus prestigieux.

*before they are in managerial position, their feelings could evolve significantly between now and then, changing potentially the conclusions. Obviously, the industry has to cope with their expectations now and cannot wait for them to modify their aspirations. So, the key question for each leader of a professional service firm is whether modifying the policies of the firm to match the Gen Z aspiration would be economically viable.*

*My second comment relates to diversity and, more specifically, to the conclusion stating that gender diversity would not be an issue for the Gen Z. My experience both as a leader and a woman is that the issue may surface over time. Obviously, one could think that Gen Z views could be tainted by ingenuity but there is more to it. The core issue around diversity is that it emanates with the managers not the managed. Gen Z may well be convinced that there is no issue until they experience that the problem lies with those who are supposed to develop and groom them.*

*My final comment is on international mobility for which I welcome this piece of research all the more as one can sense the value added by the personal experience of the author. Professional Service Firms are far less advanced on mobility than other industries and it is well explained in this paper. As an independent board member, I am focusing a lot on the selection of future leaders and though large PSFs are very international by nature, their management usually lacks true international experience. It will be a prerequisite in the future to have great international experience to lead efficiently organisations which operate in more than 100 countries. There will be a significant change in profiling the leaders of tomorrow. It will take superior leadership to make it happen. Boards will select leaders with a clear vision and surely international experience will be a critical part of the clear vision. »*

## 11.7. Jakob Haesler

Ancien de l'université de St Gallen et de la Kennedy School of Government de Harvard, Jakob Haesler a été associé de McKinsey & Company avant de devenir consultant indépendant. Jakob Haesler est co-fondateur de plusieurs *think tanks* dédiés à l'innovation et intervient régulièrement sur ces sujets dans les universités d'entreprises et les *business schools*.





***This piece of research suggests that the Gen Z disrupts talent management in PSF.***

***To what extent do you agree with this statement?***

*I agree with the overall statement, Gen Z is very distinct from the Millennials*

Tableau 5 : Comparaison simplifiée des générations. Source : McKinsey 2018

Today's young people differ from yesterday's.

	 Baby boomer 1940–59	 Gen X 1960–79	 Gen Y (millennial) 1980–94	 Gen Z 1995–2010
Context	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postwar</li> <li>• Dictatorship and repression in Brazil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Political transition</li> <li>• Capitalism and meritocracy dominate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalization</li> <li>• Economic stability</li> <li>• Emergence of internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobility and multiple realities</li> <li>• Social networks</li> <li>• Digital natives</li> </ul>
Behavior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idealism</li> <li>• Revolutionary</li> <li>• Collectivist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materialistic</li> <li>• Competitive</li> <li>• Individualistic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalist</li> <li>• Questioning</li> <li>• Oriented to self</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Undefined ID</li> <li>• “Communaholic”</li> <li>• “Dialoguer”</li> <li>• Realistic</li> </ul>
Consumption	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideology</li> <li>• Vinyl and movies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Status</li> <li>• Brands and cars</li> <li>• Luxury articles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experience</li> <li>• Festivals and travel</li> <li>• Flagships</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniqueness</li> <li>• Unlimited</li> <li>• Ethical</li> </ul>

McKinsey&Company

*The Mazars research resonates with other research on the topic, e.g., McKinsey, Deloitte. This will impact the entire People Chain:*

- ***Recruiting out to wider circles:*** top talent from global elite institutions may not be sufficient to fill the ranks of Mazars. Attracting Gen Z top talent could also mean to go look where others are looking less, e.g. very smart, values driven



*individuals with less formal training, which would strengthen the Mazars “Education” people value proposition.*

- ***Talent models maybe more hybrid*** with the boundaries of the firm less defined, thereby allowing for more “portfolio” workers, that are associated with the firm in less permanent structures. In an increasing technology-driven world this may also be a good way to ensure access to top technological talent which may not be willing to work full time at any company.
- ***Preserving and evolving the partnership at the core:*** Will the top talents, or at least a sufficient portion of them still be interested in a long-time career as a partner in a PSF? How can partnership models evolve to provide the kind of diversity of activities? How can they provide renewal to partners who have been active in the same line of work for 15+ years? Again, education/life-long learning can be an important element, e.g., through explicit “Senior Partner Renewal” Programs
- ***Reward:*** Generation Z seems less interested in monetary rewards, rather they expect meaningful work, diversity of activities, and they will move in and out of jobs and organizations within networks. For PSF on the one hand, this means they must think about network employment models, temporary leadership secondments to clients or organizations of interest (e.g., NGO, Churchwork), and last, but not least, support talent to build up their own “social and labour market capital.” This implies also that the skills they acquire need to be more marketable. PSF firms embody the idea of the “knowledge worker” as Peter Drucker formulated it. Hence, they are in a perfect place to become the education platform of choice, which in fact they have been for long time, but never marketed explicitly.

***Our conclusion invites PSFs to rethink corporate universities to put education at the core of their talent management strategy. How do you react to this conclusion?***

*I wholeheartedly agree with this conclusion.*

*The very idea of the “profession” is deeply rooted in the tradition of “vowing” one’s skills towards others and adhere to the highest standards<sup>262</sup>. The creation of “professional schools” e.g. business schools in the 19th century was driven by this need to educate and skill the leaders in the world of business.*

*PSF, in particular, have traditionally assumed the role of educating future business leaders (e.g., Audit firms as “training ground” for future CFOs, Consulting firms similarly for CEOs.). However, this promise needs to be modernized for future generations 1. Include a broader set of professional qualifications 2. Take into account the learning and career interests which are not anymore to rise vertically through a set of organizations.*

*In a world of flatter hierarchies and more network organizations there are naturally less leadership positions available, particularly in middle management. These middle management positions signalled talent/competence and aspiration to higher jobs. Without this clear “ladder,” generation Z needs a different set of “signals,” which reflect their needs better.*

*Making education the central theme of talent management allows to capture all the above elements in a model that is both advantageous to the PSF firm and the Gen Z and the networks in which both operate.*

*The education “metaphor” also allows to more easily integrate external knowledge into the firm and “digest” it; and also, to share a firm’s own knowledge through “IP-based” services.*

***The Gen Z seems to have ground-breaking beliefs regarding the modern firm, leaving on the side long standing debates on gender diversity, work-life balance, home vs. office, etc. Is there a significant change ahead of us?***

*As said above, Gen Z stands for a return to values, where previously “exciting experiences” counted, now impact for the right things matters. If one can speak of “collective psychology” it is a less narcissistic generation than the Millennials and a less “egoistic” generation than Gen X.*

---

<sup>262</sup> <https://www.merriam-webster.com/dictionary/profess>

*Gen Z provides hope for a value-based “synthesis” which will help PSFs evolve towards a sustainable future in line with expectations from its talent but also with those from outside stakeholders who are demanding more than ever a clear purpose.*

*Taken together, the education metaphor offers a highly attractive trajectory for PSFs and their Talent Model/Management.*

*Key to making this a success will be to manage the potential intergenerational conflict as Gen Z will hold power for still a while.*

## **12. EXTENSIONS POSSIBLES AU SECTEUR ET AU-DELA DU SECTEUR**

Ce dernier chapitre envisage les extensions possibles de la thèse et se distingue des précédents en ce que nous ne cherchons pas à les mettre en pratique mais seulement ouvrir des pistes de réflexions que d’autres travaux de recherche pourraient explorer.

### **12.1. Au sein du secteur**

Sans ouvrir de nouveau la discussion sur la définition des *PSF*, la question de l’identité du secteur se pose pleinement. Quel est le secteur de Mazars ? Audit et conseil ? « Métiers du chiffre » comme on entend parfois en France, par opposition aux métiers du droit, de la stratégie voire de la santé ?

Si la définition par référence à la production ou *client output* n’est pas satisfaisante, il est sans doute plus simple d’identifier le secteur par le type d’organisation qui le peuple : l’association professionnelle ou *partnership*.

### **A. *Partnership* vs. Network**

La première question qui vient à l'esprit d'un dirigeant de *PSF* après avoir compris les enjeux de la disruption introduite par la ressource sur le fonctionnement même de l'organisation est celle de sa pérennité. Si les collaborateurs centrent leur réflexion de leur participation au monde de l'entreprise dans le but principal de se former pour le métier d'après, ils posent en creux la question du devenir de la *PSF* comme modèle de carrière : peut-on passer toute sa vie professionnelle dans une *PSF* ? Cette question invite à étudier, non seulement, la perméabilité d'une telle organisation aux *lateral hires*, sujet déjà largement connu au sein du secteur, mais le modèle même de l'exclusivité du *partnership*.

Le *partnership* est construit sur la maîtrise d'un savoir technique qui n'est pas accessible aux communs des mortels. La valeur d'un *partnership* est donc directement liée à sa capacité à maîtriser les détenteurs de ce savoir – les experts – et la crédibilité de son portefeuille d'experts. Si la firme ne peut lutter contre le désir de ses ressources d'apprendre pour évoluer au risque de quitter l'organisation, le *management* de la *PSF* doit imaginer un autre modèle de contrôle qui n'est plus exclusif mais pourrait devenir curatif.

Ce contrôle curatif fait référence à la capacité d'une direction à identifier les ressources nécessaires pour une mission particulière au sein d'un *pool* d'experts qui ne sont pas tous au service exclusif de la firme. C'est le modèle *free-lance* qui est largement répandu dans certaines industries régulées (la presse par exemple). La valeur de la firme trouverait alors sa source dans son réseau plus que dans son portefeuille « propriétaire ».

### **B. Identification du potentiel**

Préoccupation majeure du *management* des *PSF*, l'identification des talents et la mesure de leur potentiel deviennent, dans un environnement aux frontières floues, des procédures à repenser complètement.

La première difficulté est, sans nul doute, la définition du modèle contre lequel le potentiel doit être mesuré et pose, en creux, le challenge de *management* de la *Gen Y*. Si le standard d'organisation des *PSF* doit évoluer pour mieux prendre en compte les préoccupations intrinsèques des salariés, l'identification d'une mesure universelle du talent devient malaisée car relative à l'individu et non à l'organisation et, plus encore, en opposition avec les standards prévalant au sein de la génération en situation de *management*. Il s'agit ici, pour la *Gen Y*, de montrer sa capacité à voir plus loin que la répétition de ses propres attributs et reconnaître et promouvoir ceux, bien différents, d'une autre génération. De plus, l'identification et la gestion de ces talents doit pouvoir s'insérer dans un contexte multi-employeurs comme nous l'avons vu plus haut.

La deuxième difficulté tient à au sujet même de l'objet mesure : le potentiel. Si on retient l'hypothèse fondamentale de cette thèse selon laquelle l'éducation est au cœur du développement managérial, le potentiel est par nature infini car l'éducation ne peut être bornée. Si le potentiel éducatif doit être mesuré cela ne peut être que sur une échelle ouverte, indicateur peu satisfaisant car peu pratique pour une direction des ressources humaines et peu motivant pour les salariés.

### **C. PSF et Esthétique des organisations**

Antonio Strati a souligné, dans *Esthétique et Organisations* (1999), l'omniprésence de l'esthétique dans les organisations, là où certains ne voient que rationalité et logique. L'auteur démontre l'importance des symboles, des émotions, de la culture mais aussi des processus d'apprentissage et de cognition, autant de paramètres plus esthétiques que logiques, pour comprendre les organisations.

Au regard des résultats de notre recherche, les *PSF* pourraient s'inspirer des travaux d'A. Strati pour redessiner leurs rapports à l'espace et appuyer leurs nouvelles politiques RH d'esthétisme. Notre enquête révèle à la fois (i) un mode de collaboration proche des groupes de travail universitaires, (ii) une frontière perméable entre le monde professionnel et la sphère privée et (iii) un appétit marqué pour la mobilité internationale. Ces résultats appellent une refonte esthétique de l'espace

organisationnel des *PSF* pour se muer en carrefours collaboratifs, réinventant le concept de *co-working*<sup>263</sup> pour faire de la collaboration au bureau le mode d'interaction normal et reléguant au domicile les travaux personnels. Dans ce nouveau schéma organisationnel proche du campus universitaire, le parcours international fait figure de nouvel Erasmus.

Si les résultats de notre recherche sont issus de processus d'enquête rationnels, la prise en compte d'un prisme esthétique s'impose pour ajouter une dimension humaine et sensorielle à la définition d'une nouvelle *modern firm*. La prise en compte du beau – toujours appréciable – n'est pas la seule finalité. Il s'agit de caractériser l'omniprésence des corps, des sens, de la beauté, de l'élégance, des sentiments ou encore des émotions dans les organisations. Ces dimensions de l'*aesthesis* s'avèrent nécessaires aux acteurs devant faire face à des situations complexes et opérer les multiples adaptations et ajustements nécessaires (Strati, 1999), tant au niveau opérationnel que managérial et stratégique.

Esthétisme et rationalité ne sont pas exclusifs l'un de l'autre : la définition de nouveaux espaces de travail au sein des *PSF* peut conduire à une optimisation significative des surfaces et donc une réduction substantielle des loyers. Il n'y a pas de magie dans cette redéfinition mais un transfert de l'espace utilisé du monde professionnel vers la sphère privée. Rappelons, pour souligner l'importance stratégique du sujet, que le coût de l'immobilier dans les sociétés d'audit et de conseil est très significatif (de l'ordre de 10% du chiffre d'affaires).

A l'heure où cette thèse est rédigée, cette (r)évolution est d'une brûlante actualité tant la période du confinement en raison du Covid-19 a accéléré le besoin des entreprises de repenser leurs espaces de bureaux. C'est un sujet qui dépasse, par ailleurs, les seules *PSF*.

---

<sup>263</sup> Le *co-working* désigne généralement un espace partagé par des équipes d'entreprises différentes travaillant sur des projets indépendants mais utilisant des ressources communes (frais généraux, espaces de réunions, standardistes, etc.).

## **D. PSF et recherche en *management***

Le sujet implicite de cette thèse est de normaliser la recherche au sein des *PSF* en s'appuyant sur le modèle éprouvé de la recherche académique. Nous pouvons aller plus loin et suggérer que la *PSF* soit elle-même un sujet de recherche en *management*.

Cette idée n'est pas nouvelle mais force est de constater que le monde des sociétés de services professionnels reste peu étudié en comparaison d'autres formes d'organisation. Si certains chercheurs influents comme Peters ou Mintzberg plébiscitent le modèle de *partnership* comme la structure de gouvernance à répliquer, peu de recherches sont consacrées aux *PSF* comme véhicules d'avant-garde des théories en *management*. Pour autant, débiter sa carrière dans un grand cabinet de stratégie ou d'audit est vu, par beaucoup, comme un excellent départ.

Les *PSF* offrent un terrain de recherche unique tant elles concentrent des caractéristiques homogènes et singulières : un modèle économique basé intégralement sur le *management* du savoir, une population jeune, surdiplômée, en perpétuel renouvellement et qui alimente les industries traditionnelles de ses collaborateurs formés pendant trois ou quatre ans, un modèle organisationnel reposant uniquement sur la gestion des talents à l'exclusion de tout autre paramètre (*i.e.* marque, produit, brevet). Tout cela prédispose les *PSF* à être des sujets d'études pour la recherche en *management* notamment dans leur capacité à être des révélateurs de tendances.

### **12.2. Au-delà des *PSF***

Les travaux présentés dans cette thèse peuvent conduire à un questionnement au-delà des *PSF* sans pour autant les en exclure. Certaines de ces questions sont présentées ci-dessous et ont pu faire l'objet de premier échange avec les dirigeants que j'ai pu interviewer. Un travail méthodique complémentaire permettrait d'isoler les problématiques sous-jacentes et de confirmer – ou infirmer – les hypothèses clés qu'elles contiennent.

## A. Revisiter le rapport au lieu de travail

Cette thèse aborde, de manière incidente, le rapport de la *Gen Z* avec le lieu de travail et souligne combien les répondants appellent une évolution de la relation entre l'employé et son « bureau ». Ce sujet est d'une brûlante actualité au moment où la rédaction de cette thèse s'achève tant la pandémie du Covid-19 pousse le sujet dans l'agenda des conseils d'administration des entreprises. Au-delà de l'effet de mode, ce sujet mériterait une recherche spécifique pour isoler les raisons d'un tel questionnement. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous identifions quelques motivations que la recherche pourrait approfondir et compléter :

- Economique. C'est la raison qui s'impose en premier lieu surtout lorsque les entreprises cherchent les réductions de coûts. Prévoir des bureaux qui ne doivent pas accueillir en permanence l'intégralité des effectifs conduit naturellement à des surfaces plus petites et donc moins onéreuses.
- Culturelle. La redéfinition des espaces de travail ne se résume pas à une question de coûts mais répond aussi à un besoin d'aligner l'espace de travail avec la culture de l'entreprise comme le propose Antonio Strati.
- Managériale. L'objectif n'est pas tant de réduire le temps passé sur le lieu de travail officiel mais de redéfinir le mode d'interaction entre les employés lorsqu'ils sont dans les locaux de l'entreprise. En d'autres termes, vient-on au bureau d'avantage pour collaborer que travailler de manière isolée.

Si les motivations sont claires, les conséquences d'une refonte de la relation au lieu de travail sont nombreuses et potentiellement lourdes pour l'entreprise, les employés voire la société. Nous isolons ci-dessous quelques hypothèses que la recherche spécifique pourrait tester et compléter :

- La gestion de la motivation et de la performance par les *managers* dans l'entreprise se révèle plus difficile en télétravail par rapport à un schéma organisationnel classique. Cette difficulté trouve sa source dans de multiples causes : inadaptation des politiques classiques qui n'ont pas été encore repensées, détérioration voire rupture de la communication engendrant incompréhension et confusion au sein de l'organisation...



- Les employés sont les premiers à saluer un changement dans leur rapport à leur lieu de travail car celui s'accompagne souvent d'une flexibilité qui leur est profitable. Pour autant, ces changements ne sont pas exempts de risque pour les employés : isolement et perte de repères, dégradation des conditions physique de travail consécutif à une sédentarisation accrue et l'absence d'un poste ergonomique de travail à domicile, augmentation des horaires de travail et invasion du temps professionnel dans l'espace privé...
- Les « navetteurs<sup>264</sup> » ou *Commuting 2.0* comme tendance de fond pour l'aménagement du territoire. Concept largement connu et étudié pour la conception des transports aux abords des villes, le *commuting* prend une toute autre dimension avec le télétravail et le rêve des grands espaces sublimés par les affres du confinement. De nombreux élus locaux s'inquiètent de cette tendance car les infrastructures ne sont pas toujours adaptées au-delà des seuls transports (*i.e.* écoles, soins, sécurité...) posant de nombreux challenges en matière d'aménagement du territoire.

## **B. Revoir la stratégie des *business schools***

Sujet central de cette thèse, l'éducation doit être le cœur de la stratégie de développement des talents dans les *PSF*. Si on admet que les *PSF* peuvent être des laboratoires avant-gardistes du monde des entreprises, l'éducation doit devenir un enjeu majeur des sociétés. Cette conclusion impose aux *business schools* de revoir en profondeur leur positionnement stratégique qui comprend (i) une redéfinition de l'offre, (ii) un modèle économique viable et (iii) une gouvernance ajustée aux deux paramètres précédents.

La redéfinition de l'offre des *business schools* est la conséquence logique d'une prise de conscience que l'éducation au *management* n'est plus leur chasse gardée car les entreprises sont appelées à pénétrer leur territoire. Cette réflexion appelle une plus grande symbiose entre les deux mondes qui doit dépasser les interactions de placement

---

<sup>264</sup> Les « navetteurs » désignent les habitants qui font la navette entre leur domicile en province et leur travail à Paris. Ce terme est apparu dans la presse française en 2020.

voire de financements (*i.e.* fondations, taxe d'apprentissage...). Il faut repenser l'offre en profondeur pour mettre la recherche au cœur de cet enseignement mais une recherche épousée par l'entreprise et non conçue de manière indépendante de celle-ci.

La deuxième condition de cette revue stratégique est d'engager une réflexion sur le modèle économique des *business schools* dont la concentration observée depuis quelques années en France notamment n'est qu'un élément superficiel. La constitution de *private equity funds* dédiés aux investissements dans le monde de l'éducation apporte un changement profond à l'environnement des acteurs en présence car il introduit la notion de retour sur investissement dans un monde peuplé de fondations et de chambres de commerce.

Enfin, la gouvernance doit refléter les évolutions envisagées ci-dessus. C'est une affirmation simple à faire pour un dirigeant d'entreprise mais sa mise en œuvre ne doit pas sous-estimer le bouleversement culturel qu'elle implique. La structure de *partnership* caractéristique des *PSF* peut être une réponse appropriée pour lier les principales communautés qui devraient, selon nous, participer à la gouvernance des *business schools* : corps professoral, en premier lieu, mais aussi étudiants, *alumni* et tiers indépendants à l'image de ce qui est fait dans les conseils d'administration des entreprises les plus exigeants en matière de gouvernance. La participation active des entreprises n'est pas, de notre point de vue, souhaitable tant elles doivent conserver un rôle clair de client même si elles participent activement à la recherche qu'elles achètent également.

### **C. Structurer la formation professionnelle par des accréditations reconnues**

L'abondance de contenu disponible sur les très nombreuses plateformes digitales de formation professionnelle appelle une nécessaire curation afin de rendre lisible, et donc pertinente, cette offre. Cette curation doit répondre à des standards d'accréditation qui, à l'image des *business schools*, sont les garants de qualité et permettront une classification voire un classement des formations professionnelles.

Un premier pas a été franchi par l'EFMD et le label CLIP que nous avons déjà évoqué dans cette thèse. Cette initiative doit, selon nous, être poursuivie et multipliée afin de proposer un cadre englobant sinon la totalité au moins une majorité des formations professionnelles. Cette initiative doit être également complétée dépasser le seul périmètre de l'université d'entreprise et viser spécifiquement le contenu individuel, atomique, de la formation. Cette tâche est immense car un tel classement ne peut être laissé aux seuls *like* ou nombre de vues. L'organisation de cette classification mériterait un travail de recherche spécifique.

## Conclusion

---

La problématique principale de cette thèse est de qualifier l'émergence de la génération Z comme une disruption stratégique pour les *PSF* dont l'impact essentiel au sein de ces organisations est de placer l'éducation au cœur des politiques de ressources humaines. L'examen de cette problématique nous a conduits à nous interroger sur les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines au sein de *PSF* qui s'appuient largement sur la *resource-based view*. Cette discussion a révélé l'intérêt de la *knowledge-based view* comme prolongement et dépassement de la *resource-based view* en soulignant sa pertinence pour le monde des *PSF*. Puis nous avons examiné le concept de disruption dont la paternité est discutée – voire disputée – au sein du monde de la recherche en *management*. Au-delà de ce débat, la disruption demeure associée, pour l'essentiel, à un substrat technologique qui n'est pas le cœur de cette thèse. Nous sommes donc revenus sur son applicabilité aux politiques de gestion des talents et, plus généralement, de l'innovation en *management*. Notre champ d'étude étant celui de la génération Z, nous avons complété l'analyse du cadre conceptuel de notre problématique par une analyse comparative de la démographie des générations Y et Z qui sont appelées à co-exister au sein des entreprises. Cette analyse a permis notamment de souligner les défis induits par la différence notable du nombre d'individus de chaque génération dans les *PSF* d'aujourd'hui et de demain.

Nous avons ensuite testé l'hypothèse centrale de notre problématique – l'éducation comme pilier de la gestion des talents dans les *PSF* – auprès d'un échantillon de plus de 1 200 collaborateurs de la génération Z du cabinet Mazars de 76 nationalités différentes. Le choix de centrer notre enquête sur la population de Mazars est justifié par sa qualité à la fois typique des *PSF*, et singulière dans un marché oligopolistique

où elle s'impose comme *challenger*<sup>265</sup>. C'est aussi le cabinet dans lequel j'ai passé toute ma carrière professionnelle et que je dirige aujourd'hui.

L'exploitation des réponses obtenues aux 60 questions posées ont révélé des enseignements utiles pour notre problématique. Une première approche descriptive des résultats a permis de clarifier la relation des répondants avec l'innovation et l'entrepreneuriat. Cette relation est d'autant plus critique pour notre problématique que la disruption des *PSF* par la technologie et l'innovation est annoncée (Susskind et Susskind, 2015). Notre enquête infirme cette théorie dans la mesure où les répondants ne voient pas dans l'innovation la clé de leur succès. Bien plus, ils considèrent la *PSF* comme un bien de consommation qui doit leur permettre de préparer un avenir qu'ils considèrent, pour l'essentiel, dans l'entrepreneuriat : seuls 26% des répondants se voient durablement dans une situation de salariat. La *PSF* est donc une étape dans un parcours. L'analyse des réponses par origine géographique des répondants a permis d'identifier des différences régionales qui appellent une adaptation locale des politiques de ressources humaines et interdisent une approche globale et unifiée. Néanmoins, ces analyses nous ont permis d'identifier l'attribut principal des *PSF*, celui que les répondants « consomment » en premier lieu pour préparer leur avenir : l'éducation.

Nous avons complété notre enquête *via* plusieurs analyses transversales des résultats obtenus. En premier lieu, nous avons isolé l'appétence marquée des répondants pour le *management* (92% des répondants se voient manager) dont les caractéristiques sont similaires à celles que Jeff Weiner, le PDG de LinkedIn, appelle le *compassionate management* : gentil, inclusif et “coach”. Il s'agit de se mettre au cœur d'une démarche empathique dont l'objectif ultime est le développement de l'individu. Ce développement passe notamment par la mobilité géographique internationale, deuxième axe transversal de notre analyse. Cette mobilité répond, là encore, à une motivation éducative et professionnelle à l'instar des programmes ERASMUS dans le monde universitaire, même si la situation géopolitique peut expliquer certaines

---

<sup>265</sup> Nous avons déjà vu que Mazars est en position globale de challenger même si le cabinet est *leader* sur certains marchés historiques notamment en Afrique (cf. Section 9.3.2)

spécificités régionales. Troisième et dernier axe transversal, les résultats obtenus permettent de dessiner les contours d'une *PSF* moderne qui dépasse les clivages traditionnels sur la diversité en entreprise ou encore l'équilibre vie professionnelle – vie privée, la fameuse *work-life balance*. Une écrasante majorité des répondants considèrent que la question du genre n'a pas d'influence sur la carrière et, fait notable, les répondants masculins ne se sentent pas défavorisés au regard d'une possible discrimination positive. Plus des deux tiers des répondants appellent de leurs vœux une modification des frontières de l'entreprise pour que le bureau ne soit pas le lieu exclusif du travail. Ce résultat est d'autant plus intéressant qu'il a été obtenu en 2018, bien avant le confinement lié au Covid-19.

Au regard de ces résultats, nous nous sommes interrogés sur la lecture que l'employeur pouvait, devait, en faire pour sauvegarder son attractivité auprès des jeunes générations de candidats. La réponse des *PSF* aux caractéristiques disruptives de la génération Z est, en tout premier lieu, l'émergence d'une université d'entreprise 2.0, véritable cœur des politiques de gestion des talents. Nous avons identifié les paramètres ou attributs d'une telle université dont l'objectif n'est plus de satisfaire les besoins de l'entreprise mais de développer les individus, de célébrer leurs acquis par des badges et d'ouvrir les portes aux clients dans un élan d'universalisme caractéristique de l'Université. Afin de nous assurer que cette réponse est ancrée dans le réel, nous avons confronté cette position aux besoins concrets d'un groupe international : Décathlon.

La réponse des *PSF* peut être complétée par d'autres volets de leur politique de gestion des talents : le *management* de l'innovation et la mobilité internationale. En s'inspirant des travaux de G. Hamel et de L. Hill, nous avons identifié cinq règles pour faciliter le *management* de l'innovation qui reposent notamment sur l'application du *management* empathique et le concept de la *modern firm* évoqués plus haut pour faire émerger un environnement favorisant la création et non la castration. Cet appel pour la création et l'ouverture se retrouve également dans la définition d'une politique de mobilité internationale d'autant plus ambitieuse qu'elle est non-intuitive pour les *PSF*. Il faut donc toute la volonté d'un *leadership* affirmé pour lutter contre les obstacles

réglementaires, géographiques, historiques voire culturels et préparer les futurs *leaders* des *PSF* au travers d'un parcours international initiatique.

Conscients que les réponses que nous avons identifiées peuvent manquer d'un ancrage dans la réalité des *PSF* en ne sachant pas convaincre le *management*, nous avons sollicité l'avis de sept dirigeants d'entreprise. Ceux-ci confirment, pour l'essentiel, les conclusions de notre enquête et l'enrichissent d'une véritable confrontation à la réalité du terrain. Signe de l'opérabilité de nos conclusions, Mazars a placé l'éducation au cœur de sa politique RH lors de la présentation du plan stratégique *One24* aux associés en 2020.

A ce stade de la thèse, nous affirmons que l'ensemble de notre recherche vérifie l'hypothèse initiale selon laquelle l'éducation est l'avenir de la politique de gestion des ressources humaines au sein de *PSF*. Notre thèse ne contredit pas la position exprimée par Richard et Daniel Susskind dans *The Future of Professions*. En effet, nous ne démontrons pas que les *PSF* ne seront pas « disruptées » par la technologie. Toutefois, cette thèse la nuance fortement en soulignant que la révolution technologique n'est pas (encore) là et qu'une autre disruption, non technologique, est en marche. Cette thèse apporte un éclairage complémentaire au débat entourant la notion de disruption, qui voit notamment s'opposer la conception d'abrasion créatrice de J-M. Dru et le modèle d'analyse des phénomènes d'innovation de C. Christensen. Cet apport réside précisément dans l'absence de substrat technologique ou d'innovation pour caractériser la disruption. Celle-ci est comportementale et induit une innovation réactive de la part de l'environnement, en l'occurrence les autres *PSF*. En ce sens, notre contribution à la compréhension du concept de disruption s'inscrit davantage à la suite de J-M. Dru que de C. Christensen.

Nous avons souligné, dès l'introduction de cette thèse, qu'un objectif implicite co-existait au sujet de notre recherche. Il s'agit d'illustrer les bénéfices, tant pour le monde professionnel qu'académique, de l'application à l'entreprise d'un cadre méthodologique éprouvé par la recherche. C'est la mise en œuvre de la recherche-

action développée par Roy et Prévost (2013) qui justifie à la fois la proximité de la recherche et du chercheur avec le champ étudié – ici la génération Z chez Mazars – et qui commande l’examen critique des résultats obtenus par sept professionnels, pourtant tous étrangers à la recherche. Les contributions apportées par chacun d’eux nous permettent en effet, selon nous, de conclure qu’une telle mise en œuvre de la recherche-action comporte des avantages réciproques indubitables (pour la recherche comme pour l’entreprise), salués par les sept professionnels eux-mêmes.

Ces bénéfices ne doivent cependant pas occulter les limites propres à chaque recherche et dont cette thèse n’est pas exempte. Sans prétendre à l’exhaustivité, nous listons ici les principales limites de notre travail :

- L’exploitation des résultats de notre enquête n’a pas fait l’objet d’une analyse statistique pointue au moyen des techniques appartenant à ce que Deepa Prahalad qualifie d’« école de la régression ». Une telle analyse, quoique possible sur le plan académique, reste peu compatible avec la posture de recherche-action et son ancrage dans le pragmatisme des dirigeants d’entreprise peu habitués à discuter les politiques de gestion des talents au travers des lois mathématiques, fussent-elles des moindres carrés.
- L’enquête empirique de cette recherche est centrée sur l’étude de la population de Mazars et est menée par un dirigeant du même cabinet. Nous avons souligné combien Mazars est un acteur à la fois typique et singulier du monde des *PSF* ce qui, en soi, est une limite claire de nos travaux. Une autre limite évidente tient à l’identité de l’auteur et de ses liens privilégiés avec l’entreprise et l’industrie à laquelle elle appartient. Il aurait été intéressant, voire souhaitable, de confronter les résultats obtenus chez Mazars avec ceux d’un ou plusieurs autres acteurs du secteur. L’identification de l’auteur comme dirigeant d’un concurrent a fermé toute opportunité de comparaison, limitant d’autant l’intérêt et la qualité de la recherche.
- Cette étude s’appuie sur certaines caractéristiques de la génération Z isolées par les résultats de notre enquête pour déduire les modifications nécessaires dans les politiques de gestion des *PSF*. En dépit de l’abondance des réponses, de son envergure internationale et des commentaires fournis par les répondants, cette



thèse ne peut prétendre (et elle ne le prétend pas) être une recherche complète sur cette génération et les conséquences que ses caractéristiques pourraient avoir sur les politiques de gestion en général et dans les *PSF* en particulier.

- Nous avons souligné quelques différences significatives entre la génération Z et la *Gen Y* susceptibles de générer des frictions lors de leur collaboration dans les *PSF*. Sans pour autant proposer une analyse superficielle de ces différences, nous restons conscients qu'une recherche complémentaire serait nécessaire pour proposer une taxonomie de ces différences et de leurs implications pour les politiques de ressources humaines.
- Cette thèse nuance la position défendue par Daniel et Richard Susskind selon laquelle la technologie va bouleverser les *PSF* en rétablissant un libre accès des acteurs de marché à l'information jalousement gardée jusqu'alors par les firmes sous la forme d'expertise. Comme nous l'avons évoqué plus haut, cette nuance tient au fait qu'une autre disruption tend à modifier le monde des *PSF* alors même que la rupture technologique ne se traduit pas dans les chiffres de recrutement des *PSF*. Notre travail met en évidence seulement une primauté chronologique sans traiter la question de la signification et de savoir si la disruption technologique, si elle intervient, pourrait être de plus grande ampleur que celle étudiée dans cette thèse. Cette question à elle seule mériterait un travail de recherche complémentaire et n'a pas pu ici être abordée, même succinctement, par manque de données empiriques disponibles.
- Enfin, notre étude souligne la multiplicité des acceptions entourant le concept de disruption et apporte une illustration d'une disruption sans substrat technologique. Si notre travail se positionne plus près de la conception de J-M. Dru que de celle de C. Christensen, cette thèse n'apporte pas de définition de ce concept qui soit à la fois satisfaisante et inclusive des différents courants évoqués. Un tel objectif mériterait une étude complémentaire spécifique.

Ces limites constituent, pour tout chercheur, une invitation à poursuivre l'analyse pour autant qu'elle offre des perspectives intéressantes et motivantes pour le monde académico-professionnel. J'utilise à dessein ce néologisme en conclusion avec l'espoir

que mon travail aura convaincu ses quelques lecteurs du monde professionnel que le modèle de recherche académique est une réponse pertinente au besoin de recherche en *management* ressenti au quotidien par les dirigeants. A ce titre, il me semble contre-productif d'envisager deux mondes distincts – académique et professionnel – et il convient de s'intéresser aux liens qui les unissent pour mieux les rapprocher et les combiner.

Une lecture simplifiée du positionnement stratégique des écoles de *management* pourrait être de dire que l'entreprise est l'avenir de l'école, où l'entreprise est la figure de proue du monde professionnel et la *business school* celle du monde académique pour ce qui a trait au *management*. La *business school* prépare ses étudiants à une vie professionnelle en entreprise, c'est un fait. Cette thèse offre une perspective contraire et envisage la *business school* comme l'avenir de l'entreprise. Une telle perspective pourrait être étudiée sous de multiples angles dont certains ont pu être abordés dans cette recherche :

- Anthropologique comme le suggèrent les réponses apportées par les collaborateurs *Gen Z* de Mazars qui voient l'éducation davantage comme une fin qu'un moyen.
- Sociologique ensuite ainsi que l'évoque Hervé Hélias, PDG de Mazars, par la mission de "re-formation" face aux mutations technologiques. Cette analyse pourrait inclure une dimension socio-économique abordée dans cette thèse notamment par les spécificités régionales de nos résultats et les commentaires de Bob Aubrey et Pambudi Sonarsihanto.
- Économique tant le modèle des *business schools* repose sur les frais de scolarité élevés exigés des étudiants pour les préparer au monde de l'entreprise. Le développement d'une offre de formation de qualité au sein de l'entreprise renverse ce modèle économique et conduit les salariés à être payés pour étudier.
- Politique si on prend en considération les efforts fournis par les autorités politiques pour faire de leurs *business schools* les fers de lance de leur diplomatie de l'éducation et des éléments clés de leur rayonnement international auprès des intellectuels, chercheurs et dirigeants. Ces efforts sont

à la hauteur de l'émotion suscitée par la publication annuelle des classements de Shanghai<sup>266</sup> ou du *Financial Times*.

- Académique car il est légitime de s'interroger sur la qualité de l'éducation si celle-ci échappe au cadre normalisé et normatif de l'enseignement supérieur. Une telle interrogation conduirait inévitablement à questionner le concept même de qualité de l'enseignement et dans quelle mesure celle-ci peut faire l'objet d'une mesure objective.

Je n'ai pas écrit cette thèse pour seulement prendre le temps de la réflexion sur un des principaux sujets stratégiques qui occupe ma vie de dirigeant d'entreprise. J'ai écrit cette thèse par conviction que l'éducation et, par elle, la transmission du savoir sont au cœur de notre responsabilité de *leaders* et qu'elles transcendent toute activité professionnelle. Warren Bennis souligne avec beaucoup d'élégance cette responsabilité : « *Management is delegation by above. Leadership is delegation by below* ». Cette thèse est la manifestation tangible de cette responsabilité tant elle est le substrat de la stratégie des talents proposée au vote des associés de Mazars en Décembre 2020 et de ma candidature à la réélection comme dirigeant élu par mes pairs.

---

<sup>266</sup> Le « classement de Shanghai » fait référence au classement académique des universités mondiales publiées chaque année par l'université de Jiao Tong à Shanghai. Ce classement est établi à partir de six critères quantitatifs qui font l'objet de vives critiques (nombre de publications scientifiques, nombre de chercheurs cités dans les recherches, nombre de prix Nobel et médailles Fields...).

## Bibliographie

---

ABERNATHY W. J., UTTERBACK, J. M. Patterns of industrial innovation. *MIT Technology Review*, 1978, 80(7), 41-47.

ACHIN C., OUARDI S., RENNES J., *Âge, intersectionnalité, rapports de pouvoir. Table ronde avec Christelle Hamel, Catherine Marry et Marc Bessin*, Mouvements, vol. 59, no. 3, 2009, pp. 91-101

ADNER R. When are technologies disruptive? A demand-based view of the emergence of competition. *Strategic Management Journal*, 2016, 37, pp. 667-688.

ALVESSON, M., *Knowledge work and knowledge intensive firms*, Journal of Management and Governance 9, 2005

BARNEY J., Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991, vol. 17, n. 1, pp. 99-120.

BARNEY J. The resource-based theory of the firm. *Organizational Science*, 1996, 7, 469.

BARRATT M., HININGS B., *Service innovation in professional service firms: a review and future research directions*, The Oxford handbook of professional service firms, 2016

BATARD P-E., FERRARI N., SAILLARD E., *Le chômage des jeunes : quel diagnostic ?*, *Économie & prévision*, vol. 200-201, no. 2, 2012, pp. 207-215

BERENI L., *Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise* », *La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale*, *Raisons politiques*, vol. 35, no. 3, 2009, pp. 87-105

BEVORT F., SUDDABY R. Scripting professional identities: how individuals make sense of contradictory logics, *Journal of Professions and Organizations*, 3 (1), pp. 17-38.

BIRKINSHAW J., HAMEL G., *Management Innovation*, *Academy of Management Review*, 2008, vol.33, No. 4, pp.825-845.

BLOMGREN M., WAKS C., Coping with contradictions: hybrid professionals managing institutional complexity, *Journal of Professions and Organization*, 2 (1), pp.78-102.

BOSA B., *C'est de famille ! L'apport de Wittgenstein au travail conceptuel dans les sciences sociales*, *Sociologie*, vol. 6, no. 1, 2015, pp. 61-80

BOUILLOUD, J-P., « Sociologie/sciences de la nature : regards et pratiques », *Sociologie et société. Epistémologie de la réception*, sous la direction de Bouilloud Jean-Philippe. Presses Universitaires de France, 1997, pp. 101-119

BOURDIEU P., PASSERON J-C, *Éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Paris, Minuit, 1970

BOURDIEU P., *Le capital social. Notes provisoires*, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31, janvier 1980, p. 2-3.

- BOURDIEU P., « The forms of capital », in John G. Richardson (éd.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York, Greenwood, 1986, p. 241-258
- BOURHIS A., CHENEVERT D., «Attraction et rétention du commerce de l'alimentation : étude des salariés de la génération Y peu scolarisés », *XXIème congrès de l'AGRH*, 2010
- BUCHER, R., STRAUSS, A., « La dynamique des professions », *La trame de la négociation*, Paris, L'Harmattan, 1961, p. 68
- BURRELL G., MORGAN G., *Sociological paradigms and organisational analysis*, Heinemann Educational Books, 1979
- CAPPELLI P., Will There Really Be a Labor Shortage? *Organizational Dynamics*, 2003, 32 (3), pp.221-233.
- CAMPION M., MALOS S., *Human Resource Strategy and Career Mobility in Professional Service Firms: A Test of an Options-Based Model*, Academy of Management, 2000, Vol. 43, No. 4, 749-760.
- CAPPELLI P., KELLER JR., Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges, *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014, 1:305-31.
- CHATEAU D., *I. Les ressemblances de famille* In : *La Question de la question de l'art*, Saint-Denis, Presses universitaires de Vincennes, 1994
- CHOAIN L., *L'éducation, fondement et avenir des politiques de ressources humaines et de développement du leadership dans les sociétés de services professionnels*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Paris : Université Panthéon-Assas, 2014.

CHRISTENSEN C.M., BOWER J.L. Customer Power, Strategic Investment and the Failure of Leading Firms, *Strategic Management Journal*, 1996, Vol.17, n°3, pp.197-218.

CHRISTENSEN C.M., *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.

CHRISTENSEN C.M. *et al*, Consulting on the Cusp of Disruption, *Harvard Business Review*, 2013, Vol.91, Issue 10, pp.106-114.

CHRISTENSEN C.M. *et al*, what is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*, 2015, 91, 106-114.

CHRISTENSEN, C.M. *et al*, Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research, *Journal of Management Studies*, 2018, 55:7, pp. 1043-1078.

CONFAVREUX J., DUCHENE L., « écart générationnel », *Vacarme*, vol. 47, no. 2, 2009, pp. 14-17

COOPER *et al*, Sedimentation and transformation in organizational change: the case of Canadian law firms. *Organization Studies*, 1996, 17, pp.623-647.

DALMAS M., « Génération Z et conception du travail : un nouvel enjeu pour la GRH », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. vol. xxv, no. 60, 2019, pp. 97-116

DE SINGLY F., *Les bons usages de la statistique dans la recherche sociologique*, Économie et statistique, 1984, 168

DES NETUMIERES F., Méthodes de régression et analyse factorielle, *Histoire & Nature*, 1997, vol. 12

DRU, J.-M., *Disruption*, Paris : Village mondial, 1997.

DRU J.-M., *New : 15 approches disruptives de l'innovation*, Pearson, 2016.

DUBAR C., TRIPIER P., BOUSSARD V., « Chapitre 4 - De Durkheim à la théorie fonctionnaliste des professions », *Sociologie des professions*. Sous la direction de DUBAR C., TRIPIER P., BOUSSARD V., Armand Colin, 2015, pp. 67-96

DURU-BELLA M., « La (re)production des rapports sociaux de sexe : quelle place pour l'institution scolaire ? », *Travail, genre et sociétés*, vol. n° 19, no. 1, 2008, pp. 131-149

ELOIRE F., *Qui se ressemble s'assemble ? Homophilie sociale et effet multiplicateur : les mécanismes du capital social*, Actes de la recherche en sciences sociales, vol. 205, no. 5, 2014, pp. 104-119

EMPSON L. Article "Professional Service Firms", *International Encyclopedia of Organization Studies*, ed. S. Clegg et J. Bailey. Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.

EMPSON L., *et al.* Researching Professional Service Firms: An Introduction and Overview, *The Oxford Handbook of Professional Service Firms*, Oxford: Oxford University Press, 2015.



EMPSON L. CHAPMAN C. *partnership* Versus Corporation: Implications of Alternative Forms of Governance in Professional Service Firms, *Research in the Sociology of Organizations*, 24, pp. 139-170.

FAGNANT A., CRAHAY M., *A propos de l'épistémologie personnelle : un état des recherches anglo-saxonnes*, *Revue française de pédagogie*, 2007

FRENCH, J. R. P., RAVEN, B. The bases of social power. In D. Cartwright and A. Zander. *Group dynamics*, New York: Harper & Row, 1959.

GALANTER M., PALAY T. *Tournament of Lawyers: The Transformation of the Big Law Firm*, Chicago: University of Chicago Press, 1991

GARLOFF A., POHL C., SCHANNE N., *Do small labor market entry cohorts reduce unemployment?*, *Demographic Research*, 29, 2013, 379-406.

GARRAU M., LE GOFF A., *Care, justice et dépendance*. Presses Universitaires de France, 2010, pp. 5-10

GILSON R.J, MNOOKIN R.H, Coming of Age in a Corporate Law Firm: The Economics of Associate Career Patterns, *Stanford Law Review*, 41(3), pp. 567-595.

GEOFFROY E., « Surdiplômés, déclassés, sous-utilisés », *Regards croisés sur l'économie*, vol. 16, no. 1, 2015, pp. 134-140

GODE C., « Compétences collectives et retour d'expérience « à chaud ». Le cas de l'Équipe de voltige de l'armée de l'air », *Revue française de gestion*, vol. 223, no. 4, 2012, pp. 167-180

GRAWITZ, Madeleine, *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, 1997

GREENWOOD R. *et al*, The P<sup>2</sup> Form of strategic management: Corporate practices in the professional partnership, *Academy of Management Journal*, 1990, 33, pp.725-755.

GREENWOOD R., HININGS C.R. Understand strategic change: The contribution of archetypes, *Academy of Management Journal*, 36, pp. 1052-1081.

GREENWOOD R. *et al*, 25 years of the professional partnership (P<sup>2</sup>) form: time to foreground its social purpose and herald the P<sup>3</sup> ? *Journal of Professions and Organization*, 2017, 4, 112-122.

HALL R.H., Professionalization and bureaucratization, *American Sociological Review*, 1968, 33, pp.92-104.

HENDERSON R., CLARK K., Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, in: *Administrative Science Quarterly* 35: 9-30, 1990

HILL L., BRANDEAU G., TRUELOVE E., LINEBACK K., *Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation*, Harvard Business Review Press, 2014

HININGS C.R.(Bob). Restructuring professional organizations, In DENT M. *et al* (eds.) *The Routledge Companion to Professions and Professionalism*. London: Routledge, 2016, Chap. 11, pp. 163-174.

HITT M. A. *et al*. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(1), pp. 13-28.

HOFER B.K., “Personal epistemology research : Implications for learning and teaching”, *Journal of Educational Psychology Review*, vol. XIII, n° 4, 2001, p. 353-383

HOFER B.K., “Introduction : Paradigmatic approaches to personal epistemology”. *Educational Psychologist*, vol. XXXIX, n° 1, 2004, p. 1-3

HOFER B.K., “Epistemological understanding as a metacognitive process : Thinking aloud during online searching”, *Educational Psychologist*, vol. XXXIX, n° 1, 2004, p. 43-55

JOLLIVET M., *Sciences de la nature, sciences de la société*, CNRS éditions, 1992

KAWAMOTO C.T., SPERS, R.G. A systematic review of the debate and the researchers of disruptive innovation, *Journal of Technology Management & Innovation*, 2019, 14(1), pp. 73-82.

KILKKI K. *et al*. A disruption framework, *Technological Forecasting & Social Change*, 2018, Vol.129, pp.275-285.

LANE P., LUBATKIN M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning, *Strategic Management Journal*, 1998, 19, p.461-477.

LEPAK D. et al. The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management review*, 1999, 24(1), pp.31-48.

MAISTER, David H., *Balancing the professional service firm*, Sloan Management Review, 1982

MALHOTRA, N. *et al.* New career models in UK Professional service firms: From up-or-out to up-and-going-nowhere? *International Journal of Human Resource Management*, 2010, 21(9).

MALOS S. B., CAMPION M. A., Human Resource Strategy and Career Mobility in *Professional Service Firms: A Test of an Options-Based Model*, *Academy of Management*, 2000, Vol. 43, No. 4, 749-760.

MANUCOVICH D.J., *Birth Quake: The Baby Boom and Its Aftershocks*, The University of Chicago Press, 2002.

MCGINN, K. L., MILKMAN, K. L., *Looking up and looking out: career mobility effects of demographic similarity among professionals*, *Organization Science*, 24 (4), 1041-1060, 2013

MCLEAN E., et COLLIENS J. C., *High-commitment HR practices, employee effort and firm performance, investigating the effects of HR practices across employee groups within professional service firms*, *Human Resource Management*, May-June 2011, Vol. 50. N° 3

MCMAHAN G. C. *et al.* Alternative Theoretical Perspective for Strategic Human Resource *Management* Revisited: Progress, Problems, and Prospects. In WRIGHT P. M. *et al* (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* Greenwich, CT: JAI Press Inc, 1999, Supplement 4, pp. 99-122.

MENVIELLE L., MENVIELLE W., et AUDRAIN-PONTEVIA A-F., « Comprendre l'interaction des patients membres d'une communauté virtuelle de santé et son impact sur la relation que le patient entretient avec son médecin », *Systèmes d'information & management*, vol. volume 23, no. 2, 2018, pp. 43-79

MERTON R.K. The Unanticipated Consequences of purposive social action, *American Sociological Review*, 1936, 1(6), pp.894-904.

MINTZBERG H., *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the research*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.

MNOOKIN, R. H., GILSON, R. J., *Coming of age in a corporate law firm: the economics of associate career patterns*, *Stanford Law Review*, 1989

MORRIS T., EMPSON L. Organization and expertise: An exploration of knowledge bases and the *management* of accounting and consulting firms, *Accounting, Organization & Society*, 1998, 23(5/6): 609-24.

MOWERY et al, Strategic alliances and interfirm knowledge transfer, *Strategic Management Journal*, 1996, 17, pp.77-92.

NOORDEGRAAF M. Hybrid professionalism and beyond: (New) Forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of Professions and Organization*, 2015, 2, pp. 187–206.

PAUGET B., « L'arrivée de la génération Y : quelles conséquences managériales et organisationnelles pour les organisations sanitaires et sociales françaises ? », *Pratiques et Organisation des Soins*, vol. vol. 43, no. 1, 2012, pp. 25-33

PENROSE E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, New York, 1959.

PETERAF M., The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal*, 1993, 14(3), p. 179.

PONTHIEUX S., *Le Capital social*, Paris, La Découverte, 2006, p. 35

POPPER K., *La logique de la découverte scientifique*, traduit de l'anglais par Nicole Thyssen-Rutten et Philippe Devaux, Préface de Jacques Monod, Payot, 1973

PORTER M. *Competitive Strategies*. The Free Press, New York, 1980.

PORTER M. *Competitive advantage*. The Free Press, New York, 1985.

PRAHALAD C.K., HAMEL G., The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June 1990, pp. 79-9.

SAKO M. Outsourcing and Offshoring of Professional Services. *The Oxford Handbook of Professional Service Firms*, Oxford: Oxford University Press, 2015.

SCHEIN E., *Process Consultation*, Reading, Addison-Wesley, 1969

SCHEIN E., *Process Consultation (vol. 2): Lessons for Managers and Consultants*, Reading, Addison-Wesley, 1987

SENAC R., « *Chapitre 3 / Une égalité sous conditions de performance de la différence : une ruse de la raison néolibérale* », *L'égalité sous conditions. Genre, parité, diversité*, sous la direction de Sénac Réjane. Presses de Sciences Po, 2015, pp. 139-188

SCHUMPETER J.A. *Capitalism, Socialism and Democracy*, 3rd ed. HarperCollins, New York, NY, 1950.

SCOTT W. R. Reactions to supervision in a heteronomous professional organization. *Administrative Science Quarterly*, 1965, 10, pp. 65 – 81.

SHERER P. Leveraging human assets in law firms: human capital structures and organizational capabilities, *Industrial and labor relations review*, 1995, 48(4), pp. 671-691.

STENGER S. *Pourquoi travaille-t-on dans un cabinet d'audit Big Four ? Fonctions du système « up or out » : contrôle, compétition et prestige social*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Paris: HEC, 2015.

SUSSKIND R., SUSSKIND D., *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*, Oxford University Press, 2015

STRATI A., *Organization and aesthetics*, London, SAGE, 1999

SWAINE R. *The Cravath Firm and its Predecessors: 1819-1948*, 1948, New York, The Ad Press.

TEECE *et al*, Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic management journal*, 1997, 18(7), pp.509-534.

VERNAZOBRES, Ph., « Évolution du conseil en *management* : d'une expertise de contenu vers une expertise de processus », *Prospective et stratégie*, vol. numéros 2-3, no. 1, 2012, pp. 163-181

VILLETTE, M. « II. *La relation de conseil* », Michel Villette éd., *Sociologie du conseil en management*, La Découverte, 2003, pp. 33-58

VON NORDENFLYCHT A. What Is a Professional Service Firm? Toward a Theory and Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms, *The Academy of Management Review*, 2010, Vol. 35, No. 1, pp. 155-174.

VON NORDENFLYCHT A. Does the Emergence of Publicly Traded Professional Service Firms Undermine the Theory of the Professional *partnership*? A Cross-Industry Historical Analysis, *Journal of Professions and Organization*, 2014, 1/2: 137-60.

WEBER M., *The Theory of Social and Economic Organization* (trad. Par A.M. Henderson et Talcott Parsons), Free Press, 1947.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 1984, Vol. 5, 171- 180.

WESTERMAN G. *et al*, Organisation design and effectiveness over the innovation life cycle, *Organization Science*, 2006, 17, 230-238.

WITTGENSTEIN L., *Recherches Philosophiques*, MacMillan Publishing Company, 1953, § 65-71



## Sources

---

Enregistrement de l'interview de Tamara J. Erickson, Assemblée générale des associés de Mazars, Londres, 13 décembre 2018

Réponses à l'enquête « Gen Z chez Mazars » menée entre le 7 et le 25 novembre 2018 auprès de 2230 collaborateurs du Groupe Mazars dans 68 pays

---

## Table des annexes

---

*Annexe 1 – Questionnaire d’enquête ..... 362*

*Annexe 2 – E-mail d’envoi du questionnaire ..... 384*

---

## Annexe 1 : Questionnaire d'enquête

---



GenZ\*, this survey is made for you!

**Welcome to Mazars worldwide Generation Z study!**

**2 things to know before you start completing the survey:**

**1/ It is totally anonymous and the results will be treated confidentially.**

**The results of the survey and the actions that will follow will only depend on your answers.**

**So, speak up!**

**2/ The survey is fun to complete, but it takes 15 minutes to answer all the questions.**

**Feel free to do it when you know you have some time ahead of you!**

**\* Generation Z: born from 1995 onwards**

GenZ\*, this survey is made for you!

**HELP MAZARS GET TO KNOW YOU BETTER!**

1. You are:

A man  A woman

Prefer to self-describe:

2. What is your nationality?

3. Where is your Mazars office located?

Other:

4. What is your level of education?

Bachelor

Master

PhD

None

And what was your field of study?

5. When did you start working at Mazars? [yyyy]

---

6. What business do you work with?

- Audit / Assurance
- Accounting & Outsourcing
- Tax and Law
- Financial Advisory Services
- Consulting
- Support functions
- Other:

7. What sectors do you mainly focus on?

- Aerospace & Defense
- Automotive
- Banking
- Energy & Utilities
- Food & Beverage
- Health
- Hi-Tech
- Insurance
- Luxury
- Media
- Public Sector
- Real Estate
- Retail & Consumer products
- Tourism
- Transport & Logistics
- Other:

8. What is your job?

---

9. What is your grade?

10. My preferences in life are ... (select up to 3 answers):

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Enjoy time with friends or family | <input type="checkbox"/> Cultural activities |
| <input type="checkbox"/> Try new things                    | <input type="checkbox"/> Volunteer work      |
| <input type="checkbox"/> Learn new things                  | <input type="checkbox"/> Travel              |
| <input type="checkbox"/> Work                              | <input type="checkbox"/> Relax               |
| <input type="checkbox"/> Pursue my hobbies                 | <input type="checkbox"/> Party               |

Other/Comments:

11. How do you feel as a Mazarian?

- I feel part of an international group
- I feel part of Mazars but in my own country
- I don't have a specific sense of belonging with the Mazars brand

Any comments?

12. How many countries have you lived in?



15. What triggered your interest in Mazars? (select up to 3 answers)

- Mazars was recommended to me by my relatives (friends, parents, school mates, professors ...)
- The recruitment adds gave me the will to apply & join Mazars
- During the recruitment process, I met cool people who convinced me to join the firm
- To be honest, Mazars was the first company to give me a job
- To be even more honest, Mazars was my only option
- Because Mazars pays higher wages than other companies
- I was hired after having completed my internship at Mazars

Other / comments:

16. What other company would you have liked to work for, if you did not have joined Mazars?

17. What is your opinion on your current work-life balance?

- I agree to dedicate a lot of time to my job now as an investment, but there's no way I'll do it for more than a few years
- I don't think I work enough, I could do more
- I think I work too much
- I'm perfectly happy with my life the way it is

Any comments?





18. How do you think Mazars should deal with flexibility at work?

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
Spending long hours at the office is part of the job, if you want to work from home you should choose another company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can easily access to the professional information I need	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I turn off my professional cell phone in the evenings and on weekends	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We should be entitled to work from home if we want to	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We should not even have physical offices in our business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hours at the office do not matter as long as the job is done	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Any comments?



19. Do you enjoy working at Mazars today?

Not at all	Mostly no	Mostly yes	Absolutely
			

20. Why?

21. Let's talk about your career ambition (at Mazars or elsewhere), can you assess the following statements?

	Strongly disagree	Disagree	Agree	Strongly agree	I don't know
I have a clear defined career plan in mind	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I think I will hold different job positions throughout my career	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I wish I could have several jobs at the same time	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I wish I could work part-time to have more free time (for family, hobbies ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I wish I could grasp job opportunities and leave AND then come back whenever I want	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have never asked myself that question: I don't know	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I worry about my future	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Any comments?

22. International mobility: would you be willing to work abroad?

- No, working abroad is not part of my plan
- Not really, I am just looking for international exposure while staying in my own country (having occasional missions abroad is enough).
- Yes, I will be interested to work abroad in a few years' time
- Yes, I am ready to move now or in the very near future
- I don't know

Any comments?

23. If so, how long would you like to stay abroad?

- A few months abroad would be enough
- Between 1 and 3 years, to make the most of it
- At least 3 years
- My goal would be to spend my entire career abroad

Any comments?

24. What would your preferred destination(s) be?

Choice #1:

Choice #2:

Choice #3:

25. Why would you choose this location?

- Quality of life
- Great working environment
- Obvious business opportunities
- No matter the location, it would depend on the first opportunity to arise
- For personal reasons

Other/Comments:

26. How do you feel about work? Please complete the following sentence:

'For me, my job is ...

- ... the most important part of my life: I sometimes jeopardise my personal life in the process'
- ... an important part of my life: I really care about my work'
- ... not very important, I am not heavily involved'
- ... not important: it is just a job'

Any comments?

GenZ\*, this survey is made for you!

**EDUCATION**


27. At work, when I don't know something, I usually ask:

- My direct manager
- My peers & colleagues
- Partner(s)
- Client(s)
- I don't ask, I find the answer myself!

Any comments?

28. My preferences for learning are...

Please rank the 5 following items from 1 (most preferred) to 6 (least preferred):

	<input type="text" value="1"/>	In the classroom
	<input type="text" value="2"/>	In the field (from my peers)
	<input type="text" value="3"/>	eLearning
	<input type="text" value="4"/>	Internet (e.g. Google)
	<input type="text" value="5"/>	Social Network
	<input type="text" value="6"/>	From my manager

29. Talking about eLearning; how often do you use:

How often?

LinkedIn Learning	<input type="text" value="1"/>
MazarsU	<input type="text" value="2"/>

Any comments?

---

30. Of the following skills & attributes, which do you feel are most important to help you succeed in your job today? (up to 3 responses)

- Professionalism (time keeping, hard work, discipline)
- Academic knowledge or general business knowledge
- Ability to work in teams
- Analytical skills
- Ability to think creatively and generate new ideas
- Communication skills
- Knowledge of IT & Technology
- Leadership skills
- Ability to challenge or disrupt current thinking
- Being entrepreneurial, creating opportunities

Other / Comments:

31. What do you expect from your manager to boost your personal development?

- Education & Training
- Annual Performance Evaluation or Reviews
- Create a friendly atmosphere
- Show an acceptance for failure
- Mobility opportunities to gain experience
- Challenging assignments
- Coaching & mentoring
- Collaborating with inspiring colleagues on key projects
- Regular informal feedback

Other/Comments:

32. Talking about feedback, can you please assess the following statements?

	Strongly disagree	Disagree	Agree	Strongly agree	I don't know
Receiving corrective feedback (that focuses on what wasn't successful) is important for me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receiving positive feedback (that focuses on what I did best) is important for me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I value receiving feedback from my peers or colleagues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel uncomfortable receiving any kind of feedback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can provide feedback to my Manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Any comments?

33. How do you feel about training at Mazars?

Please assess:

Overall, I am satisfied with the level of training at Mazars in my country	<input type="text"/>
Overall, I am satisfied with the level of training at Mazars Group	<input type="text"/>

Any comments?

GenZ\*, this survey is made for you!

**LEADERSHIP**

34. Would you like to manage a team?

Please assess:

I would like to become a manager one day

I would like to become a manager at Mazars

Any comments?

35. What kind of manager are you or would you like to be?

- Fair: rational decision-making, strong on principles, not on emotion
- Nice: I'll create a friendly environment; life is hard enough! That's how people will give their best
- Expert: I want people to acknowledge me for my expertise and knowledge, which I pass on to others
- Coach: great mentor, I develop people for the future.
- Gang Leader: 'work hard, play hard' my sole focus is the success of my team and little else matters
- Pioneer: I want to show the way and set the direction
- Inclusive: I encourage diversity of viewpoints, because not everyone sees the world through the same cultural frame!

Other/Comments:

36. In your opinion, what are the 3 main attributes of a great leader?

Among the list

Attribute #1

Attribute #2

Attribute #3

Any comments?

---

37. Do you have role models?

- Yes
- No

If yes, please specify (i.e. who are they?):

38. To what extent do you think that the following factors contributed to professional success?

- Academic / education background
- Previous professional experience
- International experience or exposure
- Connections / network
- Personality or other personal qualities

Other/Comments:

39. What kind of manager would you like to have?

- Fair: rational decision-making, strong on principles, not on emotion
- Nice: I'll create a friendly environment; life is hard enough! That's how people will give their best
- Expert: I want people to acknowledge me for my expertise and knowledge, which I pass on to others
- Coach: great mentor, I develop people for the future.
- Gang Leader: 'work hard, play hard' my sole focus is the success of my team and little else matters
- Pioneer: I want to show the way and set the direction
- Inclusive: I encourage diversity of viewpoints, because not everyone sees the world through the same cultural frame!

Other/Comments:

---

40. What makes you go 'the extra mile'? (Select up to 3 answers).

- When the job is fun
- When I receive regular feedback from my manager or my colleagues
- When the goal is clear and given but I can decide how to achieve it
- When the task is well-defined and all I have to do is execute
- When there is a monetary bonus at stake
- When I am in the 'driver seat'
- When I get public recognition and/or promotion
- When I feel I belong to a great team
- When I get to work on my own
- When I know that the job will have a positive impact
- When the task is challenging or it is something I have never done before
- When it is something that I am good at
- When I feel trusted by my colleagues or my manager

Any comments?



GenZ\*, this survey is made for you!

**YOUR FUTURE OUTSIDE MAZARS**

41. How long do you plan to stay at Mazars?

- Less than a year
- 1 to 3 years
- 3 to 6 years
- 6 to 10 years
- More than 10 years
- I don't know yet

Any comments?

42. Why would you leave Mazars?

- For more money
- For a more prestigious brand
- For a job promotion
- For a totally different job
- Because I am currently bored with my job
- For a better work life balance
- Because of poor management
- I would like to devote my time to social or environmental causes
- Because Mazars is not acknowledging my talent
- Because Mazars is not developing my talent
- For personal reasons

Other/Comments:

---

43. If you were to receive other remuneration elements than money/competitive salary (i.e. other types of perks or benefits: time, training, travels, health insurance coverage, vacation/paid time off, cool work environment, ...), what would it be?

44. If you were to leave Mazars, what would you remember most of 'your years at Mazars'?

- A rigorous way of working
- (Very) long work hours
- Friends forever
- A good professional network
- Good management principles
- Poor management principles
- Education for life

Any comments?

45. And if you were to leave Mazars, what would you do?

- I would join a competitor
- I would join a client / corporate firm
- I would create my own firm
- I would experience an entirely different job in a new company
- I would go back to university (MBA for example)
- I would stop working to take care of my family
- I would take a year off

Other/comments:

GenZ\*, this survey is made for you!

**INNOVATION**

46. Would you describe yourself as innovative?

- Yes
- No
- I don't know

Any comments?

47. If yes, do you feel you are encouraged to use your potential as an innovator at Mazars?

- Yes, I feel strongly encouraged to think out of the box
- Not really, I am not prevented from innovating but no one is encouraging me to do so
- No, we never talk about this
- No, I feel every new ideas or suggestions are rejected

Any comments?

48. Which of the following skills would you preferably develop as part of your set of competencies for the future?

- Leadership skills
- Big data
- AI & Robotisation
- Blockchain
- Business Development
- Project Management
- Story telling
- Team work

Other/comments:

\

---

49. In your opinion, what are the major obstacles to innovate at Mazars?

- (Limited) Time dedicated to the subject
- Lack of interest
- Management / Leadership
- Corporate culture
- Lack of technological or digital tools
- None, things are obviously evolving

Any comments?

50. Do you think Mazars is an entrepreneurial organisation?

Any comments?

51. Do you see yourself as an entrepreneur?

- Yes, I always wanted to create my own company and Mazars gives me the tools to do it
- Yes, but not as an entrepreneur of my own. Becoming a partner is the way to achieve my wish to be an entrepreneur one day
- Yes. I like the idea of being a self-entrepreneur, but I do not want to take risks with others
- No. I prefer working in an organised structure and I do not want to invest capital or bother with side business issues

Any comments?

52. Do you consider that Mazars favours some forms of intrapreneurship, asks people to take risks or leaves enough space for individual initiative?

- Yes
- No
- I did not have the opportunity to see it so far
- I did not benefit from it but I hope it does

Any comments?

---

53. Overall, what does working in a company mean for you?

- It is a playground: where you can have a lot of fun once you get the rules of the game
- It is a jungle: it is the "survival of the fittest"
- Education for life: where you learn constantly and develop yourself both professionally and personally
- An innovation lab: where you can generate new ideas, and prototype them
- A dusty framework: lagging behind new developments & innovations
- A biased organisation: rather unfair, that hinders new ideas
- A new kind of family: where you meet great friends for life

Other/Comments:

54. Do you feel that your gender impacts your progression at Mazars?

- Yes, it has a negative impact
- Yes, it has a positive impact
- No, it has no impact
- I don't know

Any comments?

55. At Mazars, we are very eager to hear about any great ideas (or innovation) you would have and you think should be developed within the organisation. Do you have anything to share with us?

56. How would you qualify Mazars' image in Social Media?

- Rather old fashioned
- Clever & street-smart
- Well-suited with Mazars' serious image
- Fun and young

Other/comments:

57. How often do you use the following social media?

	I only have a profile, which I don't use	I regularly use it (at least once a week)	I use it everyday	I check it every hour	I don't have a profile
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Youtube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snapchat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pinterest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Other/Comments:

58. Among this list of social network, which one would you rather use to learn about Mazars?

- LinkedIn
- Facebook
- YouTube
- Twitter
- Instagram
- Snapchat
- Pinterest

Other/Comments:

59. How often do you use "Mazars Live!"?

Any comments?

---

60. Which one(s) of these technologies do you value the most / would like Mazars to incorporate in the workspace:

- Virtual reality
- Smartphones
- Social Media
- Robotics
- Video Conference
- Emails
- Text messaging
- Instant messaging

Other/comments:



GenZ\*, this survey is made for you!

**THANK YOU FOR COMPLETING THIS SURVEY!**

**Many thanks for sharing your aspirations and ideas.**

**The results will now be anonymously analysed and a feedback on the survey will be communicated to the whole Mazars community by Feb. 2019.**

---

## Annexe 2 : E-Mail d'envoi du questionnaire

---

E-mail d'envoi de l'enquête :

**Object: GenZ, don't be a silent generation. Keep Calm and Respond.**

*Did you know that ... Generation Z (born in 1995 or after) will represent half of the Mazars population by 2022? ... We couldn't care less about general studies about Gen Z but we want to know OUR Gen Z and listen to you carefully.*

Hence:

Click >> [Here](#) <<

For the first time, Mazars is going to survey the needs, the ideas and the true wishes of our Gen Z population (born from 1995 onwards), worldwide.

*Your country has turned you in: you are a GenZ - so, this survey is for you, and it can't be a success without you.*

**So, let us know about your expectations & ideas and help us build a more modern organisation by completing the following online questionnaire >> [Here](#) <<**

The survey is strictly **anonymous** and will remain **open until 25<sup>th</sup> November 2018 only**. It will be administrated and analysed by Mazars Group HR Team.  
Feedback on the survey will be shared by Jan/Feb. 2019.

The ball is in your court – we need you. >> [Here](#) <<

Warm regards

**Laurent Choain | Chief People Officer**



## Index des mots clés et des auteurs

---

### A

Actionnaires .....153, 185, 186, 187  
Age .....4, 13, 36, 60, 116, 129, 131, 132, 137, 140,  
142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 178, 181,  
183, 192, 256, 261, 289, 316  
Alignement..... 221, 222, 283  
Alliance .....111, 191, 192, 357  
Alvesson M..... 30, 91, 93, 94, 95, 96  
Apprentissage..... 17, 30, 47, 63, 67, 118, 122, 185,  
225, 233, 234, 235, 236, 237, 239, 261, 262,  
267, 273, 297, 306, 333, 338  
Asie.....14, 184, 224, 228, 243, 249, 251, 275, 279,  
297, 298, 317, 322  
Asymétrie d'information .... 27, 38, 61, 66, 82, 115,  
125, 161  
Autorité.. 27, 29, 128, 133, 134, 165, 187, 232, 307  
Avantage compétitif / concurrentiel 75, 76, 77, 78,  
79, 80, 83, 88, 89, 90, 98

### B

*Baby-Boomers* ....131, 132, 133, 134, 139, 140, 148  
Badge ..... 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 288  
*badging* . 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 325  
Barney J. . 18, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84,  
85, 87, 89, 90, 91, 155  
Barratt M. .... 22, 162, 166  
Bénéfices.....281  
Big 4. 32, 34, 70, 150, 189, 194, 195, 196, 244, 265,  
291, 359  
Birkinshaw J..... 152, 154  
Bourdieu P.....56

Burrell G..... 176, 180  
Business model 12, 70, 88, 107, 166, 222, 265, 274,  
283, 292, 294, 296, 322

### C

Cabinet  
d'audit.....22, 41, 52, 193, 231, 268, 324, 359  
de conseil ..... 23, 40, 65, 113, 114, 186, 193  
Juridique..... 26, 40, 54, 65  
Cadiz D.....7, 142, 143  
Campion M.....62, 63, 66  
Capital  
Humain22, 33, 50, 51, 56, 61, 62, 63, 64, 65, 67,  
76, 78, 85, 86, 87, 88, 89, 145, 146, 161,  
167, 168, 172, 173  
Social..... 56, 57, 350, 352  
Cappelli P. ....135  
*Carrière*... 14, 15, 45, 46, 47, 50, 52, 54, 55, 56, 57,  
59, 62, 64, 65, 68, 71, 133, 170, 172, 185, 187,  
207, 216, 224, 225, 227, 231, 240, 241, 244,  
247, 249, 256, 259, 260, 261, 262, 275, 309,  
315, 332, 335, 341, 342  
Challenge .. 141, 143, 158, 258, 277, 281, 293, 300,  
309, 312, 317, 320, 324, 333  
Challenger .....189, 241, 244, 298  
Changement .....12, 17, 30, 40, 60, 61, 86, 95, 108,  
109, 110, 111, 112, 113, 116, 129, 140, 147,  
148, 155, 156, 163, 164, 165, 166, 169, 174,  
302, 304, 311, 315, 337, 338  
Choain L. .... 1, 23, 45, 69, 89, 90, 91, 200, 238, 295,  
385  
Christensen C. .... 12, 19, 97, 98, 99, 100, 102, 103,  
104, 105, 106, 107, 108, 113, 114, 169, 170,  
343, 345

Collins J. .... 170  
 Comparaison .. 13, 58, 199, 216, 278, 304, 335, 344  
 Compétence ..... 39, 195, 243, 253, 282, 285, 325  
 Compétition ... 49, 53, 224, 225, 228, 270, 309, 359  
 Comportement .. 106, 135, 144, 145, 171, 218, 224,  
 228, 264, 285, 315  
 Comte A. .... 130  
 Conditions économiques ..... 136, 258  
 Confiance ..... 30, 39, 161, 172, 265, 286  
 Connaissance. 23, 26, 27, 33, 51, 82, 91, 93, 95, 97,  
 112, 116, 145, 167, 177, 182, 205, 231, 244,  
 274, 297, 298, 310  
 Cooper D. .... 42  
 Coûts . 44, 45, 50, 51, 52, 55, 61, 63, 64, 66, 74, 82,  
 85, 86, 87, 88, 118, 145, 161, 166, 277, 291,  
 295, 308, 336  
 Covid..... 266, 268, 271, 315, 334, 336, 342  
 Croissance ..... 32, 42, 48, 49, 63, 69, 70, 71, 75, 95,  
 120, 132, 135, 136, 151, 162, 184, 223, 241,  
 315  
 Croyance ..... 133, 161  
 Culture  
 d'entreprise ..... 70, 81, 134, 170, 275, 276, 298  
 du management ..... 186, 187  
 européenne ..... 190  
 Cycle ..... 17, 158, 170, 185, 235, 236, 361

---

## **D**

Décentralisé ..... 64, 198, 204  
 Décision 86, 108, 109, 120, 128, 157, 163, 186, 191,  
 198, 224, 278, 280  
 Démocratie..... 193  
 Départ.. 40, 47, 50, 52, 58, 64, 65, 66, 86, 142, 150,  
 169, 207, 225, 227, 228, 293, 297, 309, 324,  
 335  
 Diplôme 28, 170, 187, 208, 226, 234, 275, 283, 307  
 Dirigeant ... 5, 11, 12, 13, 16, 17, 90, 108, 157, 185,  
 197, 234, 277, 278, 279, 289, 307, 308, 309,  
 310, 311, 317, 332, 335, 338, 343, 344, 346,  
 347  
 Discriminant ..... 58, 231, 243

discrimination ..... 260, 342  
 Disruption ..... 1, 5, 6, 11, 12, 13, 18, 19, 97, 98, 99,  
 100, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 112,  
 113, 114, 126, 128, 163, 169, 182, 194, 204,  
 214, 215, 220, 227, 272, 273, 291, 302, 310,  
 311, 315, 320, 322, 325, 332, 340, 341, 343,  
 345, 356  
 Diversité. 19, 38, 47, 53, 67, 85, 147, 171, 187, 213,  
 229, 256, 257, 259, 260, 262, 268, 290, 311,  
 316, 326, 342, 359  
 Domination ..... 103, 104, 131, 169, 170  
 Acteurs dominants ..... 103, 104, 105, 106, 108  
 Dominance..... 190, 256  
 Dru J-M. .... 12, 19, 98, 99, 100, 310, 343, 345  
 Duplicable ..... 83, 123, 155  
 Non duplicable ..... 79, 81, 84  
 Durable .. 75, 76, 77, 78, 79, 80, 83, 84, 90, 98, 131,  
 153, 324  
 Développement..... 133, 271

---

## **E**

Echange . 30, 84, 170, 172, 173, 174, 205, 237, 259,  
 264, 267, 271, 307, 335  
 Economie du savoir 23, 33, 93, 94, 95, 96, 163, 164  
 Education .. 1, 4, 12, 14, 17, 18, 19, 28, 39, 95, 117,  
 127, 198, 200, 216, 226, 227, 242, 261, 262,  
 264, 265, 268, 270, 271, 273, 275, 276, 277,  
 279, 280, 284, 286, 287, 290, 291, 297, 298,  
 302, 311, 315, 316, 324, 333, 337, 338, 340,  
 341, 343, 346, 347, 351  
 Effort ..... 4, 37, 171, 172, 174, 197, 262, 295, 357  
 Empathique ..... 5, 341, 342  
 Empirique 5, 12, 14, 15, 18, 20, 37, 52, 90, 92, 120,  
 145, 152, 181, 294, 344  
 Données empiriques..... 176  
 Emploi.... 32, 58, 60, 88, 91, 92, 135, 136, 137, 138,  
 140, 184, 226, 268  
 Empson L..... 23, 29, 31, 42, 89, 168  
 Enquête... 14, 16, 44, 130, 136, 137, 140, 142, 171,  
 178, 181, 182, 198, 199, 200, 201, 202, 203,  
 204, 205, 206, 209, 214, 216, 217, 221, 223,

226, 227, 228, 245, 246, 247, 272, 273, 310,  
311, 315, 317, 333, 334, 340, 341, 343, 344,  
364, 385

Entreprises de services professionnels (PSF) 5, 6, 7,  
11, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25,  
26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39,  
40, 41, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 54,  
56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69,  
70, 71, 72, 73, 74, 75, 83, 85, 86, 88, 89, 90, 91,  
92, 93, 108, 109, 113, 115, 117, 119, 129, 140,  
145, 148, 150, 162, 163, 164, 165, 166, 167,  
168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 178, 179,  
180, 182, 183, 185, 186, 187, 188, 190, 191,  
193, 197, 199, 205, 215, 220, 222, 223, 225,  
226, 227, 230, 233, 234, 237, 241, 242, 250,  
252, 256, 258, 259, 260, 261, 262, 265, 266,  
267, 268, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 277,  
278, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287,  
288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296,  
298, 299, 301, 302, 304, 306, 307, 308, 309,  
310, 311, 313, 315, 316, 319, 320, 322, 323,  
324, 325, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334,  
335, 337, 338, 340, 341, 342, 343, 344, 345

Environnement ... 11, 15, 16, 23, 37, 40, 41, 50, 53,  
61, 76, 77, 80, 82, 110, 116, 131, 171, 172, 173,  
192, 195, 206, 217, 220, 226, 230, 237, 246,  
249, 251, 257, 264, 267, 302, 306, 315, 325,  
332, 338, 342, 343

Epistémologie..15, 25, 35, 109, 128, 171, 176, 177,  
178, 179, 180, 205

Equipe..... 71, 74, 83, 118, 158, 173, 192, 197, 214,  
222, 230, 231, 232, 233, 237, 242, 267, 277,  
325

Esthétique.....333

Evaluation 21, 22, 33, 45, 51, 52, 55, 185, 280, 282,  
286, 297, 310, 325

Expérience11, 14, 15, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 78, 82,  
93, 116, 121, 122, 128, 130, 134, 168, 172, 177,  
195, 197, 207, 217, 222, 223, 224, 225, 233,  
237, 239, 246, 248, 249, 252, 260, 261, 267,  
279, 281, 285, 286, 293, 294, 299, 300, 316,  
325

Professionnelle ..... 45, 48, 261, 293

Expertise . 12, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 31,  
38, 39, 51, 64, 67, 70, 71, 74, 89, 94, 113, 114,  
121, 122, 125, 126, 127, 165, 187, 193, 195,  
234, 243, 283, 285, 290, 345, 357, 360

Expert. 12, 20, 21, 22, 27, 30, 38, 115, 121, 125,  
166, 168, 242, 243, 283

Exposition

Internationale 240, 244, 245, 246, 247, 306, 307

Professionnelle ..... 226, 249

---

## F

Facturation.....73, 74, 116, 265, 291, 325

Fast track ..... 185, 307

Femme.... 3, 4, 54, 57, 58, 187, 188, 207, 208, 228,  
243, 246, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262,  
277, 316

Financier 49, 52, 142, 147, 153, 187, 278, 297, 298,  
299, 308

First mover ..... 79, 153

Formation 13, 20, 28, 49, 50, 63, 64, 66, 78, 86, 87,  
88, 93, 183, 184, 185, 226, 234, 235, 236, 239,  
242, 248, 262, 264, 268, 269, 270, 271, 274,  
281, 282, 283, 284, 286, 287, 289, 290, 291,  
292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300,  
301, 304, 307, 315, 325, 338, 339, 346

---

## G

Génération

Génération X..... 132, 133

Génération Y ..133, 134, 148, 238, 239, 262, 270

Génération Z.... 5, 11, 17, 18, 19, 130, 133, 148,  
181, 199, 238, 272, 280, 281, 324, 340, 342,  
344, 345

Genre..... 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 109, 117, 132,  
142, 147, 178, 181, 182, 187, 202, 203, 207,  
212, 227, 228, 237, 243, 246, 256, 259, 260,  
261, 262, 269, 342

Géographie..... 189, 204, 300

Gilson R.....44, 46, 49, 60, 67

Gouvernance . 19, 26, 27, 36, 42, 50, 187, 190, 291,  
335, 337, 338  
Grade.....44, 49, 185, 187, 217, 283  
Greenwood R..... 42, 43, 96, 108, 111, 112, 350

---

## **H**

Hinings B. 21, 22, 23, 26, 31, 32, 34, 36, 37, 39, 40,  
41, 42, 119, 162, 166  
Homme .17, 122, 124, 125, 217, 256, 267, 277, 316  
Homogène.....38, 56, 137, 159, 181, 183, 202, 335  
Homophilie.....352  
Hypothèse .....51, 52, 75, 76, 81, 91, 103, 107, 122,  
138, 139, 147, 150, 152, 158, 161, 162, 168,  
174, 187, 198, 202, 206, 215, 220, 221, 223,  
224, 225, 227, 228, 262, 267, 268, 269, 333,  
340, 343  
Hypothético-déductif .....106

---

## **I**

Identité ... 5, 26, 28, 36, 38, 90, 130, 133, 146, 167,  
185, 198, 280, 305, 331, 344  
Idéologie .....131  
Idiosyncrasie ..... 23, 76, 80, 87, 135, 177  
Immigration..... 141, 151  
Indépendance..... 176, 191, 206, 290, 294  
Industrie..... 17, 49, 77, 79, 96, 159, 171, 183, 230,  
267, 344  
Influence . 16, 38, 82, 129, 132, 135, 136, 140, 159,  
171, 174, 176, 181, 186, 249, 342  
Innovation  
Managériale... 14, 152, 153, 154, 155, 156, 158,  
159, 161, 162, 169  
Technologique .....12, 153, 154, 155, 161, 162  
Insatisfaction..... 157, 158  
Inspiration..... 45, 158, 159  
Intégration .....134, 191, 248, 275  
Intégrateurs culturels .....283  
Organisation intégrée..... 191, 192

International 84, 109, 136, 178, 192, 198, 226, 278,  
289, 307, 315, 320, 321, 326, 327, 334, 342,  
343, 346  
Invention.....160  
Investissement ... 26, 31, 41, 62, 64, 65, 67, 85, 86,  
87, 88, 121, 132, 135, 145, 170, 171, 173, 174,  
185, 197, 227, 228, 248, 261, 264, 269, 284,  
295, 326, 338

---

## **K**

Knowledge Intensive Firm ..... 7  
Knowledge-based view ..... 91, 340

---

## **L**

Leadership... 70, 134, 135, 148, 186, 197, 198, 199,  
200, 216, 220, 230, 233, 238, 253, 277, 311,  
320, 321, 327, 329, 330, 342, 351  
Leader .. 103, 107, 186, 197, 201, 203, 204, 226,  
277, 306, 307, 313, 320, 321, 327, 330, 343,  
347  
Lepak D. ....85, 86, 89  
Licence..... 283, 325

---

## **M**

Maister D. 11, 38, 46, 47, 48, 49, 63, 64, 65, 67, 68,  
71, 72, 73, 170, 293  
Malhotra N. ....21, 43, 50  
Malos S. ....62, 63, 66  
Marque 53, 213, 220, 226, 227, 284, 289, 297, 298,  
307  
McGinn K..... 22, 53, 54, 55, 59, 62  
McLean E.....170  
Mentorat..... 47, 48, 63, 134  
Merton R.....42  
Milkman K. .... 54, 59  
Mintzberg H..... 42, 335  
Mnookin R..... 16, 44, 46, 49, 60, 67  
Mobilité

Géographique 188, 240, 247, 250, 251, 252, 273, 275, 278, 307, 308, 341  
Internationale 19, 244, 250, 255, 307, 308, 310, 333, 342  
Professionnelle ..... 47  
Modern firm ..... 255, 256, 272, 311, 316, 324, 330, 334, 342  
Mol M. .... 152  
Morgan G. .... 176  
Morris T. .... 21, 50, 89, 108, 111, 112  
Motivation .... 12, 51, 170, 171, 185, 191, 207, 215, 218, 222, 223, 226, 227, 229, 245, 250, 251, 252, 253, 256, 257, 263, 264, 268, 271, 282, 291, 292, 294, 296, 307, 336, 341

---

## N

Noria (effet de) ..... 52, 70, 223

---

## O

Oligopole ..... 13, 189, 197, 241, 340  
Organisation .. 30, 35, 41, 56, 60, 61, 64, 72, 85, 91, 109, 110, 111, 113, 117, 134, 157, 167, 183, 190, 205, 221, 222, 230, 237, 243, 246, 248, 250, 287, 308, 314, 332, 333, 336

---

## P

Pandémie ..... See Covid, See Covid  
Partnership .... 13, 31, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 51, 58, 60, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 73, 186, 191, 197, 204, 219, 310, 321, 329, 331, 332, 335, 338, 353, 354, 360  
Partner 27, 42, 48, 54, 55, 57, 58, 60, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 186, 230, 314, 320, 321, 329  
Pays ..... 14, 25, 32, 44, 84, 137, 138, 140, 141, 142, 149, 150, 151, 152, 154, 159, 183, 184, 186, 187, 190, 191, 193, 195, 198, 200, 201, 202, 203, 205, 208, 209, 223, 225, 234, 238, 244,

245, 248, 253, 254, 255, 274, 277, 279, 298, 299, 307, 308, 309, 322, 324, 325  
Performance .... 7, 40, 42, 46, 52, 53, 55, 57, 76, 77, 80, 84, 85, 89, 90, 104, 143, 144, 146, 147, 171, 172, 173, 192, 239, 256, 259, 282, 285, 325, 336, 355, 357, 359  
Politique  
Gestion des talents ..... 228, 272, 311, 315, 342  
RH 47, 49, 51, 52, 130, 147, 171, 172, 178, 205, 273, 333, 343  
Population ... 13, 137, 138, 140, 141, 143, 149, 150, 152, 178, 181, 183, 199, 201, 202, 206, 207, 208, 212, 213, 216, 221, 222, 238, 242, 253, 256, 260, 263, 292, 298, 301, 304, 312, 316, 317, 318, 335, 340, 344, 385  
Porter M. .... 75, 76, 77, 80  
Potentiel (haut) ..... 185, 250, 252  
Productivité ..... 69, 70, 84, 98, 151, 259  
Profit ..... 76, 92, 190, 197, 219, 257, 278, 282, 291, 294  
Promotion ..... 45, 46, 47, 48, 49, 56, 58, 60, 62, 71, 148, 183, 185, 187, 224, 225, 228, 309, 313  
Pyramide . 45, 67, 68, 143, 167, 184, 187, 222, 227, 268, 274, 285

---

## Q

Qualification ..... 21, 33, 170, 188, 253, 283, 287  
Qualité .... 27, 74, 83, 106, 113, 153, 171, 172, 191, 192, 195, 223, 226, 243, 247, 250, 251, 252, 255, 265, 282, 283, 286, 290, 292, 293, 296, 315, 316, 325, 338, 340, 344, 346, 347  
Questionnaire .... 178, 180, 181, 182, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 207, 216, 385

---

## R

Ratio ..... 70, 71, 73, 75, 185  
Rationalité ..... 17, 94, 174, 333, 334  
Recherche-action ..... 5, 14, 179, 344

Recrutement.. 28, 44, 45, 46, 48, 53, 54, 56, 62, 88,  
148, 172, 184, 186, 187, 207, 208, 227, 315,  
345

Réglementation ..... 17, 69, 234, 275

Régulateur.....193, 195, 234, 274

Rémunération....44, 45, 62, 63, 65, 66, 71, 73, 174,  
183, 184, 185, 225, 226, 227, 228, 229, 268,  
295

Réputation .....26, 81, 82, 113, 162, 186, 221, 226,  
268, 284, 322

Réseau

Anglo-saxons..... 190, 244

International/aux ..... 69, 274

Social/aux ..... 134, 206, 235

Resource-based view ..... 6, 19, 340, 358, 360

Ressources Humaines..... 5, 50, 67, 199, 203, 220

Rineer J. ....7, 142, 143

Risque 12, 41, 46, 53, 64, 74, 81, 86, 136, 157, 161,  
169, 222, 225, 226, 265, 272, 282, 286, 294,  
306, 315, 332, 337

Rupture..... 97, 130, 153, 336, 345

---

## S

Salarié.....46

Employé.... 19, 32, 46, 60, 62, 65, 139, 171, 172,  
173, 174, 180, 204, 280, 281, 286, 288, 336

Employee ..... 19, 60, 86, 319, 323, 357

Salaire .... 45, 47, 48, 50, 52, 61, 66, 70, 74, 135,  
172

Savoir. 13, 23, 26, 27, 30, 36, 38, 40, 41, 50, 62, 89,  
91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 115, 119, 128, 140,  
145, 146, 162, 164, 165, 166, 167, 168, 178,  
224, 230, 233, 234, 235, 238, 242, 259, 271,  
274, 281, 292, 293, 294, 296, 300, 326, 332,  
335, 345, 347

Faire..... 26, 50, 281, 293

Schein E.....320

Smets M. .... 50, 163

Snell S. ....85, 86, 89

Sociétés de services professionnels See Entreprises  
de services professionnels

Starification..... 309

Stéréotype .....135, 144, 147, 148

Stratégie ... 5, 12, 18, 25, 30, 48, 49, 53, 70, 71, 75,  
76, 78, 79, 83, 90, 106, 113, 144, 145, 146, 157,  
158, 164, 165, 166, 170, 171, 174, 181, 189,  
190, 191, 197, 205, 229, 231, 280, 284, 293,  
296, 302, 306, 331, 335, 337, 347, 360

Susskind R. .. 18, 114, 115, 116, 118, 119, 120, 122,  
123, 124, 125, 126, 127, 128, 169, 215, 302,  
341, 343, 345

Syndrome “us and them”..... 309

---

## T

Talent ....11, 17, 40, 55, 88, 92, 152, 169, 170, 185,  
186, 205, 214, 220, 222, 223, 225, 227, 231,  
242, 250, 271, 272, 273, 282, 285, 298, 299,  
302, 306, 311, 314, 315, 317, 323, 324, 329,  
332, 333, 335, 340, 342, 344, 347

Développement des..... 12, 19, 306, 337

Guerre des.....170

Technologie11, 13, 17, 18, 77, 78, 94, 97, 107, 113,  
114, 115, 121, 126, 128, 129, 134, 154, 155,  
165, 169, 267, 268, 271, 278, 325, 341, 343,  
345

Télétravail ..... 132, 325, 326, 336, 337

Tolbert P. ....58

Transformation 13, 14, 15, 160, 166, 248, 268, 271,  
273, 276, 304, 351

Truxillo D..... 7, 142, 143

Turnover ..... 22, 48, 49, 54, 58, 59, 61, 63, 65, 158,  
184, 223, 225

---

## U

Université

D’entreprise..... 14, 19, 234, 273, 274, 275, 276,  
277, 278, 280, 282, 286, 288, 289, 291, 292,  
294, 298, 299, 310, 311, 315, 339, 342

---

**V**

Valeur ajoutée ..... 88, 104, 252, 290, 325  
Vie privée... 134, 183, 187, 226, 229, 264, 326, 342  
Vie professionnelle . 12, 18, 19, 132, 133, 134, 170,  
183, 185, 188, 226, 227, 228, 229, 233, 263,  
265, 275, 326, 332, 342, 346  
Vieillessement ..... 138, 140, 141, 148, 150

von Nordenflycht A. .... 31, 43

---

**W**

Weber M. .... 39, 42  
Work-life balance 261, 262, 311, 316, 324, 330, 342