



HAL
open science

L'INFLUENCE D'UN BLOCAGE DE CARRIERE SUR LA CONSTRUCTION DE L'IDENTITE PROFESSIONNELLE : LE CAS DES CONTRÔLEURS DE GESTION

Laetitia Legalais

► **To cite this version:**

Laetitia Legalais. L'INFLUENCE D'UN BLOCAGE DE CARRIERE SUR LA CONSTRUCTION DE L'IDENTITE PROFESSIONNELLE : LE CAS DES CONTRÔLEURS DE GESTION. Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible, May 2015, Toulouse, France. pp.cd-rom. hal-01188764

HAL Id: hal-01188764

<https://hal.science/hal-01188764>

Submitted on 31 Aug 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'INFLUENCE D'UN BLOCAGE DE CARRIERE SUR LA CONSTRUCTION DE L'IDENTITE PROFESSIONNELLE : LE CAS DES CONTRÔLEURS DE GESTION

Laetitia Legalais, ATER, DRM MOST, Université Paris-Dauphine,
laetitia.legalais@dauphine.fr

Résumé : Cette communication s'intéresse à la construction de l'identité professionnelle des contrôleurs de gestion dans le cadre d'une restructuration de la fonction financière menant à la disparition du titre de directeur administratif et financier à de nombreux niveaux de l'organisation étudiée. Fondée sur des entretiens et des observations, nous avons questionnés les réponses identitaires face à cet élément menaçant l'évolution de carrière des contrôleurs de gestion. Nous avons également utilisé un cadre d'analyse inspiré des travaux sociologiques de Dubar pour répondre à cette problématique. Nous nous sommes donc intéressées aux façons dont les contrôleurs de gestion maintiennent ou révisent leur identité professionnelle et, pour se faire, nous nous situons dans la continuité des travaux qui étudient l'évolution de l'identité professionnelle à travers le prisme de leur carrière (Suddaby et al., 2007 ; Gendron et Spira, 2010).

Abstract: This communication examines the processes by which management accountants work and adapt their professional identity in the aftermath of a Financial and Administrative Department' streamlining. Drawing on observations and interviews with management accountants and former management accountants in Cyclade, we investigated their identity responses and the modifications of their sense of identity in this context. We used the work of the French sociologist Dubar to address this issue and we also relied on the identification works to determine the objects of identification. We were interested in the ways individuals seek to maintain or revise their sense of identification with their organisation and with their profession ensuing from the rationalisation of their professional function in Cyclade. The objective of this communication is to contribute to the understanding of management accountants' identity formation and changes. Our work follows the studies of Gendron and Spira (2010) or Suddaby and al. (2007), concerning the understanding of identity construction from a career perspective.

Mots clés : contrôleur de gestion, identité professionnelle, menace identitaire, carrière

Key words: management accountant, occupational identity, identity threat, career

1. Introduction

Ce travail s'intéresse à la construction de l'identité professionnelle des contrôleurs de gestion lorsque ces derniers font face à un élément qui menace celle-ci. Il a pour objectif de dépasser le caractère jugé trop statique des représentations données du métier de contrôleur de gestion (Caron et al., 2008). En effet, elle s'intéresse principalement aux rôles que ceux-ci jouent, devraient jouer ou aimeraient jouer dans les organisations, aux activités et tâches s'y rapportant (Hopper, 1980 ; Burns et al., 2004 ; Fornerino et Godener, 2006), aux compétences qu'ils doivent posséder pour les exercer (Bescos, 2002 ; Ducrocq et al., 2012) et aux facteurs de contingence qui peuvent influencer ces rôles (Nobre, 2001 ; Lambert et Sponem, 2009). Dans le même temps, des études plus « longitudinales » ont été menées pour mettre en évidence les évolutions connues par la profession au cours du temps (Granlund et Malmi, 2002 ; Byrne et Pierce, 2007) ou anticiper et s'interroger sur son devenir (Besson et Bouquin, 1991 ; Cooper, 1996). Bien que ces dernières, qualifiées d'approches socio-historiques par Naro (1998), offrent un caractère dynamique au métier de contrôleur de gestion, elles le font à une échelle qui ne concerne pas l'individu, mais la pratique du contrôle de gestion. Elles passent donc sous silence comment ce dernier travaille sur lui-même pour faire évoluer sa pratique au cours de son expérience professionnelle et présente une image du contrôleur de gestion à l'instar d'un bilan comptable.

Certains travaux ont toutefois choisi de dépasser ce caractère statique des études sur les pratiques individuelles. Par exemple, il a été montré que les contrôleurs de gestion adaptaient les rôles qu'ils jouaient aux situations et aux acteurs en présence (Morales, 2009), ou que certains contrôleurs de gestion étaient plus aptes que d'autres à faire un travail sur eux-mêmes afin d'adapter et de faire évoluer ces mêmes pratiques (Caron et al., 2008). Ces études oublient cependant que les individus, en l'occurrence dans notre étude les contrôleurs de gestion, sont le résultat d'une trajectoire professionnelle qui leur est propre, héritée de leur passé, et reposant aussi sur leurs aspirations, tout en dépendant des modes de reconnaissances institués dans leur environnement de travail (Sainsaulieu, 1988 ; Dubar, 2010).

Evoquées dans certains travaux comptables (Grey, 1994 ; Lambert, 2005 ; Morales, 2009), les

trajectoires professionnelles ont pourtant été considérées pendant longtemps comme des sortes de « boîtes noires » et ne sont devenues que récemment l'objet de davantage de travaux en comptabilité. Récemment, Gendron et Spira (2010) portent leur attention sur les trajectoires professionnelles des auditeurs, Redslob (2012) et Demaret (2014) sur celles des contrôleurs de gestion. Nous inscrivons cette communication dans la continuité de ces travaux. Etudier les trajectoires professionnelles individuelles implique dès lors une notion d'évolution, de progression voire de régression. Elles permettent de répondre à la question « qui sont les contrôleurs de gestion ? » en s'intéressant à leurs origines, aux compétences qu'ils acquièrent et à quels moments, aux projets professionnels qu'ils développent, *etc.* C'est sur ce dernier point que cette communication porte. Nous nous demandons alors comment les anticipations de carrière des contrôleurs de gestion influencent la construction de leur identité professionnelle présente ? Plus précisément nous répondons à cette question en étudiant la situation chez Cyclade, organisation qui est en pleine restructuration de sa fonction financière, restructuration qui modifie les anticipations de carrière des contrôleurs de gestion en activité.

Dans une première partie, nous proposons une revue de la littérature sur les contrôleurs de gestion en focalisant principalement notre attention sur les travaux qui ont abordé la question de leurs trajectoires professionnelles. Puis, nous explicitons notre cadre d'analyse inspiré des travaux sociologiques français de Sainsaulieu (1988) et Dubar (2010) et complétés par les travaux identitaires menés en théorie des organisations (Sveningsson et Alvesson, 2003). Le recours aux théories de l'identité permet en effet d'éclairer sous un nouveau jour le métier de contrôleur de gestion en s'intéressant à la façon dont ils deviennent contrôleur de gestion et comment ils vivent leur expérience professionnelle. Comprendre la construction de leur identité professionnelle passe par l'étude des trajectoires professionnelles empruntées puisque l'identité présente est un compromis entre les identités passées et anticipées (Dubar, 2010). Après avoir explicité notre méthodologie de recherche, nous présentons et analysons les résultats de notre étude.

2. Revue de la littérature

Qui sont les contrôleurs de gestion ? Quelles sont les attentes à leur rencontre ? Il est généralement admis, depuis le travail de Hopper (1980), que les contrôleurs de gestion sont amenés à remplir deux rôles : celui de garant des comptes d'une part et celui de conseiller d'autre part. Ceux-ci

sont d'ailleurs appelés tant dans la littérature académique que professionnelle à devenir davantage des conseillers, voire des partenaires d'affaires (Lambert, 2005). Les interventions des contrôleurs de gestion auprès des opérationnels ne sont d'ailleurs pas toujours bien perçues d'autant plus que les premiers doivent également dépasser les stéréotypes négatifs qui leur sont attribués (Friedman et Lyne, 2001 ; Dimnik et Felton, 2006). Finalement, comme nous le rappelle Danziger (2000), les contrôleurs de gestion sont souvent craints et mal aimés alors qu'ils n'aspirent qu'à devenir les bras droit des managers. Pour remplir ces rôles et dépasser les stéréotypes les contrôleurs de gestion sont dès lors sensés maîtriser de plus en plus de compétences : techniques comptables et financières, techniques opérationnelles mais aussi inter et intra-personnelles (Chiapello, 1990 ; Godener et Fornerino, 2005).

Toutefois, même si certaines études s'intéressent à l'évolution des rôles ou des compétences des contrôleurs de gestion dans le temps (Burns et al., 2004 ; Fornerino et al., 2010), elles passent alors sous silence comment le contrôleur de gestion travaille sur lui-même pour faire évoluer sa pratique au cours de son expérience professionnelle (Caron et al, 2008). Les travaux plus récents de Redslob (2012) ou de Demaret (2014) tentent de dépasser cette vision et nous inscrivons notre travail dans leur suite. Étudier les trajectoires professionnelles des contrôleurs de gestion permettra en effet d'approfondir notre connaissance de leur métier. Cette histoire professionnelle est d'autant plus intéressante qu'elle met en jeu l'identité même des professionnels de la comptabilité (Warren et Parker, 2009) alors même que leurs parcours des professionnels sont assez peu étudiés (Armstrong, 1985). C'est sans doute dans les recherches en audit que nous pouvons trouver le plus d'études s'y rapportant. Les trajectoires y sont pyramidales et institutionnalisées : les auditeurs commencent leur carrière en tant qu'assistants pour ensuite gravir les échelons un par un, et obtenir, pour les plus endurants, le titre valorisant d'associé (Grey, 1994). La carrière dans les métiers de l'audit est néanmoins semée d'embûches et de nombreux auditeurs n'arrivent pas au sommet (Kornberger et al., 2011). Devenir un auditeur nécessite en effet de suivre un modèle de progression idéal (Kosmala et Herrbach, 2006) : « on ne naît pas auditeur, on le devient ». Qu'en est-il pour les contrôleurs de gestion ?

Les trajectoires professionnelles de ces derniers n'ont pas fait l'objet de beaucoup d'attention. Dans les pays anglo-saxons les individus, avant de devenir contrôleurs de gestion, ont le plus souvent suivi des études à l'université dans des filières non économiques et commerciales

(Ahrens et Chapman, 2000). En revanche, ils doivent obtenir un diplôme délivré par une association de membres, ce qui fait des « jeunes » contrôleurs de gestion des techniciens comptables et financiers. En France, la situation peut être différente puisque les contrôleurs de gestion n'ont pas l'obligation de posséder des compétences financières à leur entrée en fonction (Lambert, 2005 ; Redslob, 2012).

Par la suite, Morales (2009) évoque un début de carrière des contrôleurs de gestion comme techniciens afin d'apprendre le métier pour ensuite évoluer vers des postes de conseiller. Dans un manuel pédagogique destiné aux étudiants, Berland et de Rongé (2010) évoquent les opportunités de carrière offertes aux contrôleurs de gestion. Il existe une voie considérée comme légitime et classique pour les contrôleurs de gestion : l'évolution au sein de postes appartenant à la fonction financière. Ils peuvent donc atteindre des postes de management financier (directeur contrôle de gestion ou directeur financier) ou d'audit interne par exemple. Le poste de directeur administratif et financier semble être la continuité (et la finalité ?) la plus logique de la carrière de contrôleur de gestion (Berland et de Rongé, 2010). Le métier de contrôleur de gestion peut aussi être considéré comme un tremplin permettant d'atteindre d'autres fonctions dans les organisations (Dalton, 1950 ; Chiapello, 1990 ; Lambert, 2005). Les contrôleurs de gestion, en tant que membres du *staff*, peuvent chercher à atteindre des postes au sein de la *line* (Dalton, 1950) et leur orientation dépendra de leur spécialisation (Berland et de Rongé, 2010) : un contrôleur de gestion usine sera légitime pour obtenir le poste de directeur adjoint au directeur usine par exemple, mais non légitime pour obtenir celui d'adjoint du directeur commercial. Dans ces cas, il y a, en quelque sorte, instrumentalisation du passage par la fonction contrôle de gestion.

Le travail de Lambert (2005) permet de mieux comprendre les orientations de carrière des contrôleurs de gestion en fonction des organisations auxquelles ils appartiennent. L'auteure montre que dans les organisations où la fonction contrôle de gestion est garde-fou, les contrôleurs de gestion souffrent d'un manque de reconnaissance. Le manque de reconnaissance se traduit alors par un fort taux de rotation du personnel (Dalton, 1950 ; Lambert, 2005 ; Lambert et Sponem, 2009). Principalement, voire uniquement, cantonnés aux activités de gardien de l'enveloppe budgétaire, le passage par ce type de poste est une étape valorisée pour les futurs cadres dirigeants qui y intègrent ainsi la logique financière. Mais « *si cette mobilité fonctionnelle est perçue comme un enrichissement personnel et une stratégie de formation des individus, elle*

[...] *nuit à la construction de l'image de la fonction contrôle de gestion* » (Lambert, 2005, p. 338-339). Ces entreprises font reposer leur succès sur la sélection et la formation en interne d'opérationnels ayant une connaissance approfondie de l'organisation. (Lambert, 2005, p. 439) Les organisations recrutent alors principalement, pour devenir contrôleurs de gestion, des opérationnels qui ont besoin d'acquérir certaines compétences financières pour continuer d'évoluer par la suite (Lambert, 2005 ; Lambert et Sponem, 2009). Il a également été montré que, dans ces organisations où les actions des contrôleurs de gestion sur les opérations sont perçues comme peu légitimes, chaque membre du *staff* sait que s'il aspire à atteindre les plus hauts niveaux de l'organisation, il doit entretenir de bonnes relations avec les hiérarchiques de la ligne pour pouvoir y trouver par la suite un poste (Dalton, 1950). Cette situation est alors source de conflit d'intérêts et nuisible pour l'organisation (Dalton, 1950). Au contraire, dans les organisations où la fonction contrôle de gestion est omnipotente (Lambert, 2005), les contrôleurs de gestion peuvent atteindre les postes de direction générale (Fligstein, 1987 ; Lambert, 2005) : « *les perspectives de carrière [pour les contrôleurs de gestion y] sont illimitées puisque le PDG lui-même était à leur place. Surveillants surveillés du panoptique, ils sont d'une loyauté sans faille pour la direction et imposent leurs normes aux opérationnels* » (Lambert et Sponem, 2009, p. 134). Les contrôleurs de gestion, ayant été formés dès leurs études à la finance peuvent alors accéder aux postes de direction générale sans problème de légitimité puisque celle-ci provient de leurs compétences en finance.

Toutefois, d'autres facteurs, plus personnels, sont aussi à l'œuvre pour expliquer ces orientations de carrière. Redslob (2012) montre que les contrôleurs de gestion des armées françaises choisissent des orientations de carrière dans le but d'acquérir une identité professionnelle positive. L'auteure met ainsi en avant trois profils de contrôleurs de gestion :

- Les contrôleurs de gestion institués : militaires à l'origine, ils se sont vus attribuer la mission de mettre en place les dispositifs de contrôle de gestion. Refusant cette identité professionnelle, ils souhaitent retourner à des postes pour lesquels les tâches à mener sont purement militaires.
- Les contrôleurs de gestion techniciens : recrutés à l'extérieur des armées françaises, ils ont choisi cette orientation vers le contrôle de gestion. Dans la majorité des cas diplômés en finance, ils sont peu attachés à l'institution militaire et ne se privent pas d'envisager poursuivre leur métier en-dehors de celle-ci.

- Les contrôleurs de gestion hybrides : militaires qui s'impliquent dans le métier de contrôleur de gestion bien que fortement attachés aux valeurs de leur institution. Ils ne souhaitent pas, comme les contrôleurs institués, quitter le plus rapidement possible la fonction mais n'envisagent pas non plus de quitter les armées pour exercer le métier de contrôleur de gestion dans d'autres milieux.

Hopper (1980) avait émis quant à lui, à la fin de son article, une hypothèse pouvant expliquer les choix des contrôleurs de gestion : ceux-ci dépendraient de leur appétence pour le rôle de technicien / *book-keeper* ou pour le rôle de conseiller / *business partner*. Les contrôleurs de gestion préférant être des techniciens sont intéressés par des promotions les hissant dans la fonction financière car ils « adorent » les chiffres. En revanche, les contrôleurs de gestion appréciant plus leur rôle de conseiller auront tendance à préférer des évolutions vers des postes non financiers.

Des questions demeurent cependant : comment les contrôleurs de gestion perçoivent-ils ces différentes opportunités ? Si les opportunités de carrière logiques pour les anciens contrôleurs de gestion sont dans la fonction financière, et plus particulièrement sont des postes de DAF (Berland et de Rongé, 2010), comment perçoivent-ils la raréfaction de ceux-là ? Comment cela influence-t-il la construction de leur identité professionnelle de contrôleur de gestion ?

3. Cadre théorique

L'identité professionnelle est une réponse narrative et réflexive à la question « qui suis-je au travail ? » (Dubar, 2010). En construction permanente, elle est une histoire intériorisée qui évolue résultant d'une appropriation sélective par l'individu de son passé, présent et futur (Dubar, 2010 ; Ibarra et Barbulescu, 2010). L'identité professionnelle peut alors être vue comme le reflet d'un ensemble d'identification (éléments à partir desquels un individu se définit) issues de son environnement de travail. Les chercheurs ont principalement consacré leurs recherches sur les questions de l'identification à l'organisation (Ashforth et Mael, 1989 ; Dutton et al., 1994 ; Hogg et Terry, 2000, *etc.*). Toutefois d'autres objets d'identification existent. Par exemple, Sainsaulieu (1988) s'intéresse à l'identification aux pairs et aux puissants ; Becker (2006) montre qu'un individu peut se définir à partir d'une liste exhaustive de tâches et d'activités à exercer mais aussi

à partir de son titre professionnel. En effet, Ces titres sont porteurs d'une idéologie et contiennent des significations symboliques telles que les qualités qui sont apparemment requises pour pouvoir les porter.

Pour comprendre comment se construit l'identité professionnelle, nous nous sommes principalement fondés sur les travaux de Dubar (2010) qui proposent le concept de « double transaction ». Il existe d'une part une transaction dite biographique et, d'autre part, une transaction dite relationnelle.

La transaction biographique permet d'appréhender l'identité pour soi, qui est l'identité qu'un individu revendique pour lui-même (Dubar, 1998, 2010). Les identifications, qui permettent de définir l'identité pour soi, sont non seulement héritées — proviennent des socialisations passées — mais aussi anticipées — qui l'individu souhaite devenir. La transaction biographique est alors le processus qui permet à l'individu de construire une cohérence temporelle entre son identité héritée et son identité visée. Dit autrement, elle est le processus au cours duquel les individus anticipent leurs avenir possibles à partir de leur passé. L'individu entre donc en discussion et en négociation avec lui-même et produit une histoire justificative de ses choix professionnels. La transaction biographique met au cœur de l'identité la notion de temporalité et la mobilité professionnelle devient dès lors un facteur important lorsque nous cherchons à comprendre la construction de l'identité professionnelle (Dubar, 1992 ; Sainsaulieu, 1994) ; la carrière peut dès lors représenter un objet d'identification (Ashforth et al., 2008 ; Le Floch, 2009).

Toutefois, l'individu ne construit jamais seul son identité puisqu'il entre en interaction avec d'autres acteurs (Dubar, 2010 ; Goffman, 2010). Ces interactions peuvent être verbales ou non verbales, réelles ou imaginées. Au sein de cet espace, autrui « étiquette » l'individu qui lui fait face, c'est-à-dire lui attribue des catégories d'appartenance et donc une identité sociale (Goffman, 2010) qui peut être différente de l'identité pour soi proposée par l'individu. Lors de la transaction relationnelle, l'individu confronte l'identité qu'il revendique à l'identité qu'autrui lui attribue. La transaction relationnelle vise alors « à faire reconnaître ou non par les partenaires institutionnels la légitimité de ses prétentions, compte tenu des objectifs et des moyens “politiques” de l'institution » (Dubar, 1992, p. 521).

Les transactions relationnelle et biographique sont certes hétérogènes (car subjective et objective,

car spatiale et temporelle), mais nécessairement articulées entre elles (Dubar, 1992, 2010). En effet, la construction des futurs possibles d'un individu dépend en partie de la reconnaissance accordée par ses partenaires institutionnels. Quant aux partenaires, ils fonderont leur reconnaissance sur les trajectoires biographiques des individus. De son côté, la transaction relationnelle se construit autour de la réussite ou de l'échec de la reconnaissance par autrui de l'identité pour soi tandis que la transaction biographique se construit autour de la rupture ou de la continuité de l'identité future envers l'identité héritée. Ces deux transactions nécessitent alors compromis et ajustements : l'individu pèse le pour et le contre dans chaque situation. Une schématisation de la double transaction est proposée au sein de la figure 3.1.

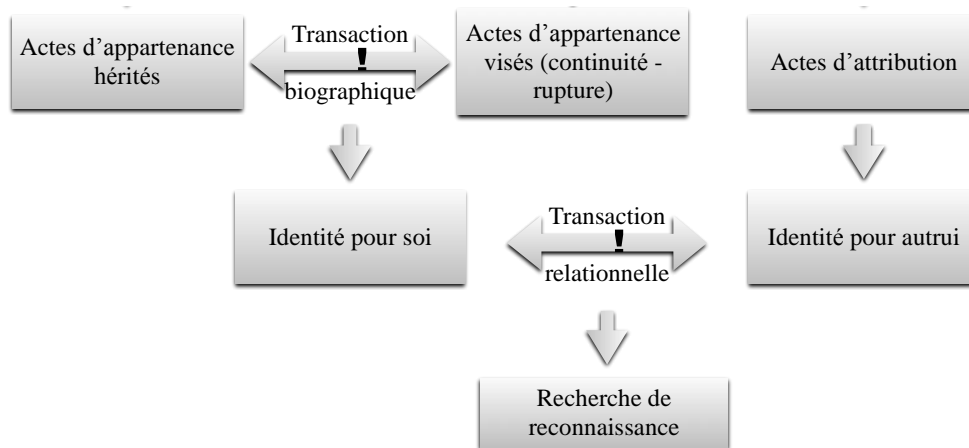


FIGURE 3.1 La double transaction représentée

4. Méthodologie

Souhaitant comprendre le sens que les individus donnent à des situations vécues, à comprendre leurs intentions, attentes et motivations nous avons eu recours à une méthodologie de recherche qualitative :

[Les méthodes quantitatives de collecte de données] s'avèrent d'un maniement particulièrement délicat, voire totalement inappropriées lorsque le sujet abordé touche à un sujet aussi sensible que le métier, qui renvoie à des questions délicates comme celles de l'identité, du pouvoir et de la relation. Les interlocuteurs peuvent céder, même inconsciemment, à la tentation de renvoyer une image « satisfaisante », « positive » d'eux-mêmes via les questionnaires. Les méthodes qualitatives de recueil des données se sont donc imposées comme le moyen le plus pertinent d'accès au réel. (Lambert, 2005, p. 181)

Les recherches qualitatives sont ainsi particulièrement adaptées à notre objet de recherche

puisqu'elles permettent de s'intéresser aux émotions des individus et aux représentations qu'ils se font de la réalité qui les entourent (Silverman, 2005 ; Yin, 2009).

L'entretien individuel a été choisi comme principal outil pour collecter les données. Contrairement à d'autres méthodes qui nécessitent une idée précise de ce qui est recherché (entretien par questionnaires par exemple), l'entretien en recherche qualitative peut être relativement peu structuré et laisse la possibilité à la personne interrogée d'évoquer librement ce qui lui semble le plus pertinent sur un sujet spécifique (Alvesson, 2003). Cela constitue, dès lors, une technique particulièrement bien adaptée pour récolter des informations sur les expériences, les idées, les connaissances et les impressions des individus (Fontana et Frey, 1994). Plus précisément, nous avons menés des entretiens semi-directifs centrés, le chercheur s'appuie sur un guide d'entretien contenant une liste de thèmes auxquels il s'intéresse et sur la base de laquelle il est susceptible d'effectuer des relances (Romelaer, 2005). Après avoir procédé à une étude exploratoire constituée de 14 entretiens, nous avons décidé de porter notre attention sur une organisation spécifique (Cyclade) et avons donc mis en place une étude de cas unique.

Faire le choix d'une étude de cas unique peut s'expliquer de différentes façons selon Yin (2009). Pour cette recherche, nous considérons que recourir à l'étude de cas unique permettait d'accéder à un cas extrême au sens de Yin (2009) offrant la possibilité d'un apprentissage à partir de manifestations n'ayant pas fait l'objet d'études : celui de la disparition et de la réorganisation des postes de directeur administratif et financier à de nombreux niveaux de l'organisation. Cyclade limite alors fortement la progression de carrière des contrôleurs de gestion alors même que le groupe reconnaît les compétences financières que ces derniers possèdent depuis leur entrée en fonction.

Nous avons mené pour cette étude de cas unique 33 entretiens qui ont tous fait l'objet d'une retranscription, excepté celui d'une intervenante qui n'a pas souhaité être enregistrée. Nous y avons rencontré des contrôleurs de gestion en activité, mais aussi une future contrôleur de gestion et des anciens contrôleurs de gestion exerçant toujours dans l'organisation. Nous avons également rencontré un ancien contrôleur de gestion de chez Cyclade. Pour compléter les informations obtenues en entretien, nous avons également mené des observations participantes et non participantes (Baumard *et al.*, 2003). Ces observations cumulées représentent 15 jours de collecte de données. Toutefois, puisque la récolte de données primaires peut amener le chercheur

à développer un excès de confiance dans les déclarations des acteurs mais aussi dans les résultats qu'il produit (Baumard et Ibert, 2003), nous avons enfin collecté des données secondaires. Ces données existent déjà et ne sont pas produites par ou pour le chercheur ce qui permet d'établir des comparaisons et d'évaluer les données primaires collectées. Ceci accroît, *in fine*, la validité de la recherche par la multiplication des sources (Yin, 2009). Nous avons ainsi collecté des *curriculum vitae*, des offres d'emploi pour des postes de contrôleurs de gestion publiés sur le site internet du groupe, des thèses et articles académiques étudiant Cyclade, *etc.*

5. Présentation des résultats

Dans un premier temps, nous présentons les différentes réorganisations connues par la fonction financière ces dernières années et qui ont mené à la raréfaction des postes de direction administrative et financière. Puis, nous verrons que cela place les contrôleurs de gestion face à un dilemme identitaire qui influence la construction de leur identité professionnelle.

5.1 La réorganisation de la fonction financière chez Cyclade

Cyclade a mis en place une nouvelle organisation de la fonction financière. Celle-ci tend à faire diminuer le nombre de postes de directeur administratif et financier :

Après je pense qu'aujourd'hui, c'est l'organisation dans Cyclade, c'est qu'il y aura de moins en moins voire plus du tout de DAF. Les DAF seront cantonnés uniquement auprès des activités où là, on a encore des directeurs financiers, ou pour les très grandes sociétés comme en Allemagne ou aux Etats-Unis. Mais souvent pour des petites entités comme la mienne, où on fait 150 millions de chiffre d'affaires, pour les autres entités de même taille, le terme de DAF n'existera plus à l'avenir. Guillaume

Deux arguments expliquent cette tendance. Dans un premier temps, nous verrons que cela s'explique par la rationalisation des effectifs de la fonction financière pour, évoquer ensuite les conséquences d'une centralisation de la fonction comptable au sein d'entités spécifiques.

5.1.1 Une rationalisation des effectifs de la fonction financière

Les contrôleurs de gestion présentent un premier argument qui expliquerait la raréfaction du nombre de postes de directeur administratif et financier :

Il y a de moins en moins de postes quand même. Il y a quelques années, il y a eu une

politique de rationalisation du contrôle de gestion chez nous, on en a quand même supprimés. Avec SAP, on a quand même plus besoin d'autant de monde. Il y a eu des fusions de structures, donc moins de postes. Mais comme le groupe est socialement soft, on se fait pas dégager comme des malpropres, donc il faut se recaser et tout le monde le sera pas car il n'y a pas la place. [...] Avant, il y avait plus de couches intermédiaires. Maintenant que ça a été comprimé, vous avez un directeur financier avec un rôle très large en-dessous mais il n'y a plus beaucoup d'échelons intermédiaires, de postes. Donc les gens qui sont directeurs financiers au niveau des pôles, ils ont 50 ans environ donc pour les prochaines années c'est mort ; en-dessous, ceux qui sont au niveau activité ils ont aussi entre 40 et 50 ans donc tout est bloqué en fait. Je dis pas que... mais il y aura peu d'opportunités dans l'avenir. Frédéric

Je vais prendre le modèle Y., ils ont un directeur financier au niveau international et des directeurs financiers pays, après des contrôleurs de gestion usine, donc effectivement, ils ont un peu raccourci les lignes. Yohan

Les contrôleurs de gestion présents depuis quelques années chez Cyclade constatent une diminution progressive des effectifs de la fonction financière dans son ensemble : lignes hiérarchiques raccourcies, mise en place de progiciels de gestion intégrés. La mise en place des centres de services partagés pour la comptabilité raréfie également le nombre de postes ouverts. Les contrôleurs de gestion connectent d'ailleurs ces évolutions aux volontés du groupe de limiter les coûts. Conséquence de ceci : les opportunités d'évolution, y compris sur des postes de responsables contrôle de gestion et de directions financières, se font plus rares. Toutefois, au-delà d'une conséquence en termes de rationalisation du nombre de postes et de niveaux intermédiaires dans la hiérarchie de la fonction financière, la mise en place des centres de services partagés a aussi influencé le rôle du directeur administratif et financier, entraînant une disparition du titre à certains niveaux de l'organisation.

5.1.2 Les conséquences de l'instauration des centres de services partagés

Cyclade a instauré des centres de services partagés pour gérer la comptabilité des différentes entités. Ceci a pour conséquence une modification de l'organisation de la fonction financière :

Alors avant, il y avait les directeurs administratifs et financiers. Avec la mise en place des CSP [Centres de Services Partagés] la partie comptable et administrative est beaucoup plus légère. En termes de titre, le titre veut dire beaucoup, on parle maintenant plus de contrôleurs financiers. C'est-à-dire qu'on a un peu sorti la partie administrative qui est sous la responsabilité des CSP, même s'il y a une partie administrative propre à l'entité qui reste. [...] Le fait que les CSP aient été mis en place, les anciens directeurs financiers sont devenus contrôleurs financiers. Renaud

Et maintenant, de plus en plus les directeurs financiers ne s'appellent plus directeurs financiers mais business controllers ou contrôleurs financiers. Donc aujourd'hui, direction

financière et direction contrôle de gestion sont mêlées parce que l'on a sorti de la plupart des directions financières la comptabilité, donc en fait les directeurs financiers sont maintenant largement des « super contrôleurs de gestion ». Mickael

Contrôleur financier, c'est comme directeur financier d'une région. Aujourd'hui c'est une tendance du contrôle de gestion. Avec la création des centres de service comptables, ça aussi c'est une marotte qui plaît aux analystes financiers, on sort des directions financières la comptabilité pour la mettre dans des centres de prestations comptables internes au groupe, mais le chef comptable n'est plus rattaché au directeur financier mais à un chef de prestations de service, c'est comme les centres d'appels. Donc du coup, les directeurs financiers sont devenus des contrôleurs financiers car vous n'avez plus la responsabilité de la comptabilité. William

La mise en place des centres de services partagés modifie les activités quotidiennes des directeurs ou responsables administratifs et financiers. Avec ce dispositif, la comptabilité a été centralisée au sein de quelques unités spécifiques. De fait, les comptables ne sont plus sous l'autorité directe du directeur administratif et financier, bien qu'il soit encore garant des écritures passées. Ces nouveaux postes sont ainsi plus proches du métier même de contrôleur de gestion si l'on prend comme axe d'analyse le temps qu'une personne passe sur certains types de tâches. Ceci a alors abouti à une modification du titre de certains membres de la fonction finance : le titre de directeur administratif et financier laisse progressivement la place au titre de contrôleur financier. Nous tenons à préciser ici que nous avons pu remarquer, au cours de nos entretiens, que tous les contrôleurs de gestion ne perçoivent pas cette tendance. Toutefois, le titre ne disparaît pas complètement de l'organisation :

Il y a quelques directions financières qui subsistent car certaines régions ne sont pas passées aux CSP. William

Dans certains cas, dans de grosses entités, on a gardé le titre de directeur, le titre de directeur financier. Renaud

Il existe encore des directeurs financiers au niveau des pôles, des activités, ça oui! À ces niveaux, il y en a encore qui s'appelle directeur financier [sourire cynique]. Delphine

Dans les entités qui n'ont pas encore de centres de services partagés pour la comptabilité mais aussi au niveau du top management, le titre de directeur administratif et financier existe toujours. La réponse plus cynique de Delphine nous amène à considérer cependant que ces changements peuvent ne pas être toujours bien perçus par les contrôleurs de gestion.

5.2 Les conséquences en termes identitaires de la disparition du titre de directeur administratif et financier

Il convient dans un premier temps de mettre en évidence que pour les contrôleurs de gestion interrogés, le contrôle de gestion n'est pas « *quelque chose qui ferme des portes [...] Après on peut arriver sur des postes de direction sur certains domaines d'activités, ça ouvre quand même pas mal de possibilités, de directions plutôt à destination stratégique. Je pense que c'est une tendance qui se dessine. Après, je ne peux pas dire que l'on peut le faire dans toutes les entreprises* » (Caroline). Le métier de contrôleur de gestion n'est donc pas perçu par ses représentants comme pouvant fermer des portes, cela peut même les amener vers des postes de direction générale aux niveaux intermédiaires dans cette organisation. D'ailleurs, lors des formations des contrôleurs de gestion seniors, voici ce qui est évoqué dans la session concernant les opportunités de carrière chez Cyclade :

Il faut embaucher des personnes ambitieuses pour avoir une fonction financière forte et faire des jeunes contrôleurs de gestion des business partners. Le groupe est conscient que pour ça, il faut proposer des opportunités de carrière qui permettent aux contrôleurs de gestion de rester dans l'organisation. Les débouchés dans la finance et le top financier sont peu nombreux, suite au développement des centres de services partagés comptables, au rachat d'autres sociétés (postes en doublon), etc. Le groupe dit aux contrôleurs de gestion, et incite les seniors à chercher des opportunités vers les postes du top opérationnel, de direction générale à des niveaux intermédiaires. Ces postes ne sont pas réservés aux seuls opérationnels, ils insistent sur ce point. Journal de recherche, 21/11/2011

Le groupe est ainsi conscient que les réorganisations subies au sein de la fonction financière peuvent amener à perdre les contrôleurs de gestion à haut potentiel. Des alternatives sont ainsi proposées. Toutefois, lorsqu'il est demandé aux différentes personnes que nous avons rencontrées d'évoquer les opportunités d'évolution de carrière pour les contrôleurs, voici ce qui nous a été répondu et ce, quelles que soient leurs projections de carrière ou leurs fonctions actuellement occupées :

*Contrôleur de gestion, responsable du contrôle de gestion, DAF : **ça c'est vraiment le modèle.** Jean*

Pour moi, la carrière d'un contrôleur de gestion, bon ça dépend de la personnalité, mais idéalement il passera peut-être responsable du contrôle de gestion, peut-être qu'il fera une expérience transversale sur de l'audit interne, ou de la conso, etc. Mais derrière, pour moi, à terme, son objectif c'est d'être DAF, voilà. C'est comme cela que je le vois. Alexandre

***Devenir DAF, c'est la suite logique.** Léa*

Le métier de directeur administratif et financier se trouve donc être l'identité visée légitime, car naturelle, du métier de contrôleur de gestion même si tous les contrôleurs de gestion ne s'y

projetent pas¹. En effet, obtenir un poste de direction financière est considéré comme une évolution valorisante pour les anciens contrôleurs de gestion puisque « *contrôleur de gestion, ce n'est pas le top de la hiérarchie* » (Mickael) :

Vous avez aussi beaucoup de directeurs financiers qui sont directeurs financiers mais dont l'activité est essentiellement du contrôle de gestion, il y en a beaucoup. Mais ils ont voulu avoir ce titre de directeur financier, voilà, parce qu'il est valorisé un peu plus que celui de directeur contrôle de gestion. Renaud

Si l'on considère que la suite du métier de contrôleur de gestion c'est DAF, c'est un problème, oui, oui. C'est un sujet que l'on a eu chez Y., ça appauvrit la fonction parce que la trajectoire du contrôleur de gestion c'est de devenir DAF chez Cyclade. Il y quand même peu de déviations de trajectoire. C'est appauvrissant parce que je pense que c'est moins attractif au final. William

Ces premiers témoignages posent la question de l'appauvrissement de la fonction et de sa moindre attractivité pour conserver et faire évoluer les contrôleurs de gestion dans l'organisation. En effet, si obtenir un poste de directeur administratif et financier à plus ou moins long terme est une identité visée permettant aux contrôleurs de gestion de se créer une identité professionnelle valorisée, comment vivent-ils cette situation ?

Question : *Vous souhaiteriez devenir DAF ?*

Oui mais il y a très peu de postes car ils sont jeunes². J'aimerais bien avoir le poste de mon supérieur, directeur du contrôle de gestion car j'aurais fait le tour du job en fait mais après c'est « so what ? » Donc c'est pour ça que pour moi l'évolution c'est l'opérationnel, c'est de passer dans des jobs opérationnels. Typiquement la supply chain, c'est une porte de sortie, c'est une évolution possible. Frédéric

Je veux évoluer vers des postes de responsable administratif et financier voire directeur administratif et financier à plus long terme.

Question : *Toujours chez Cyclade ?*

À voir selon les opportunités. Aujourd'hui, chez Cyclade, les opportunités se referment un petit peu, parce que Cyclade s'est pas mal étendu par l'externe en fait et de ce que j'entends... Les échos que j'ai c'est qu'il y a pas mal du coup de recentralisation et de gens qui reviennent en central sur Cyclade et ça laisse peu de place pour faire des rotations dans les métiers de la finance, notamment en contrôle de gestion dans le périmètre Cyclade. Donc pour l'instant, ça pourrait être Cyclade mais ce ne sera pas forcément Cyclade.

Question : *Et vous orientez vers des postes en-dehors de la fonction finance, cela ne vous tente pas ?*

¹ Nous avons aussi rencontré des contrôleurs de gestion qui avaient pour objectif de sortir de la fonction financière. L'objet de cette communication n'est toutefois pas de focaliser notre attention sur ces derniers mais sur les contrôleurs de gestion qui veulent devenir des directeurs administratifs et financiers. En effet, se sont les réactions identitaires de ceux-ci qui nous intéressent dans ce travail.

² Ceux qui occupent actuellement les fonctions de DAF.

Non, ça ne me dit rien du tout. J'aime la finance, c'est ce qui me va bien. Henry

Ces différents *verbatim* montrent que ces contrôleurs de gestion pensent que leur carrière vers des postes de direction administrative et financière est bloquée. Deux situations se présentent alors.

D'une part, certains contrôleurs de gestion souhaitent continuer la construction de leur identité professionnelle dans ce type de poste. Si c'est vraiment leur ambition, ils peuvent être amenés à quitter le groupe Cyclade qui ne leur laisse pas l'opportunité d'acquérir cette identité professionnelle visée. Sébastien, un autre contrôleur de gestion nous confiait aussi en entretien : « *j'ai un collègue, il est parti justement parce que chez Cyclade, il ne pouvait pas devenir DAF. Il en a eu assez, il est parti chez E. Tu vois, il considérait qu'il aurait attendu trop longtemps ici* ». D'autre part, nous trouvons des contrôleurs de gestion qui sont certes des financiers, mais qui sont également fortement attachés au groupe. Ils envisagent alors une possible sortie de la fonction financière pour occuper d'autres fonctions dans l'organisation. Nous voyons, chez ces contrôleurs de gestion, un dilemme identitaire entre une identité professionnelle qui se fera en rupture ou en continuité (mais pas chez Cyclade) de leur identité héritée de financier. Ils sont d'ailleurs conscients du fait que Cyclade leur laisse la possibilité de s'orienter vers des métiers en-dehors de la fonction financière, métiers qui sont considérés comme plus opérationnels.

Le dernier *verbatim* de Guillaume nous permet aussi de comprendre que pour lui, accepter ce « nouveau » type de poste, est tout de même une promotion professionnelle. En revanche, les propos suivants de Delphine sont plus amers, concernant cette situation :

Bon, ça n'existe plus aujourd'hui ce poste-là [directeur administratif et financier], mais bon, plus ou moins parce que je trouve que quand même, ce qu'on fait c'est un peu... voilà. On n'en a plus le titre, mais dans les faits, je pense qu'on en a la pratique. [...] Si tu veux, j'ai un rôle de responsable financier, clairement, parce que je fais beaucoup d'administratif. D'ailleurs, je râle un peu parce que je trouve que je fais plus d'administratif que de contrôle de gestion. Toute la gestion des flux entrants et sortants, même si ce n'est pas moi qui comptabilise puisqu'on a la comptabilité, la comptabilité fait son travail de comptabilité, mais bon, c'est moi qui contrôle les factures. Je fais l'arrêté des comptes, je détermine à la fin du mois les provisions qu'on doit passer, c'est pas moi qui les écris, qui les passe les écritures, c'est les comptables qui passent les écritures, mais c'est moi qui calcule les provisions et c'est moi qui valide de toute façon les résultats tous les mois, parce que, en tant que contrôleur de gestion et contrôleur financier dans la nouvelle organisation de Cyclade, on est responsable des comptes. C'est pas les comptables qui sont resp... Enfin, ils sont responsables des comptes mais on doit valider, être responsable de toute façon des comptes de la société. [...] Alors, ils ne veulent pas dire que les gens ce sont des directeurs financiers ou des responsables financiers parce qu'on n'a plus la compta qui nous est hiérarchiquement rattachée. Mais dans la pratique, on fait le même travail qu'avant un

directeur financier, ça ne change rien. [...] Moi, ils n'ont pas voulu me donner le titre, ils n'ont pas voulu me donner le titre à cause de ça. Mais dans la pratique je le suis. Mais je m'en fiche moi, parce que ça me va bien. Et puis derrière, il ne faut pas se leurrer, c'est surtout que comme ça, il ne te donne pas le salaire qui va avec... Delphine

Considérant qu'elle a à peu près les mêmes prérogatives que les anciens DAF, les propos de Delphine font transparaître un certain cynisme face à cette situation. En effet, « dans l'idéal », elle souhaitait obtenir ce titre. Matthieu, un autre contrôleur de gestion nous révèle aussi que : « on n'a pas de CSP, c'est pour ça que j'ai eu la chance d'en encadrer [des comptables]. J'en suis content parce que je pense que j'aurais eu beaucoup de difficultés à prendre le poste si je n'avais pas eu la compta sur place ». Les contrôleurs de gestion peuvent ainsi avoir des difficultés pour se projeter sur ce type de poste dans leur carrière, puisqu'une partie de leurs prérogatives leur sont ôtées.

Il a également été porté à notre attention que cette absence du titre de directeur pouvait amener les autres membres de l'organisation à réagir différemment face aux « nouveaux contrôleurs financiers » :

Il n'a plus le titre de directeur non plus et c'est vrai que, bon, on en parlait la semaine dernière dans quelques petites entités où avant il y avait des titres de directeur, il était au comité de direction. Et là, ponctuellement, dans des cas pas que isolés, il a été sorti du comité de direction. [...] Les anciens directeurs financiers, qui sont devenus contrôleurs financiers, ont perdu les trois quart de leurs effectifs parce que les comptables sont partis. Du coup, dans les jeux de pouvoir d'entreprise, le fait d'avoir des effectifs ou pas, ça peut jouer et donc là, on sait qu'il y a un point de faiblesse, et on essaye de compenser en réaffirmant bien les missions des financiers, pas à l'intérieur de la fonction financière parce qu'on les connaît, mais c'est vis-à-vis des opérationnels. Renaud

Question : Avez-vous eu des difficultés à intégrer le comité de direction puisque vous n'avez pas le titre de directeur ?

Alors, ça peut, effectivement. Moi, ça ne m'a pas posé de problème car j'ai été introduit par le DG comme étant l'égal des autres directeurs. Je crois que c'est un peu partout pareil car je suis le seul à ne pas avoir de titre de directeur. Alors, on a un directeur industriel, un directeur commercial, on a un directeur de ressources humaines et un directeur général et moi je suis juste responsable financier. Mais bon, très clairement, le DG m'a très clairement introduit comme étant un égal aux autres donc je n'ai eu aucun souci. Guillaume

Cette modification du titre pose ainsi un problème de reconnaissance par autrui puisque les contrôleurs financiers peuvent, dans certains cas, être exclus des comités de direction. La légitimité des nouveaux contrôleurs financiers est alors en jeu. Ne portant plus le titre de directeur, ils ne sont plus reconnus par leurs « pairs directeurs ». Il convient dès lors de redéfinir clairement les missions et la place des contrôleurs financiers dans les différentes entités

opérationnelles.

Enfin, un dernier élément a retenu notre attention concernant la disparition du titre de directeur administratif et financier à certains niveaux du groupe. Il a été évoqué par Laurent, actuellement directeur des systèmes d'information :

Alors [sourire], oui, il y a vraiment une rationalisation des postes. C'est quelque chose d'assez juste. [...] Je n'avais pas forcément de perspectives d'évolutions particulières, le DAF était en place, il était encore là pendant quelques années. Je ne me voyais pas à ce poste-là pour 3-4 ans supplémentaires, en attendant une possible évolution, qui, si ça se trouve, ne serait jamais venue. Ce que je voyais bien, je voyais bien qu'à ce moment là, il fallait une formation solide en SAP. Pour pouvoir évoluer et ça me paraissait, à cette époque-là, une sorte de passage obligé d'avoir une pratique SAP. Donc, j'ai quitté la fonction financière pour intégrer la fonction système d'info sur la partie financière. [...] Donc, la logique voudrait maintenant que je regarde les évolutions à nouveau dans la sphère financière et cette fois-ci sur des responsabilités de directeur financier mais à un niveau un peu inférieur.

Question : D'accord. Donc, entre guillemets, vous vous verriez repartir maintenant dans la fonction financière ? Oui. Question : Par contre, est-ce que vous vous verriez partir vers des directions générales ou autres ?

Non.

Question : Donc, même en étant parti sur une fonction SAP, vous restez intéressé par les problématiques financières ?

Oui.

Question : Donc, pour vous, en fait, il y a vraiment possibilité d'accéder à des postes de directeur financier ?

Oui. Maintenant oui. En plus, si vous voulez, mon avantage, c'est qu'ayant quand même pas mal bougé à travers le monde, à travers différents métiers, entre guillemets, j'ai un réseau, où en tout cas j'ai des connaissances sur un périmètre plus large parce que si j'avais été uniquement contrôleur de gestion, mes connaissances se seraient limitées peut-être à un seul métier. Laurent

Bien qu'il ait évolué vers une fonction support, Laurent reste attaché à son identité professionnelle de financier et souhaite retourner dans la fonction financière. Plus précisément, il a pour identité visée celle de directeur administratif et financier qui lui est désormais accessible de par les responsabilités qu'il a prises dans un autre métier. Il a ainsi progressé dans l'organisation par une autre fonction pour atteindre un niveau de responsabilités dans le groupe assez élevé (au niveau d'un pôle), ce qui le rend légitime pour atteindre le poste de directeur financier, à des niveaux hiérarchiques légèrement inférieurs. Laurent utilise donc son passage par une autre fonction support comme une stratégie de carrière lui permettant d'atteindre l'identité professionnelle désirée, qui aurait sans doute été hors de portée sinon.

6. Discussion

La fonction financière dans sa généralité a connu des mutations ces dernières années : rationalisation des postes, création des centres de services partagés pour la comptabilité. Ceci a pour conséquence la disparition du titre de directeur administratif et financier à de nombreux niveaux hiérarchiques. Le titre ne disparaît toutefois pas complètement puisqu'il reste réservé à certains niveaux de l'organisation (pôles, certaines grandes sociétés, *etc.*). Quoi qu'il en soit, de moins en moins de personnes peuvent prétendre accéder à ce titre et l'objet même de l'identification qu'il confère (Becker, 2006) s'en trouve modifié puisque les nouveaux contrôleurs financiers peuvent ne plus assister aux comités de direction. La disparition du titre de directeur pose le problème de la reconnaissance par les « autres » directeurs. Dans le même temps, l'organisation limite ainsi les contrôleurs de gestion dans leur progression hiérarchique bien qu'elle légitime leurs savoirs acquis, contrairement à ce qui est évoqué dans les travaux identitaires d'Osty et Uhalde (2007) et de Dubar (2010), travaux dans lesquels la situation du blocage des carrières résulte d'une non reconnaissance des savoirs par l'organisation.

Les contrôleurs de gestion qui sont conscients de ces changements, et dont la projection professionnelle est celle de directeur administratif et financier, vivent une atteinte à leur sentiment d'identité (Dubar, 2000). La construction de leur identité professionnelle est bloquée puisqu'on leur refuse l'accès à l'identité visée de directeur administratif et financier, identité professionnelle qui est dans la continuité de leur identité héritée de contrôleur de gestion. Les contrôleurs de gestion ne peuvent donc poursuivre leur expression d'eux-mêmes en tant que financiers dans cet environnement. Deux modèles grands modèles identitaires se distinguent alors.

Dans un premier cas, nous avons mis en évidence des contrôleurs de gestion qui se définissent avant tout comme étant des membres de l'organisation. Ils privilégient alors une « identité d'entreprise » (Dubar, 2010) et leur identification par anticipation au titre professionnel de directeur administratif et financier (Becker, 2006) est plus faible que leur identification à l'organisation. Les contrôleurs de gestion rencontrés se définissent alors avant tout comme des membres de l'entreprise et sont fortement impliqués dans leur travail. Cette identité d'entreprise se caractérise aussi par l'adhésion des contrôleurs de gestion aux objectifs de l'organisation, ce

qui est bon pour elle, est bon pour eux. Toutefois, pour Dubar (2010), la primauté de cette identité signifie également que les individus sont prêts à s'engager activement dans les actions de formation lancées à l'intérieur de leur organisation. Cette participation aux formations est un signal envoyé à l'organisation pour manifester leur volonté d'acquérir de nouvelles compétences, compétences qui seront alors valorisées, utiles et reconnues par l'organisation. C'est par l'acquisition de ces nouvelles compétences que les individus progresseront par la suite dans la hiérarchie. Nos résultats mettent plutôt en évidence que, l'engagement des contrôleurs de gestion dans leur organisation n'est pas dans l'acceptation de formations modifiant les compétences acquises (puisque celles-ci sont reconnues par l'organisation), mais s'exprime dans l'acceptation d'un changement de fonction et d'orientation professionnelle alors même qu'ils souhaitaient devenir directeur administratif et financier. De plus, nos résultats ne correspondent pas tout à fait à ce que Dubar appelle identité d'entreprise puisque dans ce cadre, les contrôleurs de gestion devraient connaître une promotion interne dans l'organisation qui serait dans la continuité de leur identité héritée de financier, ceci n'est pas le cas ici. Redslob (2012) avait elle aussi relevé ces trajectoires professionnelles en-dehors de la fonction financière pour certains contrôleurs de gestion (dans une organisation où la performance financière est en quête de légitimité) : militaires forcés de devenir des contrôleurs de gestion suite à une réforme, ils ne souhaitent qu'une chose, sortir de la fonction financière pour revenir à leur seule identité professionnelle de militaire. Il y avait ainsi le rejet de l'identité imposée de financier et la volonté de retourner vers des activités opérationnelles, ce qui leur permettrait de réacquérir une identité professionnelle positive. Notre travail montre au contraire que ces choix ne résultent pas d'un rejet de leur identité héritée de financier, bien au contraire pourrions-nous dire, mais d'un fort attachement à leur organisation.

Dans un second cas, nous avons mis en évidence que les contrôleurs de gestion se définissent avant tout comme étant des financiers et se projettent, en tant que tel, comme directeur administratif et financier. L'identification au titre professionnel et à la communauté de valeurs et de pairs qui s'y rapporte est plus importante que l'identification à leur organisation (Dutton et al., 1994). Les contrôleurs de gestion privilégient une « identité de métier » (Dubar, 2010). Dans ce modèle, les individus veulent faire reconnaître leurs compétences et leurs savoirs acquis grâce à une filière de formation et veulent progresser au sein de leur communauté. Toutefois, alors que pour Osty et Uhalde (2007) et Dubar (2010), les individus perçoivent leur progression comme incertaine et bloquée et ne peuvent pas sortir de l'organisation puisqu'ils ne correspondent plus

aux normes de l'emploi, les contrôleurs de gestion de chez Cyclade évoquent la mobilité externe pour obtenir la reconnaissance de leur identité de métier dans une autre organisation. En ce sens, ils sont en continuité avec leur identité héritée de financier mais en rupture avec leur identité de membre de l'organisation. Nos résultats montrent également qu'*in fine* les contrôleurs de gestion mêlent à leur identité de métier des caractéristiques de l'« identité de réseau » (Dubar, 2010). En effet, celle-ci est caractérisée par des individus dont le travail est lié à la réalisation d'un projet professionnel personnel, composante de la réalisation de soi. Les organisations ont alors du mal à gérer ces individus car elles sont dans l'incapacité de leur offrir les carrières qu'ils souhaitent. Elles ne souhaitent pourtant pas se priver de leurs services car elles reconnaissent leur potentiel.

Enfin, nous avons rencontré un ancien contrôleur de gestion qui possède une identité de métier et qui ne souhaitait pas non plus quitter son organisation. Pour atteindre l'identité visée de directeur administratif et financier, il utilise son passage par la fonction systèmes d'information comme une stratégie de carrière lui permettant d'atteindre l'identité professionnelle désirée qui serait sans doute été hors de portée sinon.

7. Conclusion

Cette communication a pour objectif de participer à la compréhension de la construction de l'identité professionnelle des contrôleurs de gestion, sur laquelle nous savons peu de choses (Warren et Parker, 2009). Nous la situons dans la continuité des travaux récents qui s'intéressent aux questions de l'identité professionnelle à travers le prisme des trajectoires professionnelles (Gendron et Spira, 2010 ; Redslob, 2012 ; Demaret, 2014), ce qui permet de dépasser la vision statique qui est souvent donnée du métier de contrôleur de gestion (Caron et al., 2008). Nous portons alors notre attention sur l'influence de la disparition d'un titre professionnel désiré sur la construction de l'identité professionnelle des contrôleurs de gestion. Nous avons ainsi mis en évidence le fait que la disparition du titre de directeur administratif et financier place les contrôleurs de gestion face à un dilemme identitaire puisque l'accès à leur identité visée est bloquée. Ce blocage ne résulte toutefois pas d'une absence de reconnaissance, par l'organisation, de leurs compétences et savoirs financiers. Nous mettons alors en évidence le fait que les contrôleurs de gestion ne révisent pas tous et donc ne maintiennent pas tous leur identité professionnelle de la même façon. Autant certains contrôleurs de gestion révisent leur identité

professionnelle héritée de financier et acceptent de sortir de la fonction financière pour rester au sein de l'organisation étudiée. Autant d'autres désirent maintenir leur identité de financier dans le futur pour atteindre une identité professionnelle de DAF. Dans ce cas, soient ils souhaitent quitter leur entreprise, soient ils peuvent mettre en place une stratégie de carrière et accepter consciemment et temporairement des opportunités les éloignant de la fonction financière pour y revenir par la suite.

Bibliographie

- Ahrens, T. et Chapman, C. (2000). Occupational identity of management accountants in Britain and Germany. *European Accounting Review*, 9(4):477–498.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, 28(1):13–33.
- Ashforth, B. E. et Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1):20–39.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. et Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34:325–374.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J.-M. (2003). La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dunod.
- Baumard, P. et Ibert, J. (2003). Quelles approches avec quelles données ? Dunod.
- Bescos, P.-L. (2002). Les enjeux actuels et les compétences futures des membres de la fonction gestion-finance. *Finance Contrôle Stratégie*, 5(4):5–28.
- Berland, N. et de Rongé, Y. (2010). Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales. Pearson, Clermont-Ferrand.
- Besson, P. et Bouquin, H. (1991). Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion. *Revue Française de Gestion*, 82:60–71.
- Byrne, S. et Pierce, B. (2007). Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants. *European Accounting Review*, 16(3):469–498.
- Caron, M.-A., Boisvert, H. et Merserau, A. (2008). La pratique du comptable professionnel en organisation : inertie du stéréotype ou expérimenter l'incertain ? *In Actes du 29^{ème} Congrès de l'AFC – Cergy-Pontoise*.
- Chiapello, E. (1990). Contrôleurs de gestion, comment concevez-vous votre fonction ? *Echanges*, 92:7–11.
- Cooper, R. (1996). Look out, management accountants. *Management Accounting US*, June:35–41.
- Dalton, M. (1950). Conflicts between staff and line managerial officers. *American Sociological Review*, 15(3):342–351.
- Demaret, J. (2014). Le processus de construction de légitimité des contrôleurs de gestion. Thèse de doctorat, Université François-Rabelais de Tours.
- Ducrocq, C., Bironneau, L., Le Roy, B. et Thenet, G. (2012). Les compétences du contrôleur de

- gestion : des besoins autant humains que techniques. *Management & Avenir*, 5(55):36–57.
- Dubar, C. (1992). Formes identitaires et socialisation professionnelle. *Revue française de sociologie*, 33(4):505–529.
- Dubar, C. (2010). *La socialisation*. Armand Colin.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. et Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39:239–263.
- Fligstein, N. (1987). The intraorganizational power struggle: rise of the finance personnel to top leadership in large organizations, 1919-1979. *American Sociological Review*, 52(Février):44–58.
- Fontana, A. et Frey, J. (1994). Interviewing: the art of science. In Denzin, N. et Lincoln, Y., éditeurs : *Handbook of Qualitative Research*, pages 381–376. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fornerino, M. et Godener, A. (2006). Etre contrôleur de gestion en france aujourd'hui : conseiller, adapter les outils... et surveiller. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(1):187–208.
- Gendron, Y. et Spira, L. (2010). Identity narratives under threat: a study of former members of Arthur Andersen. *Accounting Organizations and Society*, 35(3):275–300.
- Goffman, E. (2010). *Stigmate*. Les éditions de minuit, Paris.
- Granlund, M. et Malmi, T. (2002). Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome? *Management Accounting Research*, 13(3):299–321.
- Grey, C. (1994). Career as a project of the self and labour process discipline. *Sociology*, 28(2):479–497.
- Hogg, M. A. et Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25:121–140.
- Hopper, T. (1980). Role conflicts of management accountants and their position within organisation structures. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4):401–411.
- Ibarra, H. et Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transition. *Academy of Management Review*, 35(1):135–154.
- Kornberger, M., Justesen, L. et Mouritsen, J. (2011). When you make manager, we put a big mountain in front of you: an ethnography of managers in a big 4 accounting firm. *Accounting, Organizations and Society*, 36(8):514–533.
- Kosmala, K. et Herrbach, O. (2006). The ambivalence of professional identity: on cynicism and jouissance in audit firms. *Human Relations*, 59(10):1393–1428.
- Lambert, C. (2005). *La fonction contrôle de gestion. Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation*. Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine, CREFIGE.
- Lambert, C. et Sponem, S. (2009). La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie. *Comptabilité Contrôle Audit*, 15(2):113–144.
- Le Floch, M.-C. (2009). *La bonne attitude au travail : un choix identitaire*, pages 269–274. Octares - Toulouse.
- Morales, J. (2009). *Le contrôle comme dynamique de gouvernement et de socialisation. Une étude ethnographique des contrôleurs de gestion*. Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, CREFIGE.
- Naro, G. (1998). La dimension humaine du contrôle de gestion : la recherche anglo-saxonne sur les aspects comportementaux de la gestion budgétaire. *Comptabilité Contrôle Audit*, 4(2):45–69.
- Nobre, T. (2001). *Méthodes et outils de contrôle dans les PME*. Finance Contrôle Stratégie,

4:119–148.

Osty, F. et Uhalde, M. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. La Découverte, Paris.

Redslob, L. (2012). *Construction de l'identité professionnelle des contrôleurs de gestion dans un milieu où la performance financière est en quête de légitimité : Le cas des armées françaises*. Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, CREFIGE.

Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. In Roussel, P. et Wacheux, F., éditeurs : *Management des ressources humaines — Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, chapitre 4, pages 101–134. De Boeck, Bruxelles.

Sainsaulieu, R. (1988). *L'identité au travail*. Presses de la fonction nationale des sciences politiques.

Sainsaulieu, R. (1994). L'identité en entreprise. In Chevallier, J., éditeur : *L'identité politique*, pages 252–261.

Silverman, S. (2005). *Doing qualitative research: a practical handbook*. Sage, Los Angeles, London, New Delhi.

Suddaby, R., Cooper, D. J. et Greenwood, R. (2007). Transnational regulation of professional services: governance dynamics of world level organizational change. *Accounting, Organizations and Society*, 32:333–362.

Sveningsson, S. et Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10):1163–1193.

Thompson, P. (2013). Financialization and the workplace: extending and applying the disconnected capitalism thesis. *Work, Employment and Society*, 27(3):472–488.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. Sage.