

Vers une nouvelle fabrique des dirigeants suisses ? Les cabinets internationaux d'audit et de conseil

Pedro Araujo, Eric Davoine

DANS **SOCIOLOGIES PRATIQUES** 2023/2 (N° 47), PAGES 33 À 44
ÉDITIONS **PRESSES DE SCIENCES PO**

ISSN 1295-9278

ISBN 9782724640571

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2023-2-page-33.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Presses de Sciences Po.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Vers une nouvelle fabrique des dirigeants suisses ? Les cabinets internationaux d'audit et de conseil

Pedro ARAUJO¹
Éric DAVOINE²

Résumé : Cet article analyse l'importance du passage par une société de services professionnels (PSF) dans les carrières d'une population de dirigeants des secteurs bancaire, pharmaceutique et horloger en Suisse. Nous identifions les composantes d'un « capital organisationnel PSF » : une expérience formatrice pour jeunes à fort potentiel, une expertise des standards globaux de pratiques de management et une aptitude à développer des liens avec les plus hauts échelons de l'organisation. Nous discutons de l'émergence de ce modèle de carrière de dirigeant ancien PSF par rapport au modèle de carrière traditionnel de l'élite économique suisse.

MOTS-CLÉS : DIRIGEANTS, CARRIÈRE, PSF, CAPITAL ORGANISATIONNEL

Plusieurs études récentes sur les dirigeants d'entreprises de divers pays mettent en évidence un nombre croissant d'individus passés par des cabinets d'audit et de conseil, également appelés sociétés de services professionnels (en anglais *professional service firms* ou PSF), et s'interrogent sur la nouvelle voie royale ou « noblesse d'entreprise » que représentent ces passages (Bühlmann, 2023). De la même manière que Bauer et Bertin-Mouroit (1987) identifiaient certaines grandes écoles et les grands corps de l'État comme des institutions de détection, formation et sélection de dirigeants d'entreprises françaises, les PSF semblent jouer un rôle similaire, facilitant l'accès vers un siège de comité exécutif. Cet accès accéléré à des positions de pouvoir, sans passer par les échelons inférieurs, est fréquent dans les entreprises françaises (Dudouet et Joly, 2010) avec une légitimité des dirigeants souvent acquise dans un système éducatif sélectif. En revanche, il est plus rare dans un environnement national allemand ou suisse qui favorise traditionnellement des carrières de montagnards (Davoine et Ravasi, 2013). Dans ce modèle de carrière, c'est l'entreprise elle-même qui développe ses propres mécanismes de détection, formation et sélection, notamment en valorisant les profils d'experts de métiers et de secteurs (Bauer et Bertin-Mouroit, 1999). Dans cet article, nous étudions dans quelle mesure le passage par un cabinet d'audit et de conseil constitue une nouvelle voie de légitimation pour les dirigeants de trois secteurs clés de l'économie suisse, historiquement dominés par le modèle de carrières de montagnards.

1. Chercheur senior FNS, Université de Fribourg (Suisse).

2. Professeur, Université de Fribourg (Suisse).

En 2020, environ 15% des membres de comités exécutifs des grandes entreprises européennes sont passés par ces cabinets avec une tendance croissante par rapport à 2010 sauf en Grande-Bretagne où ce pourcentage semble rester stable (Davoine et Schmid, 2022). Face à un certain déclin des institutions nationales dans la formation et sélection des élites économiques (Dudouet, 2022; Mach *et al.*, 2011), les PSF semblent s'établir en nouvelles institutions transnationales – ou plus simplement anglo-saxonnes – de détection, formation et sélection de futurs dirigeants. Soutenus par le développement concomitant des *business schools*, les cabinets d'audit et de conseil ont largement contribué à diffuser au niveau international des modèles d'organisation et de management anglo-saxons (Boussebaa et Faulconbridge, 2019). L'influence de PSF comme McKinsey, Boston Consulting Group ou encore PricewaterhouseCoopers dépasse le seul espace de l'économie privée pour toucher les espaces de l'administration ou de la santé (Boussard, 2009).

La socialisation professionnelle au sein des PSF a fait l'objet de travaux antérieurs qui décrivent le caractère élitiste des politiques de recrutement et de promotion de ces sociétés. Ces dernières recrutent généralement des individus appartenant à la bourgeoisie économique et diplômés d'universités d'élite (Thine *et al.*, 2013). Elles les soumettent au modèle de carrière du *up or out*, les forçant constamment à dépasser leurs propres performances sous peine d'être exclus (Stenger, 2017). Ces individus justifient leur engagement intense par les perspectives de carrière qu'offre un passage par un cabinet d'audit et de conseil, à savoir la constitution d'un ensemble de ressources sociales et symboliques, nommé capital organisationnel, convertible dans une grande entreprise dans la suite de leur carrière (Kipping *et al.*, 2019). Les éléments de ce capital organisationnel et la manière dont il est converti dans les grandes entreprises sont encore peu étudiés, et c'est ce que nous souhaitons explorer dans cette contribution.

Méthodes et sources

Cette enquête repose sur la mobilisation de deux types de matériaux empiriques, une base de données biographiques sur 429 membres des comités de direction d'entreprises suisses des secteurs bancaire, pharmaceutique et horloger; et un corpus de 42 entretiens avec des directeurs de ressources humaines (DRH) des grandes sociétés (37) et des chasseurs de têtes (5) de ces trois mêmes secteurs.

Pour l'échantillonnage de la base de données, nous avons en premier lieu identifié tous les membres de la direction des 28 plus grandes banques suisses, des 23 plus grandes entreprises pharmaceutiques suisses ainsi que les CEO des 50 plus grandes entreprises horlogères suisses en 2020. Au sein de cette population (n = 429), nous avons retenu les 60 dirigeants qui sont passés par un cabinet d'audit et de conseil durant leur carrière et réalisé une analyse de séquences, retraçant l'intégralité de la carrière de ces dirigeants entre 20 et 60 ans.

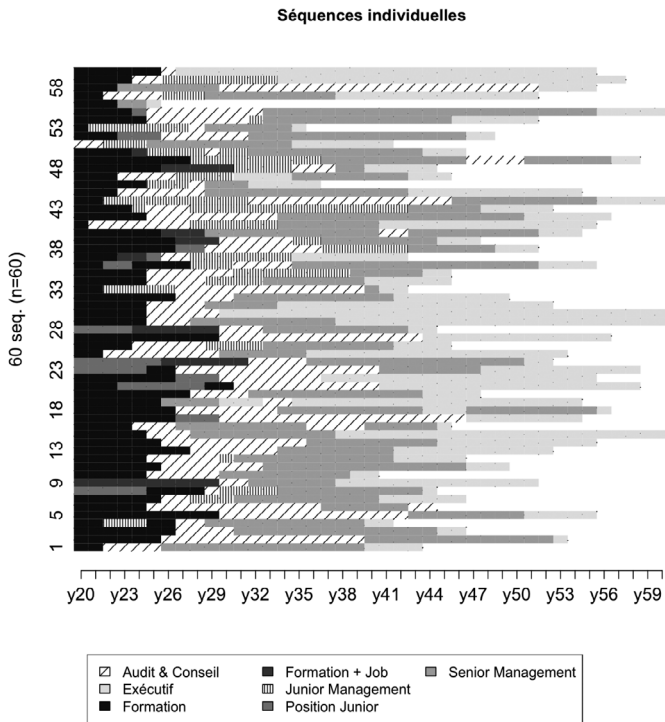
Pour les entretiens (22 pour la banque, 10 pour l'horlogerie, 10 pour la pharmacie/ chimie), nos interlocuteurs ont tous eu un rôle clé dans les processus de recrutement/ sélection de comités exécutifs des sociétés de la base de données. Les entretiens ont porté sur les parcours de formation et de carrière des dirigeants de chaque branche ainsi que sur les critères de sélection pour être membre de comité exécutif, avec des questions spécifiques à l'expérience dans un cabinet d'audit ou de conseil.

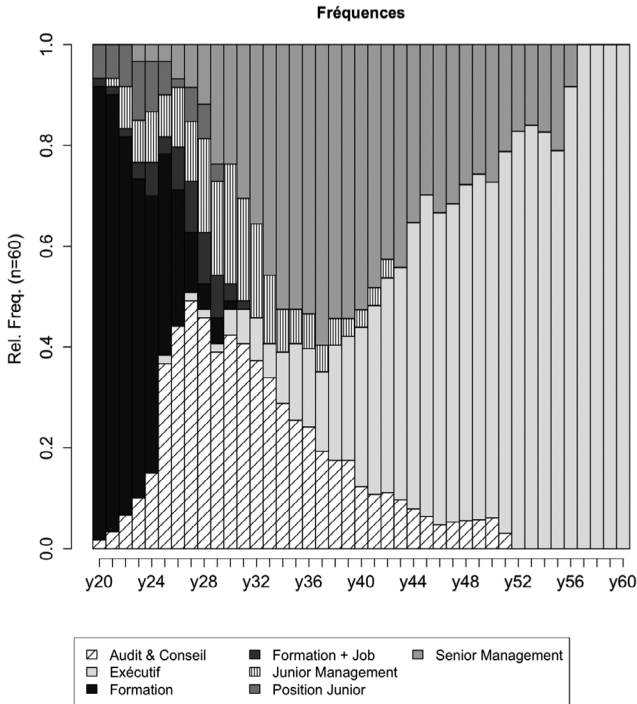
Dans un premier temps, nous montrons les caractéristiques des dirigeants qui passent par une PSF au cours de leurs carrières. Dans les sections 3 et 4, nous montrons comment le passage par une PSF est interprété en termes de ressources par les recruteurs de dirigeants des grandes entreprises suisses. Dans la dernière section, nous présentons aussi certaines difficultés de conversion de ce capital.

Une fabrique de dirigeants en début de carrière

Dans cette section, nos données permettent de mettre en évidence que le passage par un cabinet d'audit et de conseil se fait en général en début de carrière. La figure 1 illustre à quel moment de la carrière des 60 dirigeants ce passage s'effectue. Le premier graphique présente les séquences de carrière de chacun des individus, tandis que le second montre la fréquence de chaque étape de carrière par âge.

Figure 1. Séquences des carrières des dirigeants qui passent par une PSF





La carrière des dirigeants suisses passant par une PSF peut être structurée en trois phases. La première phase correspond à une période de formation universitaire et de travail à temps partiel en parallèle (Formation, Formation + Job), parfois suivie de premières positions professionnelles en dehors de l’audit et du conseil (Junior Position, Junior Management). Cette première phase de carrière dépasse rarement l’âge de 30 ans. La seconde phase de carrière constitue le passage par un cabinet (Audit & Conseil). Dans 66,7 % des cas (n = 40), ce passage se fait immédiatement après l’obtention d’un diplôme universitaire et constitue la première expérience professionnelle des futurs dirigeants (voir tableau 1). À l’âge de 27 ans, environ la moitié des individus de l’échantillon se trouvent dans cette phase. Les sociétés de services professionnels les plus fréquentées durant ce passage sont PricewaterhouseCoopers (n = 13), McKinsey (n = 11), Boston Consulting Group (n = 5) et Ernst & Young (n = 5). Dans 30 % des cas (n = 20), l’entrée dans un cabinet d’audit et de conseil s’effectue après une brève expérience professionnelle dans une position junior. Seuls deux individus sont entrés dans un cabinet avec une position de Senior Management. Cette expérience professionnelle dans un cabinet reste relativement courte avec une durée moyenne de 5,5 ans. La troisième phase de carrière correspond à l’ascension vers une position de dirigeant après le passage par une PSF. L’accès à une position de cadre supérieur (Senior Management) après le passage PSF, soit un hélicoptage au sens de Bauer et Bertin-Mouroit (1987), s’observe dans la majorité des parcours (56,7 % ; n = 34). Dans environ 13 % des cas (n = 8), il y a un accès direct à une position dirigeante (Exécutif, soit un « catapultage ». Lorsque l’on regarde plus en détail les trajectoires de ces 8 individus « catapultés », on constate qu’ils sont passés par McKinsey et PricewaterhouseCoopers avec une durée moyenne de près de 10 ans.

Tableau 1. Profils des dirigeants suisses passant par une PSF
(en pourcentage, sauf indiqué autrement)

		Dirigeants % (n = 60)
Sexe	Homme	86,7 (52)
	Femme	13,3 (8)
Nationalité	Suisse	53,3 (32)
	Non-suisse	46,7 (28)
Internationalité	Formation à l'étranger	36,7 (22)
	Formation aux USA	21,7 (13)
	Travail 2 ans ou plus à l'étranger	71,2 (43)
	Travail dans 3 pays ou plus	31,7 (19)
	Nombre de pays de résidence (moyenne)	2,36
Phase de carrière	Formation → PSF	66,7 (40)
	PSF → Senior Management	56,7 (34)
	PSF → Exécutif	13,3 (8)
	Nombre d'années dans une phase PSF (moyenne)	5,5
Niveau de formation	Bachelor/Master	100 (60)
	Doctorat	21,7 (13)
	MBA	30 (18)
	Executive Programs (hors MBA)	20 (12)
Discipline de base	Sciences économiques et gestion	65 (39)
	Sciences de l'ingénierie	11,7 (7)
	Droit	8,3 (5)
	Sciences (chimie, médecine, pharmacie)	8,3 (5)
	Autres (science politique, lettres, psychologie)	6,7 (4)
Top 3 – MBA	Harvard Business School	6,7 (4)
	INSEAD	5 (3)
	Université de Saint-Gall (HSG)	3,3 (2)
Top 3 – Executive Program	Harvard Business School	6,7 (4)
	INSEAD	3,3 (2)
	Swiss Finance Institute	3,3 (2)

Le tableau des profils des dirigeants suisses passés par des PSF dans les trois secteurs montre un pourcentage faible de femmes (13,3 %) et presque la moitié de dirigeants étrangers (46,7 %), pourcentages similaires voire inférieurs à ceux de l'échantillon des comités exécutifs de l'indice SMI en 2020 (14 % de femmes et 65 % d'étrangers, voir Davoine et Schmid, 2022). Également similaire à l'échantillon des comités exécutifs des entreprises de l'indice boursier suisse SMI, le choix d'une filière d'étude en économie et gestion est clairement dominant (65 %), avec un passage à l'étranger dans 36,7 % des cas. Également comparable à l'ensemble des dirigeants SMI, le pourcentage de diplômés de MBA est de 30 % auquel on peut ajouter un pourcentage de 20 % de dirigeants passés en cours de carrière par des programmes exécutifs dans des *business schools* à forte légitimité internationale, mais aussi dans des institutions nationales comme la HSG ou le Swiss Finance Institute.

Pour synthétiser, les dirigeants APSF (A pour anciens et anciennes) de notre échantillon correspondent à ceux des autres études sur les dirigeants suisses : ce sont surtout des hommes, ils ont des profils un peu moins internationaux, ils sont principalement issus de formation en économie ou en gestion, avec des formations complémentaires dans des *business schools* à forte légitimité internationale. Notre analyse de séquences confirme le caractère de tremplin ou de plateforme que représente le passage PSF en facilitant un accès plus rapide vers le sommet d'entreprises des trois secteurs. Nos entretiens nous permettent d'identifier certaines ressources acquises dans cette étape de carrière, qui contribuent à constituer un capital PSF.

Compétences analytiques et expertises

Les PSF sont souvent définies par leurs dirigeants comme des sociétés dont l'approche analytique et méthodique repose sur une légitimité scientifique, et par extension, sur un haut niveau de formation de tous leurs collaborateurs, souvent diplômés d'universités prestigieuses (von Nordenflycht, 2010 ; Bühlmann, 2023). Les compétences analytiques et l'expertise des employés constituent la principale ressource vendue par ces sociétés. Nos entretiens confirment que le passage par une PSF en début de carrière est interprété comme un signal de fort potentiel intellectuel mais aussi comme une disposition au travail et à l'apprentissage intensifs dans un milieu élitiste et compétitif.

Les Big Four, ce que ça amène, c'est, un, de travailler beaucoup [...] de sauter d'un sujet à l'autre, d'avoir l'envie d'apprendre et puis [...] quand vous faites de l'audit, vous êtes confronté à des bilans de société, à des comptes de résultat, il y a des *reportings* à faire, etc. donc c'est une école pragmatique après les études qui est vraiment un concentré de compétences. (Femme, DRH banque)

Nos interlocuteurs, qu'ils ou elles aient contribué à recruter ou non des APSF pour leurs comités exécutifs, sont assez consensuels sur les ressources et les compétences associées au capital PSF qui les rendent légitimes comme dirigeants. Ils insistent d'abord sur les capacités cognitives appliquées à l'organisation, une capacité à comprendre rapidement un modèle d'affaires, une situation financière ou stratégique.

Et dans le consulting c'est pareil, ces gens de McKinsey ou BCG, ils ont en général un QI très élevé. (Homme, DRH banque)

Parce que ce que je trouve que ce qu'ils [APSF audit et consulting] ont en commun c'est la capacité de conceptualisation et de conceptualisation rapide. (Homme, DRH banque)

L'expertise technique est une autre ressource, constitutive du capital PSF, souvent mise en avant par les enquêtés. Cet élément de légitimité pour l'accès aux positions de dirigeants n'est pas un phénomène nouveau : on le trouve aussi dans la première partie du ^{xx}e siècle avec la montée en puissance des ingénieurs-conseils (Henry, 2012) qui diffusent des savoirs industriels et contribuent à transformer les modes de production dans des entreprises qu'ils sont parfois amenés à diriger. Dans le cas des APSF, il faut distinguer les types d'expertise et de légitimité relatifs aux sociétés de conseil d'une part et aux sociétés d'audit d'autre part. Les anciens consultants sont vus comme des spécialistes de la réorganisation et de l'optimisation de processus, de la gestion de projet de changement ou de la conception de nouveaux modèles d'affaires. Dans les trois secteurs étudiés, on pourra les trouver dans des fonctions de Chief Operation Officers (COO), pilotant et coordonnant des projets de changement. Dans les secteurs horloger et bancaire, ils auront mis en place de nouvelles méthodes de gestion de qualité ou d'organisation du travail, ou reconfiguré des processus logistiques de production ou de distribution. Dans le secteur bancaire, certains anciens consultants sont spécialistes de sécurité numérique, d'autres passent d'abord dans la banque d'investissement où on leur reconnaît une capacité à analyser rapidement les profils stratégiques d'entreprises dans des secteurs variés.

Les anciens auditeurs occupent surtout des positions de Chief Financial Officer (CFO), gèrent des flux comptables financiers internationaux, et occupent aussi dans la banque les fonctions de *compliance* et *legal affairs*, fonctions montées en puissance depuis la crise bancaire de 2008. Leur expérience d'audit et de contrôle de conformité, leur image d'expert en réglementation, et parfois leurs relations avec les instances de régulation, vont faciliter leur passage dans ces fonctions. Dans le cas de la banque, certains interviewés soulignent que la présence d'anciens auditeurs est « rassurante pour les institutions de régulation » (Homme, 50 + ans, DRH banque) et semble donc contribuer à une stratégie visant à rassurer les marchés financiers et le pouvoir politique (voir aussi Siebert *et al.*, 2020).

Aujourd'hui quand on regarde le *legal*, le DPO [...] tout ça c'est des nouvelles fonctions, des nouveaux métiers qu'on va... on va les trouver seulement dans des « EY », dans des sociétés comme ça. (Homme, DRH horlogerie)

C'est devenu très réglementé. Tout est très réglementé et c'est vrai que... à leur corps défendant, [les anciens des sociétés d'audit] sont en réaction aussi par rapport au monde extérieur. Parce que c'est la tendance du monde entier ça. Ce n'est pas de leur fait. (Homme, DRH horlogerie)

Les APSF, consultants et auditeurs, sont souvent considérés comme les symboles de la globalisation, moins pour leurs réseaux internationaux ou leur expérience dans différents pays, que pour leur qualité d'experts en standards globaux et donc comme acteurs de processus de conformité et de dynamiques isomorphiques.

C'est des gens qui viennent parce que [notre] groupe [...] est dans une quête perpétuelle vertueuse de faire encore mieux, donc de se mettre le thermomètre pour savoir où on en est. C'est un peu [notre CEO] qui tout à coup avec ses grands potes autour de la planète dit : « Ah mais moi j'ai fait un audit là-dessus, c'est intéressant ça peut progresser là. » C'est ainsi que BCG, McKinsey enfin les Big Four, sont amenés régulièrement à collaborer sur certaines thématiques, qu'elles soient industrielles, organisationnelles, etc. du groupe. (Homme, DRH horlogerie)

Ils ont aussi surtout accès à des informations et à des cas d'entreprises. On fait souvent appel à ces cabinets pour se « benchmarker ». (Homme, chasseur de têtes, pharmacie)

Ils acquièrent dans ces PSF internationales et anglo-saxonnes une expertise technique qui répond à des besoins d'entreprises devant s'adapter aux standards toujours renouvelés d'une économie globalisée (Boussebaa et Faulconbridge, 2019) : fusions et acquisitions, nouveaux standards numériques, nouvelles normes financières et fiscales ou encore *benchmarks* de performance. Les APSF sont recrutés pour cette expertise, leur connaissance des *best practices* et des entreprises de référence.

Savoir s'imposer aux dirigeants

La capacité des APSF à communiquer de façon convaincante avec des clients situés dans les échelons supérieurs de l'organisation ou les membres de conseils d'administration est un autre élément récurrent des compétences mises en avant par les entretiens : présenter des chiffres, parler de performance ou vendre un nouveau modèle d'affaires. Cette capacité à convaincre les conseils d'administration et les actionnaires est d'ailleurs différente pour les anciens des sociétés d'audit, dont la fonction est plutôt de rassurer, et les anciens des sociétés de conseil, dont la fonction est plutôt de vendre et de mettre en forme un nouveau projet stratégique :

La CFO a fait un passage [chez un Big Four], son mari y travaille toujours... enfin elle a une forme de rigueur qui nous rassure et qui rassure le *board* aussi. (Homme, DRH horlogerie)

Il s'agit aussi d'un effet de halo : les consultants ont cette capacité de faire bonne figure et bonne impression, tout en communiquant de manière efficace sur les problématiques d'une banque. (Homme, DRH banque)

Un DRH d'un grand groupe horloger racontait avoir vu un président du conseil d'administration enthousiaste contempler pendant plus de cinq minutes un schéma détaillé sur PowerPoint retraçant l'histoire stratégique de l'entreprise – schéma conçu par un jeune directeur, ancien du BCG. Mais au-delà de la mise en forme de chiffres et de données en récits et en schémas, les interviewés soulignent aussi la capacité des APSF, dès leur entrée dans l'organisation comme cadres supérieurs (*senior management*), à établir des liens avec les décideurs des échelons supérieurs, dirigeants et membres du conseil d'administration, ce qui facilite une carrière plus rapide et surtout un accès au comité exécutif après une ou plusieurs étapes de carrière.

Quand tu es dans des sociétés comme celle-là, tu dois apprendre à faire ta place parce que tes clients tu dois les développer, tu dois créer un lien avec eux. Il y a un côté assez commercial aussi chez les auditeurs. (Femme, DRH banque)

En fait le truc de ces gens c'est qu'ils ont cette capacité de s'approcher de la tête du pouvoir même s'ils ont un patron entre eux, deux échelons entre eux et la tête, ils se débrouillent toujours pour arriver en direct vers la tête. Et ils ont cette capacité de « bypasser » par leur expertise les échelons hiérarchiques et pour finir de les mettre à bas. (Femme, DRH horlogerie)

De nombreux travaux sociologiques sur les consultants ou les auditeurs associent aussi cette capacité à développer ces relations à leur socialisation familiale et scolaire (par exemple Thine *et al.*, 2013) souvent similaire à celle des membres de conseil d'administration. Cette proximité sociale favorise une aptitude « naturelle » à gérer un *small talk* et à créer rapidement des liens avec ces échelons supérieurs de l'organisation. L'origine familiale joue toujours un rôle non négligeable dans les carrières de certaines banques et entreprises suisses à tradition familiale (Araujo *et al.*, 2023). Toutefois, la capacité à développer des liens vers les niveaux supérieurs de décision est certainement renforcée par la socialisation PSF qui demande à ses membres de développer cette aptitude.

Une nouvelle voie royale pour les dirigeants suisses ?

Une hypothèse initiale formulée pour notre étude était de concevoir les PSF comme une nouvelle voie royale pour l'accès à une position dirigeante contre le modèle traditionnel de montagnard valorisant l'expertise des métiers de l'entreprise. Cependant, nos interlocuteurs identifient plusieurs obstacles défavorables à l'acceptation d'APSF dans les comités exécutifs.

Un premier obstacle est lié à l'importance toujours vivante d'une culture encore forte de métier ou de secteur, que ce soit dans les entreprises pharmaceutiques où l'expertise scientifique reste importante, ou dans des organisations relativement traditionnelles comme les banques privées et cantonales, ou les maisons horlogères, même lorsque ces dernières sont intégrées dans les grands groupes globaux que sont Richemont, Swatch, LVMH ou Kering. Ces cultures de métier ne favorisent donc pas les « catapultages » au sommet des APSF mais plutôt des parcours hybrides où les APSF sont partiellement « héliportés » à flanc de montagne vers une première position de responsabilité pour tester leur capacité d'intégration dans l'entreprise. Ce phénomène est bien illustré par l'analyse de séquences qui montre un pourcentage élevé d'étapes de carrière intermédiaires (*senior management*) entre l'expérience PSF et l'accès au comité exécutif. Cette phase d'évaluation et d'intégration commence d'ailleurs souvent avant ce que l'on observe avec l'analyse de séquences puisque de nombreux APSF travaillaient déjà comme consultants ou auditeurs (donc pendant la séquence PSF) pour l'entreprise (cliente) dans laquelle ils travailleront ensuite comme directeur.

Quand il y a eu besoin de change management, de réduction, on voyait souvent arriver des gens de McKinsey. [...] Et puis tu as une série de personnes très, très smart qui bossent

15 heures par jour, etc. Et puis là-dedans, de temps en temps, [tu en choisis] un après tu le prends et tu l'intègres. (Homme, DRH banque cantonale)

J'en ai rencontré beaucoup qui ont un *background* McKinsey, qui ont un *background* BCG [...] et qui viennent, évidemment on prend leur premier métier pour apprendre le métier de l'horlogerie, parce qu'ils y sont attirés, ils en font une passion et après ils continuent à évoluer dans une fonction Sales-Marketing ou dans une fonction Transformation voire de General Manager. (Homme, chasseur de têtes, APSF)

Mais l'intégration par étapes n'est pas facile et la greffe ne prend pas toujours. Un deuxième obstacle est la culture de temps long des trois secteurs : le temps des projets de recherche et développement (R&D) pharmaceutiques, le temps de la construction des marques horlogères ou la temporalité des banques privées centenaires. Cette culture n'est pas toujours compatible avec les rythmes courts de la culture PSF. De plus, les APSF viennent d'une organisation où la culture est très fortement orientée vers la rentabilité, l'optimisation et le changement, non seulement vis-à-vis des clients mais aussi dans les équipes de consultants et d'auditeurs. Or, la culture des entreprises des trois secteurs étudiés est souvent plus routinière et plus stable.

Une des difficultés, c'est que ces gens habitués à une culture de l'hyperperformance vont devoir s'habituer à travailler dans une organisation à culture de performance normale avec des routines de travail. [...] Et ça c'est un vrai test... (Homme, DRH banque privée)

Toutes les capacités d'être un très bon consultant, d'amener du changement par des procédés, par des stratégies, par un *out of the box thinking* sont peut-être correctes mais dans n'importe quelle entreprise, vous devez développer votre crédibilité et [...] ça commence par l'écoute, par la volonté de s'adapter, par la volonté d'être curieux et de savoir que vous ne savez pas. Alors que la mentalité d'un consultant c'est justement il est payé pour savoir plus que le client [...]. Donc ça va demander un énorme effort d'humilité et d'adaptation du consultant ou de l'ex-consultant pour vouloir vraiment apprendre, intégrer, sans dire « voilà les gars on pourrait faire beaucoup mieux ». (Homme, chasseur de têtes, horlogerie)

Cette nécessaire négociation, lors de la conversion du capital organisationnel PSF, entre culture de performance et cultures de métier, culture de changement et culture de stabilité, doit aussi tenir compte de la composition du comité exécutif. Nos interlocuteurs rappellent que la présence d'un ou de deux profils APSF dans un comité exécutif ne signifie pas forcément une tendance lourde de changement de modèle mais plutôt la nécessité d'assurer une certaine diversité de profils d'expertise et d'expérience au sein d'un comité exécutif. Un profil APSF peut être utile au sein d'une équipe pour prendre en charge certains projets liés à des exigences nouvelles de pratiques managériales, organisationnelles, légales ou technologiques. Ce phénomène de complémentarité des profils permettrait d'expliquer pourquoi le pourcentage de profils APSF reste relativement stable entre 15 et 20% dans les grandes entreprises britanniques entre 2010 et 2020 (Davoine et Schmid, 2022). Un suivi de ce pourcentage permettra d'établir si le passage PSF est une voie possible de la « noblesse d'entreprise » globalisée (Bühlmann, 2023) ou véritablement la voie royale.

Conclusion

Notre étude permet de caractériser de manière plus précise le passage PSF dans la carrière des dirigeants. L'analyse de séquences montre que ce passage PSF est en général limité à une période de quelques années en début de carrière. Nous avons également montré que cette étape de carrière permet aux futurs dirigeants d'être perçus comme étant des professionnels analytiques dotés d'une capacité à communiquer avec les échelons supérieurs, dont le conseil d'administration. Nous montrons aussi les différences entre auditeurs et consultants, au niveau de l'expertise et des ressources symboliques, même si les deux catégories semblent avoir un rôle – paradoxal pour les consultants si l'on considère la rhétorique de créativité et d'innovation du conseil en stratégie – de contributeur à la conformité des entreprises aux standards d'une économie globalisée, tant dans les règles et les normes comptables que dans les méthodes et les concepts managériaux. Notre étude permet aussi de mettre en évidence les difficultés qui limitent les possibilités de catapultage direct à la tête des entreprises, lesquelles illustrent la nécessité d'un temps et d'un espace (hiérarchique) de conversion du capital organisationnel PSF. Notre perspective comporte des limites qui restent à explorer, notamment l'importance du réseau ou du milieu social d'origine. D'autres études sont nécessaires dans différents environnements nationaux, car il est possible que certains obstacles à la conversion soient plus spécifiquement suisses ou plus spécifiquement sectoriels. De même, nous invitons (avec par exemple Siebert *et al.*, 2022) à accorder plus d'attention aux différences de genre lors de l'acquisition de capital organisationnel PSF et de sa conversion, considérant la – toujours – faible représentation des femmes dans notre échantillon, paradoxale si l'on considère les efforts affichés des pratiques de diversité dans les PSF globales.

pedro.araujo@unifr.ch
eric.davoine@unifr.ch

Références bibliographiques

- ARAUJO P., DAVOINE E., DONZE P.-Y. (2023), « Banking Elites and the Transformation of Capitalism in Switzerland: A Prosopographic Analysis (1890-2020) », *Business History*, p. 1-25.
- BAUER M., BERTIN-MOUROT B. (1987), *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?*, Paris, Seuil.
- BAUER M., BERTIN-MOUROT B. (1999), « National Models for Making and Legitimizing Elites: A Comparative Analysis of the 200 Top Executives in France, Germany and Great Britain », *European Societies*, 1 (1), p. 9-31.
- BOUSSARD V. (2009), « Les consultants au cœur des interdépendances de l'espace de la gestion », *Cahiers internationaux de sociologie*, 126, p. 99-113.
- BOUSSEBA M., FAULCONBRIDGE J. R. (2019), « Professional Service Firms as Agents of Economic Globalization: A Political Perspective », *Journal of Professions and Organization*, 6 (1), p. 72-90.
- BÜHLMANN F. (2023), « Professional Service Firms and the Manufacturing of the Corporate Nobility », *Journal of Professions and Organization*, 10 (1), p. 36-49.

- DAVOINE E., RAVASI C. (2013), «The Relative Stability of National Career Patterns in European Top Management Careers in the Age of Globalization: A Comparative Study in France/Germany/Great Britain and Switzerland», *European Management Journal*, 31 (2), p. 152-163.
- DAVOINE E., SCHMID S. (2022), «Career Patterns of Top Managers in Europe: Signs of Further Globalization?», *European Management Journal*, 40 (4), p. 467-474.
- DUDOUE F.-X. (2022), «Les réseaux d'affaires en France», dans G. Courty, M. Millet (dir.), *Les Groupes d'intérêt en France*, Paris, Classiques Garnier.
- DUDOUE F.-X., JOLY H. (2010), «Les dirigeants français du CAC 40: entre élitisme scolaire et passage par l'État», *Sociologies Pratiques*, 2, p. 35-47.
- HENRY O. (2012), *Les Guérisseurs de l'économie. Sociogenèse du métier de consultant (1900-1944)*, Paris, CNRS éditions.
- KIPPING M., BÜHLMANN F., DAVID T. (2019), «Professionalization through Symbolic and Social Capital: Evidence from the Careers of Elite Consultants», *Journal of Professions and Organization*, 6 (3), p. 265-285.
- MACH A., DAVID Th., BÜHLMANN F. (2011), «La fragilité des liens nationaux», *Actes de la recherche en sciences sociales*, 5, p. 78-107.
- SIEBERT S., MARTIN G., SIMPSON G. (2020), «Rhetorical Strategies of Legitimation in the Professional Field of Banking», *Journal of Professions and Organization*, 7 (2), p. 134-155.
- STENGER S. (2017), *Au cœur des cabinets d'audit et de conseil. De la distinction à la soumission*, Paris, PUF.
- TAMINIAU Y., TEELKEN Ch., BERKHOF N., KUYT T. (2022), «In or Out of the Game? Exploring the Perseverance of Female Managers Leaving Consultancy and its Implications», *Journal of Professions and Organization*, 9 (2), p. 216-231.
- THINE S., CAVENG R., DENORD F., LAGNEAU-YMONNET P. (2013), «Entreprendre et dominer: le cas des consultants», *Sociétés contemporaines*, 89, p. 73-99.
- VON NORDENFLYCHT A. (2010), «What is a Professional Service Firm? Towards a Theory and Taxonomy of Knowledge Intensive Firms», *Academy of Management Review*, 35 (1), p. 155-174.